

as interesting and motivating. Over 90% confirmed that they were stimulated to think about the coherence of the system and the networks within the company. Over 90% were sure that consequences and side effects of decisions were represented extremely well in the simulation. Moreover IRIS is a good reflection of reality and most of the participants stated a general effect of learning. 44% were interested in participating in other gaming simulations about personnel and organizational management. The results show a high acceptance and quality of the game.

5. Conclusions

In conclusion, the simulation IRIS stands for an important and valuable tool for the whole insurance market. Although the sample of the questionnaire was not very high positive results could be extracted. Concerning the support of the privatization process of the Versicherungskammer Bayern the simulation game fostered four important areas of competencies of the staff and it helped to deal with the ten main challenges within the change process.

References

Klotzbücher, R. (2004). Insurance Industry Simulation Games between Knowledge and Action. In W.C. Kriz, & Th. Eberle, (Eds.), *Bridging the Gap: Transforming Knowledge into Action through Gaming & Simulation* (pp. 364-376). München: Sagsaga.

Dr. Herbert Schmidt ist Geschäftsführer von riva training & consulting, Aschheim, Deutschland. Er ist Leiter des Berufsbildungswerkes der Versicherungswirtschaft in München.

Kontakt und Information: herbert.schmidt@riva-online.de
www.riva-online.com

Dr. Willy Christian Kriz siehe Kapitel 1

10. Der Alltag als Spiel

Arne Gillert

Abstract

Der folgende Artikel beschreibt an der Hand eines Fallbeispiels bei Athenean Breweries den Einsatz von spielerischem Denken in einem Veränderungsprozess. Dabei ist es wichtig, Maßnahmen zur Personalentwicklung und zur Organisationsentwicklung nicht getrennt zu gestalten, sondern als integriertes Ganzes zu sehen. Eingegangen wird auf persönliche Interessen von allen Mitarbeitern als Kern jedes Veränderungsansatzes, und wie man diese miteinander verbinden kann in gemeinsamen Zielen. Den Kern des Falles bildet eine Intervention, in dem ein Teil des Alltags der Vertreter als ‚Spiel‘ definiert wird. Mit einem Kunden ist auf einmal alles erlaubt, ein Spiel in der Realität. Durch diesen letztendlich einfachen Handgriff – die Umdefinition einer bestehenden Situation – entstehen Motivation und neue Strategien für den Bierverkauf.

1. Einführung

Ort der Handlung: Pizzerien, Kneipen und andere gastronomische (oder weniger gastronomische) Orte in Griechenland.

Hauptgegenstand unseres Interesses: Bier. Das wird hier zwar äußerlich in viel verschiedenen Formen (sprich: Marken) angeboten. Letztendlich aber handelt es sich mit großer Wahrscheinlichkeit um ein Produkt von Athenean Breweries, das mit überwältigendem Marktanteil und unter dem ständig wachsenden Auge der Kartellbehörden inzwischen beinahe Opfer des eigenen Erfolges zu drohen wird. Denn den Markt hat man sich selbst erobert, ohne faule Tricks oder Zukäufe. Sondern durch die harte Arbeit von vor allem hartgesottenen, leidenschaftlichen Bier-Fans, die im Hauptberuf als Vertreter von Athenean Breweries durchs Leben gehen.

In den Hauptrollen:

