

# managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin



Stabil in der Transformation

## Ander(e)s verändern

### Keep Management

Verändern und Bewahren  
in produktiver Balance

### Die verlernende Organisation

Mit klugen Störungen  
Veränderungsfähigkeit stärken

### Friction Fixing

Bürokratieabbau bei  
Signal Iduna



Keep Management in Organisationen

# Bewahrend verändern

## Preview

► **Stabil im Wandel:** Warum es wichtig ist, Verändern und Bewahren in Balance zu bringen

► **Vorschnelle Veränderungen:** Warum wir die Funktionalität bestehender Prozesse oft unterschätzen

► **Value Stream Mapping Reverse:** Wie sich Wertschöpfungsinselfirmen sichern und für wertvolle Veränderungen nutzbar machen lassen

► **Sunk Cost Fallacy & Co.:** Warum es so schwierig ist, dysfunktionale Veränderungen zurückzuschrauben

Treffen sich zwei Changemanagerinnen in der Kantine. Meint die eine: „Die Kantine ist immer voll, das Essen scheint zu schmecken.“ Erwidert die andere: „Ja, höchste Zeit, die Leute von einem anderen Geschmack zu überzeugen, damit wir den Koch wechseln können.“ Dieser kleine Witz hat einen ernsthaften Kern, denn was er beschreibt, ist leider oft nah an der Realität. In vielen Unternehmen wird Veränderung um der Veränderung willen betrieben. Weil Veränderung als alternativlos, Stillstand als Rückschritt gilt. Weil man „dran“ und „vorne dabei“ bleiben will. Und manchmal auch einfach, weil es „hip“ ist.

Dass Unternehmen sich verändern müssen, um in Zeiten der Transformation zu bestehen, steht außer Frage. Wahrscheinlich war der Transformationsdruck in den Unternehmen in der Geschichte unserer modernen Gesellschaft noch nie so hoch wie heute. Wird Veränderung jedoch zum Selbstwert stilisiert und aktionistisch betrieben, ist die Gefahr groß, dass das Kind mit dem Bade ausgeschüttet wird. Heißt: Es wird nicht nur das verändert, was verändert werden muss, um sich zukunftsicher aufzustellen, sondern auch das, was gut funktioniert und (eigentlich) ein solides Fundament sein kann, um Zukunft darauf zu bauen. Die Folge aus systemischer Sicht: Die Organisation wird instabil, im Worst Case so sehr, dass sie im Veränderungsstrom

auseinanderreißt. Die Folge aus psychologischer Sicht: Dauerstress, der zermürbt, und Reaktanz, die Betroffene (verdeckt oder offen) auf die Barrikaden gehen lässt.

Der Hang zur „Überveränderung“ ist unserer Meinung nach der eigentliche und wichtigste Grund, der so viele Veränderungsprojekte und -initiativen in Organisationen scheitern lässt – und paradoxerweise gleichzeitig jener, der (fast) nie thematisiert wird. So häufig über unzureichende Erklärung von Changevorhaben, zu geringes Commitment der Beteiligten oder





Wenn der Transformationsdruck groß ist, neigen Unternehmen dazu, das Kind mit dem Bade auszuschütten. Heißt: Sie verändern nicht nur das, was verändert werden muss, sondern auch das, was gut funktioniert und (eigentlich) ein solides Fundament sein kann, um Zukunft zu bauen. Der Ansatz des Keep Managements hilft, dem Überaktionismus entgegenzuwirken und Verändern und Bewahren in produktive Balance zu bringen.

Wandel in Unternehmen scheitert häufig daran, dass nicht nur verändert wird, was verändert werden muss, um sich zukunfts-sicher aufzustellen, sondern auch das, was gut funktioniert und (eigentlich) ein solides Fundament sein kann, um Zukunft darauf zu bauen.

unausgorene Projektfahrpläne geredet wird, so selten wird ein Schritt zurückgetreten und überlegt, ob Probleme im Prozess nicht auch daran liegen könnten, dass der Prozess „zu viel will“, dass möglicherweise übers Ziel hinausgeschossen wird und weniger Veränderung vielleicht weiter führen würde.

