

DO EPIC STUFF!

RENÉ ESTEBAN

DO EPIC STUFF!

Führung nach dem Ende
des Change-Management

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51194-8 Print

ISBN 978-3-593-44380-5 PDF

ISBN 978-3-593-44379-9 EPUB

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2020. Alle Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin

Umschlagmotiv: © Shutterstock_75156784 / shutterstock_453622852

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus: Minion und DIN

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Intro	
Mit diesem Buch ist – fast – alles möglich	9
Kapitel 1	
Head of Epic Stuff:	
Du willst doch was bewegen!	13
Kapitel 2	
Denk' dich vorwärts: Erfolg beginnt im Kopf	38
Kapitel 3	
Wer zwei Hasen jagt, kriegt keinen:	
Focus first!	65
Kapitel 4	
Wo alle hinwollen:	
Die Kultur, die Großes möglich macht	94
Kapitel 5	
Dein Team ist größer, als du glaubst:	
Alle mitnehmen	123
Kapitel 6	
Zukunft in 4-D: Was so richtig motiviert	151
Kapitel 7	
Go big or stay home: Jetzt wird geliefert	177

Kapitel 8	
Erkläre es einem Siebenjährigen:	
Einfache Kommunikation	205
Kapitel 9	
Mach's, sonst macht es keiner:	
Verantwortung übernehmen	234
Danke	262
Über den Autor	263
Die Interviewpartner	264
Register	267

Do Epic Stuff ist meiner Frau Melanie und meinen
beiden Töchtern Emilia und Alicia gewidmet.

Ich wünsche euch, dass ihr in eurem Leben immer das tut,
was euch glücklich macht.

Intro

Mit diesem Buch ist – fast – alles möglich

Hast du Lust auf einen Einstieg ohne langes Drumherumreden? Hier sind drei Grundannahmen und ein Versprechen:

Change-Management mit seinen immer gleichen, mittlerweile mehr als 25 Jahre alten Methoden hat ausgedient. Das ist die erste Annahme. Der Umgang mit Veränderungen ist in großen Unternehmen längst Alltag geworden und stellt keine besondere Herausforderung mehr dar. Wenn die Besten der Besten zu dir an Bord kommen sollen, dann solltest du ihnen mehr Sinn und größere Anreize bieten als die Aussicht, den Change des Monats mal wieder irgendwie zu managen.

Die zweite Annahme lautet: In Unternehmen kommt es heute entscheidend darauf an, Teams hoch motivierter Menschen auf große Ziele zu fokussieren und diese anspruchsvollen Ziele gemeinsam zu erreichen. In diesem Buch nenne ich diese großen Ziele *Epic Stuff*. Ziele zu erreichen, die einen Sprung bedeuten und keinen kleinen Schritt, ist die wahre neue Herausforderung. Daran scheitern viele, einfach weil es viele Möglichkeiten gibt zu scheitern: kein Budget, zu wenige Leute, zu geringer Glaube an sich selbst und das Ziel, schlechte Kommunikation, kontraproduktive Kultur, mangelnde Verantwortungsbereitschaft, und das ist noch längst nicht alles.

Die dritte Grundannahme lautet: *Inspired Focus* ist das Allerwichtigste, um Epic Stuff tatsächlich auf die Straße zu bringen. Worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten, dahin fließt auch

unsere Energie. Kaum etwas fällt Menschen heute so schwer, wie über einen langen Zeitraum Fokus und Konzentration hochzuhalten. Ablenkung und Zerstreuung lauern an jeder Ecke. Die Versuchung, sich in tausendundeiner Aktivität zu verlieren, statt an *einem* großen Ziel – ich spreche vom *One Goal* – dran-zubleiben, ist immens. Inspirierten, begeisterten und motivierten Menschen gelingt das dennoch immer wieder. Deshalb *Inspired Focus*.

Jetzt das Versprechen: Wenn du dieses zugegebenermaßen nicht gerade schmale Buch gelesen haben wirst, besitzt du das Handwerkszeug für *Epic Stuff*. Du kannst ein Leader sein, der in seinem Umfeld und mit seinen Leuten epische Sachen auf die Beine stellt. Mit diesem Buch ist – fast – alles möglich. Das meine ich tatsächlich so, wie es hier steht. Denn es ist völlig egal, in welcher Branche du bist, wie dein Markt aussieht, welche Leute du hast oder wie groß dein Budget ist – ob du dein großes Ziel erreichen wirst, hängt viel weniger von der Natur deines Ziels ab als davon, wie du an die Sache herangehst.