- *Bierkonsumenten*, die zum großen Teil Touristen sind, und die immer häufiger andere Länder besuchen, oder andere Getränke bevorzugen. Der Biermarkt in Griechenland, zu dieser Zeit, schrumpft.
- *Der Chef* der kommerziellen Abteilung von Athenean Breweries, Alex Daniliidis, der irgendwie im Bauch spürt, das ein simples 'mehr' – mehr der gleichen Ideen, der gleichen Ansätze, des gleichen Denkens – nicht mehr hilft. Und trotzdem, als einer der Bier-Fans, weiter mehr Bier verkaufen will in Griechenland.
- *Die Vertreter*, die mit dem Bierverkaufen groß geworden sind, die unter hartem Konkurrenzdruck immer mehr Wirte überzeugt haben von der Qualität der Produkte von Athenean Breweries. Für lange Jahre war 'Exklusivität' (d.h., nur Bierprodukte von AB werden in einer Kneipe verkauft) das Schlagwort. Aber mit einem überwältigenden Marktanteil sieht die Kartellbehörde so einen Ansatz gar nicht gerne. Das finden manche Vertreter schwer zu verkraften. Was man auch noch wissen muß: Es gibt zwei Gruppen Vertreter, die alten Füchse, denen man in Sachen Bier überhaupt nichts vormachen kann, die schmecken den Unterschied noch zwischen einem Heineken und einem Amstel. Und dann die jungen Hunde, die groß geworden sind mit Computern, amerikanischem "Sales" Jargon und einem kleinen bißchen Bier. Der Unterschied zu den alten Füchsen könnte in was diese Dinge angeht nicht größer sein.

Dann können wir mit der Geschichte anfangen. Eine Geschichte, in der es um den so oft unkonstruktiven Gegensatz zwischen Denken in Personalentwicklung und Denken in Organisationsentwicklung gehen wird. Um eine Perspektive auf derartige Veränderungsprozesse. Und schließlich um den Einsatz von Spiel – als eine Art zu denken, und als Instrument in der Realität, nicht als fiktiver Raum.

Die Geschichte fängt jetzt wirklich an. Man hat sich etwas überlegt bei Athenean Breweries, um das Problem anzugehen, nämlich die Einführung von 'Customer Relationship Management', einer riesigen Datenbank, die Kundendaten speichert und analysiert, und die

Managern erlaubt, strategischere Entscheidungen zu treffen. Das ist die Theorie.

Die Praxis ist oft widerspenstiger. Wie kriegen wir die Vertreter soweit, auf einmal mit Computern zu arbeiten? Was, wenn so ein Vertreter dann, absichtlich oder unabsichtlich, falsche Informationen in das System füttert? Und was, wenn so ein Vertreter gar nicht anders arbeiten will? Geht es letztendlich um das Computersystem, oder ist eigentlich nicht viel breiter, eine neue Herangehensweise an das Bierverkaufen gefragt?

2. In Veränderungsprozessen kann man Personal- und Organisationsentwicklung nicht getrennt sehen

Und so wird die Systemfrage zur Veränderungsfrage. Eine, die sich nicht einfach in die Dichotomie zwischen Personalentwicklung und Organisationsentwicklung einordnen lässt. Schließlich sind einerseits eindeutig Qualifizierungsmaßnahmen nötig – man bedenke nur, dass etwa 60% der Vertreter völlige Computer-Anfänger sind, für die eine Maus noch ein Tier ist. Andererseits wird auch das beste Computertraining nichts nützen, wenn die Vertreter gar nicht anders arbeiten wollen, sie werden in allen Situationen innovativ genug sein, um sich zum Schein an die Vorgaben von 'oben' zu halten, in der Praxis aber doch das zu tun, was in ihren Augen bisher immer erfolgreich gewesen ist. Das eine – Personalentwicklung – kann, wie in meinen Augen fast immer, nicht ohne das andere – Organisationsentwicklung – gedacht werden. Wobei sich Personalentwicklung richtet auf das Können und vor allem Wollen des Einzelnen, und Organisationsentwicklung auf das Zusammenspiel der Einzelnen.

