

MIT SEBASTIAN FLECK, 05. MAI 2025

INTERVIEWER:

Viele Organisationen sprechen heute von Transformation. Was beobachtest du – und worauf kommt es wirklich an?

SEBASTIAN:

Transformation ist zum Modewort geworden. Viele Organisationen beschäftigen sich mit Struktur-, Prozess- oder Kulturveränderungen – oft mit großem Aufwand, aber geringer Wirkung. Was ich in vielen Fällen vermisse, ist die Bereitschaft, bestehende Denkmuster und Haltungen ernsthaft zu hinterfragen – und vor allem: den Blick auf die Beziehungsebene zu richten. Für mich ist genau sie die Grundlage für nachhaltige Veränderung.

Ich verstehe Transformation als bewussten Prozess, der aus einer stimmigen Bewegung heraus Menschen und Organisationen auf die nächste Ebene bringt – mit Klarheit, Verantwortung und in gesunder Beziehung. Alles andere ist kosmetische Optimierung oder pro-forma-Arbeit.

INTERVIEWER:

Was unterscheidet bloße Veränderung von echter Entwicklung?

SEBASTIAN:

Veränderung lässt sich schnell herbeiführen: Man verändert ein Organigramm, führt neue Tools ein oder benennt weniger erfolgreiche Vorhaben einfach um. Was dabei oft fehlt, ist die Beziehung zu den Mitarbeitenden – und damit die Wirkung. Entwicklung geht tiefer. Sie entsteht, wenn Menschen aus eigener Motivation mitgehen – nicht weil sie müssen, sondern weil sie verstanden haben, worum es wirklich geht.

Man kann Veränderung verordnen. Entwicklung dagegen entsteht, wenn man Raum schafft für Verantwortung, Reibung und Beziehung. Oder anders gesagt: „*You must walk the talk.*“ – Entwicklung beginnt nicht bei Prozessen. Sie beginnt bei Haltung. Wer das ignoriert, bekommt Aktion. Aber keine Substanz.

INTERVIEWER:

Was bedeutet in diesem Kontext für dich: „Inspiring Quality“?

SEBASTIAN:

„Inspiring Quality“ ist kein Slogan – es ist mein Maßstab. Schon früh habe ich die Rückmeldung bekommen, dass mein Führungsstil Menschen durch meine Klarheit, Authentizität und meinen hohen Anspruch an den gemeinsamen Erfolg inspiriert. Daraus hat sich meine Haltung entwickelt: Qualität beginnt bei mir. Jederzeit. Überall. Sie entfaltet dann Wirkung, wenn sie inspiriert statt kontrolliert.

Ich will nicht nur verändern, sondern Entwicklung ermöglichen. Wenn Menschen sich ernst genommen fühlen, wenn Führung Klarheit schafft und Systeme unterstützen statt blockieren, wird Exzellenz möglich – ganz ohne Druck.

MIT SEBASTIAN FLECK, 05. MAI 2025

*INTERVIEWER:**Wie hat deine Arbeit ursprünglich begonnen – und was war damals dein Fokus?*

SEBASTIAN:

Durch meine beruflichen Anfänge in der Pharmaindustrie lag es nahe, dass ich mich auch weiterhin in dieser Welt einbringen und entwickeln wollte. So begann meine unternehmerische Laufbahn als Projektmanager für Behördeninspektionen, insbesondere im Kontext von US-FDA-Inspektionen.

Diese Projekte waren intensiv: kurze Zeiträume, hoher Druck, komplexe Anforderungen. Ich habe gelernt, wie man Strukturen schafft, Kommunikation klärt und Teams auf ein gemeinsames Ziel ausrichtet, vor allem dann, wenn die Uhr tickt. Schon damals ging es nicht nur um das Abarbeiten von Checklisten. Es ging um Haltung, Verantwortungsbewusstsein und Führung in der Unsicherheit. Das war mein Einstiegspunkt und zugleich der erste Impuls für alles, was später kam.

*INTERVIEWER:**Was hat sich im Laufe der Jahre an deiner Rolle und Herangehensweise verändert?*

SEBASTIAN:

Mit wachsendem Erfolg wuchs auch die Verantwortung, die mir in meinen Mandaten zugesprochen wurde. Aus Inspektionsvorbereitungen wurden Projekte zur kontinuierlichen Verbesserung. Aus Verbesserungsprojekten wurden Transformationen sowohl mit operativen als auch strategischen Zielbildern.

In dieser Zeit hat sich mein intuitives Vorgehen zu einem klaren System verdichtet. Ich habe verstanden: Technische Lösungen entfalten nur dann nachhaltige Wirkung, wenn sie auch auf der Kultur- und Beziehungsebene greifen. Aus punktueller Projektarbeit wurde strategische Grundlagenarbeit mit dem Ziel, nachhaltige Entwicklung zu ermöglichen.

