

# IMAP Backstage

## Eine Reise durch Veränderung und Wachstum

In den letzten Jahren hat IMAP eine ereignisreiche Transformation durchlebt. Dieser Prozess umfasste nicht nur ein beachtliches Wachstum, sondern erforderte auch eine strukturelle und kulturelle Anpassung, um die Integration vieler neuer Gesichter zu ermöglichen und die Ausrichtung auf erweiterte Arbeitsfelder zu meistern.

Zu Wort kommen Mitarbeitende, die einen Einblick in die unterschiedlichen Bereiche von IMAP geben: Von unserem Beratungsansatz über unser Verständnis von Führung bis hin zu unserer Organisationskultur. Wir laden Sie ein, diese transformative Reise durch die Augen unserer Mitarbeitenden mitzuerleben.

## Inhalt

Wachstum und Qualität .....	3
Unser Beratungsansatz .....	6
Unsere Personalauswahl und Einarbeitung. ....	8
Eine Führungskultur, die Wachstum ermöglicht .....	10
Unsere Organisationskultur.....	12
Unser Mentoring-Programm.....	14
Das Team in der Hauptstadt.....	17
Unser Change-Management: Über die Chancen und Schmerzen der Veränderung.....	18

# Wachstum und Qualität

**Bülent Arslan**, Geschäftsführer und Gründer von IMAP, erklärt, was es mit der Auszeichnung Wachstumschampion 2021 auf sich hat und worauf der Erfolgskurs von IMAP gründet.



**Bülent, wir freuen uns, Dich heute als unseren ersten Interviewgast begrüßen zu dürfen. Erzähle uns doch einmal, was hinter der Auszeichnung steht.**

Wir sind unter den 500 Wachstumschampions, darauf sind wir sehr stolz. Mit der Verleihung der Auszeichnung Wachstumschampion 2021 haben uns viele Gratulationen von Klient:innen und Partner:innen erreicht. Aber auch die Frage nach unserem Erfolgsgeheimnis wurde vermehrt geäußert. Dies nehmen wir zum Anlass, um einen exklusiven Einblick in unser Unternehmen zu gewähren. Wir tauchen gemeinsam in das Geschehen hinter den Kulissen ein und beleuchten verschiedene Aspekte, die die qualitative Größe IMAPs ausmachen. Denn neben der quantitativen Größe unserer Auszeichnung liegt auch die qualitative Größe IMAPs.

## **Was meinst Du mit „qualitativer“ Größe?**

IMAP ist unter den Beratungshäusern ein bisschen besonders aufgestellt: Schaut man auf den Markt der systemischen Beratung, dem wir uns auch zurechnen, dann findet man oft einzelne Expert:innen oder Zusammenschlüsse einiger weniger, sehr erfahrener Berater:innen, gelegentlich umringt von einem Pool an freien Mitarbeiter:innen. Nicht selten sind systemische Berater:innen erst nach einer längeren klassischen Fachkarriere an den Punkt gekommen, da sie neue Inspirationen und verbesserte Praktiken der Unternehmens- und Organisationsberatung suchten und sich dann systemisch ausbilden ließen. Bei IMAP ist das anders: Vielleicht haben die vielen interkulturellen, lebensbiografischen Erfahrungen dafür gesorgt, dass hier schon die jüngsten und direkt aus dem Studium kommenden Mitarbeiter:innen für das Thema sensibilisiert sind, jedenfalls rekrutiert sich unsere Mannschaft zu einem signifikanten Teil aus Berufseinsteiger:innen, die oft schon als wissenschaftliche Mitarbeiter:innen bei uns tätig waren. Da wir zum Teil sehr große, umfangreiche Projekte für Bund und Länder organisieren, ist dort viel Raum für Nachwuchskräfte, die wir allmählich an alle wichtigen Skills und Kompetenzen heranführen und parallel systemisch ausbilden lassen. Und genau hier kommt die qualitative Größe rein: wir sind in puncto Alter, in Ausbildung und Qualifizierung, aber auch kulturell extrem divers aufgestellt und arbeiten daher mit vielen Kolleg:innen, die sich in verschiedenste Richtungen hineinentwickeln können und möchten. Diesen inneren Wachstumshunger spürt

man bei IMAP sehr deutlich – und der wirkt sich entsprechend positiv auf unsere Organisationskultur aus.

## **Du sprichst von Projekten für Bund und Länder – was genau macht IMAP eigentlich? Kannst Du das Leistungsportfolio kurz umreißen?**

Neben Bund und Ländern sind unbedingt auch Kommunen und Städte sowie NGOs und Bundesunternehmen zu nennen. Wir haben drei große Bereiche, in denen wir uns im öffentlichen Sektor engagieren. Zum einen arbeiten wir daran, die öffentliche Verwaltung zu erneuern: hier gehören alle Projekte hin, die thematisch Personalentwicklungs- bzw.

Organisationsentwicklungs-Aufgaben umschließen und den Auftraggeber in seinen Strukturen/Abläufen und Entwicklungspotential in den Blick nimmt. Das reicht von Konzeption & Implementierung des Führungsleitbilds, Einführung/Durchführen Feedbacksysteme, Entwicklung/Durchführung Führungskräfte trainings bzw. Coachings über Recruiting & Assessment und Teamentwicklung bis zu den organisations-orientierten Maßnahmen wie Strategieentwicklung, Organisationsdesign, Change Begleitung, Kulturentwicklung, Agile Transformation oder Prozessoptimierung.

Zum zweiten Bereich zählen wir alle Projekte, bei denen wir nicht die öffentlichen Träger selbst optimieren, sondern deren Projekte unterstützen bzw. managen – gewissermaßen als verlängerter Arm der Klient:innen. Typische Tools sind auch hier die Organisation und Durchführung von Workshops, Großevents, Partizipationsprozessen, Netzwerkmanagement sowie Evaluationen (von Projekten Dritter) etc., aber thematisch angebunden an a) Vielfalt/Integration/Migration b) ökologische Nachhaltigkeit c) Digitalisierung oder d) New Work. Vom Bund angestoßene mehrjährige Modellprojekte gehören hier genauso hin wie kleinere „interkulturelle Trainings“ für alle Arten von öffentlichen Trägern.

Quer zu beiden Bereichen gehört der Schwerpunkt Internationale Zusammenarbeit. In diesem dritten Bereich verfolgen wir – nur jetzt im internationalen Kontext, gefördert durch deutsche Träger wie die Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit – Projekte beiderlei Zuschnitts: Es kann um die Verbesserung der Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards von Organisationen in einem Entwicklungsland gehen, wie auch um das Management von groß angelegten Entwicklungsprojekten.