### Was darf sich auf keinen Fall ändern, damit wir erfolgreich bleiben?

Um dieser (fehlenden) Perspektive Raum zu geben, haben wir den Ansatz des Keep Managements entwickelt. Der Begriff mag zunächst konservativ oder gar rückwärts-gewandt klingen. Doch ein Blick in die Etymologie klärt auf: In der Seemanns-sprache bezeichnet eine „Keep“ eine Rille oder Einkerbung im Holz, die ein Tau führt. Sie verhindert, dass das Tau wild umher-schlägt. Genau dabei geht es beim Keep Management: Es ist keine Blockadehaltung („Das haben wir schon immer so gemacht“), sondern eine Führungsrille, die in stürmischer See Orientierung bietet. In anderer Metaphorik ausgedrückt: Wenn Change der Gasfuß ist, ist Keep Management die Hand am Lenkrad, die das Auto in der Spur hält. Fachlicher formuliert: Keep Management ist der bewusste, strategische Schutz von funktionierenden Prozessen, Werten und Identitäten. Es stellt die oft vergessene Frage: Was darf sich auf keinen Fall ändern, damit wir erfolgreich bleiben? Es geht um Homöostase in sozialen Systemen, darum, Veränderung und Bewahren in produktive, dynamische Balance zu bringen.

Klingt anspruchsvoll, ist es auch. Für Führungskräfte und alle anderen, die Veränderung in Unternehmen „bewahrend begleiten“, sozusagen die Keep Manager und Managerinnen im Unternehmen, bedeutet das zuerst einmal, dass sie eine hohe Ambiguitätstoleranz benötigen, also die Fähigkeit, Widersprüche auszuhalten. Denn die (vermeintlich) widersprüchliche Leitlinie lautet: „Wir müssen uns radikal verändern, um am Markt bestehen zu können (Change). Und gleichzeitig müssen wir das bewahren, was gut funktioniert, und wir müssen wir selbst bleiben, indem wir unsere Traditionen pflegen und unsere Werte erhalten (Keep).“

Das ist kein „Entweder-oder“, sondern ein „Sowohl-als-auch“.

Orientierung bieten kann ein einfacher Handlungsrahmen, der sich über die drei zentralen Prinzipien des lösungsorientierten Ansatzes nach Steve de Shazer aufziehen lässt. Eigentlich für die Kurzzeittherapie gedacht, sind diese Prinzipien nämlich so universell sinnvoll, dass sie sich bereits in vielen anderen Kontexten bewährt haben. Für eine „bewahrende Veränderungshaltung“, fürs Keep Management also, scheinen sie wie gemacht.

### Prinzip 1

#### Repariere nicht, was nicht kaputt ist.

Stellen wir uns einen Herzchirurgen vor. Während er eine hochkomplexe Bypass-Operation durchführt, käme er niemals auf die Idee, gleichzeitig ein Software-Update an der Herz-Lungen-Maschine vorzunehmen. Warum? Weil diese Maschine das Überleben sichert, während am offenen Herzen gearbeitet wird. In Unternehmen erleben wir jedoch oft genau das: Während wir das Geschäftsmodell transformieren (Herz-OP), strukturieren wir gleichzeitig die Buchhaltung um, führen ein neues CRM ein und ändern die Meeting-Kultur (Herz-Lungen-Maschine). Heißt, wir ändern (ohne Not) funktionierende Prozesse, während wir gleichzeitig jene Funktionen verändern, die sich auf diese Prozesse stützen. Das System kollabiert dann nicht am Wandel, sondern an der fehlenden Stabilität der Basis.

Das erste Prinzip bringt genau das ins Bewusstsein: „Repariere nicht, was nicht kaputt ist.“ Es ruft dazu auf, zuerst die (aktuelle) Funktionalität zu prüfen (Wofür wird es gebraucht? Und wie gut funktioniert es?), bevor daran herumgeschraubt wird. So banal das klingt, zeigt ein solcher „Funktionstest“ doch in vielen Fällen, dass Prozesse weit besser funktionieren, als das auf den ersten Blick scheint. Denn oft ärgern wir uns so sehr über jene Fälle, in denen es hakt, dass wir gar nicht registrieren, in wie vielen Fällen die Prozesse reibungslos laufen. Eine gute Faustformel lautet: Wenn ein Prozess in 80 Prozent der Fälle funktioniert, lass ihn so, wie er ist. Der Aufwand, um ihn zu verbes-



sern, ist genauso groß wie die Gefahr, ihn zu verschlimmbessern. Und noch größer ist die Gefahr, durch die Veränderungen andere Prozesse zu destabilisieren, die sich auf diesen per se stabilen Prozess stützen.

