



Gewohntes hinterfragen, irritieren und zum anderen, ungewohnten Denken anregen.

Die intOE® ist ein Entwicklungspfad, der die Bereitschaft verlangt, sich den eigenen Themen wirklich zu stellen. Anja hat ihn 2025/2026 durchlaufen. Sie erzählt weniger von Inhalten als von der Erfahrung selbst: von einer tiefen Auseinandersetzung mit dem eigenen Sehen, mit der eigenen Rolle, mit dem, was Entwicklung wirklich verlangt.

Erst reizte mich die Frage, dann der Sog

Organisationsentwicklung war irgendwann in aller Munde, auch bei uns, und das hat mich gereizt. Schon die Frage allein fand ich spannend: Wie funktioniert Organisationsentwicklung? Was steckt wirklich dahinter, was braucht es? Wenn man im Internet nachschaut, findet man Definitionen und dann natürlich 97.000 Anbieter.

Ich suchte eine fundierte Ausbildung in OE, die sich mit Tools und Methoden beschäftigt, aber nicht nur darauf reduziert, sondern das System, die Menschen und deren Widerstände berücksichtigt und diese wichtige Ebene mit einschließt, vielleicht sogar vor die Tools und Methoden stellt. Gleichzeitig sollte es praxisnah sein und gerne in einer heterogenen Gruppe mit unterschiedlichen Erfahrungen.

Der eigentliche Anstoß kam über einen Kontakt aus meinem Netzwerk. Dieser wusste, dass es

mir um persönliche Entwicklung geht, darum, wahrhaftig Neues zu lernen und kennenzulernen, auch Themen, die einen erst einmal auf den Kopf stellen. Ausbildungskontexte, die Gewohntes hinterfragen, irritieren und zum anderen, ungewohnten Denken anregen. Er hatte mir vorher schon eine Ausbildung empfohlen, die ich gemacht hatte, und meinte dann: Das ist doch etwas für Dich, erkundige Dich mal auf der Seite. Da war sofort so viel Sog. Und trotzdem hat es noch etwa drei Anläufe gebraucht, bis ich mich tatsächlich angemeldet habe, immer wieder hinschauen, dranbleiben. Es geht ja nur einmal im Jahr im Sommer los, und es ist auch eine Investition, die für einen persönlich gut überlegt sein darf. Rückblickend war das gut so: Es kam in meinem eigenen Rhythmus, zum richtigen Zeitpunkt, an dem ich wirklich bereit war.

Kein Verkaufsgespräch, ein ehrliches Gespräch

Die Homepage fand ich interessant. Das wirkte nicht wie ein Unternehmen, das einfach Seminare verkauft, sondern wie etwas, das mit Herzblut gemacht wird. Und der Erstkontakt hat das bestätigt: kein Verkaufsgespräch, sondern ein echtes, ehrliches Gespräch. Mir hat auch gefallen, dass geschaut wurde, ob die Gruppe zusammenpasst. Diese gute Erfahrung hatte ich schon bei meiner Coaching-Ausbildung gemacht. In mich zu investieren, das Geld in die Hand zu nehmen, das tut man nur, wenn man sich ziemlich sicher ist.

Was ich damals noch nicht wusste: Das Eigentliche zeigt sich erst im Prozess. Im Verlauf des

Jahres wurde es zum echten Game-Changer, zum Augenöffner. Ich schaue heute anders auf Unternehmen, auf Teams, auf Prozesse und Dynamiken, auf das ganze System. Das ist ein anderer Blick auf Organisationsdesign: Wie sind Rollen, Verantwortlichkeiten, Kommunikationswege und Entscheidungsprozesse gestaltet? Wo entstehen Engpässe oder Reibungsverluste und wie beeinflussen sie die Zusammenarbeit? Dinge, die ich vorher wahrgenommen, aber nicht einordnen konnte, bekamen plötzlich eine Erklärung. Das hat mich total begeistert, ich war dankbar. Von allein wäre ich da nie draufgekommen.

Für mich ein enormer
Hebel im Umgang mit
Unterschiedlichkeit: dass
Menschen ganz individuell
auf eine Situation schauen,
sie dort abzuholen und
mitnehmen zu können.

EINE VERÄNDERTE PERSPEKTIVE

EINE VERÄNDERTE PERSPEKTIVE

Ein breiterer Blick auf Unterschiedlichkeit

Was sich verändert hat, ist die Perspektive. Ich habe einen breiteren Blick bekommen und weiß jetzt um die unterschiedlichen Perspektiven, aus denen Menschen auf dieselbe Sache schauen. Für mich ein enormer Hebel im Umgang mit Unterschiedlichkeit: dass Menschen ganz individuell auf eine Situation schauen, sie dort abzuholen und mitnehmen zu können. Gemeinsam nach Möglichkeiten zu schauen und eine Lösung anzustreben, einen Konsens zu finden.