In diesem Buch teile ich das Wissen mit dir, wie man große Ziele erreicht. Unabhängig davon, um welches Ziel es sich genau handelt. Das ist im Prinzip nichts Neues, denn auch Change-Management hat immer für sich in Anspruch genommen, der Methodenkoffer für jede Form von Wandel zu sein. Neu ist die Erkenntnis, dass andere Faktoren erfolgsentscheidend sind als jene, auf die viele Leader nach wie vor das Hauptaugenmerk richten. Manches in diesem Buch mag dich deshalb zunächst überraschen. Doch du wirst erkennen, dass es tatsächlich stimmt: Unsere Art zu denken, unsere Glaubensüberzeugungen, unser Fokus und die Kraft einer positiven Vision entscheiden viel stärker über unseren Erfolg im Leadership, als lange bekannt war.

Was in diesem Buch steht, habe ich mir nicht ausgedacht – sondern vielfach in der Praxis beobachtet, erprobt und abgesichert. Das erlaubt es mir, jedes Kapitel mit einer augenöffnenden Story zu beginnen, die auf Tatsachen beruht. Darüber hinaus

habe ich für dieses Buch mit Leadern gesprochen, die *Epic Stuff* machen. Keine Sorge, dich erwarten keine langweiligen Interviews, wie du sie schon tausendmal gelesen hast und die du wahrscheinlich sowieso überblättern würdest. Vielmehr habe ich mit diesen Top-Executives und Unternehmern – mit von der Partie ist außerdem ein Shaolin-Meister – inspirierende und teils sehr persönliche Gespräche geführt, die jedes Kapitel perfekt ergänzen und vertiefen.

Meine Gesprächspartner waren:

- David Jeans, Inhaber Beganya Business Services & Partner FocusFirst, ehem. SVP, Merck Life Science (Kapitel 1)
- Kathie Starks, Branch Manager und Head of Asset Servicing, Bank of New York Mellon, und Frank Sielaff, Founder & Managing Director, entrusted (Kapitel 2)
- Kai Czeschlik, CDO, Allianz Versicherungs AG und Lu Yuan, Shaolin-Meister, Leiter des Shaolinzentrums in Schorndorf (Kapitel 3)
- Walter Gunz, Co-Founder, MediaMarkt, und Susann Kunz, Director Global Brands Head Office – Brand Strategy/Business Development bei adidas und Founder CEO Academy of Leadership Development (Kapitel 4)
- Martin Stork, Head of Workforce Enablement, BASF SE, und Klaus Straub, ehem. CIO & Senior Vice President Information Management, BMW Group (Kapitel 5)
- Dr. Christoph Hüls, Internal Entrepreneur in Action, Merck Group, und Nils Stamm, CDO, Deutsche Telekom und stellvertretender Vorstandsvorsitzender Münchner Kreis (Kapitel 6)
- Daniel Szabo, CEO Körber Digital & Founder YOU MAWO und Joachim Jäckle, ehem. CIO & Global Head of Integrated Business Solutions, Henkel (Kapitel 7)
- Axel Löber, Senior Vice President Global Brand & Marketing, E.ON, und Jörg Hellwig, CDO, LANXESS (Kapitel 8)

- Ludwig Askemper, Geschäftsführer Mondelez Austria, und Dr. Rahmyn Kress, Henkel X Ventures & Founder Henkel X, sowie Dirk Ramhorst, CIO und CDO, Wacker Chemie (Kapitel 9)

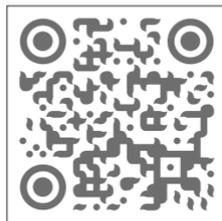
An dieser Stelle gilt mein herzlicher Dank allen diesen fantastischen Gesprächspartnern. Ich habe jedes einzelne Gespräch von der ersten bis zur letzten Minute genossen. Immer konnte ich die Begeisterung spüren, die alle diese unterschiedlichen Menschen antreibt.

Dir wünsche ich nun eine inspirierende und fokussierte Lektüre!

Dein

René Esteban

P.S. Weiteres Material und Videos zum Buch gibt es unter www.do-epic-stuff.de/material



Kapitel 1

Head of Epic Stuff: Du willst doch was bewegen!

