

# About



**Sabine Kluge** ist Ökonomin (Schwerpunkte: Strategie und Unternehmensführung), Autorin sowie Senior Expert für systemische Organisationsentwicklung und tiefenpsychologische Beratung.

Mit ihrem Unternehmen, der Kluge+Konsorten GmbH, entwickelt sie orchestrierte Ideen digitaler und kultureller Transformation mit Fokus auf Strategie-, Personal-, Führungs- und Organisationsentwicklung.

Für das größte deutsche HR Magazin (Personalmagazin) zählt sie 2019 zu den **40 führenden HR Köpfen** und 2020 sowie 2022 zu den **20 wichtigsten HR-Influencern** im deutschsprachigen Raum.

Im Rahmen ihres Engagements rund um unternehmensübergreifende Kollaboration wurde sie 2017 mit dem HR Excellence Award ausgezeichnet.

Weiterhin wurde sie für ihre Mitwirkung an Transformationsprojekten 2018 mit dem Xing New Work Award und dem

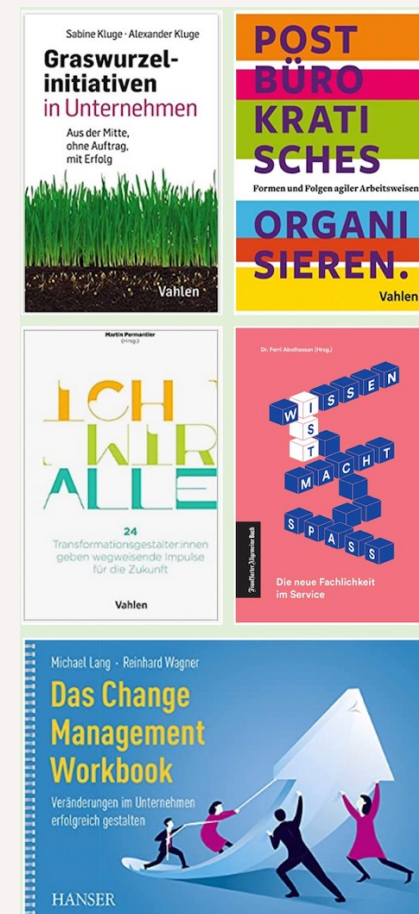
Deutschen Personalwirtschaftspreis (Kategorie Leadership) ausgezeichnet.

2022 erhielt sie mit ihrem Team erneut den Xing New Work Award.

Mit ihren Beiträgen rund um Mensch, Digitalisierung und Organisation gehört sie 2017 bis 2024 zu den führenden Bloggern, die auf LinkedIn als Top Voices ausgezeichnet werden.

Ihr gemeinsam mit ihrem Partner Alexander verfasstes Buch „**Graswurzelinitiativen in Unternehmen**“ (Vahlen Verlag) kommentiert das Personalmagazin wie folgt:

“Die Autoren gehören zu den prägenden Gestalten der New Work Szene. Ihr neues Buch ist ein Handlungsleitfaden für Veränderung aus der Mitte, ermöglicht aber auch einen tiefen Einblick in das Selbstverständnis von New Workern, die Eigenverantwortung ernst nehmen und manchmal unbequem sind.”



**kluge\_konsorten**

» Mein Erfolgsrezept zum Überleben in komplexen Zeiten?  
Unternehmertum im Unternehmen fördern.  
Ohne sinnentleerte Prozesse und Regeln, dafür mit  
Menschenverstand, sachorientiert, beweglich und im Vertrauen,  
dass die Menschen im Unternehmen ihr Bestes geben.

Unser Beitrag? Wir sprechen nicht nur über Haltung und Werte –  
wir machen sie erlebbar.«

# Siemens Digital Industries Factory Automation



**Karl-Heinz Busch** · 1.

Manager Siemens Development System Digital Industries Factory Automation

11. Januar 2023, Karl-Heinz Busch war Kund:in von Sabine Kluge.

Sabine und die Kluge Konsorten haben uns geholfen, Working Out Loud bei uns einzuführen. Sabine einzukaufen war für uns ein Glücksfall. Sabine hat uns perfekt beraten, ist die ersten Schritte mit uns gegangen und hat uns die Sicherheit gegeben, auf dem richtigen Weg zu sein. Ihre Moderation unserer WOL-Events war inspirierend, warmherzig und willkommen-heißend. Wir profitieren noch heute von ihrem Auftreten, ihrer Moderation und von ihrem Fachwissen. Unsere WOL-Mentoren loben die Masterclass bei ihr und empfehlen Sabine für diese Ausbildung. Das Beste aber ist: Wir konnten uns immer zu 1000% auf Sabine verlassen.