WIE DIE AUSBILDUNG WAR

Fünf Tage, die sich anfühlen wie fünf Wochen

Am Anfang war alles sehr anders als das, was ich gewohnt war. Ich konnte Gedanken, Gefühl und Wahrnehmung oft gar nicht gut ausdrücken, mir fehlte teilweise die Sprache dafür. Man hat mir gesagt: Lass Dich erst mal ein auf das, was kommt, es muss nicht sofort in Deine Praxis passen. Das fiel mir schwer und war zugleich die eigentliche Lernerfahrung: aushalten zu dürfen, dass es so sein darf, dass nicht alles sofort einen Platz hat. Ich bin dabei ruhiger geworden.

Und dann diese ständige Wiederholung: den Modellen immer wieder zu begegnen und zu fragen, wie ich sie nutze, wie ich sie einbinde, wie ich sie mit anderen Modellen und Frameworks zusammendenke und gemeinsam nutze. Wir machen nichts komplett Neues, sondern gehen die Dinge in immer neuen Zusammenhängen wieder durch. So wächst nach und nach das Verständnis für die Zusammenhänge. Fünf Tage fühlen sich an wie fünf Wochen, so dicht ist das.

Vom Symptom zum Muster

Für mich ist das Entscheidende, dass ich weg bin von der reinen Symptom-Betrachtung. Ich schaue stärker auf zugrunde liegende Muster und darauf, wie eine Organisation gestaltet ist. Welche Muster entdecke ich? Offen bleiben, nichts Fertiges haben, sondern fragend bleiben. Dabei gehe ich zunehmend davon aus, dass Menschen meist einen guten Grund für ihr Verhalten haben. Deshalb interessiert mich weniger, warum bestimmte Verhaltensweisen als nicht mehr passend wahrgenommen werden, sondern welche Strukturen, Kommunikationswege, Verantwortlichkeiten und kulturellen Muster die beobachteten Ergebnisse hervorbringen. Dadurch verschiebt sich der Blick von der Person auf das System und häufig entstehen dadurch nachhaltigere und zukunftsfähigere Lösungsansätze.

Es geht um Organisationsentwicklung, um die Befähigung von Führungskräften. Genauer hinschauen, wahrzunehmen, was es im Moment wirklich braucht, um daraus die nächsten Schritte abzuleiten.

Was die Ausbildung mir bestätigt hat: Wie wertvoll Reflexionsräume sind, dass Menschen Räume brauchen, in denen sie wirklich nachdenken können. Die meisten machen zwei Tage Training hier, zwei Tage da. Ich sehe jetzt klarer, wo der eigentliche Mehrwert und wo eine Organisation ihn auch messen kann. Und ich kann begründen, warum diese kurzen Trainings gar nicht die Wirkung haben können, die man sich erhofft, weil gewisse Dinge einfach Zeit brauchen, einen längeren Zeitraum, ein Jahr.



„Heikos Buch habe ich fünfmal gelesen und viereinhalbmal nichts verstanden. Und irgendwann macht es dann ‚wow‘.“

Ich habe immer wieder gedacht: Ich verstehe nicht, was dahintersteckt. Und trotzdem hat man noch nicht alles entdeckt, es gibt immer noch so viel, was ich für mich finden und einbauen kann. Genau das braucht Mut: sich immer wieder demselben zu widmen, radikal ehrlich mit sich zu sein und sich damit auch zu zeigen. Mich selber auch zu reflektieren, zu hinterfragen, um zu neuen Erkenntnissen zu kommen.

Die Zeit dazwischen ist Didaktik

Das ist auf jeden Fall sehr sinnvoll. Die Inhalte sind sehr intensiv, das ist wirklich viel. In dem Moment kann man vieles vielleicht nur aufnehmen, wahrnehmen, spüren, aber es braucht Verarbeitung. Ich brauche diese Zeiten dazwischen, um darüber nachdenken zu können, es sacken zu lassen und manche Sachen noch einmal nachzuvollziehen, auch zu verarbeiten, was da mit einem passiert.

Das ist kein Nebeneffekt, das ist Didaktik: die Arbeit in Blöcken, die Zeit dazwischen, und dass es schon im Onboarding beginnt. Diese Zeit sollte

man niemals zu kürzen versuchen, denn genau darin liegt der Wert: dass man die Zeit hat und nach dieser Reflexionsphase wieder zusammenkommt.

Und einen Ort zu haben, der Nähe und Vertrauen schafft, der einen anderen Kontakt bereitstellt, damit werden Gespräche möglich, die woanders nicht möglich wären. Die Gruppe ist eine spannende Dynamik: Jeder kommt so, wie er ist, mit dem, was er hat, bringt das ein und wird zugleich Teil eines Ganzen.