»Lass uns mal reden«, sagte Florian zu Alex. Die beiden standen in der Teeküche der Marketingabteilung eines süddeutschen DAX-Konzerns, für den sie arbeiteten. Es war früher Nachmittag. Florian – der jüngste Mitarbeiter der Abteilung – hatte sich gerade einen grünen Tee zubereitet. Alex, sein unmittelbarer Vorgesetzter, ließ sich lieber einen Espresso aus der Maschine. »Klar, gerne«, erwiderte Alex mit einem Lächeln. Er war gespannt, was Florian auf dem Herzen hatte. Lässig an den Tresen gelehnt, schaute Florian ihn mit einem freundlichen, offenen Blick an. Seine Körpersprache signalisierte: Ich bin ganz im Jetzt, und es geht mir gut. Der junge Mann war das neueste Supertalent im Konzernmarketing! Die Organisation hatte ihn erst drei Monate zuvor eingestellt. Alle Mitglieder des Teams waren völlig aus dem Häuschen gewesen vor Freude, dass der sympathische Typ mit der blitzschnellen Auffassungsgabe und den frischen Ideen bei ihnen angefangen hatte. Sie waren sich hundertprozentig sicher, dass die Besten der Besten unter ihren Wettbewerbern Florian auch sofort genommen hätten. Glück gehabt!

»Also, Alex, ich habe es mir noch mal überlegt«, fuhr das Supertalent nach einem Schluck Tee fort. »Ich möchte doch nicht arbeiten.« – Pause. – »Also, nicht in der freien Wirtschaft arbeiten, will ich damit sagen. Am liebsten würde ich mich für bedrohte Tierarten einsetzen. Oder für Menschen in den Flüchtlingsgebieten Afrikas. Das muss auch nicht für Geld sein. Ich

komme schon irgendwie über die Runden. Jedenfalls höre ich bei euch auf. Sorry.«

Florian sagte das alles in einem fröhlichen und gleichzeitig völlig unaufgeregten Ton. Alex nahm nicht die geringste Anspannung bei ihm wahr. Florian wirkte, als stünde er vor einem dieser Verkaufsfenster italienischer Eisdiele und würde gerade den Eisverkäufer noch einmal neu instruieren: »Scusi, Signore! Stopp! Bitte doch kein Strawberry Cheesecake. Ich möchte lieber eine Kugel Cookies.«

Wie ging es Alex in dieser Situation? Er brauchte einen Moment. Ungefähr drei Sekunden. Einundzwanzig, zweiundzwanzig, dreiundzwanzig. Dann sagte er zu seinem Immer-noch-Supertalent und Nicht-mehr-lange-Mitarbeiter an seinem möglicherweise schon letzten Arbeitstag:

»Mensch, das ist ja eine Überraschung, Florian. Lass mich einmal tief durchatmen! – Ich wünsche dir von Herzen, dass du deinen *Purpose* findest. Wenn nicht hier bei uns, dann woanders. Wo genau, spielt eigentlich keine so große Rolle. Hauptsache, du verschwendest dein Leben nicht mit Sachen, die für dich keinen Sinn ergeben. Schade, dass wir dir den Rahmen für deine ganz persönliche Sinnerfahrung hier bei uns nicht bieten konnten. Ich habe bisher sehr gerne mit dir gearbeitet, wie wir alle hier. Doch ich bin der Letzte, der dir Steine in den Weg legt, wenn du gehen möchtest. Ich bin gespannt, was du jetzt machen wirst. Was immer es sein wird: Mach' Epic Stuff! Und genieße jeden Augenblick, denn das Leben ist kurz. Danke, dass du unser Team drei wertvolle Monate lang bereichert hast.«

War Alex enttäuscht? Ein wenig schon, klar. Das wäre wahrscheinlich jede Führungskraft in einer solchen Situation. War er dem jungen Mann böse? Kein bisschen. Es wäre auch völlig daneben gewesen, ihm Vorwürfe zu machen. Und komplett sinnlos, ihn umstimmen oder sich seinem Wunsch widersetzen zu wollen. Das alles hätte nur gezeigt, dass Alex, ja dass keiner in seinem Unternehmen die Zeichen der Zeit erkannt hätte. In Wirklich-

keit war ihnen allen längst klar, dass die Zeiten sich grundlegend geändert haben.