Denn viel zu oft werden Qualifizierungsmaßnahmen in Trainings und Workshops außerhalb der Arbeitsumgebung bedacht, die sich auf das Können der Mitarbeiter richten. Die Effekte davon sind oft zu suchen wie eine Nadel im Heuhaufen; Trainer nennen das dann das Transferproblem. Das ist dann nämlich nicht mehr das Problem des Trainers, sondern das der Teilnehmer, und das der Organisation. Obwohl es der Trainer war, der die Teilnehmer aus ihrem Umfeld und direkten Arbeitsbezügen gelöst hat. Die beste Qualifizierungsmaßnahme bringt reichlich wenig, wenn sich nicht gleichzeitig das

Arbeitsumfeld so ändert, dass man das Gelernte auch Anwenden kann. Das betrifft nicht nur die harten Voraussetzungen – das neu erlernte Computerprogramm muss auch auf dem Computer installiert sein – sondern auch die sozialen. Welcher Mitarbeiter oder Manager wird neue Kommunikationstechniken einsetzen, wenn die Kollegen neues Verhalten sofort mit Witzen oder sonstiger Verwunderung abservieren?

Das ist die eine Seite, in der Personalentwicklung, oder die individuell gerichtete Qualifizierungsmaßnahme, erst wirklich Effekt hat, wenn sie mit Organisationsentwicklung, der Entwicklung des sozialen Umfelds im Unternehmen, verknüpft ist. Das diese Verknüpfung logisch ist, zeigt auch der Artikel von Treske in diesem Band, der anschaulich vorführt, wie Planspiele sich sowohl als Instrument der Personalentwicklung, als auch der Organisationsentwicklung einsetzen lassen.

Und dann richten wir uns immer noch vor allem auf das Können der Mitarbeiter; die Einsicht in die Notwendigkeit des Lernens (das Wollen) setzen wir als gegeben voraus. Der Fokus auf das Wollen ist die andere Seite derselben Medaille. Und das geht all zu oft leider nicht. Vor allem, wenn das neue Verhalten, das neue Können, sich letztendlich nur schlecht vorschreiben läßt. "You can't be smart against your will", sagt der niederländische HRD-Professor J. Kessels hierzu (Kessels, 2001). Bei Athenean Breweries geht es darum, dass die Vertreter schlauer (strategischer, mit mehr Übersicht, differenzierter) handeln. Und das werden sie nur tun, wenn sie auch wollen. Dieses Wollen ist einerseits individuell – jeder Mitarbeiter macht dabei seine eigenen Abwägungen – von dem erwünschten Effekt her gesehen aber kollektiv. Es geht darum, dass eine kritische Masse in der Organisation die neue Art zu arbeiten umarmt.

Zurück nach Griechenland. Es ist klar, dass die massenhafte Entsendung der Vertreter auf Computerseminare nicht helfen wird. Der Anfang liegt beim Gestalten des Veränderungsprozesses, nicht des Trainings. Athenean Breweries entscheidet sich für eine Perspektive, die der eigenen Gewöhnung widerspricht. Alex Daniliidis, der kommerzielle Direktor, sagt es so: "Wenn wir uns ändern müssen, dann gilt das wahrscheinlich für uns alle. Denn miteinander halten wir die jetzige Arbeitsweise in stand. Warum fangen wir dann

nicht gleich an mit der Art und Weise, wie wir solche Prozesse normalerweise angehen." Im Mittelpunkt des neuen Ansatzes steht die Einsicht, dass Veränderungen nur dann nachhaltig produktiv werden, wenn die Interessen und Motive aller Akteure miteinbezogen sind in den Prozess. Wenn Mitarbeiter in der Veränderung ihre eigenen Interessen verbinden können mit den Interessen des Unternehmens. Dann geht es nicht mehr um das Eingehen von Kompromissen, sondern um das Schaffen von Veränderungszielen, die soweit wie möglich allen Interessen dienen (siehe für diesen Ansatz auch van Noort & Gillert, 2006).