# Robert Bosch GmbH



**Urte Zahn** · 1.

Coach for Female Founders of Tech Startups | Serial Entrepreneur | Business Angel | Martial Arts Teacher

20. Januar 2023, Urte Zahn war Kund:in von Sabine Kluge.

Sabine habe ich in meiner Position als Vice President bei Bosch kennen und schätzen gelernt. In dieser Zeit standen wir vor der Herausforderung eine großflächige Transformation über mehrere Managementebenen und Ländergrenzen hinweg auf den Weg zu bringen, um die Organisation agiler, kollaborativer und zukunftsweisender aufzustellen. Das Working Loud Out (WOL) Programm - zu der Zeit noch weniger bekannt - stellte für uns eine innovative Initiative und gleichzeitig eine große Chance dar. Rund 300 Menschen in 25 Ländern nahmen zu der Zeit an diesem Programm teil.

Sabine und Team unterstützten uns als Managementteam hervorragend und professionell in der Planung, Durchführung und vor allem auch in der wichtigen Kommunikation. Dadurch gelang es uns sowohl aus der Leadership-Rolle heraus viele Menschen mitzunehmen als auch selbst inspirierte Teilnehmende zu sein. Durch ihre weitreichenden Erfahrungen und ihrer klaren, mutigen Art bereicherte Sabine uns und auch das Organisationsteam mit wertvollen und zugleich pragmatischen Anregungen und führte das Programm zum Erfolg. Dafür möchte ich mich herzlich bei ihr bedanken und freue mich auf weitere, wunderbare und inspirierende Gespräche und vielleicht auch Projekte.



**Martin Pöhland** · 1.

HR Director bei ITW

7. Oktober 2019, Sabine Kluge war Kund:in von Martin Pöhland.

Sabine und ich haben uns über die diversen sozialen Kanäle der HR Szene kennengelernt und ich bin froh sie für eines unserer Changeprojekte gewonnen zu haben. Neben dem "heißen Scheiß" ;) der HR Szene versteht Sabine auch klassischere Formate zu organisieren und moderieren. Sie verliert dabei nie ihre pragmatische und klare Art der Kommunikation, was ich sehr schätze. Die Sensoren stets bei den Menschen und der Organisation, schafft sie es in kürzester Zeit die Situationen zu lesen, folgerichtige Schlüsse zu ziehen, um dann in den Gruppe die richtigen Interventionen zu setzen. Wirklich klasse!

Danke dir Sabine und ich hoffe auf weiteren Austausch!

# Vinci



**Moritz Meißner** · 1.

Ich mache neue und komplexe Themen verständlich und teile mit euch hier meine Learnings || Themen: Digitale Transformation | New Work | Blockchain | KI | Zusammenarbeit  
24. März 2019, Moritz Meißner war Kund:in von Sabine Kluge.

Wenn ich mich richtig erinnere, bin ich das erste Mal 2017 auf Sabine aufmerksam geworden, als sie einen Vortrag zu Working Out Loud (WOL) gehalten hat. Obwohl es sehr erklärungsbedürftig ist, ist es ihr sofort gelungen mich und die anderen Teilnehmer in ihren Bann zu ziehen. Seitdem ist Sabine in meiner Welt nicht mehr wegzudenken.

Auf allen relevanten Veranstaltungen ist sie anzutreffen. Aufgrund ihrer langjährigen Konzernenerfahrung hat sie nicht die klassische Beraterbrille auf und doziert auch nicht aus dem Elfenbeinturm. Alles was sie sagt und macht, ist auf "nachhaltige" Umsetzung ausgelegt. Dabei gelingt es ihr auch unangenehme Wahrheiten charmant und mit Nachdruck dort zu platzieren, wo sie hingehören.

Nachdem wir uns in den sozialen Medien und in der realen Welt regelmäßig ausgetauscht haben, hatten wir im Januar 2019 mit den Digital Readiness Days der Actemium das erste gemeinsame Projekt. Wie erwartet, verlief die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung so wie ich es mir wünsche. Daher sind die nächsten gemeinsamen Projekte bereits in der Pipeline.

# Hochschule Heilbronn/Leaderfy



**Manuel Pflumm**  · 1.

👉 Ich lehre und forsche zur Führung von morgen (lernen) | Talent Growth | Perspektivprofessor  
Mentor ❤️ | Unternehmer 🌐 | Beirat 🏢

3. Februar 2023, Manuel Pflumm hat mit Sabine Kluge zusammengearbeitet, war aber bei einem anderen Unternehmen beschäftigt.

Sabine Kluge ist für mich die Vordenkerin für das Thema Unternehmertum im Unternehmen fördern. Sie ist für uns in Ihrer Rolle als Beirätin stets eine Partnerin auf Augenhöhe, die Begeisterungsfähigkeit, umfassende Arbeitserfolge und strategischer Weitblick vereint und damit sehr wertvolle Impulse für unsere Unternehmensentwicklung liefert. Mit ihrer engagierten, humorvollen und zugewandten Art ist sie ein Vorbild in Sachen Transformationsbegleitung. Die Zusammenarbeit mit Sabine macht große Freude und ist sehr bereichernd. Wir freuen uns sehr, dass wir auch in Zukunft auf die langjährige Erfahrung und die Innovativität von Sabine setzen können.