## **Wie kommt bei diesen Zuschnitt der systemische Beratungsansatz ins Spiel?**

Ganz elementar ist für den systemischen Beratungsansatz anzuerkennen, dass Systeme, also Organisationen und Unternehmen, nicht zielführend von außen verändert werden können. Am Ende entziehen sich Systeme notwendig dem, „was von außen kommt“, es gibt keine 1:1 Umsetzbarkeit von außen nach innen, ob man will oder nicht. Wir können aber mit den in der Organisation waltenden Kräften und Logiken arbeiten, wir können sie mobilisieren, sich bestimmten Themen zuzuwenden, wir können sie darin begleiten, bestimmte Selbst-Erkenntnis zu gewinnen und wir können sie dann empowern, Ableitungen zu treffen und Maßnahmen zu treffen, die dann gemäß dem Organisationszweck erfolgreich sein werden. Mit diesem Grundverständnis arbeiten wir, wenn wir Projekte angehen – das bedeutet nicht, dass wir immer

und ununterbrochen systemisch arbeiten. Aber das systemische Know-how fließt in alle unsere Projekte ein und ist ein ganz relevanter Faktor der vorhin angesprochenen „qualitativen Größe“ von IMAP.

### **Das klingt nach einem spannenden Kompetenz-Pool bei IMAP!**

Ja, ganz richtig. Ausgestattet mit fachlich erworbenen Expertisen aus dem Studium und bisherigen Jobs, dazu die systemische Ausbildung, spezielle Zertifizierungen und weitere IMAP-spezifische Weiterbildungen und Trainings-on-the-job, haben unsere Kolleg:innen ganz schön was zu bieten! Wir arbeiten als Geburtshelfer der Transformation und müssen extrem kontextoffen und in iterativen Schleifen arbeiten. Das erfordert eine ganz spezielle Absorptions- oder Resonanz-Fähigkeit, würde ich sagen. Und wie vorhin angesprochen, haben viele Mitarbeiter:innen bei IMAP, ähnlich wie ich selbst, sehr intensive interkulturelle Erfahrungen gesammelt. Das hat zu einer Kultur-Sensitivität geführt, die sich bei IMAP auch in einem speziellen Beratungsansatz niederschlägt: Unser „Change & Culture-Ansatz“ bedeutet, dass wir uns bei Change-Projekten immer auch der nicht ganz so sichtbaren, formal nicht so zitierbaren oder direkt beeinflussbaren Organisationskultur zuwenden, die am Ende typischerweise einen erheblichen Einfluss auf Output und Outcome von Organisationen hat. Veränderungsprozesse müssen mit (und nicht ohne oder gar gegen) die Organisationskultur arbeiten, wir müssen also gezielt danach schauen, wie wir Veränderung in der Organisationskultur verankern. Und hier kann ich nur wieder sagen: das funktioniert, weil wir selbst leben, was wir anstoßen. Wir sind divers, agil, veränderungsaffin, verfügen über eine hohe interkulturelle Kompetenz und fachliche Expertise. Das ist alles natürlich kein Zufall, sondern auch Ausdruck unseres Personalmanagements und einer sehr reflektierten Organisationskultur. Aber ich bin sehr glücklich, dass sich alles so ausgezeichnet entwickelt hat.



# Unser Beratungsansatz

Im Interview erfahren wir von **Merlin Klein**, welchen Beratungsansatz IMAP verfolgt und welche Vorteile sich daraus für unsere Klient:innen gegenüber dem klassischen Beratungsansatz ergeben.

## **Merlin, schön, dass du heute hier bist. Erzähl doch mal, welchen Beratungsansatz verfolgt IMAP?**

Der Beratungsansatz von IMAP hat sich über die Jahre hinweg durch verschiedene Einflüsse entwickelt. Uns hat lange folgende Frage umgetrieben: "Wie erreichen wir bei unseren Klient:innen eine echte nachhaltige und positive Wirkung?" Wir waren oft nicht zufrieden mit dem, was wir bei anderen Beratungshäusern gesehen haben und auch selbstkritisch gegenüber unserem eigenen Beitrag, der anfangs unserem Anspruch nicht gerecht wurde. Es macht für uns einen Unterschied, ob man nur eine professionelle Leistung erbringt oder wirklich im Sinne unserer Klient:innen etwas bewegt. Die Suche nach Wirkung hat schließlich zu einer Kombination aus drei Säulen geführt, die heute den IMAP-Ansatz gut beschreiben: Kulturgedanke, systemische Beratung und Agilität.

## **Kannst du noch mehr ins Detail gehen, was die einzelnen Säulen bedeuten?**

Fangen wir mit dem Kulturgedanken an, der uns schon sehr lange begleitet: Bei IMAP bringen wir einen besonderen Blick für die Organisationskultur unserer Klient:innen mit. Wir wissen, dass sich in diesen unsichtbaren, permanenten Aushandlungsprozessen entscheidet, wie in Wirklichkeit zusammengearbeitet wird. Beratungsprozesse ignorieren oft die vorherrschende Kultur oder hoffen, dass sich diese mit genügend Druck neu formen lässt. Das häufige – für Betroffene meist "unerklärliche" – Scheitern von Veränderungsvorhaben ist die Folge. Erst mit einem unverstellten Blick auf die aktuelle Kultur lassen sich tiefgreifende Veränderungen erreichen.

Der zweite wesentliche Einfluss ist das Konzept der systemischen Beratung. Ein Blick durch die systemische Brille hilft zu verstehen, dass die beste Veränderungsoption jene ist, die vom betroffenen Menschen selbst erzeugt wird. Statt vorgefertigter Lösungen gilt es, dem System zu helfen, die für sich passenden Lösungen zu identifizieren und umzusetzen. In unseren Beratungsprozessen spielt deshalb die Befähigung unserer Klient:innen, diesen Weg für sich zu finden, eine große Rolle.

Der dritte Einfluss sind die Gedanken von Agilität und die Konzepte des New Work. Als Beratungshaus sind wir laufend mit hochkomplexen Fragestellungen beschäftigt. Wir haben Erfahrung mit Konzepten wie iterativen Prozessen, dezentralen und hierarchiearmen Strukturen

und offenen Beteiligungsprozesse. Wir wissen, dass diese nicht nur zu den besseren Antworten führen, sondern sie den Menschen auch erlauben, sich als ganze Personen zu engagieren und damit motivierter und – offen gestanden – glücklicher ihren Beitrag in Organisationen zu leisten. Agilität – das ist sicher im Moment auch eine große Mode. IMAP spielt dabei nicht die Prophetin, sondern die Praktikerin. Da, wo diese Gedanken und Konzepte unseren Klient:innen helfen, können wir unsere eigenen Erfahrungen voll zur Geltung bringen.

## **Was macht für dich den entscheidenden Unterschied zum klassischen Beratungsansatz aus?**

Klassische Beratung ist oftmals von einer Expertenhaltung geprägt: „Wir sind schlau und haben eure Lösungen“. Es gibt ohne Frage auch einige Bereiche, in denen das gut funktioniert. Wir stellen allerdings fest, dass die teuer eingekauften Antworten in der Praxis oft nicht einsetzbar sind. Das muss gar nicht an der Qualität der Antworten liegen. Die Lösungen sind nur eben oft nicht passend für die jeweilige Organisation in ihrer individuellen Situation. In vielen Organisationen beobachten wir daher nur halb durchgeführte Projekte, die zu allerhand Schmerzen und Verwerfungen führen. Einige Veränderungsprojekte starten dann schon mit der Ankündigung von Beteiligten: „Wir haben da mal was durchgeführt, aber das war nur viel Lärm um nichts. Verändert hat sich hier gar nichts – und wird sich auch in Zukunft nicht.“ Das ist natürlich schade. Offensichtlich hat der Prozess oder die vorgeschlagenen Lösungen nicht zur Kultur, nicht zur Organisation oder nicht zur Situation gepasst.