3. Verändern durch Verbinden von Interessen

Im Kern geht es bei erfolgreichen Veränderungsprozessen darum, persönliche Interessen mit denen der Organisation zu verbinden zu gemeinsamen Zielen. Das ist nicht nur ein semantischer Unterschied zwischen Interessen und Zielen. Interesse und Motive sind die handlungsleitenden Elemente der verschiedenen Akteure. Letztendlich handeln Menschen auf der Grundlage ihrer, rationalen oder irrationalen, Motive und Interessen. Diese persönlichen Interessen werden in Unternehmen oft negativ etikettiert. "Der dient doch seinen Eigeninteressen" ist kein Kompliment, sondern ein Vorwurf. Viele Unternehmen ignorieren diese persönlichen Interessen, verlangen, dass Mitarbeiter sich den Unternehmensinteressen unterordnen, oder zumindest Kompromisse eingehen. Das passiert dann zwar häufig vordergründig, echte Handlungskonsequenzen hat es selten. Oder man hält sich an den Kompromiß, aber niemand der sich mehr mit Leidenschaft einsetzt für das Unternehmensziel. So langsam wird alle Energie und Kraft aus dem Unternehmen herausgemangelt.

Wenn es aber gelingt, auf der Grundlage von dem was für einen Mitarbeiter wichtig ist, und was für das Unternehmen wichtig ist, ein gemeinsames Ziel zu bestimmen, dann wird der betreffende Mitarbeiter von selbst dieses Ziel verwirklichen, auch ohne Manager und Kontrolle. Er dient damit letztendlich seinen eigenen Interessen. Und das gibt Motivation.

So etwas klang in erster Instanz auch für Alex Daniliidis nach einem Ausflug in Alices Wunderland. Denn wenn man so denkt, dann

kann man sich ja eigentlich von all den in der Betriebszentrale detailliert ausgearbeiteten Plänen verabschieden, denn die müssen folglich im Dialog mit denjenigen, die sie ausführen sollen, erstellt werden. Man hatte nämlich inzwischen den gesamten neuen Verkaufsprozess definiert – eine schrittweise Beschreibung dessen, was ein 'strategisch handelnder' Vertreter bei seinem Kneipenbesuch macht. Und wie soll man all die Vertreter, die eigentlich überhaupt keine Lust hatten auf einen anderen Arbeitsstil, soweit bekommen, nicht die Faulheit zum Eigeninteresse zu erklären und damit alle gemeinsamen Ziele zu blockieren, sondern etwas anderes?

Und so kommt Nikos Zois ins Spiel, einer der Regionalmanager, der gerade zum 'Change Manager' ernannt worden war. Der fand, dass es durchaus den Versuch wert war, und dass man doch schon mal setzen könnte auf die grundlegende Motivation der Vertreter, anders hätte man es nicht bis hierhin gebracht.

Das Verbinden von Interessen, um etwas Neues zu schaffen, braucht drei Prozesse.

Erstens Information, damit alle Betroffenen wissen, warum die Veränderung nötig ist, und was sie für sie selber bedeutet. Dieses Deuten passiert meistens im Dialog, nicht im Monolog des Managements.

Zweitens gegenseitiges Beeinflussen, ins Gespräch kommen darüber, mit welchen Zielen sich die eigenen Interessen und die Interessen des Unternehmens erreichen lassen. Dabei ist wichtig, dass die Ziele nicht schon detailliert festliegen, denn dann ist das Verbinden schwierig. Dieser Prozess lässt sich nicht delegieren, auch nicht an einen Betriebsrat. Und lässt sich am besten direkt verknüpfen ans Handeln: beeinflusse dadurch, dass Du das Neue schaffst, in Verbindung mit anderen, für die es wichtig ist, und nicht dadurch, dass Du lange darüber redest.

Drittens Lernen und Verändern. Lernen von neuen Fähigkeiten, zum Beispiel der Umgang mit dem Computer. Verändern von Strukturen und Systemen, die nötig sind, um neu zu arbeiten.