Einen guten Ansatzpunkt, um das Funktionierende vor (dysfunktionaler) Veränderung zu schützen, bietet die sogenannte Starfish-Retrospektive, die häufig in agilen Teams genutzt wird. Bei dieser geht es darum, Themen in fünf Bereiche zu sortieren: Start doing, Stop doing, Keep doing, More of, Less of. Während in der Praxis die Keep-Themen dabei meist nur abgenickt werden („Ja, das Daily läuft gut, weiter so“), richtet sich der Fokus in der Regel primär auf die Stop-Themen, also auf das, was Probleme bereitet. Wird der Blick dabei allerdings bewusst mindestens genauso auf das Funktionierende gerichtet – etwa diskutiert, warum und wie es gut funktioniert – erhält dieses einen ganz anderen Wert, wird als *bewahrend* erkannt und gewinnt Unterstützerinnen und Unterstützer.

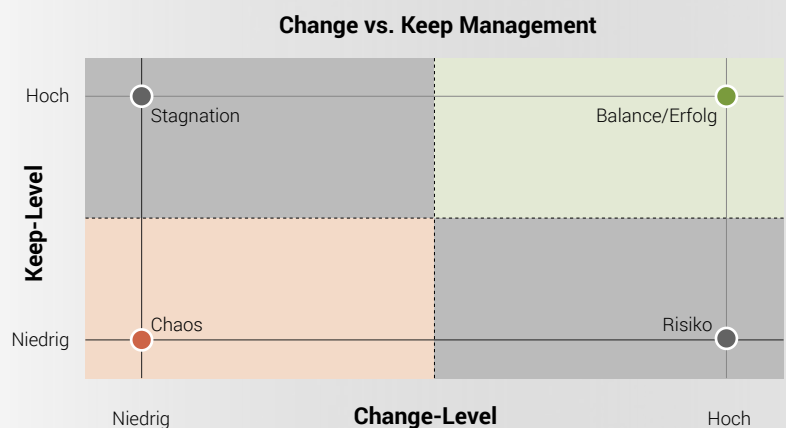
Eine weitere Methode ist die „Gerichtsverhandlung“. Immer wenn eine Veränderung im Raum steht, wird nicht nur dieser, sondern auch der „Gegenseite“ eine Stimme verliehen. Dazu teilt sich die Entscheidungsrunde in zwei Gruppen. Die eine Gruppe übernimmt die Rolle der Staatsanwaltschaft: Sie klagt den Status quo an, zeigt die Risiken des Stillstands auf und plädiert für die Veränderung. Die andere Gruppe schlüpft in die Rolle der Verteidigung. Sie plädiert für den Erhalt des Bestehenden, hebt dessen Vorzüge hervor und warnt vor den Risiken des Neuen. Das Ziel ist kein „Urteil“, sondern das Sichtbarmachen aller Argumente. Erfahrungsgemäß kommen gerade während des Plädoyers der „Verteidigung“ Aspekte auf den Tisch, die vorher niemand auf dem Schirm hatte, weil alle mental im Veränderungsmodus unterwegs waren. Oft endet es in einem Vergleich: Wir ändern A, aber behalten B unbedingt bei.

## Prinzip 2

**Finde, was funktioniert und tu mehr davon.** Nicht nur in Retrospektiven, sondern generell ist der Fokus in Unternehmen meist stark defizitorientiert, besonders in Phasen

## Quadranten der Balance

**Dass zu viel Veränderung in Unternehmen genauso schädlich sein kann wie Stillstand ist eigentlich ein No-Brainer – wird in der Praxis aber trotzdem oft ignoriert. Eine einfache Quadratur bringt den Zusammenhang von Wandel und Stillstand ins Bewusstsein.**



- **Niedriges Change Level + niedriges Keep Level = Chaos:** Fehlende Struktur und Dynamik führen zu Unordnung.
- **Hohes Change Level + niedriges Keep Level = Risiko:** Schnelle Veränderungen ohne Stabilisierung erhöhen Unsicherheit.
- **Niedriges Change Level + hohes Keep Level = Stagnation:** Zu viel Erhaltung bremst Fortschritt.
- **Hohes Change Level + hohes Keep Level = Balance/Erfolg:** Kombination aus Verändern und Bewahren fördert nachhaltigen Erfolg durch Vertrauen, Wissenstransfer und klare Rollen.