Heute arbeite ich systemischer, bewusster und mit deutlich mehr Tiefenschärfe. Meine Rolle hat sich von der Projektleitung zur Führungspersönlichkeit gewandelt. Ich organisiere nicht nur, sondern ich gebe Orientierung sowohl strukturell, menschlich als auch strategisch. Ich stimme nicht einfach zu, ich hinterfrage. Ich verändere nicht um der Veränderung willen, ich ermögliche Entwicklung.

*INTERVIEWER:**Gab es Schlüsselmomente, die deine Haltung oder Arbeitsweise besonders geprägt haben?*

SEBASTIAN:

Ja, es gab mehrere. Besonders prägend war eine intensive Arbeitssitzung mit einem Standortleiter während eines Standortsicherungsprojekts bei einem weltweit führenden Generikahersteller. „**It’s all about people**“ war sein Credo. Wir haben es fast mantraartig in unsere Projektarbeit integriert. Der Mensch steht im Mittelpunkt, denn ohne die Menschen nützen die besten Prozesse und Maschinen nichts. Ergo: Gib Menschen den

MIT SEBASTIAN FLECK, 05. MAI 2025

Raum, sich zu entwickeln und Verantwortung zu übernehmen, auch wenn es unbequem wird. Das ist für mich der Boden für nachhaltigen Erfolg.

Weitere Schlüsselmomente gab es in Vorhaben, die mit besten Absichten initiiert wurden, doch deren Wirkung aber schnell verpuffte. Nicht, weil Know-how fehlte, sondern weil es keine echte Beziehung, keine geteilte Verantwortung und keine Klarheit gab. Wenn hochkompetente Teams keine Wirkung entfalten, weil sie in Strukturen gefangen sind, die Verantwortung verwässern oder Angst erzeugen, dann reicht Fachlichkeit eben nicht aus.

*INTERVIEWER:**Was hast du aus der Arbeit in Hochdrucksituationen für komplexe Transformationsprojekte mitgenommen?*

SEBASTIAN:

Hochdrucksituationen zeigen, wie belastbar ein System wirklich ist. Wenn Zeit knapp ist, die Anforderungen hoch und der Druck spürbar, wird sofort deutlich, was trägt und was nicht. In solchen Momenten braucht es keine perfekten Pläne. Es braucht Klarheit, Vertrauen, Entscheidungsfähigkeit und die Mitarbeit aller Beteiligten.

Ich habe gelernt, dass Führung in solchen Phasen vor allem bedeutet, Haltung zu zeigen. Es geht nicht darum, jedes Detail zu kennen, sondern die Verantwortung für Entscheidungen und deren Konsequenzen zu übernehmen. Nicht hektisch zu reagieren, sondern Orientierung zu geben. Und, die richtigen Menschen zur richtigen Zeit auf Augenhöhe einzubinden.

Diese Erfahrungen haben mir gezeigt: Struktur und Methodik sind wichtig, entscheidend ist aber die Fähigkeit, auch unter Druck beziehungsfähig zu bleiben. Wer das kann, bleibt handlungsfähig. Genau das macht in erfolgreichen Transformationen den Unterschied.

*INTERVIEWER:**Wie ist die Methode nessio® entstanden – und wofür steht sie?*

SEBASTIAN:

nessio® ist aus der Praxis entstanden – nicht am Schreibtisch – sondern in echten Projekten, mit echten Menschen, in echten Spannungsfeldern. Über Jahre habe ich erlebt, dass Veränderung nur dann nachhaltig funktioniert, wenn man die Beziehungsebene ernst nimmt. Strukturen allein reichen nicht. Es braucht Haltung.

Die gängigen Ansätze am Markt konnten mich nicht überzeugen. Und genau das hat mich motiviert, eine tragfähige Methode zu entwickeln, die wirklich greift. Ich wollte einen Ansatz schaffen, der nicht zwischen „hart“ und „weich“ trennt, sondern die Hauptspannungsfelder integriert: Struktur und Beziehung, Führung und Kultur, Analyse und Entwicklung.

nessio® ist daher ein beziehungsorientierter Entwicklungsansatz, der Klarheit schafft, Verantwortung stärkt und Wirkung auf individueller, teambezogener und organisationaler Ebene ermöglicht. Für mich war nessio® keine Entscheidung, sondern eine Notwendigkeit.

MIT SEBASTIAN FLECK, 05. MAI 2025

Eine Antwort auf das, was in der Praxis immer wieder gefehlt hat. Und ich bin sicher: Damit stehe ich nicht allein.