4. Spielen als Mittelpunkt

Und so geht das Denken weiter mit Nikos Zois und seinem inzwischen aus Mitarbeitern aller Ebenen zusammengestellten 'Change Management Team'. In den Mittelpunkt des Ansatzes bei Athenean Breweries stellen wir Spielen, als Philosophie, aber auch als konkretes Instrument. Wir spielen, in dem wir uns konzentrieren auf das Schaffen von neuen Erfahrungen, neuen Freiraum. Wir spielen, in dem wir das bestehende neu definieren, einen Teil der heutigen Realität zum Spiel erklären. Und wir spielen ganz konkret zum Erlernen von Computerfähigkeiten.

Spielen zum Ersten: die neue 'Sales Convention'

In der Praxis fangen wir mit einer ganz neuen Art von 'Sales Convention' an – das Spiel mit der Form, mit der neuen Erfahrung des Dialogs, der Gleichwertigkeit, des Verbindens. Da wo in der Vergangenheit diese dreitägigen Treffen vor allem aus Präsentationen des Managements bestanden, organisieren wir zusammen mit dem Change Team eine Reihe von Workshops. Es geht darum, miteinander ins Gespräch zu kommen über die Lage des Unternehmens, und darüber, was jetzt nötig ist. Wir laden Mitarbeiter ein, ihre eigene Analyse der Marktlage zu machen. Das Bild, das entsteht, weicht beinahe nicht ab von dem des Managements. Die Perspektive des neuen Arbeitens, mit mehr Übersicht, konzentriert auf das Vergrößern des Biermarktes als Ganzes, wird vorgestellt. Sie erscheint den meisten logisch. Die Idee des CRM Systems kommt auch auf den Tisch, als Instrument, um die Vertreter bei ihrer Arbeit zu unterstützen. Dabei wird sofort die Frage mit auf den Tisch gelegt, wie das Instrument aussehen müsse, um auch wirklich zu helfen und nicht zur Last zu sein.

Die 'Convention' sorgt für eine erste positivere Grundhaltung. Immer noch machen sich viele Vertreter Sorgen darüber, was die Veränderung für sie bedeuten wird, und ob sie es schaffen werden, in ihrem Alter noch zu lernen, mit einem Computer umzugehen. Diese Sorgen äußern sich nie direkt, immer nur indirekt als Zweifel an der Intelligenz des Systems, als Betonung der Wichtigkeit von Erfahrung und Spontaneität im Verkaufsprozess.

Spiele zum Zweiten: der Alltag als Spiel

Nach der 'Convention' entsteht bei vielen Managern und Mitarbeitern das Bedürfnis nach mehr Konkretheit. Wie sieht das neue Arbeiten denn jetzt aus? Worauf sollen Manager sich richten, wenn sie es nicht mehr vorgeben dürfen? Es entsteht Unruhe, immer lauter werden die Rufe nach Deutlichkeit.

Zusammen mit dem Change Management Team wollen wir einen konkreten Schritt machen in der Gestaltung der neuen Art des Verkaufens, nicht stecken bleiben im Planen und Reden über die Zukunft. In diesem Gestalten sehen wir die Möglichkeit, ganz konkret Arten und Weisen zu finden, um die eigenen Interessen mit denen des Unternehmens zu verbinden. So dass die Antworten auf die Fragen nach Konkretheit und Deutlichkeit durch das eigene Arbeiten an der Veränderung entstehen. Gleichzeitig wollen wir aber auch neben aller empfundenen Schwere etwas Leichtigkeit in den Prozess bringen. Ein 'traditionelles' Spiel eignet sich nicht, es geht schließlich um die Realität, ein Spiel als Spiel würde schnell als manipulativ empfunden werden. Ein traditionelles Spiel ändert nichts an den Interessenlagen, könnte höchstens fiktiv neue gemeinsame Ziele aufzeigen, die aber danach noch 'implementiert' werden müssten.

Eine neue Idee kommt auf den Tisch: Warum nicht einen Teil der Realität als Spiel definieren? So erhalten wir uns das Spielerische, und handeln gleichzeitig im 'echten Leben'. Das "Reality Game" ist geboren.