# Robert Bosch GmbH



## Felix Hieronymi

Vice President Connected  
Mobility Solutions at Robert  
Bosch GmbH

3. Januar 2018, Felix Hieronymi  
hat in unterschiedlichen  
Gruppen mit Sabine Kluge  
zusammengearbeitet.

Sabine Kluge hat bei uns (Bosch GmbH) in verschiedenen Workshops und Events mitgewirkt. Ich habe sie in mehreren Veranstaltungen zum Thema Working Out Loud (WoL) in Verbindung mit Leadership-Prinzipien oder agiler Transformation als Key Notes Sprecherin, in Podiumsdiskussionen, als Moderatorin sowie in der Vorbereitung, Durchführung und inhaltlichem Sparring erleben dürfen.

Sabine hat mich dabei durch ihr fundiertes Wissen zu vernetzter Zusammenarbeit und ihren eigenen Erfahrungen zur Einführung von Enterprise Social Networks begeistern können. Besonders durch die Verknüpfung von Theorie und Praxis mit sehr anschaulichen Beispielen und Analogien im Berufsalltag, konnte sie Publikum oder Workshop-Teilnehmer fesseln und somit Wissen sehr leicht verständlich vermitteln.

Durch ihre offene, emphatische und sehr authentische Art baut sie schnell einen Draht zu den Zuhörern oder Teilnehmern auf. Sabine hat dabei ein exzellentes Gespür für Gruppendynamiken. Gepaart mit einem großen Repertoire an Methoden und Tools, konnte sie damit Teilnehmer in jeder Situation einfangen und für sich bzw. das Thema gewinnen.

Besonders hat mich Sabines sehr erfahrener und sicherer Umgang mit Führungskräften verschiedener Ebenen überzeugt. Sie wirkte dabei extrem souverän, sehr zielgerichtet und bestimmt. Gerade bei Themen wie Vernetzung, neues Arbeiten und andere Formen von Zusammenarbeit wusste Sabine mit Skepsis, Ängsten oder Unsicherheiten bei dieser Zielgruppe geschickt umzugehen. Mir bleibt vor allem Ihr gewinnendes, offenes Lächeln im Kopf, mit dem sie immer eine motivierende und sehr angenehme Atmosphäre schaffen konnte. Die Zusammenarbeit mit Sabine macht richtig Spaß und ist in vieler Hinsicht sehr bereichernd.



# Deutscher Sparkassenverband



## Tim Beckmann

Collaboration Evangelist

20. März 2019, Tim Beckmann hat mit Sabine Kluge zusammengearbeitet, aber in verschiedenen Unternehmen.

Sabine hat mich schon mehrfach innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe sehr erfolgreich unterstützt. Sie kann, wie keine andere, das Thema kultureller Wandel im Spannungsfeld der Digitalen Transformation auf den Punkt bringen. Und zwar in einer so sympathischen und nachvollziehbaren Art und Weise, wie ich sie noch nie gesehen und erlebt habe. 100%ig authentisch, kein Berater-Bla-Bla, sondern eine richtig gute praktikable Methode, wie Change erfolgreichen bewerkstelligt werden kann. Es ist eine Reise, auf der wir unbedingt solche Herzblut-Reisebegleiter benötigen, die uns Impulse geben, uns helfen aus uns selbst heraus erfolgreich Digitalisierung umzusetzen. Ich freue mich jetzt schon auf die nächsten spannenden Projekte und Herausforderungen.

# Deutsche Gesellschaft für Personalführung dgfp



## Jess Koch

Generalist. Analytical & Networked Thinking. Creativity. Entrepreneurial Action. High Versatility. Collaboration Skills.

4. November 2018, Jess Koch hat mit Sabine Kluge zusammengearbeitet, aber in verschiedenen Unternehmen.

Sabine war die Moderatorin des DGFP Kongress Phase I im Mai 2018 in Berlin. Sie war die absolut richtige Person für die Mission. Sie war eine wunderbare Moderatorin, die es verstand die rund 300 Teilnehmer durch zwei herausfordernde Veranstaltungstage zu führen. Sabine verstand es stets jedem (trotz Bühne:) auf Augenhöhe zu begegnen. Die Geschichte "HR und seine Reise zum Mars" erzählte sie ausgesprochen gut und war dazu in jeder Situation souverän. Am Ende ist es zu großen Teilen Sabine zu verdanken, dass die die beiden Veranstaltungstage, trotz allen Widrigkeiten, vielen Teilnehmern in guter Erinnerung bleiben werden.

# BMW Group



## 👉 Marcus Raitner

Corporate Jester // Agile Evangelist // Keynote Speaker // Blogger // Author

17. Mai 2018, 👉 Marcus Raitner hat mit Sabine Kluge zusammengearbeitet, aber in verschiedenen Unternehmen.

Every time I saw Sabine explaining Working Out Loud and facilitating a workshop with more than 500 people I was really impressed. She has this rare natural authority and presence that is needed for such a large audience. With just a few flip-charts and a thoughtful workshop design she was able to make WOL a really great experience for all of us.