Brave Angestellte, die das tun, was der Chef sagt, nur weil er eben der Chef ist, wirst du heute kaum noch finden. Für Chefinnen gilt übrigens genau das Gleiche. Mitarbeitende werden durch den Sinn und Zweck ihres Tuns motiviert. Entweder du bietest ihnen als Unternehmen einen Rahmen, in den ihre persönliche Sinnerfahrung passt, oder du kannst es vergessen, mit ihnen Epic Stuff anstellen zu wollen. Alles andere – Geld, mehr Geld, noch mehr Geld, Weisungsbefugnisse, Eckbüros, USM-Möbel, platine Corporate-Kreditkarten – zieht kaum noch. Das ist Beiwerk, das viele noch ganz gerne mitnehmen, mehr nicht. Für immer mehr Menschen in der Arbeitswelt, insbesondere aus der jungen Generation, ist der *Purpose* das Entscheidende.

Mitarbeitende werden durch den Sinn und Zweck ihres Tuns motiviert.

Florian – den es wirklich gibt, der nur im realen Leben anders heißt – macht es sich hier allerdings auch ziemlich leicht. Nichts gegen Tierpfleger oder Flüchtlingshelfer. Aber in solchen Aufgabenbereichen kannst du als Vorgesetzter natürlich viel unmittelbarer eine Sinnerfahrung vermitteln, als es Marketingdirektor Alex kann. Und was ist erst, wenn du Leader in einem Konzern bist, ein globales Mammutprojekt vor der Nase hast und nicht weißt, wie du ohne direkte Weisungsbefugnis Mitarbeitende in 60 Ländergesellschaften motiviert bekommst? Das sind genau die Ausgangssituationen, um die es in diesem Buch geht. Auch in solchen Situationen zählt heute der *Purpose*! All den Supertalenten, die du brauchst, um in großen Unternehmen epische Ziele zu erreichen, darfst du erst einmal einen Sinn vermitteln. Warum ist das so? Was ist da passiert in den vergangenen Jahren?

Schaut mal, Maslow macht einen Kopfstand!

Wenn ich an die Lebenswelt meiner Großeltern denke, dann sehe ich die Maslowsche Bedürfnispyramide noch in der klassischen Form – eine Pyramide, wie sie sich auch in der Nähe von Gizeh findet: unten breit, oben spitz. Sich etwas zu essen leisten zu können bildete die Basis. Dazu brauchte man Arbeit, denn nur wer Arbeit hatte, verdiente Geld und konnte sich Lebensmittel kaufen. Als Nächstes kam das Bedürfnis nach Sicherheit. Nie wieder Krieg! Und um Himmels willen keine Inflation! Familienglück und sich selbst auch einmal etwas gönnen? Nett, wenn dazu noch die Zeit blieb. Aber Selbstverwirklichung und Sinn, die Spitze der Pyramide? Was sollte das überhaupt heißen? Damit wussten meine Großeltern nichts anzufangen. Die heutige Generation dagegen stellt die Maslowsche Pyramide kurzerhand auf den Kopf: Was früher einmal die Spitze war, die überhaupt zu erreichen sich nur wenige leisten konnten, bildet jetzt die Basis. Dass Menschen zu wenig zu essen haben könnten, kann sich in unseren Breiten kein Kind mehr vorstellen. Die größte Herausforderung ist das Regal mit dem Süßkram an der Kasse: eine harte Prüfung für die kindliche Widerstandskraft. Mit sieben Jahren gibt es das erste Smartphone. Nicht etwa bei Selbstverwirklichung streikt unser Vorstellungsvermögen, sondern bei Krieg, Mangel und Not. Das findet doch nur noch in den Videos im Internet statt! Hier bei uns herrscht eitel Sonnenschein. Jedenfalls für die meisten.

In solch einer Situation gehen Menschen ohne Umweg in die Selbstverwirklichung. Sie begeben sich auf Sinnsuche. Natürlich wird nicht in jeder Kaffeepause über den Sinn des Lebens philosophiert. Höchstens einmal spät abends an der Bar nach ein, zwei Drinks. Wenn wir aber genauer hinsehen, dann stellen wir fest, dass heute fast alle nach etwas suchen, das ihrem Leben einen Sinn gibt und sie glücklich und zufrieden sein lässt. Die einen

finden ihren Lebenssinn bereits in jungen Jahren, die anderen erst mit 70 oder 80. Doch es gibt so gut wie niemanden mehr, dem es egal ist, was ihm in dem kurzen Abschnitt zwischen Geburt und Tod widerfährt. Hauptsache überlebt, hoffentlich die Familie heil durchgebracht – diese Prioritäten sind in den hoch entwickelten Gesellschaften praktisch verschwunden.