*INTERVIEWER:**Was macht den Ansatz so wirkungsvoll – gerade im organisationalen Kontext?*

SEBASTIAN:

nessio® wirkt, weil es die Realität in Organisationen ernst nimmt. Es blendet weder Struktur noch Beziehung aus. Es bringt beides in einen gemeinsamen Entwicklungsprozess. Genau das fehlt vielen gängigen Modellen: Sie betrachten Führung, Kultur oder Veränderung isoliert und wundern sich, wenn die Wirkung ausbleibt.

Mit nessio® wird sichtbar, wo Verantwortung übernommen wird und wo nicht. Wo Entwicklung möglich ist und wo sie blockiert wird. Die Methode schafft Klarheit ohne Überforderung, Orientierung ohne Dogma und Entwicklung ohne Abhängigkeit vom Berater.

Das ist Fluch und Segen zugleich: Nicht alle Entscheider können oder wollen der Realität ins Auge sehen. Viele tendieren dazu, sie zu filtern wie ein Bild in den sozialen Medien, um etwas zu suggerieren, das in der kommunizierten Form so nicht existiert. Tragisch ist, dass diese Haltung selten hinterfragt wird, sondern durch Passivität oft noch gestützt.

Wer sich der Realität stellt und echte Entwicklung ermöglichen will, findet in nessio® eine kraftvolle Antwort. Der Ansatz funktioniert auf Executive-Ebene genauso wie auf dem Shopfloor, weil er auf Beziehung setzt, nicht auf Inszenierung. Und weil Haltung hier zur Handlung wird.

*INTERVIEWER:**Wie verbindest du Struktur, Haltung und Beziehung in deiner Arbeit?*

SEBASTIAN:

Indem ich sie bewusst zusammenführe. Denn nur im Zusammenspiel entfalten sie ihre Wirkung. Struktur schafft Orientierung. Haltung verleiht Tiefe. Beziehung ermöglicht Vertrauen. In meiner Arbeit greifen diese drei Ebenen ineinander. Klarheit ist für mich kein Kontrollinstrument, sondern ein Angebot zur Übernahme von Verantwortung. Haltung zeigt sich nicht im Gesagten, sie zeigt sich im Gelebten. Und dies wird besonders dann spürbar, wenn es herausfordernd wird.

„As a leader, you must walk the talk.“ Mitarbeitende orientieren sich an dem, was Führung vorlebt und nicht an dem, was sie behauptet. Beziehung ist dabei keine nette Ergänzung, sondern die verbindende Kraft, die Entwicklung überhaupt erst möglich macht. Wer Struktur, Haltung und Beziehung integriert, schafft mehr als nur Effizienz. Er schafft echte Wirksamkeit.

MIT SEBASTIAN FLECK, 05. MAI 2025

INTERVIEWER:

Was brauchen Organisationen heute mehr denn je – und was dürfen sie loslassen?

SEBASTIAN:

Organisationen brauchen heute vor allem Klarheit und Richtung. In Zeiten hochdynamischer geopolitischer Entwicklungen entstehen Unsicherheiten und diese wiederum erzeugen Stress. Unter Stress greifen Menschen auf eingeübte Muster zurück. Genau das bremst laufende Transformationsprozesse oder lenkt sie in alte Bahnen.

Was es jetzt braucht: Richtung statt Kontrolle. Führung statt Aktionismus. Und vor allem Räume, in denen Menschen Verantwortung übernehmen können statt auf Genehmigung zu warten.

Was Organisationen loslassen dürfen? Die Illusion, Unsicherheit durch immer mehr Kontrolle zu beherrschen. Oder die Vorstellung, man könne Transformation an Tools, Kampagnen oder externe Labels auslagern. Entwicklung lässt sich nicht delegieren. Sie beginnt dort, wo Menschen Verantwortung übernehmen – für sich, ihre Wirkung und das gemeinsame Ganze. Wer sich dem gerade in Zeiten großer Unsicherheit ehrlich stellt, gewinnt Handlungskraft, Vertrauen und eine Qualität, die inspiriert.

INTERVIEWER:

Wenn man dich auf einen Gedanken reduzieren müsste – was bleibt?

SEBASTIAN:

„Ohne Erfahrung, keine Erkenntnis. Ohne Erkenntnis, keine Erfahrung.“ – Veränderung beginnt mit Erkenntnis aus Erfahrung, aus Beziehung. Zur Aufgabe. Zum System. Und zu sich selbst.

INTERVIEWER:

Vielen Dank für das Interview!

SEBASTIAN:

Gern geschehen. Hat Spaß gemacht.