# Continental



## Harald Schirmer

Manager Digital  
Transformation & Change /  
Ambassador /  
#VUCArockers

1. Januar 2018, Harald Schirmer  
hat mit Sabine Kluge  
zusammengearbeitet, aber in  
verschiedenen Unternehmen.

Sabine is one of its kind! A digital age Entrepreneur, New Work Evangelist and drives both technology and social maturity. It is great to work with her on disruptive projects, where she adds inspiration and practical experience. She does not hold back with constructive critic and feedback - making her a perfect partner for creating real and meaningful impact. With great mindset combined with strong values and her sharing culture she role models leadership in the digital age.

# Ottobock SE

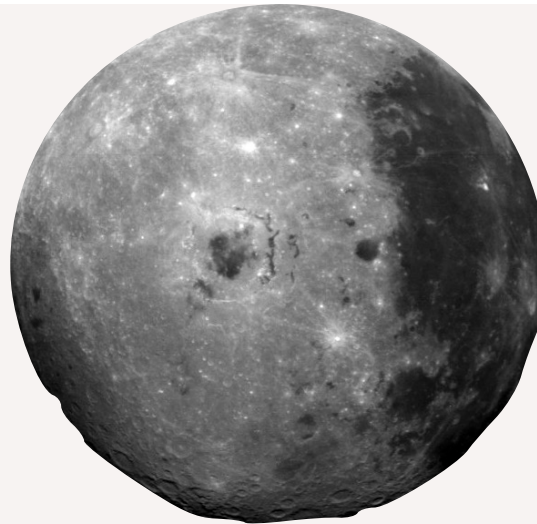


## Martina Pumpat

Transformation  
Communication Manager at  
Ottobock SE & Co. KGaA,  
Berlin

23. September 2018, Martina Pumpat hat in unterschiedlichen Gruppen mit Sabine Kluge zusammengearbeitet.

Sabine vereint meiner Meinung nach mehrere Faktoren in sich, die in dieser Kombination nicht oft zu finden sind: Konzernbackground (und somit das Wissen rund um die Langsamkeiten und Schwierigkeiten, "große Tanker" zu bewegen), plus ausgeprägte Begeisterungsfähigkeit und Methodenkompetenz (die sowohl gestandenes Top-Management als auch sämtliche weiteren Level eines Unternehmens mitzunehmen weiß), plus Mut, Misstände anzusprechen und zu überwinden. Dazu kommt ein hoher Energielevel auf Basis ihrer eigenen Werte und Überzeugungen, gepaart mit Lebenserfahrung und last but not least einer ausgeprägten Digital-Kompetenz. Die passende Rezeptur für Menschen, die in ihrem Unternehmen etwas bewegen wollen und dafür eine Partnerin auf Augenhöhe suchen. Ich habe sie in vielen Meetups und Workshops sowie im Rahmen ihres Engagements zu WOL (Working out Loud) kennen- und schätzen gelernt, und freue mich auf die weiteren Begegnungen und Interaktionen.



## Ausgewählte fachliche Erfahrungen

- Seit 2018** kluge+konsorten GmbH  
Partnerin
- 2019 - 2020** Deutsche Bahn AG  
Entwicklung und -betreuung Top Executives
- 2001 – 2018** Siemens AG, Corporate Human Resources  
**Global Learning Campus**
- Global Program Manager Learning  
Senior Consultant Learning and Development
- Inhaltliche und wirtschaftliche Verantwortung für die Entwicklung und Implementierung konzernweiter Personalentwicklungsmaßnahmen und Übersetzung des konzernstrategischen „Corporate Contents“ in Entwicklungsmaßnahmen für Mitarbeiter auf allen Ebenen des Konzerns weltweit.  
Thematische Schwerpunkte:  
Strategieentwicklung und Business

Acumen, Vertrieb sowie Potentialentwicklung für ausgewählte Zielgruppen

- 1999 – 2001** Vorstand Marketing und Strategie  
workXL AG Berlin:
- Gesamtverantwortung für die Entwicklung, Implementierung und Erfolgsmessung der Unternehmensstrategie
- 1996 – 1999** Strategic Business Analyst Siemens AG,  
München/Infineon technologies, Berlin:

Mitwirkung beim Aufbau des Strategisches Marketing für die Bereiche Komponenten bzw. Halbleiter mit den Schwerpunkten Strategische Planung und Markt-/Wettbewerberbeobachtung

Moderation und Mitgestaltung der strategischen Entscheidungsprozesse verschiedener Unternehmensbereiche

### Nebenberuflich:

- Seit 2009** Systemischer Businesscoach  
Executive Coaching, Teamentwicklung
- 2005 – 2014** Lehrtätigkeit in internationalen MBA Studiengängen an der Hochschule für Wirtschaft und Technik Berlin mit den Schwerpunkten: Marketing, Management, Führung, Strategie, Finanzen
- seit 2014** Gründung hyggelig-berlin.de  
Dänische Vintage Möbel