Wir wollen heute mehr als überleben und unsere Gene an die nächste Generation weitergeben. Einige finden ihren Lebenssinn in der Beschäftigung mit Religionen und Philosophien. Heute kann jeder mit 22 nach Tibet gehen und Mönch werden. Doch auch diejenigen, die mit Religion und Philosophie nicht so viel anfangen können, wollen über sich hinauswachsen und Teil von etwas Größerem sein. Das hat enorme Konsequenzen für Unternehmen und ihre Mitarbeitenden.

Ich bin fest davon überzeugt, dass es zu den tiefsten und erfüllendsten Sinnerfahrungen für Menschen gehört, gemeinsam große Ziele zu erreichen. Wenn es Unternehmen gelingt, einen Rahmen zu schaffen, der Menschen inspiriert, das Beste aus sich herauszuholen und ihre Träume zu verwirklichen, dann werden diese Unternehmen mit hoch motivierten Mitarbeitenden epische Dinge erschaffen. Ja, auch diejenigen, die ihre Sinnerfahrung mit den Zielen von Unternehmen verknüpfen, werden immer noch arbeiten. Doch es ist dann eine Arbeit ohne Druck und Stress, mit Leichtigkeit und Freude und in der inneren Balance. Wir dürfen Führung radikal neu denken: Jedes Unternehmen und jedes Team braucht zuallererst eine Mission. Teams werden mit Sinn, mit Zielen, mit Werten, mit *Purpose* geführt. Ich hatte das große Glück, in den vergangenen Jahren immer wieder miterleben zu dürfen, wie Teams in großen Unternehmen Großes erschaffen, wenn der *Purpose* stimmt.

Ich bin fest davon überzeugt, dass es zu den tiefsten und erfüllendsten Sinnerfahrungen für Menschen gehört, gemeinsam große Ziele zu erreichen.

Umgekehrt habe ich mehr als einmal erlebt, wie die Luft aus allem entweicht, wenn Mitarbeitende nach dem x-ten durchgepeitschten Change-Projekt in ihrem täglichen Tun keinen Sinn mehr sehen. »Druck löst nur Gegendruck aus und lässt Menschen sich vorrangig um ihre eigene Sicherheit kümmern«, sagt auch Carolin Adler, Transformation & Change Managerin bei der Körber AG, mit der ich während der Arbeit an diesem Buch über die Zukunft des Change-Management gesprochen habe. »Energie für die eigentliche Veränderung fehlt dann oft«, analysiert Carolin. Doch sie zeigt sich überzeugt: »Dies wandelt sich jetzt endlich! Mit inspirierenden Magneten, wie etwa positiven Zielbildern, und mit lösungsorientiertem Gestalten der Zukunft haben wir schon viel bessere Erfahrungen. Menschen wollen leisten und etwas bewirken, dabei Sinn erfahren und Spaß bei der Arbeit haben.«

Bereits Stellenausschreibungen funktionieren heute kaum noch, wenn sie lediglich einen Aufgabenbereich beschreiben und Erwartungen an Qualifikation und Erfahrung der sich Bewerbenden auflisten. Da darf der *Purpose* mit rein! Was bietet ein Unternehmen dem künftigen Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin, um Sinn zu erfahren, Wertschätzung zu bekommen, Freude am Gelingen zu erleben? Wird jemand durch diesen Job ein Teil von etwas Großem – oder nur ein unbedeutendes Rädchen in einem schlecht geölten Getriebe? Wir haben längst einen Arbeitnehmermarkt. Das wissen nicht nur Personaler, sondern alle. Wenn du die Besten für dein Team möchtest, dann biete ihnen die Aussicht, gemeinsam große Ziele zu erreichen – sonst wird deine Stellenausschreibung nur kurz gescannt und dann schon wieder weggeklickt.

Tickt so die neue Generation? Die mit dem geheimnisvollen Ypsilon? Die Florians unserer Welt? Ja und nein. Auf ein bestimmtes Lebensalter lässt sich der Wunsch nach Sinn und großen Zielen unter den Mitarbeitenden der Konzernwelt schon lange nicht mehr eingrenzen. Über die »Millennials« ist viel geschrieben worden – doch die hellsten Köpfe in der Generation zwischen 40 und Mitte/Ende 50 denken heute genauso wie ihre jüngeren Kollegen unter 35.