Wir sind der Überzeugung, dass gute Beratung in komplexen Situationen mehr braucht als Experten:innen mit standardisierten Lösungen und gutem Projektmanagement.

## **Welche Vorteile siehst du für unsere Klient:innen im IMAP Beratungsansatz?**

Ich glaube, unsere Klient:innen profitieren vor allem von der Haltung und der Einstellung, die unsere Berater:innen durch diesen Ansatz mitbringen. Unsere Klient:innen erleben uns als empathisch-professionelle Partner:innen, die ihnen Impulse geben, Struktur und Rahmen bieten und die wirklich vermitteln: „Wir wollen gemeinsam mit euch etwas bewegen!“

Wie eingangs gesagt, wir wollen unseren Erfolg ja an der Wirkung bei unseren Klient:innen ablesen. Neulich hat mir das eine Kundin aus einer großen Organisation, die schon einige von uns erlebt hat, gespiegelt: „Ihr seid so angenehm anders!“ Das hat mich gefreut! Es spricht auch für uns, dass die meisten unserer Klient:innen so nachhaltig mit uns zufrieden sind, dass sie uns an andere weiterempfehlen. Das ist bei der Bearbeitung von komplexen Vorhaben nicht gerade selbstverständlich.

# Unsere Personalauswahl und Einarbeitung

In diesem Interview wollen wir von **Sara Kaufmann**, Beraterin und HR-Verantwortliche bei IMAP, erfahren, wie die Auswahl von Mitarbeitenden und deren Einarbeitung zu der Weiterentwicklung von IMAP beigetragen haben.



**Liebe Sara, schön, dass du dir Zeit genommen hast. Du bist bei uns zusammen mit Jana Braun für alle Themen rund um HR verantwortlich. Wir freuen uns, zu erfahren, wie deine Sicht auf das Thema Personalauswahl und Einarbeitung aussieht. Wie geht ihr dabei vor?**

Bei IMAP haben wir einen dreistufigen Prozess für Bewerbungsverfahren eingeführt, um möglichst alle von Personalentscheidungen betroffene Personen zum richtigen Zeitpunkt einzubinden. Zunächst einmal begleitet HR den Prozess von Anfang an, in Einklang mit unseren strategischen Zielen und den konkreten Bedarfen der Teams. Dann holen wir das jeweilige Team ins Boot, in dem die oder der Bewerbende zukünftig arbeitet. Am Ende trifft dann das Team die Entscheidung und legt diese abschließend HR und unserem Geschäftsführer Bülent Arslan zur Zustimmung vor. Ein Bewerbungsprozess ist natürlich immer wechselseitig, und das leben wir auch explizit so. Auch wir bewerben uns bei unseren Bewerber:innen. Das Ziel ist, dass wir beidseitig voneinander überzeugt sind und die Passung mit einem Ja beantworten können.

**Unser Unternehmen hat in den letzten Jahren ein starkes Wachstum erfahren. Wie hat das IMAP verändert?**

Das Team bei IMAP hat sich in den letzten Jahren tatsächlich stark vergrößert. Um genau zu sein, ist die Zahl der Mitarbeitenden von 18 Personen im Jahr 2016 auf nun über 70 Mitarbeitende gestiegen. Dabei stellt jede neue Person eine Bereicherung für uns dar. So gibt es bei IMAP mittlerweile die unterschiedlichsten Werdegänge, kulturellen Hintergründe, Expertisen und Persönlichkeiten. Jede:r Mitarbeitende bringt außerdem verschiedene Erfahrungen, eigene Herzensthemen, Netzwerke und eine individuelle Beratungshaltung mit. Das alles nutzen wir! Denn je nachdem, aus welcher fachlichen Ecke ich komme, habe ich bei IMAP die Möglichkeit, meine eigenen Themen einzubringen und daraus zum Beispiel neue Projekte zu entwickeln. Bei der Auswahl schätzen wir besonders das Neue, was jemand mitbringt. Ich persönlich bin davon überzeugt, dass die Wertschätzung und der Fokus auf Vielfalt maßgeblich zum erfolgreichen Wachstum beigetragen haben – durch die neuen Impulse und die Energie, die dadurch erzeugt wurde.



Auch auf der strukturellen Ebene hat uns das Wachstum natürlich verändert. Wir haben einen zweiten Standort in Berlin aufgebaut, die Zusammenarbeit mit freien Mitarbeiter:innen erweitert und gemeinsam neue Rollen etabliert. Neben den „Organisationsberater:innen“ gibt es auch „Trainer:innen“ und „Evaluator:innen“.

**Bei IMAP haben die Organisationskultur und die Unternehmenswerte eine große Bedeutung. Wie schafft ihr es, neuen Mitarbeitenden die Kultur nahezubringen, sodass sie diese nicht nur mitleben, sondern auch aktiv mitgestalten?**

Es gibt einen fest definierten Onboardingprozess für jede und jeden Mitarbeitenden, den wir als sehr wichtig ansehen. Dabei spielen natürlich fachliche Themen eine wichtige Rolle. Besonderes Augenmerk liegt aber auf der sozialen Integration. Das bedeutet, nicht nur die Kolleg:innen kennenzulernen, sondern sich auch vertieft mit unserer Unternehmenskultur und den damit verbundenen Werten auseinanderzusetzen. So gibt es beispielsweise Einarbeitungsmodule zu der Historie von IMAP oder Formate zur Reflexion unserer Teamkultur. Wir suchen also einerseits Personen hinsichtlich ihrer kulturellen Passung aus, andererseits gestalten die neuen Kolleg:innen die Kultur von IMAP von Anfang an selbst mit. Wir bieten ihnen Freiräume, sich aktiv in die Weiterentwicklung von IMAP einzubringen, indem wir Initiativen sowie einen kontinuierlichen Feedbackprozess fördern. Als kleine Anekdote fällt mir hier die angestoßene Initiative eines internen Adventskalenders durch unsere damals neue Kollegin Nina ein. Die Aktion umfasste, dass wir uns gegenseitig Feedbacks für konkrete, besondere Momente aus dem Jahr auf Karten geschrieben haben, die anschließend in Form eines Adventskalenders jeden Tag geöffnet wurden. Die Freude darüber im Team war großartig.

Unser Fokus auf die soziale Integration neuer Mitarbeiter:innen sowie ein kollegiales und wertschätzendes Klima spiegelt sich auch in unseren Bewertungen auf Kununu wider. So wurden wir bereits mehrfach mit dem Kununu Top Arbeitgeber Award ausgezeichnet.