Personalmagazin Juli 2019



# „Wandel ist immer sehr individuell“

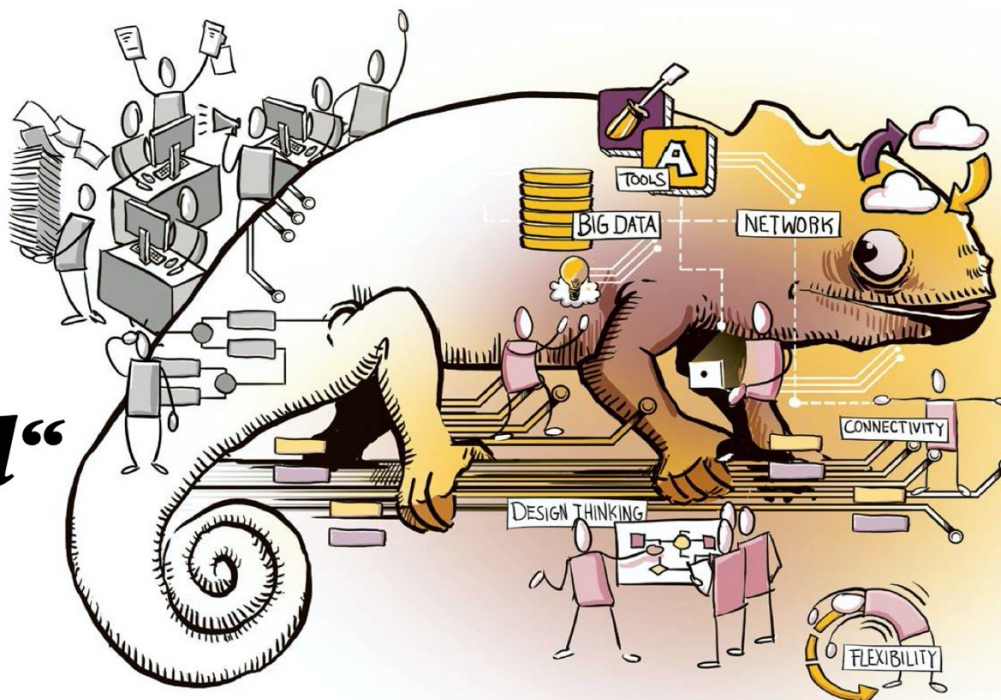
**Sabine Kluge**, Expertin für Führung und Transformation, über Führung in einer agilen Welt, typische Fehler bei der praktischen Umsetzung und die Angst der Beschäftigten vor dem Scheitern.

INTERVIEW  
**Melanie Rübartsch**  
ILLUSTRATION  
**Sasan Saidi**



## Sabine Kluge

ist Ökonomin mit den Schwerpunkten Strategie und Unternehmensführung und darüber hinaus systemischer Business Coach. Sie ist Partnerin der Unternehmensberatung Kluge + Konsorten GmbH und begleitet Unternehmen bei der digitalen und kulturellen Transformation bei Strategie-, Personal-, Führungs- und Organisationsentwicklung.



**Frau Kluge, das Wort Agilität schwirrt in vielen Unternehmen durch die Gänge. Muss man heutzutage agil sein?**

Agilität ist ja kein Selbstzweck oder eine Managementmode, vielmehr sind Beweglichkeit und Flexibilität logische Antworten auf unsere immer komplexer werdende Arbeitswelt. Diese zwingt die allermeisten Unternehmen zur Fähigkeit, kontinuierlich auf sich unvorhersehbar schnell ändernde Umfeldbedingungen zu reagieren.

**Schnell, beweglich – das klingt gerade für große Konzerne nach einer gewaltigen Aufgabe.**

Das ist es auch. Agilität stellt nämlich die gesamte gewohnte Planungslogik infrage. Wir können nicht mehr über feste Prozesse und Budgets steuern. Wir müssen Flexibilität zulassen, wenn wir erkennen, dass sich Märkte, Kundenbedürfnisse oder Wettbewerber ändern – oder dass neue, digitale Lösungen unsere Geschäftsmodelle bedrohen. Zudem müssen Organisationen zunehmend funk-

tionsübergreifend ihre unternehmerischen Fragestellungen bearbeiten, denn nur Diversität und ganzheitliches Denken sorgen für gute Lösungen. Das ist in vielen Konzernen mit dem dort üblichen strengen Funktionsdenken oft noch schwer zu vermitteln.

**Was setzt agiles Arbeiten voraus?**

Wir brauchen das, was wir Tool-, Skill- und Mindset nennen. In den Werkzeugkasten, das Toolset, gehören zum Beispiel offene Raumkonzepte und unternehmensinterne soziale Netzwerke. Bei den Fähigkeiten, dem Skillset, geht es um agile Techniken zur Projektarbeit oder Lösungsfindung wie Scrum oder Design Thinking. Hinzu kommt die Kompetenz zu erkennen, wann diese Methoden überhaupt sinnvoll eingesetzt werden.