Quelle: managerseminare.de; Horst Lempart, Dierk Söllner

des Wandels: Was läuft schlecht? Was muss anders werden? Was muss weg? Dies ist übrigens der Hauptgrund dafür, dass Unternehmen dazu neigen, in Veränderungsprozessen das Kind mit dem Bade auszuschütten. Ein kleines Beispiel aus der Praxis: Die IT-Abteilung eines mittelständischen Unternehmens sollte flexibler und schneller werden. Die Stimmung war schlecht, die internen Kundinnen und Kunden unzufrieden. Der erste Reflex des Managements: komplette Restrukturierung. Eine einfache Beraterfrage aus Keep-Management-Perspektive



## Mehr zum Thema

### Horst Lempart in Speakers Corner: „Unternehmen brauchen Keep Manager“

[managerseminare.de/MS321AR08](http://managerseminare.de/MS321AR08)

Für die seiner Meinung nach zentrale Funktion des Bewahrens empfiehlt Horst Lempart die Einrichtung einer neuen Rolle im Unternehmen: die des Keep Managers beziehungsweise der Keep Managerin. Gerade in Zeiten erhöhten externen Anpassungsdrucks sei diese unverzichtbar, damit Organisationen im Veränderungsrausch nicht etwa gute Prozesse killen und Wertschöpfungsinseln zerstören.

### Volker Busch: Die gute Seite der Gewohnheit – Warum wir sie brauchen und genießen dürfen

Folge von „Gehirn gehört“, auf allen großen Podcast-Portalen

Zu Gewohnheiten haben die meisten Menschen ein ambivalentes Verhältnis, sagt Volker Busch: Brauchen wir sie in der heutigen Zeit schneller Veränderungen, oder hindern sie uns daran, geistig flexibel zu reagieren, wenn sich die Welt gerade ändert? Sind Gewohnheiten nun schlecht oder gut? Beides, sagt der Neurowissenschaftler. In dieser Podcastfolge betrachtet er ihre gute Seite, während er sie en passant seziert: Wo kommen Gewohnheiten her? Wo wollen sie hin? Und was passiert im Kopf?



sich, den Spieß einmal umzudrehen – und gezielt nach Wertschöpfungsinseln zu suchen: Wo „fließt“ der Wert besonders gut? Wo gibt es kaum Rückfragen oder Fehler? Diese Inseln sind meist unsichtbar, weil sie geräuschlos funktionieren. Doch genau hier liegt oft das Herzstück der Wertschöpfung verborgen. Und diese Inseln sind wunderbare Benchmarks. Ihre Analyse kann zeigen, was nach welchem Muster warum gut funktioniert. Nicht generell, nicht irgendwo, sondern genau hier, im spezifischen System des Unternehmens. Das Funktionierende in der Organisation wird so replizierbar.

Um dem ersten Prinzip („Repariere nicht, was nicht kaputt ist.“) Rechnung zu tragen, empfiehlt es sich, diese besonderen Bereiche auf der Landkarte des Unternehmens als „Naturschutzgebiete“ zu markieren. Hier darf nur mit äußerster Vorsicht verändert werden. Denn wenn ein Changeprozess diese Inseln unbedacht überflutet (etwa durch Zentralisierung einer dezentral perfekt funktionierenden Einheit), bricht die Leistung ein und die Wertschöpfung weg.