Immer in Bewegung, nie ein fester Stand

Mein Denken hat sich noch einmal in einer anderen Dimension verändert. Es ist eine Fluss- und Bewegungsdynamik dabei, es ist nie ein fester Stand. Auch eine Organisation, ein ganzes System ändert sich fortlaufend und ist trotzdem immer in Bewegung.

Ich benutze das Modell im Moment vor allem für mich, um Situationen zu analysieren und einzu-

schätzen und dann zu überlegen: Welche Lösung hat den höchstmöglichen Mehrwert? Arbeiten wir an den Symptomen, oder schauen wir tiefer? Man muss aufpassen, dass man nicht erfolgsbezogen arbeitet. Es ist verlockend, einen kurzfristigen Erfolg zu erzielen, indem man die Menschen glücklich macht mit dem, was man in ein, zwei Stunden erreicht hat. Aber das bringt sie leider nicht weiter.

Wirkung entsteht nur, wenn man es durchträgt

Was sich verändert hat, ist die Erkenntnis, dass es eigentlich alternativlos ist: Wenn ich den Anspruch habe, die Wirkung wirklich zu erzielen, funktioniert es nur, wenn ich es auch durchtrage. Meine Challenge ist, immer die richtigen Worte zu finden, anschlussfähig zu sein und begründen zu können, warum ich etwas so vorschlage. Da bin ich inzwischen selbstbewusster und überzeugt davon, dass es nur so geht. Das hilft mir, es auch

gegen die Widerstände durchzutragen, die es zuhauf gibt. Alles, was vom Normalen abweicht, bekommt erst einmal lauten Widerstand, aber ich muss wissen, was ich tue. Anschlussfähigkeit war für mich schon immer ein Thema.

Wenn ich in Spannungsfeldern arbeite, habe ich so ein Bild von einem Schieberegler vor mir und prüfe dann, wo die Spannung sich zeigt.

— RÜCKBLICK

Die Ausbildung hat mich gefunden

Im Rückblick ist es so, und ich knüpfe an das an, was ich eingangs erwähnt habe, dass die Ausbildung mich gefunden hat. Sie kam sowieso, es war nur die Frage, wann und mit welcher Begleitung. Und die Begleitung war sehr angenehm, ich konnte vertrauen. Sieben Jahre davor hatte ich das schon einmal gespürt, war aber noch nicht so weit. Ich habe immer diesen Drang: Weiterbildung, Weiterbildung, Weiterbildung. Inzwischen merke ich, dass ich nicht ständig etwas draufpacken will auf etwas, das noch gar nicht fertig ist.

Hilfreich ist auch, wenn nicht nur die geistige Kapazität, sondern auch die Ressourcen und die Lust da sind. Und was ist der Sinn, die Intention für mich hinter dieser Weiterbildung? Wirklich dorthin zu gehen, wo ich Neues lernen kann. „Neues“ kommt jetzt so salopp daher, aber darin liegt die Essenz, der Kern. Ich bringe bereits langjährige Erfahrung und Wissen aus meinem beruflichen Bereich im Kontext HR mit. Und mich darin weiterzuentwickeln: wie wirke ich, und wie kann ich meine Wirkung für das Unternehmen, in dem ich arbeite, noch verbessern.

Lernen, indem man es selbst erlebt

Das große Ganze, aber auch die Kleinigkeiten. Was für tolle Übungen wir gemacht haben, wie viel ich da gefühlt habe. Methodisch finde ich am spannendsten, wie man es schafft, Menschen etwas beizubringen, indem sie es selbst erleben. Genau das ist auch mein Anspruch, wenn ich Führungskräften etwas beibringen will: Sie müssen es erst selbst erleben. Das sind so viele Erfahrungen,

die man nicht vergisst. Ich weiß noch, wie wir in einer Übung standen, eine Position einnehmend und uns hin und her bewegt haben. So etwas vergisst man nicht, weil es so eindrucksvoll war.

Mein Lieblingsmodell ist das integrale Modell. Im Hintergrund ist auch das VSM ein festes Lieblingsmodell, das ich eigentlich noch ausweiten möchte.

— FÜR WEN DAS ETWAS IST

Es ist eine interessante innere Arbeit, die einen wesentlichen Beitrag zur eigenen Entwicklung leistet: um sich selbst besser zu verstehen, besser mit sich arbeiten zu können und die eigenen Ressourcen viel besser zu nutzen. Grundsätzlich sollte man Interesse an Menschen, an Organisationen und an Entwicklung mitbringen. Wenn das gegeben ist, dann ist es etwas ganz Besonderes, schwer zu beschreiben. Es ist nicht das, was draußen Mainstream ist.

„Die Ausbildung verändert nicht nur den Blick auf Organisationen, sondern auch den Blick auf sich selbst.“

Anja von der Stein

Sie arbeitet seit vielen Jahren als People & Organization Business Partner und begleitet Mitarbeitende, Führungskräfte und Entwicklungsprozesse in einem komplexen Organisationsumfeld in einem großen Unternehmen.