**Bleibt noch die Denkweise, der Mindset.**

Das ist das Fundament. Agil Arbeitende verstehen es, selbstorganisiert und selbstverantwortlich zu arbeiten, die gemeinsame

FOTO: PR/MATERIAL

Herausforderung in den Mittelpunkt ihres Denkens zu stellen und funktionsübergreifend sowie vernetzt zu planen.

**Ist das wirklich so schwer?**

Absolut. Gerade in Konzernen arbeiten nach wie vor unterschiedliche Funktionen oft wie Silos nebeneinander her. Da grenzt es schon an eine kulturelle Revolution, eine Fragestellung einmal von zwei verschiedenen Abteilungen aus zu beleuchten.

**Wie lässt sich daran konkret arbeiten?**

Da kann ich ein Beispiel von der Deutschen Messe geben. Wir haben hier mit kontinuierlichen, funktionsübergreifenden Formaten eine Plattform geschaffen, die es den Beschäftigten dort ermöglicht hat, sich jenseits ihrer klar definierten Aufgabengebiete zu vernetzen. Natürlich auch mit dem Ziel, den Wissenstransfer innerhalb des Unternehmens zu fördern und übergreifend an Lösungen zu arbeiten. Dazu gab es ein regelmäßiges soziales Lernformat, über das jeder freiwillig ein Verständnis von Selbstorganisation und Vernetzungskompetenz erwerben konnte.

**Existiert so etwas wie eine Schablone für Transformationen?**

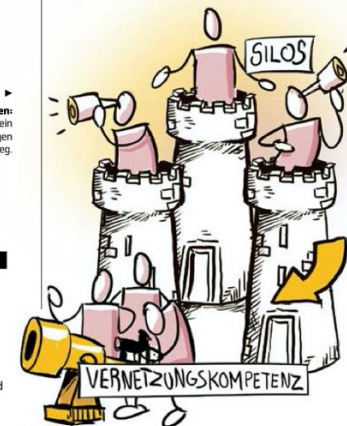
Der Wandel in der Organisation ist je nach dem Reifegrad sowie jeweiligen Marktherausforderungen sehr individuell. Daher

**Transformation:** Flexibilität und Beweglichkeit sind Antworten auf sich ständig verändernde Bedingungen.

**Silodenken aufbrechen:** Agilität erfordert ein Arbeiten über Abteilungen und Funktionen hinweg.

# 61

**Prozent** aller Fachkräfte wollen laut einer Studie von Kienbaum und Stepstone flache Hierarchien.





gibt es beim Verlassen ausgetretener Pfade und dem Transfer hin zu mehr Agilität kein Konzept, das auf alle passt. In einem Projekt aus dem Versicherungsumfeld haben wir uns beispielsweise ein Jahr lang mit den Vorständen sowie Vertretern aus Personal, IT und interner Kommunikation in einem Think Tank mit den Themen Mensch, Technik und Raum beschäftigt, um für den jeweiligen Bereich ein auf dieses Unternehmen passendes Konzept zu entwickeln. Beim Thema Mensch haben wir klar definiert, was die Beschäftigten und Führungskräfte können und lernen müssen. Bei der Technik ging es um das soziale Netzwerk und beim Raum um eine neue Architektur, die entgegen den vorhandenen Ein- bis Zwei-Personen-Büros mehr Begegnung und Bewegung ermöglichen sollte. Im vorliegenden Fall hatten die Führungskräfte bereits einen hohen Reifegrad, was die Offenheit für neues Arbeiten angeht.

#### Was meinen Sie mit Reifegrad?

Die Entscheider der Organisation müssen nicht nur über den Wandel sprechen und ihn von den Beschäftigten einfordern, sondern ihn auch selbst vorleben. Zudem muss bei den Führungskräften die Bereitschaft vorhanden sein, ausgetretene Pfade zu verlassen. Damit müssen sie zugleich anerkennen, dass sie als Entscheider nicht mehr der Lösungsbringer sind, sondern vielmehr Kommunikator und Vernetzer sein müssen. Nur so kann es gelingen, mit dem rapide wachsenden Wissen aller gemeinsam zu guten unternehmerischen Entscheidungen zu kommen.

#### Agilität erfordert also ganz andere Führungskompetenzen?

Auf jeden Fall. Waren es früher Durchsetzungsvermögen, Kontrolle und Macht, die wir mit erfolgreicher Führung assoziiert haben, so erkennen wir zunehmend die Fähigkeit zur funktions- wie ebenenübergreifenden, transparenten Kommunikation als zentrale Führungskompetenz. Hierzu gehört Dialogfähigkeit ebenso wie die Fähigkeit zur Selbstreflexion.

#### Das klingt so, als hätten die bisherigen Führungstypen ausgedient?

Es wird ja vielfach die sogenannte Beidhändigkeit gefordert. Wir dürfen davon ausgehen, dass Entscheider, die zwischen dem traditionellen hierarchischen Führen und dem Führen auf Augenhöhe modellieren

können, in der heutigen Arbeitswelt sicher bessere unternehmerische Entscheidungen treffen, als jene, die lediglich die hierarchische Klaviatur beherrschen.