**Was ist aus deiner Erfahrung heraus unverzichtbar für Organisationen, um eine optimale Personalauswahl und -einarbeitung in Wachstumszeiten zu gewährleisten?**

Aus meiner Erfahrung heraus ist es wichtig, unterschiedliche Personen zu unterschiedlichen Zeiten einzubinden. Das heißt konkret, sensibel zu sein für die Passung der Person mit den aktuellen Bedarfen und Herausforderungen der einzelnen Teams und des Gesamtunternehmens. Ich halte es außerdem für unumgänglich, ausreichend Ressourcen in den Prozess der Personalauswahl und -einarbeitung zu investieren. Hier meine ich zum Beispiel die eintägige Probearbeit, die Bewerber:innen vor ihrem Start bei IMAP durchlaufen, oder die Begleitung neuer Mitarbeitender während ihrer Einarbeitungszeit durch ein sechsmonatiges Mentoring. Wir investieren von Beginn an umfassende Ressourcen in die neuen Mitarbeitenden, damit sie sich wohl fühlen, ausreichend Orientierung bekommen und gemeinsam mit uns erfolgreich wachsen können.



# Eine Führungskultur, die Wachstum ermöglicht

Wir haben **Christopher van den Hövel**, Team Leader Digitalisierung & Verwaltung, zu den Themen Führung und Führungskultur bei IMAP befragt.

## Lieber Christopher, wie schön, dass du dir Zeit genommen hast. Was unterscheidet die Führung bei IMAP von klassischer Führung in anderen Organisationen?

Wenn wir uns klassische Führungstheorien anschauen, wie zum Beispiel die der Great Man Theory, dann gibt es dort die Führungskraft an der Spitze. Sie hat Kontrolle über alle Vorgänge im Unternehmen und den Anspruch, alles zu wissen und zu können. Auch heute noch finden wir diese Hierarchie in vielen Organisationen – und in Teilen auch diesen Anspruch an allumfassende Führung. Wir bei IMAP glauben, dass gerade in der heutigen Zeit dieses Führungsverständnis eine Organisation lähmt. Wir arbeiten stattdessen hierarchiearm und setzen auf das Prinzip der Selbstorganisation. Dadurch sind Entscheidungswege schneller und wir können effektiver auf Impulse von außen reagieren. Das hat uns gerade in der Coronakrise und bei einem größer werdenden Team sehr geholfen. Hierarchiearm bedeutet dabei nicht, dass wir keine Hierarchien haben. Es heißt aber zum Beispiel, dass ich, als jemand, der mit am längsten bei IMAP arbeitet, nicht per se durch meine Betriebszugehörigkeit hierarchisch höhergestellt bin. Es bedeutet, dass ich mich laufend beweisen muss; und dass ich mich in meine jetzige Funktion als Team Leader wählen lassen musste. Außerdem ist Transparenz ein wichtiger Arbeitswert hier bei IMAP: Alle Mitarbeitenden wissen voneinander, was die Kolleg:innen verdienen und anhand welcher Kriterien sich dieser Verdienst zusammensetzt. Wir glauben außerdem an die Eigenverantwortung von Mitarbeitenden, die durch unsere Führungskräfte gefördert werden muss. Dabei gilt natürlich der Grundsatz, Entscheidungen im besten Sinne des Unternehmens zu treffen.

## Erzähl doch mal, nach welchen Prinzipien wird bei IMAP Führung gelebt?

Ich würde da als erstes die Art nennen, wie wir als Führungskräfte beobachten. Dabei geht es uns um eine Chancenorientierung. Wir versuchen, zuerst auf das Positive zu blicken und offen für Überraschungen zu sein. Ich finde, eine wichtige Führungsaufgabe ist zudem das demütige und empathische Zuhören. Dabei geht es auch darum, nah am System zu sein, wahrzunehmen was ist und die gewonnenen Einsichten immer wieder zu überprüfen.

Ich kann als Führungskraft zudem meine Kolleg:innen mit attraktiven Zukunftsbildern inspirieren, Neugierde vorleben und im Team dafür ein Feuer entfachen, etwas auszuprobieren. Das wir dabei auch mal scheitern können, das ist möglich. Wichtig ist dabei nur, dass wir daraus lernen. Wir nennen das „nach vorne scheitern“. Ich möchte dabei Experimente vorleben und reflektieren, was gut und was auch nicht so gut gelungen ist.

Ich finde es als Führungskraft wichtig, dass ich andere groß mache. Ich möchte meine Kolleg:innen empowern und Rahmenbedingungen für Hochleistungen schaffen. Es muss dabei nicht immer der schwerste Weg sein; oft tun es auch einfache Lösungen. Ein wichtiges Prinzip ist dabei die Allzuständigkeit bei gleichzeitigen, klaren Zuständigkeiten. Führungskräfte bei IMAP sollen sich für alle Aspekte des Teams und dessen Aufgaben verantwortlich fühlen, ohne dabei jedoch in Mikromanagement zu verfallen. Indem wir Allzuständigkeit und klare Zuständigkeiten innerhalb des Teams in Einklang bringen, stellen wir sicher, dass ein unterstützendes Umfeld geschaffen wird und gleichzeitig die individuellen Stärken der Teammitglieder ausreichend Förderung erfahren.

### **Und wie spielt bei IMAP jetzt noch Hierarchie mit rein?**

Wir haben im Verlauf unseres Wachstums festgestellt, dass das richtige Maß an Hierarchie entscheidend ist. Reine Selbstorganisation und Hierarchielosigkeit hat einige Nachteile, die wir abfedern mussten. Letztendlich haben wir uns auf "offene" Hierarchien geeinigt, um Komplexität zu reduzieren, Orientierung zu geben und sicher zu stellen, dass Prozesse und Entscheidungen von großer Wichtigkeit sehr gezielt bearbeitet und vorangetrieben werden. "Offen" heißt dabei, dass wir in unseren Teams Führungskräfte wählen. Das erhöht die Akzeptanz der Führungskräfte in den Teams und ist für die Führungskraft ein starker zusätzlicher Motivator, sich für das Team verantwortlich zu fühlen. Die gewählte Führungskraft wird abschließend von der Geschäftsführung bestätigt, um die Passung mit der unternehmensweiten strategischen Ausrichtung sicherzustellen.

Das Wählen der Führungskraft führt in jedem Fall dazu, dass sie sich bewähren muss. Sie wird diese Rolle nur so lange ausüben, wie es für sie und das Team die beste Lösung ist. Wir gewährleisten also eine hohe Stabilität zu jedem Zeitpunkt und erhalten uns gleichzeitig die nötige Flexibilität, um auf zukünftige Herausforderungen reagieren zu können.

### **Wir sind ein systemisches Beratungshaus, hat das auch Einfluss auf die Führungskultur?**

Unbedingt. In der Praxis heißt systemisch Führen, einen Dreischritt zu verfolgen: Beobachten, Ableitung treffen und Umsetzen. Oder anders: Wahrnehmen und Zuhören, daraus Schlussfolgerungen ziehen und dann die notwendigen Handlungen angehen. Das kann man sich als eine Art Schleife vorstellen, die sich immer wiederholt.

### **Warum hat der Ansatz gerade im Wachstumsprozess geholfen?**

Wir sind personell stark gewachsen und es war klar, dass die Themenfelder sich erweitern und die Abstimmungsprozesse komplexer werden. Wir wussten das sich etwas verändern muss.

Gleichzeitig wollten wir aber das, was uns ausmacht, behalten. Damit meine ich die Stärke von IMAP, dass beispielsweise jeder:r Mitarbeitende nach ihren oder seinen individuellen Stärken eingesetzt wird und Ideen einbringen und umsetzen kann. Das haben wir geschafft, indem wir im richtigen Maß Agilität und Selbstorganisation in unsere Arbeitsweise haben einfließen lassen.