Wir entscheiden uns dafür, nicht alle Vertreter gleichzeitig anzusprechen. Unsere Sorge ist, dass dadurch vor allem diejenigen viel Aufmerksamkeit bekommen, die noch nicht soweit sind, in etwas Neues einzusteigen. Stattdessen denken wir auf der Grundlage eines Vernetzungsgedankens. Im Change Team fallen ein paar Namen von den Kollegen, die wahrscheinlich Lust haben auf ein Experiment. Wir fragen diese Vertreter, und bitten sie, jeweils noch einen anderen Kollegen einzuladen. So entsteht eine Gruppe von circa 20 Vertretern.

Der erste Spielzug: Alle Vertreter wählen einen ihrer Kunden aus, mit dem sie an dem Spiel teilnehmen werden. Unsere zentrale Intervention: Wir definieren den Verkaufsprozess mit diesem einen Kunden als Spiel. Es geht darum, die Verkaufszahlen mit diesem

einen Kunden außergewöhnlich zu steigern. Innerhalb der bestehenden Kontakte mit diesem Kunden. Als Wettbewerb zwischen den verschiedenen Spielern, aber noch mehr als Wettbewerb im Kollektiv der 20 mit dem Rest. Selbstverständlich dürfen die Vertreter alles weiter so machen wie bisher. Allerdings wäre das ja eher langweilig. Darum gäbe es schon ein paar Ideen, zum Beispiel zum neuen Verkaufsprozess aus der Firmenzentrale. Vielleicht stecken da ja ein paar gute Ansätze drin?

Der zweite Spielzug: An die Arbeit. Der dritte Spielzug: Regelmäßige Treffen der Spieler miteinander, um sich auszutauschen, voneinander zu lernen was funktioniert. Und schließlich der letzte Spielzug: eine kleine Präsentation des 'Spiels' auf der nächsten großen Mitarbeiterkonferenz.

Es ist erstaunlich, was das Spiel ermöglicht. Die Verkaufszahlen wachsen deutlich. Erst bei den 'Spiel'-Kunden, dann bei den anderen Kunden desselben Vertreters, dann bei den anderen Vertretern, die mit einem Spieler im Team arbeiten. Zentrale Ideen aus der Firmenzentrale erweisen sich als gut und werden ohne nennenswerten Widerstand übernommen. Und vor allem: es entsteht Schritt für Schritt eine neue Art der Zusammenarbeit, auch über die hierarchischen Grenzen hinweg. Was funktioniert hier?

Was die Vertreter vor allem angeben, als wir sie danach fragen, ist, dass sie durch die Neudefinition der Kunden-situation sich frei fühlen, etwas Neues zu probieren, auch mal etwas zu tun, das nicht funktioniert. Dass sie selbst etwas erfinden und schaffen konnten, aufgrund ihres eigenen Könnens, und nicht mehr nur ausführen mussten, was die Firmenzentrale vorgab. Dadurch, dass wir 'das Spiel' in der Realität stattfinden ließen, waren die Resultate auch echt: das, was funktionierte, konnte ohne weitere Transferleistung in den Alltag übernommen werden, denn das Spiel war der Alltag.

Im Grunde haben wir mit der Essenz des Spielerischen gearbeitet – dem Freiraum, experimentieren zu können und ohne allzu großen Ernst die Konsequenzen zu beobachten. Und diese Essenz des Spielerischen braucht kein Spiel.

Spiele zum Dritten: noch ein echtes Spiel

Es ist schnell deutlich, dass es nötig ist, an den Computerkenntnissen der alten Vertreter zu arbeiten. Wir suchen nach einem An-

satz, der vor allem das Fachwissen und die Erfahrung dieser alten Füchse wertschätzt. Und der die Tatsache benutzt, dass die jungen Kollegen oft so gute Computerkenntnisse haben, dass sie ihren älteren Kollegen die wichtigsten Dinge leicht erklären könnten. Das ist allerdings zu diesem Zeitpunkt noch 'not done', man gibt nicht so leicht zu, dass man etwas nicht weiß.