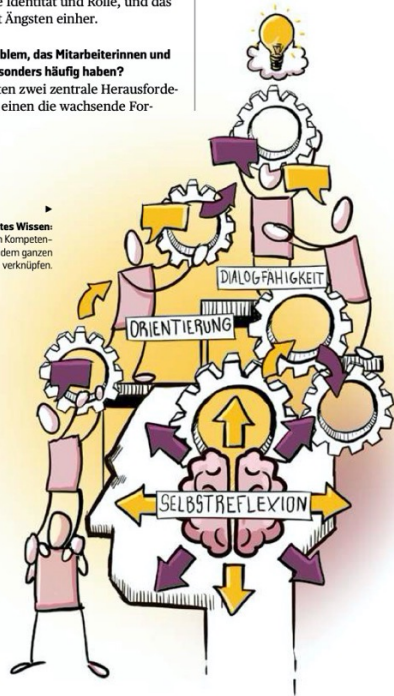
#### Was verlangt die Umstellung auf Agilität allgemein den Menschen im Unternehmen ab?

Wir dürfen nicht vergessen, dass Unternehmen mit deutlich geregelten Hierarchien Menschen auch eine große Sicherheit geben. Regeln und Prozesse schaffen Orientierung. Unsere komplexe Umwelt wirbelt diese berechenbare Umgebung ganz dramatisch durcheinander. Der Traum vom Wandel in Organisationen ist aus der Nähe betrachtet daher manchmal auch ein Albtraum - denn er stürzt Menschen in eine kontinuierliche Verunsicherung in Bezug auf die eigene Identität und Rolle, und das geht auch mit Ängsten einher.

#### Gibt es ein Problem, das Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besonders häufig haben?

Wir beobachten zwei zentrale Herausforderungen: Zum einen die wachsende For-

Gebündeltes Wissen: Manager müssen Kompetenzen und Infos aus dem ganzen Unternehmen verknüpfen.



#### Initiative aus der Mitte

Was passiert, wenn sich Beschäftigte aus der Mitte der Organisation selbstorganisiert in Bewegung setzen, um ihr Unternehmen zu verändern? Ihre praktischen Erfahrungen damit beschreiben Sabine und Alexander Kluge in ihrem Buch „Graswurzelinitiativen in Unternehmen“ (Vahlen-Verlag, 239 Seiten, 23,90 Euro).

derung von Menschen in Organisationen, mitzugestalten. Hierfür öffnen neuere Organisationsformen wie Netzwerke Freiräume, die alle Mitwirkenden mit großer Lust beschreiten - da sind die Führungskräfte gefordert, sich im viel zitierten „Loslassen“ zu üben, sich eher als Moderatoren von Kommunikationsprozessen zu verstehen. Zum anderen zwingt unsere unvorhersehbare Umwelt vielfach dazu, sich Problemlösungen experimentell zu nähern. Und Experimente haben das Scheitern praktisch eingebaut. Dieses Scheitern ist in traditionellen Organisationen aber stark negativ behaftet. Es wird als Fehler kritisiert, bisweilen sanktioniert - und noch nicht als Lernchance gefördert.

#### Können Sie noch andere typische Probleme bei der neuen Zusammenarbeit benennen?

In traditionellen Führungssystemen sieht sich die Führungskraft nicht selten sowohl für das „Was“, also den inhaltlichen Auftrag, als auch für das „Wie“, also die Umsetzung, verantwortlich. Das setzt aber voraus, dass die Führungskraft nicht nur das Entscheidungsmonopol innehat, sondern gleichzeitig der Experte für die beste Lösung ist. So möchten die wenigsten heute arbeiten. Die Teams stimmen sich im Dialog über den Lösungsweg ab und ziehen die Führungskraft proaktiv zu Rate. Die Führungskraft räumt gleichzeitig Hindernisse aus dem Weg und stellt sich im Bedarfsfall vor das Team. Und einen Schritt weitergedacht, in agilen Teams, in Reinform gelebt, gibt es im Übrigen diese klassischen Rollen gar nicht mehr.

#### Was sind klassische Fehler, die Unternehmen beim Transformationsprozess machen?

Gerade in unserem Kulturkreis haben wir die Tendenz, Methoden und neue Themen in großer Radikalität einzuführen und schnell ein „Richtig“ und „Falsch“ zu definieren. Unsere volatilen Zeiten lassen diese Form der Radikalität jedoch nicht zu. Agilität heißt also gerade nicht, ein ganzheitliches, heilsbringendes Konzept einzuführen und zu erwarten, dass dieses alle Probleme löst. Es bedeutet, anders als vorher, nicht in Plänen, sondern in Szenarien zu denken und zu arbeiten. Ein wiederkehrender Fehler ist im Übrigen, dass manche Unternehmen ihr Transformationsvorhaben mit einer klassischen betriebswirtschaftlichen Erwartungshaltung planen: Da gibt es dann starre Zeit- und Budgetpläne und general-



Neue Wege gehen: Die Führungskraft gibt die Richtung vor, das Team bestimmt den Weg.

stabi-mäßige Prozesse, die die Mitwirkenden weitgehend außer Acht lassen. So lässt sich jedoch keine Nachhaltigkeit erzielen.