## Unsere Organisationskultur

In diesem Interview erzählt uns **Jens Maaßen**, was sich hinter dem Begriff der Organisationskultur verbirgt, welchen Stellenwert diese bei IMAP hat und welchen Einfluss das organische Wachstum auf die Organisationskultur hat.



**Jens, ich freue mich, dich als unseren Interviewgast zum Thema Kultur bei IMAP begrüßen zu dürfen. Es geht also um Organisationskultur – was ist denn mit dem Begriff genau gemeint?**

Das ist gar nicht so leicht zu beantworten. Zuerst einmal steckt in dem Wort der Begriff "Kultur", den man auf ganz verschiedene Arten definieren kann. Wir bei IMAP verstehen Kultur als das, was Menschen miteinander als Normalität aushandeln. Aus unserer Sicht kann Kultur auf unterschiedlichen Ebenen verortet werden: vom Individuum über die Familie bis hin zur Landeskultur. Für mich ist die Ebene der Organisation besonders wichtig. Schließlich verbringen viele Menschen den Großteil ihres Tages in Organisationen, sei es in der Schule, in der Universität oder beim Arbeitgeber. Man kann sich Organisationskultur wie einen Eisberg vorstellen: Ein kleinerer Teil liegt „oberhalb der Wasseroberfläche“, diese Dinge kann man sehen oder anfassen: Zum Beispiel ein das Prinzip offener Türen oder die freie Platzwahl in unserem Büro. Oder wie man in der Regel die Mittagspause miteinander verbringt. Ein größerer Teil ist jedoch implizit, befindet sich also „unter der Wasseroberfläche“, wie z.B. unsere Werte.

Eine kulturverändernde Erfahrung, die während der Corona-Pandemie viele gemacht haben, ist zum Beispiel die verstärkte Einbindung von Home-Office in den Arbeitsalltag. Als ich bei IMAP angefangen habe, war es üblich, dass alle Mitarbeitenden ihren Arbeitstag im Büro verbringen – ein offensichtlicher Bestandteil der Organisationskultur. Das war einerseits traditionell so, basierte aber auch bewusst auf der hohen Bedeutung des Wertes Gemeinnutzen: der Blick „unter

die Wasseroberfläche“. Wir wollten uns sehen, unsere Beziehungen pflegen und uns unkompliziert austauschen können. Das ist heute immer noch so, allerdings setzen wir dieses Bedürfnis jetzt deutlich flexibler um. Home-Office ist ein normaler Bestandteil der Organisationskultur geworden.

## **Du hast dich seit Jahren gemeinsam mit vielen anderen Berater:innen immer wieder vertieft mit IMAPs Organisationskultur auseinandergesetzt – wie kam es dazu?**

Bei IMAP nimmt unsere Organisationskultur schon immer einen hohen Stellenwert ein. Als Beratungshaus, das sich in seiner Historie und bis heute sehr stark mit Themen wie Migration, Integration und gesellschaftlicher Vielfalt beschäftigt, war die Auseinandersetzung mit dem Konzept der Kultur, auf verschiedensten Ebenen, von Anfang an ein wichtiger Bestandteil unseres Lernprozesses. Auch, weil wir selbst von Beginn an verschiedene Landeskulturen und diverse Persönlichkeiten vereint haben. Aus diesem kulturellen Feingefühl heraus war es naheliegend, dieses Wissen immer wieder auch auf uns selbst anzuwenden.

Unser reflektiertes Miteinander wird von allen Mitarbeitenden sehr geschätzt und ist Basis für individuelle Motivation und gemeinsame Leistungsfähigkeit. Und weil wir ihre Bedeutung für unsere Arbeit so sehr spüren, versuchen wir stets unsere Organisationskultur bewusst wahrzunehmen und aktiv mitzugestalten, was aus meiner Sicht ein zentraler Erfolgsfaktor für IMAPs Wirken und Wachsen ist. Denn durch die Vergrößerung unseres Teams entstanden einige offene Fragen: Was ist uns in unserer Zusammenarbeit wichtig? Was in unserem Miteinander soll gleich bleiben? Was darf und muss sich kulturell verändern?

Wir haben uns besonders in den Jahren 2019 bis 2021 immer wieder viel Zeit genommen, Kulturreflexionen im Unternehmen und den Teams durchzuführen und so den notwendigen Veränderungsprozess pro-aktiv zu begleiten. In diesem Prozess ist immer stärker deutlich geworden, was vor dem Hintergrund unseres Wachstums unsere zentrale Herausforderung mit Blick auf die Organisationskultur ist: Wir brauchen für alte Hasen wie auch für neue Mitarbeitende Klarheit und Verbindlichkeit dazu, wie wir zusammenarbeiten wollen und wie unser Miteinander gestaltet sein soll. Seit sich die Grundlagen etabliert haben, ist diese intensive Selbstreflexion in diesem Ausmaß nicht mehr notwendig. Aber natürlich verlieren wir das Thema Kultur nicht aus den Augen: Alle Mitarbeitenden auf allen Ebenen sind dazu ermutigt, unser Unternehmen aufmerksam zu beobachten, ihre Impulse einzubringen und Herausforderungen offen anzusprechen.

## **Welchen Einfluss hatte unser organisches Wachstum denn aus deiner Sicht ganz konkret auf die Organisationskultur?**

Organisationskultur ist dynamisch, sie verändert sich stets mit der Organisation, ihren Mitarbeitenden und ihrer Umwelt. Vor dem Hintergrund unseres Personalwachstums musste vieles neu definiert werden. Manche unserer Werte haben wir versucht, ganz bewusst zu stärken: Da fällt mir als erstes die aktive Hilfe ein; auch über die Teamgrenzen hinweg. Und es gibt Routinen, von denen wir uns verabschieden mussten. So war es lange üblich, dass jeder: bei

allen größeren Entscheidungen beteiligt war, was bei unserer heutigen Größe in den meisten Fällen nicht mehr effizient und sinnvoll ist. Stattdessen setzen wir auf kontextbezogene Hierarchien und flexible Partizipationsformen, um unsere Mitarbeitenden bei dynamischen Veränderungen mitzunehmen.



## Unser Mentoring-Programm

Wir haben in einem vergangenen Interview mit Sara schon erfahren, wie der Onboarding-Prozess neuer Mitarbeitender abläuft.

In diesem Interview erzählt **Dr. Nina Lucia Stephan** wie unser Mentoring-Programm gestaltet ist, warum es so gut zu IMAP passt und warum der große Aufwand einen noch größeren Nutzen nach sich zieht.

**Nina, danke, dass du dir Zeit für unser Interview genommen hast. Wie wird aus Deiner Sicht denn sichergestellt, dass sich Mitarbeitende nach beendetem Onboarding bei uns weiterhin gut aufgehoben und angemessen betreut fühlen?**

Aus meiner Sicht werden die Grundsteine dafür schon im Onboarding-Prozess gelegt. Teil des Onboardings ist nämlich, dass jeder und jedem Mitarbeitenden ein Mentoring angeboten wird. Mentor:innen sind in der Regel etwas erfahrenere Kolleg:innen, möglichst aus demselben Team oder einem ähnlichen Arbeitsbereich. Die Mentor:innen begleiten ihre Mentees dann für etwa ein halbes Jahr und können sich auf eine Form von Begleitung oder auch Betreuung einigen, die für sie individuell die richtige ist.