## Prinzip 3

### Wenn etwas trotz vieler Anstrengungen nicht funktioniert, dann höre damit auf und versuche etwas anderes.

Das dritte Prinzip klingt nach gesundem Menschenverstand, ist aber oft das am schwersten umsetzbare: Wenn etwas trotz vieler Anstrengungen nicht funktioniert, dann höre damit auf und versuche etwas anderes. Wobei dieses „andere“ eben auch bedeuten kann, es so wie vorher zu machen. Und das „Etwas“? Damit meinen wir vor allem Maßnahmen, die lange erdacht und geplant wurden, sich in der Praxis dann aber nicht bewähren. Und die auch durch weitere Anpassungen nicht besser werden, sondern dysfunktional bleiben. Weil die Realität nun einmal nur bedingt planbar ist. Und weil gerade in komplexen Systemen wie Organisationen nicht alle Wirkungen und Nebenwirkungen von Veränderungen vorhersehbar sind.

Dass an solchen Veränderungen oft trotzdem festgehalten wird, liegt an mehreren

Die größte Herausforderung für Unternehmen besteht darin, sich radikal zu verändern, um am Markt bestehen zu können. Und gleichzeitig das zu bewahren, was gut funktioniert und sie selbst zu bleiben, indem sie ihre Traditionen pflegen und ihre Werte erhalten.

führte auf einen anderen Weg: Womit sind die Anwenderinnen und Anwender zufrieden? Die Analyse zeigte: Die technische Kompetenz der ITler wurde hoch geschätzt. Ihre Lösungen funktionierten. Das Problem war lediglich die Erreichbarkeit und die intransparente Priorisierung von Tickets. Statt die Abteilung auf den Kopf zu stellen, wurde das Bewährte (die gute technische Lösungsfindung) „gekeep“ und nur an der Schnittstelle (Kommunikation) nachjustiert. Das Ergebnis: höhere Zufriedenheit bei minimalem Eingriff.

Um das, was besonders gut im Unternehmen funktioniert, aufzuspüren und systematisch sichtbar zu machen, bietet sich die Methode der Wertstromanalyse an, allerdings mit anderer Ausrichtung als üblich. Normalerweise sucht man im Value Stream Mapping nach Verschwendung (Muda). Aus Keep-Management-Perspektive empfiehlt es



## Download des Artikels und Tutorials:

QR-Code scannen oder  
[managerseminare.de/MS341AR04](http://managerseminare.de/MS341AR04)

# Tutorial Der Keep-Kompass



**Bevor der Startknopf fürs Veränderungsprogramm im Team oder der Abteilung gedrückt wird, empfiehlt es sich, zuerst die Keep-Funktion zu stärken – sodass das Gute bewahrt wird, während das Neue gewagt wird.**

## 1. Diagnose der „Vitalfunktionen“

Bevor operiert wird, ist es essenziell, die Vitalfunktionen zu prüfen. Gleiches gilt für Veränderungsvorhaben in Unternehmen. Die dazugehörige Kurz-Checkliste

- Funktionalität: Was funktioniert hier so gut, dass wir es auf keinen Fall anfassan dürfen?
- Identität: Worauf sind wir stolz? Welche Geschichten erzählen wir uns über unsere Erfolge?
- Energie: Haben wir genug Kraft für Neues, oder müssen wir erst das Bestehende stabilisieren?

## 2. Die Keep-Rolle vergeben

Wenn alle mental im Veränderungsmodus unterwegs sind, ist es enorm hilfreich, mindestens eine Person mit einem anderen Fokus an Bord zu haben: sozusagen einen Keep Manager oder eine Keep Managerin. Diese Rolle sollte im Team rotieren. Hintergrund: Hat immer ein und dasselbe Teammitglied den Keep-Hut auf, besteht die Gefahr, dass Person und Rolle in der Wahrnehmung der anderen Teammitglieder verschmelzen und diese Person als Bremse wahrgenommen und vielleicht sogar ausgegrenzt wird.

Die Aufgabe dieser Rolle besteht nicht darin, Veränderungen zu verhindern. Vielmehr sorgt sie dafür, dass das Team den Blick auf bestehende Stärken nicht verliert und deren Wert immer wieder bewusst macht. Dadurch entsteht ein Gegengewicht zur oft dominierenden Frage, was alles verbessert werden muss. Gerade in dynamischen Projekten, in denen Entscheidungen unter Zeitdruck getroffen werden, kann diese Perspektive verhindern, dass funktionierende Routinen vorschnell aufgegeben werden.