Sie sind am Puls der Zeit und haben die neuen Werte für sich übernommen. Manchmal treffen dann neue und alte Werte in ein und demselben Team aufeinander. Oder sie begegnen sich im Zuge eines *Mergers*, bei dem zwei unterschiedliche Kulturen miteinander verschmelzen. Das sind spannende Herausforderungen!

Mit einer 5-Sterne-Erfahrung angefangen

So etwas hatten die Mitarbeitenden eines global agierenden Textilunternehmens noch nicht erlebt: Jeder und jede Einzelne wurde in der Ankunftshalle des Flughafens von einem Fahrer im dunklen Anzug erwartet, der ein Schild mit dem Logo der Firma und ihrem Namen in der Hand hielt. In einer schicken Limousine, die direkt vor dem Ausgang bereitstand, ging es über sanfte Hügel und durch dichte Wälder zu einem Luxushotel, das mitten in der Natur an einem kleinen See gelegen war. Vom Hotel aus blickte man über den See auf eine Bergkette am Horizont. An der Rezeption wurden sämtliche Gäste persönlich begrüßt. Die Formalitäten waren bereits erledigt, alle konnten direkt ihre Zimmer beziehen. Hotelpagen trugen die Koffer und schlossen den Mitarbeitenden ihre Zimmer auf. In jedem der Zimmer befand sich auf einem Tisch ein großer, duftender Blumenstrauß. Davor stand eine Karte aus hochwertigem Papier mit dem in Tinte geschriebenen Satz: »Wir hoffen, du hattest eine gute Anreise und fühlst dich hier wohl. Wir freuen uns auf die kommenden drei Tage mit dir. Dein Workshop-Team.« Ebenfalls auf dem Tisch lag eine kleine, eigens gedruckte Broschüre mit dem genauen Ablaufplan der nächsten Tage sowie Informationen zum Hotel, zu den Mahlzeiten und den Sport- und Fitnessangeboten.

Einige Mitarbeitenden fragten sich nach der Ankunft auf ihren Zimmern längst, ob sie im falschen Film waren. Solche Kick-off-

Workshops zum nächsten Change-Projekt kannten sie zur Genüge! Normalerweise erhielten sie per E-Mail die Adresse irgend-eines Hotel-Betonklotzes an der Autobahnauffahrt und konnten sich selbst überlegen, wie sie dort am besten hinkamen. Im Hotel angekommen, fragten sie sich durch, bis sie irgendwann auf ihre Kollegen stießen. Im Kollegenkreis machte dann scheinbar die Runde, was »von oben« für die nächsten Tage geplant war. Jetzt fühlten sich einige bei der Ankunft fast, als seien sie Hollywood-Stars. Mindestens jedoch, als seien sie in den Vorstand aufgerückt. Womit hatten sie dieses Maß an Luxus, Aufmerksamkeit und Wertschätzung bloß verdient? Außerdem fiel einigen auf, dass das Wort »Change« bisher kein einziges Mal erwähnt worden war. In der Einladung zum Workshop hatte es stattdessen geheißen:

Du bist bei diesem Workshop dabei, weil du bereits Großes geleistet hast. Wir freuen uns über deine bisherigen Beiträge und sind stolz auf dich. In diesen drei Tagen setzen wir uns alle ein großes Ziel. Gemeinsam werden wir dieses Ziel anschließend erreichen. Dazu brauchen wir deine besonderen Fähigkeiten. Wir zählen auf dich!

Worum ging es hier eigentlich? Sollte im Zuge der konzernweiten Digitalisierungsstrategie »Impact 2030« nicht aus zwei Teams am Standort Deutschland eines werden? Und war das nicht ein klassisches Change-Projekt? Trotzdem sprach niemand von »Change«. Sondern es war immer vom »großen Ziel« die Rede.

Am nächsten Morgen, kurz vor 9.00 Uhr: Ein Mitarbeiter nach dem anderen kam in den Workshop-Raum. Durch die großen Fenster hatten sie eine herrliche Aussicht auf den See und die Berge. Frische Blumensträuße mit edlen Rosen waren im gesamten Raum verteilt und verströmten einen feinen Duft. Im Hintergrund lief leise Lounge-Musik. Jeder, der durch die Tür kam, erkannte Kollegen und Kolleginnen aus dem eigenen Team – und blickte in ebenso viele fremde Gesichter. Das mussten »die anderen« sein, die