**Wie wird man Mentor:in und welche Aufgaben hat man dann im Rahmen des Mentorings?**

Da muss ich eine kleine Anekdote erzählen. 2020 habe ich mich zum ersten Mal selbst als Mentorin zur Verfügung gestellt, als in meinem Team eine neue Kollegin eingestellt worden war. Seit ihrer Probearbeitswoche im Rahmen des Bewerbungsprozesses habe ich mich einfach schon auf die neue Kollegin gefreut und wollte darum sehr gerne aktiv dazu beitragen, dass sie hier bei IMAP ihren Platz findet. In der ersten Arbeitswoche meiner Mentee habe ich mich als Mentorin verantwortlich gefühlt für eine Art Erstorientierung. Obwohl das keine geschriebene Regel ist, wollte ich gerade während der ersten Tage als Mentorin jederzeit ansprechbar sein –

eben auch für vermeintlich einfache Fragen. Das hat sehr gut funktioniert und ich habe von der Kollegin gespiegelt bekommen, dass es ihr den Einstieg sehr erleichtert hat.

Was darüber hinaus und insbesondere im weiteren Verlauf zwischen Mentor:in und Mentee geschieht, welche Ziele wir uns setzen und wie wir uns ihnen nähern wollen, handeln wir nach diesen ersten paar Tagen dann frei miteinander aus. Dazu können wir bei IMAP als Vorlage einen Mentoring-Vertrag nutzen, der uns in der Ausgestaltung des Mentoring aber nur als Hilfestellung dient. Wir verstehen ihn nicht als Regelwerk, an das wir uns halten müssen.

### **Welche Elemente der Betreuung sind deiner Meinung nach elementar und sollten weiterhin den Mitarbeiter:innen zur Verfügung gestellt werden?**

Elementar ist im Grunde nur, dass ich als Mentorin für meine:n Mentee da bin und wir beide bereit sind, eine Beziehung zueinander aufzubauen. Wie sich diese ausgestaltet, kann ganz unterschiedlich aussehen.

Mentor:innen können ihre Mentees als Freund:in und Begleiter:in im Alltag mental den Rücken stärken und hauptsächlich Türöffner:in für den Einstieg ins soziale Miteinander im Kollegium sein. Ein:e andere:r Mentor:in mag stattdessen als weise:r Ratgeber:in und Informationsgeber:in fungieren und die Mentee auf einer Lernreise begleiten. Das, was im Mentoring passiert, ist also so unterschiedlich wie die Menschen und ihre Bedürfnisse. Darum passt Mentoring auch so gut in die aktuelle, von Umbrüchen und Krisen geprägte Zeit, mit ihren vielen unerwarteten Wendungen, mit denen sich auch unsere Bedürfnisse ständig ändern.

### **Warum passt Mentoring so gut zu IMAP?**

Mentoring ist für mich nur eines der sichtbaren Beispiele dafür, dass wir bei IMAP einfach als Menschen füreinander da sind. Durch das Mentoring wird dieses „Füreinander da sein“ institutionalisiert. Es lebt dann aber auch darüber hinaus weiter und komplementiert die bereits im Interview mit Jens angesprochene aktive Hilfe.

Füreinander da zu sein geht nämlich über die Sachebene hinaus, denn ich meine hier ganz ausdrücklich auch den Privatmenschen mitsamt seiner Gefühlswelt. Wer bei IMAP erstmal richtig angekommen ist, beschreibt das oft mit Worten wie „hier kann ich einfach ich selbst sein“ – eben mit allem, was dazu gehört. Das ist etwas ganz Wertvolles, wenn man sich so offen geben kann. Zum einen spart es unheimlich viel Energie, wenn es keine oberflächlichen Fassaden gibt, die ständig aufrechterhalten werden müssen. Als ich 2019 zu IMAP kam, habe ich selbst gespürt, wieviel Druck dadurch von mir abfiel und wieviel zusätzliche Kraft mir dadurch für andere Dinge zur Verfügung stand. Zum anderen erfahre ich so auch viel mehr von meinen Mitmenschen und kann vielleicht versteckte Potenziale in ihnen entdecken oder auch ins Gespräch darüber kommen, was ihnen liegt und mir nicht, oder auch andersherum.

In 2020 wurde unser offenes Miteinander ehrlich gesagt ziemlich auf die Probe gestellt. Erstmal durch die Pandemie selbst und dann nochmal durch den Wechsel vom Analogen zum Digitalen in immer mehr Projekten und internen Arbeitsbereichen. Ganz offen zu sein, ist im digitalen Raum viel schwieriger – das brauche ich wahrscheinlich niemandem mehr erklären. Und später im Jahr kam dann mit unserem starken Wachstum und damit verbunden den vielen personellen

Neuzugängen die nächste Herausforderung auf uns zu. Zum Glück passt Mentoring als institutionalisiertes Betreuungsformat ziemlich gut zu sich verändernden Umständen und darum auch super zu IMAP. Mentoring schafft einfach zusätzliche Brücken zwischen den Menschen und genau die haben wir dieses Jahr echt gebraucht. Das mag jetzt etwas blumig klingen, aber ich stelle mir diese Brücken gerne bildlich vor und sehe, wie sie uns Menschen bei IMAP über gefährliche Gewässer hinweghelfen.

### **Mentoring und Füreinanderdasein klingt ja schön und gut – allerdings auch nach viel Aufwand. Ist der Nutzen daraus denn so groß?**

Diese Frage kann ich sowohl als Mitarbeiterin als auch als Wirtschaftswissenschaftlerin ganz klar mit Ja beantworten. Erstmal ist es Teil unserer Kultur und sorgt dafür, dass sowohl wir als auch neue Kolleg:innen sich wohlfühlen und längerfristig gerne bei IMAP bleiben. Neue Leute zu finden und einzuarbeiten ist immer mit viel Arbeit verbunden und dann nochmal „teurer“, sollten sie am Ende nicht bleiben wollen.

Es macht uns aber auch in unserer Arbeit besser, wenn wir ganz offen darüber sprechen können, welche Aufgaben uns zum Beispiel Spaß machen und welche uns weniger liegen als den Kolleg:innen – denn wir erfahren ja dadurch, wie wir einander sinnvoll helfen und uns ergänzen können. Innerhalb von Projektteams können wir individuelle Neigungen dann bei der Aufgabenverteilung berücksichtigen, was wiederum unsere Motivation steigert. Und Motivation finden wir Wirtschaftswissenschaftler:innen immer ganz klasse! Motivation steigert die Leistung der Mitarbeitenden viel mehr als jeder monetäre Anreiz es könnte. Gleichzeitig steigert das Berücksichtigen individueller Neigungen aber auch die Effizienz – also die Fähigkeit, mit relativ geringem Aufwand dem Ziel möglichst nah zu kommen. Ein Gewinn für alle Seiten.