Also wird ein Spiel geschrieben, auf dem Computer. Inhalt: Ein Quiz über alle möglichen Fakten und Einsichten rund ums Bier. Niemand, der hier mehr drüber weiß, als so ein alter Fuchs. Form: Ein einfaches Computerspiel, das funktioniert auf der Basis von Mausbenutzung, Fenster öffnen und schließen, etc. Niemand, der das selbstverständlicher findet als die jungen Hunde. Den Quiz gewinnen kann man nur im Team, so dass es normal ist, wenn alte und junge Vertreter zusammen an dem Quiz arbeiten.

Für diejenigen, die es möchten, organisiert die Firma auch noch Laptops, die mit nach Hause genommen werden können. Auch hier der Gedanke, dass die Kinder der älteren Vertreter ihren Vätern wahrscheinlich besser grundlegende Computerkenntnisse beibringen können, als ein Lehrer in einem Kurs, wo man sich gegenüber den anderen Kollegen eventuell blamieren könnte.

Was hier funktioniert: das Spiel ist ein positiver Grund, sich miteinander und mit dem Computer auseinander zu setzen. Wir sehen, dass die älteren Vertreter die erste Hemmschwelle gegenüber dem Apparat verlieren, und beschließen, in die eigenen Fähigkeiten zu investieren. Erst zögerlich, dann wird die Frage laut nach 'richtigen' Computerkursen. Die Firma bietet letztendlich relativ erfolgreich traditionelle Kurse an. Und bei den jungen Vertretern wächst der Respekt gegenüber dem Fachwissen der älteren Kollegen.

5. Kein Paradies auf Erden

So sitzen wir ein Jahr später zusammen mit dem Change Team, um das Projekt auszuwerten. Nicht alles hat geklappt. Ein paar Vertreter sind immer noch unzufrieden über das neue CRM-System, finden es nicht besonders hilfreich. Die Wachstumsraten, die innerhalb der ersten Spielmonate realisiert wurden, haben sich nicht halten können. Man kann es aber auch positiv sehen: Nach Jahren der Stag-

nation handeln Vertreter anders, und ist das Wachstum des Biermarktes Thema, nicht 'Exklusivität'. Und das wirft seine Früchte ab: zwar nicht auf dem Niveau des ersten Enthusiasmus, aber trotzdem so stabil, dass Athenean Breweries zufrieden ist.

Nikos Zois fasst schließlich das Projekt so zusammen: "Wir haben gelernt, anders zu denken." Und meint damit das Management, das gelernt hat, mit den Vertretern viel mehr auf der Basis von Wertschätzung und Gleichwertigkeit umzugehen. Das Change Team, das in Prozessen denkt, im Schaffen von Freiräumen und Möglichkeiten, nicht in SMART-Projektplänen die man sich im Hauptquartier ausdenkt. Und schließlich die Vertreter, die gelernt haben wie man den Biermarkt wachsen lassen kann, und welche eigenen Einflußmöglichkeiten sie haben.

Nicht alles ist damit schon so, wie man es sich erträumt. Aber 'anders denken' ist schließlich auch ein Prozess, keine Eintagsfliege.

Literatur

- Kessels, J.W.M. (2001): "Tempting Knowledge Productivity". Essay zur Amtseinführung als Professor für Human Resource Development an der Universität Twente. Februar 2001.
- van Noort, R.A.M. & Gillert, A. (2006): "Change - the Art of Connecting". In: Develop Nr. 3, 2. Jahrgang. Performa, Rotterdam: 2006.

Arne Gillert, Soziologe (MA) und MBA, ist Partner bei Kessels & Smit, *The Learning Company*, Utrecht; Niederlande). Zusammen mit zwei Kollegen hat er Athenean Breweries bei dem hier beschriebenen Projekt begleitet.

Kontakt und Information: www.kessels-smit.com
agillert@kessels-smit.nl