Das Kurz-Skript für diese Rolle:

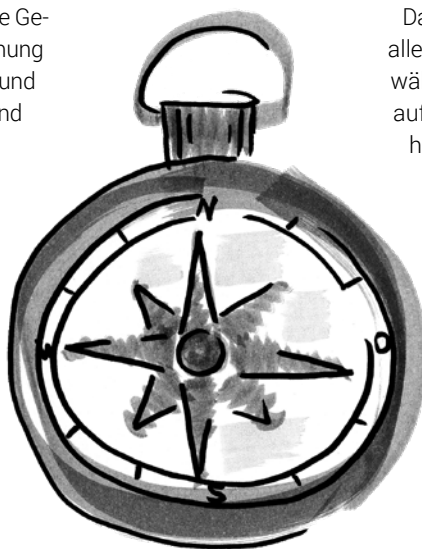
- Fragen: „Welche Auswirkung hat diese Änderung auf unsere bewährten Prozesse?“
- Warnen: „Wir überfordern das System gerade.“
- Erinnern: „Das haben wir früher schon gut gemacht, das können wir wieder nutzen.“

## 3. Gerichtsverhandlungen abhalten

Alternativ oder auch ergänzend zur Installation einer Keep-Funktion können vor Veränderungsprozessen „Gerichtsverhandlungen“ durchgeführt werden. Dazu teilt sich das Team in zwei Gruppen. Die eine Gruppe übernimmt die Rolle der Staatsanwaltschaft: Sie klagt den Status quo an, zeigt die Risiken des Stillstands auf und plädiert für die Veränderung. Die andere Gruppe schlüpft in die Rolle der Verteidigung. Sie plädiert für den Erhalt des Bestehenden, hebt dessen Vorzüge hervor und warnt vor den Risiken des Neuen.

Wichtig ist dabei, dass beide Seiten ihre jeweilige Position konsequent vertreten – unabhängig von ihrer persönlichen Meinung. Gerade dadurch werden Argumente sichtbar, die im normalen Projektalltag häufig unausgesprochen bleiben. Oft zeigt sich erst in der Auseinandersetzung, welche Routinen tatsächlich einen hohen Wert für Zusammenarbeit, Qualität oder Kundenbeziehungen besitzen.

Das Ziel ist kein „Urteil“, sondern das Sichtbarmachen aller Argumente. Erfahrungsgemäß kommen gerade während des Plädoyers der „Verteidigung“ Aspekte auf den Tisch, die vorher niemand auf dem Schirm hatte, weil alle mental im Veränderungsmodus unterwegs waren. Oft endet es in einem Vergleich: Wir ändern A, aber behalten B unbedingt bei.



## 4. Starfish-Retros mit Keep-Fokus

Um gut Funktionierendes davor zu schützen, im Transformationsprozess unter die Räder zu kommen, hilft die sogenannte Starfish-Retrospektive, die häufig in agilen Teams genutzt wird. Bei dieser geht es darum, Themen in fünf Bereiche zu sortieren: Start doing, Stop doing, Keep doing, More of, Less of.

Während in der Praxis die Keep-Themen dabei meist nur abgenickt werden („Ja, das Daily läuft gut, weiter so“), richtet sich der Fokus in der Regel primär auf die Stop-Themen, also auf das, was Probleme bereitet. Wird der Blick dabei allerdings bewusst mindestens genauso auf das Funktionierende gerichtet – etwa diskutiert, warum und wie es gut funktioniert –, erhält dieses einen ganz anderen Wert, wird als *bewahrenswert* erkannt und gewinnt Unterstützerinnen und Unterstützer.

Quelle: [managerseminare.de](http://managerseminare.de); Horst Lempart, Dierk Söllner; Grafik: Stefanie Diers; © trainerkoffer.de



Wenn ein Prozess in 80 Prozent der Fälle funktioniert, lass ihn so, wie er ist. Der Aufwand, um ihn zu verbessern, ist meistens genauso groß wie die Gefahr, ihn zu verschlimmbessern und zudem andere Prozesse zu destabilisieren, die mit diesem verknüpft sind.