# Das Team in der Hauptstadt

Wir sprechen mit **Anne-Kristin Herhold**. Sie bereichert unser Team im Berliner Büro. Anne erzählt, was Berlin für sie als Standort so attraktiv macht und wie unsere Organisationskultur ihr den Wechsel nach Berlin erleichtert hat.



## **Hallo Anne, schön, dass du Zeit für unser Interview hast. Du bist Teil des IMAP-Teams in Berlin. Erzähl mal, was macht den Standort für dich so attraktiv?**

Berlin ist die Hauptstadt und das merkt man auch, wenn man hier lebt. Ich liebe den Hunger auf das Leben, die Experimentierfreudigkeit und das bunte Durcheinander, das die Menschen in dieser Stadt mitbringen und das diese Stadt auszeichnet. Mich persönlich bereichert das! Aber auch für uns als Unternehmen ist das wichtig, denn soziale Innovation findet in Berlin auf allen Ebenen statt, auch auf der organisationalen. Man merkt, hier wird Zukunft aktiv gestaltet und als Unternehmen, mit einem starken Fokus auf Change-Prozesse, ist Berlin sowohl inspirierend als auch ein strategisch wichtiger Standort. Ein weiterer Vorteil ist die Nähe zu unseren Klient:innen, die wir jetzt flexibler und schneller erreichen können.

## **Welche Ziele verfolgt das Berliner Team? Wo gibt es Synergien, wo aber auch ganz klare Abgrenzungen zu dem Team in Düsseldorf?**

Eines unserer Hauptziele in Berlin ist, dass wir unsere Klient:innen noch besser unterstützen und begleiten. Fast alle unsere Teams sind bereits durch Berater:innen am Standort Berlin vertreten, so dass unseren Klient:innen auch hier die gesamte Bandbreite unserer Expertise zur Verfügung steht. Mit anderen Worten: Wir wollen uns in Berlin etablieren und sind auf einem guten Weg dahin, gerade auch weil der Berliner Standort in den kommenden Monaten wachsen wird.

Düsseldorf und Berlin bleiben aber nach wie vor verbunden durch die starke Vision unserer Organisation und die gemeinsamen Projekte. Lediglich der Schwerpunkt wird sich verschieben: Berlin ist unser Tor zur Welt; hier treiben wir intensiv die Kundenpflege und Vernetzungsarbeit voran und weiten unsere Blicke für soziale Trends, von denen wir bei IMAP etwas lernen können. Düsseldorf ist und bleibt die Zentrale, die das große Ganze im Blick hat und uns Stabilität schenkt. Daraus ergibt sich eine stimmige Balance, aus Stabilität und dezentraler Intelligenz, von der wir als Gesamtorganisation profitieren.

## **Zuvor warst du Teil des Teams in Düsseldorf. Wie haben sich die Beziehung und die Kommunikation zum Team in Düsseldorf mit deinem Umzug geändert?**

Mein Umzug nach Berlin fiel direkt in die Pandemie und damit in eine Zeit, in der wir eh alle im Homeoffice gearbeitet haben. Vor diesem Hintergrund habe ich den Standortwechsel eigentlich erstmal kaum gemerkt. Denn: Der Großteil unserer Kommunikation funktioniert dank unserer technischen Ausstattung flexibel und unproblematisch im digitalen Raum. Ich glaube sogar, dass diese Verlagerung in digitale Formate die Berliner und Düsseldorfer Kolleg:innen ein Stück nähergebracht hat.

Ich habe außerdem das Privileg, dass die stabilen Beziehungen nach Düsseldorf auch in Berlin tragen. Dafür ist sicherlich unsere Organisationskultur verantwortlich, also die Werte, die wir teilen und leben, und die eine starke Verbindung zwischen uns herstellen. Dies hilft uns, als stark wachsende Organisation, verwurzelt zu bleiben. Was sich jedoch verändert hat, -und das vermisse ich auch- ist das tägliche Gewusel in unserem Großraumbüro, die informellen Gespräche an der Kaffeemaschine und im Hinterhof sowie die Möglichkeit, ganz analog eine Frage zu klären oder auch mal eine Umarmung einzusammeln.

## Unser Change-Management: Über die Chancen und Schmerzen der Veränderung

Das folgende Interview befasst sich mit dem Thema Change Management. Da Veränderungsprozesse unterschiedlich wahrgenommen werden, lassen wir zu diesem Thema verschiedene Stimmen zu Wort kommen – Mitarbeitende, die IMAP schon länger begleiten, sowie neue Mitarbeitende. Wir begrüßen unsere Berater:innen Johannes Groß, Jens Maaßen und Dr. Nina Lucia Stephan.

**Schön, dass ihr euch Zeit für unser Interview nehmen konntet. Der Slogan von IMAP ist Change & Culture, die Unternehmensidentität ruht auf diesen beiden Säulen. Marla Hinkenhuis hat uns in ihrem Interview schon die Bedeutung der Kultur für IMAP erklärt. Welche Bedeutung hat Change, also die Veränderung, bei IMAP?**

**Nina Stephan:** Wir erleben die Welt und die Gesellschaft um uns herum im ständigen Wandel. Sei es durch den technologischen Fortschritt, durch eine sich verändernde Gesellschaftszusammensetzung oder durch globale Herausforderungen und Krisen und deren

wirtschaftliche Folgen. Bei IMAP haben wir es uns zur Aufgabe gesetzt, Menschen und Organisationen dabei zu unterstützen, Veränderungsprozesse aktiv mitgestalten zu können und mit der Komplexität und den Unsicherheiten unserer Zeit umgehen zu können. In den letzten Jahren spüren wir dabei besonders stark und zunehmend: Es gibt in diesem Bereich sehr viel zu tun.

**Johannes Groß:** Aber auch intern spielen Veränderungen bei uns eine große Rolle. Wir sagen manchmal scherzhaft: „Ein IMAP-Jahr ist wie fünf normale Jahre.“ Da ist etwas Wahres dran. Wir versuchen ständig, uns weiterzuentwickeln. Wir arbeiten an uns und unseren Kompetenzen. Wir reflektieren unsere Werte und Haltungen. Wir stellen neue Menschen ein, die uns als Unternehmen weiterentwickeln. Wir lernen, neue Technologien zu nutzen und für uns und unsere Klient:innen gewinnbringend einzusetzen. Wir treffen weitreichende Entscheidungen: Ein neues Organisationsdesign. Ein neues Gehaltssystem. Ein neuer Standort. Eigentlich stehen wir nie still. Das macht die Arbeit hier spannend!

**Jens Maaßen:** Veränderungen finden auch auf unterschiedlichen Ebenen statt. Neben dem organisationalen Change verändern wir uns auch als Menschen und Persönlichkeiten. Es ist wichtig beide Ebenen ganzheitlich in den Blick zu nehmen. Dabei kann auch ein konstruktives Spannungsfeld zwischen den Ebenen dabei helfen, Wandel anzustoßen. Veränderung ist für uns aber kein Selbstzweck, sondern stets eine Reaktion auf oder eine Antizipation von sich ändernden Rahmenbedingungen. Ich finde es spannend zu sehen, dass auch bei IMAP Veränderungen auf Widerstände treffen. Für einen erfolgreichen Veränderungsprozess ist es aus meiner Sicht sehr wichtig, diese Widerstände ernst zu nehmen und zu verstehen, was dahintersteckt.