#### Wie gehen Unternehmen mit dem zeitweise parallelen Bestehen von agiler und hierarchischer Organisation um?

Das fällt traditionellen Organisationen erstaunlich leicht. Es gibt in vielen mir bekannten hierarchischen Systemen sehr erfolgreiche agile, selbstorganisierte oder netzwerkbasierende Inseln, die sehr gut neben noch deutlich stärker regulierten Bereichen existieren. Natürlich sorgt das für Reibung. Ich sehe aber, dass die Synergieeffekte überwiegen und den Menschen helfen, sich schrittweise an weniger geplante Mechanismen zu gewöhnen.

#### Kennen Sie ein Grundrezept, das bei diesen Herausforderungen hilft?

Die Gefahr besteht ja, dass dies schnell zu einem Klassendenken führt. Hier die Zeitgemäßen, da die ewig Gestrigen. Das zentrale Rezept ist hier transparente Kommunikation. Es braucht Orte der Begegnung zwischen den unterschiedlich gesteuerten Bereichen. Sehr wirksam für jedes Transformationsprojekt sind auch Multiplikatoren und Botschafter aus den Reihen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die als Brücke zwischen unterschiedlich gesteuerten Bereichen für Austausch, aber auch für Verbundenheit sorgen. Sie vermitteln ihren Kolleginnen und Kollegen, dass Bewegung möglich ist. Die Existenz solcher Vorbilder baut Ängste vor Veränderung ab und lädt konstruktiv zur Mitgestaltung ein.

„  
Entscheider dürfen nicht nur über den Wandel sprechen, sondern müssen ihn selbst vorleben.“

Sabine Kluge,  
Ökonomin und  
Unternehmensberaterin

Schreiben Sie Sabine Kluge, wenn Sie weitere Fragen zum Artikel haben: [sk@kluge-konsortien.de](mailto:sk@kluge-konsortien.de)

Sabine Kluge · Alexander Kluge

# Graswurzel- initiativen in Unternehmen

Aus der Mitte,  
ohne Auftrag,  
mit Erfolg



## Über unser neues Buch

- Können Mitarbeiter großer Konzerne ihr Unternehmen verändern?
- Bewegung aus der Mitte - wenn einer anfängt zu tanzen und viele folgen
- Phasen einer Graswurzelinitiative in Unternehmen - und Tipps für Akteure und Entscheider
- Erfolgsfaktoren und Ausblick

Was passiert eigentlich, wenn sich Mitarbeiter aus der Mitte der Organisation selbstorganisiert in Bewegung setzen, um ihr Unternehmen zu verändern? Eine Graswurzelinitiative ist oft mehr als ein kurzer, einmaliger Impuls, denn sie hat das Potential, **Organisationen nachhaltig zu verändern**.

Das Buch bietet eine **Nahaufnahme aus deutschen Konzernen**. Es beleuchtet Initiativen aus Sicht von Entscheidern und Akteuren und zeigt die kritischen Erfolgsfaktoren.

Als ehemaliger Vorstand von Telekom, Lufthansa und Continental bekannt und heute aktives Bundestagsmitglied kommentiert **Dr. Thomas Sattelberger** seine Sicht auf die Rolle von Graswurzelinitiativen für den Wandel aus der Mitte im Rahmen der aus seiner Sicht dringende notwendigen **Selbsterneuerung der deutschen Wirtschaft**.

Der Epilog der bekannten **Organisationssoziologin Judith Muster (Universität Potsdam)** ergänzt schließlich die praktischen Beobachtungen und Analysen der Autoren um eine kritische Würdigung von Veränderungsinitiativen aus der Mitte aus organisationssoziologischer Sicht und liefert damit eine weitere Facette auf die Thematik.



## Über uns

Die **kluge+konsorten GmbH**, gegründet 2008 von Alexander Kluge (Vorgänger: kluge consulting GmbH), unterstützt und begleitet Unternehmen bei ihrer **kulturellen und digitalen Transformation** auf den Ebenen Toolset – Skillset – Mindset mit Lösungen rund um die Fragen Mensch – Technik – Raum in zeitgemäßer und marktgerechter Organisation.

Gemeinsam legten sie mit „Graswurzelninitiativen in Unternehmen“ 2020 die erste Praxisstudie zu informellen Bewegungen in Organisationen vor.

### Kontakt:

[www.kluge-konsorten.de](http://www.kluge-konsorten.de)

[info@kluge-konsorten.de](mailto:info@kluge-konsorten.de)

Tel.: +49 (30) 86 87 09 46 90