psychologischen Mechanismen, die gerade in Veränderungsprozessen oft gleichzeitig wirken und sich gegenseitig verstärken. Der stärkste Mechanismus ist vermutlich die Sunk Cost Fallacy (Versunkene-Kosten-Effekt). Wurden bereits erhebliche Ressourcen investiert – Geld, Zeit, Kommunikation, Weiterbildung –, fällt es schwer, den Prozess wieder aufzugeben. Rational sollten vergangene Investitionen keine Rolle spielen, wenn sich eine Maßnahme als unwirksam erweist. Psychologisch wirken sie jedoch als Rechtfertigungsgrund fürs Festhalten: „Jetzt können wir nicht mehr zurück.“ Eine weitere Ursache ist die bekannte kognitive Dissonanz. Wer öffentlich überzeugend erklärt hat, dass ein neuer Prozess notwendig und zukunftsweisend ist, erlebt einen inneren Widerspruch – gefühlt als unangenehme innere Spannung –, wenn sich das Gegenteil zeigt. Durch eine Umdeutung des Misserfolgs wird versucht, diesen Widerspruch aufzulösen: Die Mitarbeitenden hätten sich noch nicht

ausreichend angepasst, der Nutzen werde sich später zeigen oder die Umsetzung sei noch nicht konsequent genug gewesen.

Auf Organisationsebene kommt ein weiterer Faktor hinzu: Veränderungen erzeugen Erwartungen. Ein Rückzug kann als Zeichen von Unsicherheit oder Führungsschwäche interpretiert werden. Deshalb entsteht häufig ein unausgesprochener Grundsatz: „Wir dürfen jetzt nicht einknicken.“ Tatsächlich wird aber genau andersherum ein Schuh daraus: Eingestehen, dass ein neuer Prozess nicht funktioniert, ist tatsächlich ein Zeichen von Stärke – gerade weil dabei gleich mehrere innere Widerstände überwunden werden müssen. Die zentrale Frage dabei lautet, wie man die Rückkehr zum Vorherigen rahmt, für andere, und vor allem für sich selbst: als Scheitern oder als Prozess, in dem man erkannt hat, dass der vorherige Prozess doch besser war als angenommen und dass er – zumindest weitgehend – bewahrenswert ist. Die zeitlich begrenzte Veränderung des Prozesses kann aus letzterer Perspektive als bestandener Test des Bewährten verstanden werden: „Das Bewährte funktioniert zumindest besser, als die beste Alternative, die wir uns ausdenken konnten.“

Change und Keep sind keine Feinde. Sie sind wie Agonist und Antagonist in unserer Muskulatur: Nur im Zusammenspiel entsteht koordinierte Bewegung. Ohne Wandel verknöchert das Unternehmen. Ohne Keep zerreißt es sich selbst. Es ist Zeit, dem Bewahren wieder den Wert beizumessen, den es verdient. Nicht aus Nostalgie, sondern aus wirtschaftlicher Vernunft und menschlicher Verantwortung. Gerade wenn wir das Gefühl haben, dringend etwas in unserem Team, unserer Abteilung oder unserem Unternehmen verändern zu müssen, sollten wir immer auch unseren „inneren Keeper“ zu Wort kommen lassen: „Warum ist es genau so, wie es ist, gut?“, „Welche Vorteile hat es, es so zu machen, wie wir es aktuell machen?“, „In welchen Fällen und Situationen hat sich das besonders bewährt?“ So simpel diese Fragen sind, werden sie in Unternehmen doch viel zu selten gestellt – dabei können sie enorm helfen, Geld, Zeit und die Nerven aller Mitglieder im Unternehmen zu schonen.

*Horst Lempart, Dierk Söllner*

Foto: Horst Lempart



Die Autoren: **Horst Lempart** bezeichnet sich selbst augenzwinkernd als „Persönlichkeitsstörer“. Er ist Business Coach, Supervisor und Speaker und begleitet Organisationen dabei, den Wert des Bewahrens zu entdecken. Kontakt: [horstlempart.de](http://horstlempart.de)

Foto: Dierk Söllner



**Dierk Söllner** ist Trainer, Berater und Coach für Organisationen und Teams. Er begleitet Unternehmen bei Veränderungsprozessen und integriert dabei agile Methoden mit systemischer Stabilität. Kontakt: [dierksoellner.de](http://dierksoellner.de)