Ihr begleitet bei unseren Klient:innen häufig Veränderungsprozesse. Worauf kommt es beim Change Management besonders an?

**Johannes Groß:** Es ist besonders wichtig, dass jede:r sich mitgenommen fühlt. Veränderungen erscheinen einem schnell zu groß oder zu viel – vor allem, wenn man sich nicht mit dem Veränderungsprozess identifiziert. Jede:r Mitarbeitende sollte wissen: Warum eigentlich diese Veränderung? Was ist danach besser? Alle betroffenen Personen sollten die Sicherheit verspüren, dass ihre Ideen, aber vor allem auch ihre Sorgen gehört und ernst genommen werden. So können gemeinsam Lösungen gefunden werden, die am Ende von allen mitgetragen werden.

**Nina Stephan:** Das führt uns zu einem weiteren, wichtigen Aspekt, der in unserer Arbeit mit Organisationen wichtig ist: Die Veränderung sollte zu den Menschen, der Kultur und den bestehenden Strukturen passen. Erreichbar wird das, indem man möglichst früh alle Betroffenen mitnimmt und möglichst viele sogar in den Veränderungsprozess einbezieht. Neue Lösungen passen dann besser zum Arbeitsalltag der Menschen, sie etablieren sich schneller und sind dadurch auch stabiler. IMAP sieht sich also in erster Linie verantwortlich für den Prozess der Veränderung, nicht für die Inhalte. Diese werden von den Mitarbeitenden und Betroffenen erarbeitet und gestaltet. Wer sich eine vorgefertigte Lösung für ein komplexes Problem wünscht, ist bei uns nicht an der richtigen Adresse.

**Jens Maaßen:** Für mich ist auch wichtig anzuerkennen, dass Change Management nicht immer leicht ist und ohne Reibungen verläuft. In der Regel muss man sich in Veränderungsprozessen auch von lieb gewonnenen Dingen verabschieden. Diese Tatsache wertzuschätzen und nicht zu bagatellisieren oder wegzureden, ist für einen erfolgreichen Prozess aus meiner Sicht enorm wichtig. Wenn man diesen Perspektiven und Emotionen Raum gibt und eine angemessene Form des Loslassens findet, kann der Blick wieder leichter nach vorne gerichtet werden, auf den eigentlichen Wert und Sinn der Veränderung.

### **Nun wart Ihr in den letzten Jahren nicht nur in der Beobachtungsposition, sondern auch selbst Teil der Veränderung. Wie habt Ihr diesen Prozess wahrgenommen?**

**Johannes Groß:** Puh, ich weiß gar nicht wo ich anfangen soll. 2020 war zum Beispiel ein besonderes Jahr mit SEHR viel Change, selbst für IMAP-Verhältnisse. Damals waren wir gerade dabei, ein neues Organisationsdesign zu entwickeln. Dass dann die Corona-Pandemie hinzukam, war unerwartet. Wir mussten schnell bessere digitale Strukturen schaffen, damit wir uns in unseren neuen Teams gut zusammenfinden und gut zusammenarbeiten konnten – trotz Homeoffice. Hinzu kamen viele neue Mitarbeitende, die wir eingearbeitet haben, größtenteils aus dem Homeoffice heraus. Und nicht zuletzt haben wir viele unserer Dienstleistungen in die digitale Welt verlagert. Das starke Wachstum von IMAP hat uns dann in den folgenden Jahren besonders beschäftigt und wir mussten immer wieder unser Verständnis von Selbstorganisation, Hierarchien und Führung an die sich verändernden Realitäten anpassen.

**Jens Maaßen:** Wir haben in den vergangenen Jahren viele Veränderungsprozesse bei IMAP durchlaufen – kleinere und größere. Dabei konnte ich an mir selbst beobachten, dass ich immer wieder andere Rollen eingenommen habe – manchmal gehörte ich zu den treibenden Kräften, mal zu den beharrenden. Dabei habe ich die Entwicklung des Unternehmens seit 2015 von einem Team zu einer Organisation miterlebt. Die damit verbundenen Veränderungsbedarfe wie Spezialisierungen, Teamveränderungen und neue Arbeitsformen waren notwendig – auch wenn sie sich am Anfang anders angefühlt haben und man Lieb gewonnenes loslassen musste. Heute bin ich begeistert von dem, was wir aufgebaut und erreicht haben und bin wahnsinnig stolz auf uns. Unser Unternehmen steht nie still, ebenso wenig wie die Welt, in der wir leben und arbeiten. Der erfolgreiche Umgang mit internen Veränderungen gibt uns Sicherheit in unserem Beratungsalltag.

**Nina Stephan:** Die internen Veränderungsprozesse haben uns immer wieder vor Herausforderungen gestellt. Aber das empfinde ich als sehr wertvoll, da sie uns die Gelegenheit geben, neue Ansätze zur Gestaltung solcher Prozesse wie in einem Inkubator zunächst quasi an uns selbst zu testen. Gerade wenn es um Veränderungen geht, die vor 2020 niemand erahnen konnte, haben wir stark davon profitiert, unter den ersten zu sein, die sich auf dieses Terrain wagten – Stichwort digitales und hybrides Arbeiten. Unsere backfrischen Best-Practices konnten wir dann, noch lauwarm, direkt weitergeben.

## **Was hat euch geholfen, mit den herausfordernden Aspekten der Veränderungen umzugehen?**

**Nina Stephan:** Natürlich hilft, dass wir schon jahrelange Erfahrung mit dem Thema Change Management haben. Aber das betrifft ja hauptsächlich die Sachebene. Viel wichtiger empfinde ich mit Blick auf die letzten Jahre, was den persönlichen Umgang mit Herausforderungen. Und da macht uns allem voran unsere Kultur stark, die ja schon in vorangegangenen Interviews angesprochen wurde. Unser Miteinander. Unser Füreinanderdasein.

**Johannes Groß:** Ja genau, und dabei besonders das Vertrauen in unsere Kolleg:innen und in unseren Geschäftsführer. Der Rückhalt dieser Personen hilft mir durch jede Herausforderung. Außerdem gehe ich in jede Veränderung mit dem Wissen: Wir probieren es jetzt einfach mal aus. Und wenn es noch nicht gut ist, dann sprechen wir darüber, reflektieren den Prozess und verändern es weiter, bis wir am Ende zufrieden sind.

**Jens Maaßen:** Mir hilft eine zentrale Überzeugung: Es ist ganz normal, dass Veränderungen teilweise schwerfallen und manchmal sogar schmerzvoll sind. Wenn dieses Gefühl auftritt, dann schlussfolgere ich nicht, dass die Veränderung falsch ist, sondern dass ich den Dingen, die mich zurückhalten, einen Raum geben muss. Die Erfahrung zeigt, dass es oftmals nur ein kleiner Schritt ist vom Skeptiker und Kritiker eines Veränderungsprozesses zum Befürworter und Treiber. Man sollte immer dafür offen sein, von der eigenen Veränderungsfähigkeit überrascht zu werden.