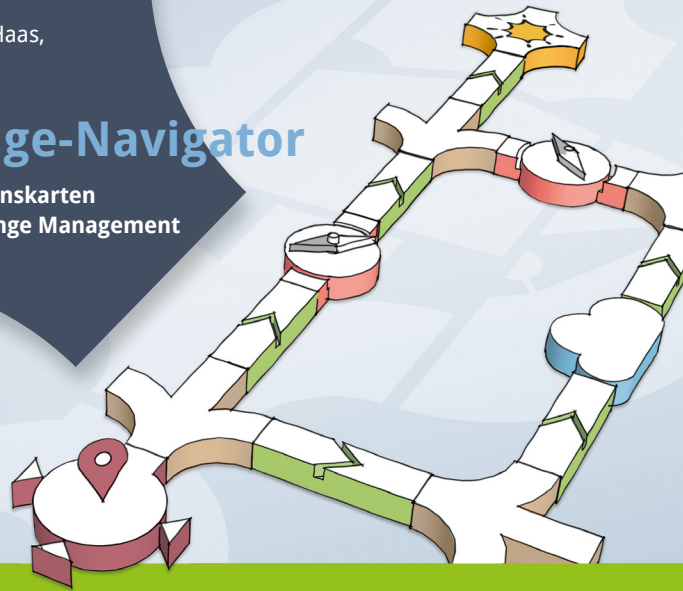


Heiko Roehl, Oliver Haas,
Malte Belau

Der Change-Navigator

48 Frage- und Aktionskarten
für wirksames Change Management



BELTZ

Leseprobe aus: Roehl/Haas/Belau, Der Change-Navigator, ISBN 978-3-407-36588-0

© 2017 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36588-0>

1 EINLEITUNG

1.1 Wandel: Oft gewollt, selten gekonnt

Veränderung allerorten: Digitalisierung, Globalisierung und die Dynamik einer sich rapide wandelnden Welt stellen Mensch, Organisationen und Gesellschaft vor nie dagewesene Herausforderungen. Was gestern noch sicher geglaubt wurde, gilt heute schon nicht mehr. Immer häufiger müssen wir mit Erstaunen feststellen, dass der technologische Fortschritt und der gesellschaftliche Wandel unsere Vorstellungskraft längst hinter sich gelassen haben.

Unternehmen, Verwaltungen, Behörden und Organisationen aller Art sind Teil dieses Wandels. Sie sind dabei sowohl Objekte als auch Akteure: Sie erfahren Wandel und haben ihn gleichzeitig zu meistern. War noch vor wenigen Jahren die einfache Anpassung an die sich verändernden Rahmenbedingungen des Wirtschaftens das Gebot der Stunde, so geht es heute vielmehr um ein vorausschauendes, aktiv gestaltendes Handeln zur Bewältigung des Wandels. Dauerhafte strategische Veränderungsfähigkeit zählt.

Das ist allerdings leichter gesagt als getan. Wer Organisationen verändert, hat oft die Aufgabe, Mensch und System zur Aufgabe lieb gewonnener Gewohnheiten zu bewegen. Gewissheiten müssen über Bord geworfen werden, Machtgefüge verschieben sich, Routinen wehren sich gegen Veränderung.

Und so geht denn auch die Mehrzahl der Change-Projekte in Organisationen schief. Die Gründe hierfür sind ebenso vielfältig wie die Projekte selbst. Mal wird nicht ausreichend kommuniziert, es regt sich Widerstand und das Projekt wird auf unbestimmte Zeit vertagt. Ein anderes Mal steht hinter dem Wandel nur die Minderheit in der Führungsspitze einer Organisation – auf dem Weg zum Erfolg wird der Change-Prozess vom Rest der Führung ohne Angabe näherer Gründe abgesagt. Oder der Wandel findet nur auf dem Papier statt: Der Bericht ist verfasst, alle Beteiligten stehen geschlossen hinter den formulierten Zielen, aber in Wirklichkeit ändert sich nichts.

Die Anlässe für organisationalen Wandel sind vielfältig, beispielsweise:

→ Um dem steigenden Marktdruck standzuhalten, möchte die Geschäftsführung eines Unternehmens neue Geschäftsbereiche aufbauen, die aber von den Leitern des etablierten Geschäfts beargwöhnt werden.

Man befürchtet, die neuen Leistungen könnten dem Stammgeschäft schaden. Die Geschäftsführung möchte deshalb einen neuen unternehmerischen Geist im Hause etablieren.

- Ein erfolgreiches junges Unternehmen wächst schnell. Mit dem Wachstum kommen Koordinationsschwierigkeiten in der Leistungserbringung. Die Organisation braucht klare Funktionen, das Organigramm muss neu sortiert werden.
- In einer Verwaltungsbehörde kommt es zu Kooperationsschwierigkeiten zwischen zwei Abteilungen, die sich auf die Stimmung im ganzen Haus auswirken. Die Leitung entschließt sich, die Silo-Kultur der Abteilungen zu durchbrechen, eine neue Kultur der Zusammenarbeit soll entstehen.
- Die stetig sinkenden Umsätze eines Unternehmens führen zur Entscheidung, ein radikales Kostenreduktionsprogramm aufzusetzen. Das Unternehmen soll neu strukturiert werden, Aufbau- und Ablauforganisation werden umgestaltet.
- Im Pflgeteam eines Unfallkrankenhauses hat sich die Stimmung seit Jahren kontinuierlich verschlechtert. Inzwischen leidet auch die Leistungsqualität unter den andauernden Konflikten. Die Klinikleitung entschließt sich zu einer Teamentwicklung, um die Situation zu verbessern.

- Ein Konzern unterhält seit Jahrzehnten einzelne Stiftungen, die seine gesellschaftliche Verantwortung demonstrieren sollen. Der Aufsichtsrat des Konzerns beschließt aus Kostengründen, die Organisationen zusammenzulegen. Ein schwieriger Fusionsprozess beginnt.

1.2 Organisationale Veränderung gestalten

Change Management ist ein schwieriges Geschäft. Das liegt unter anderem daran, dass es immer parallel auf mehreren Ebenen vonstattengeht, beispielsweise auf Sach-, Beziehungs- und Prozessebene. Oder auf Personen- und Organisationsebene. Oder auf bewusster und unbewusster Ebene.

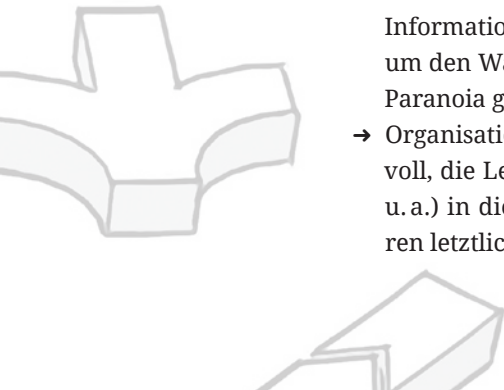
Es lohnt, sich mit dieser Komplexität anzufreunden und in der Praxis möglichst viele Perspektiven des Wandels in den Blick zu nehmen. Ein rein sachorientiert gesteuerter Veränderungsprozess hat ebenso wenig Erfolgsaussichten wie ein rein beziehungsorientiert organisierter: Im einen Fall entstehen oft recht eindrucksvolle Konzepte, Studien und Berichte, deren Umsetzung in den Alltag der Organisation dann aber schwierig ist. Im anderen Fall sind die Beteiligten im besten Einvernehmen miteinander, der Wandel wird gemeinsam getragen, nur fehlt es an klugen inhaltlichen und fachlich wegweisenden Lösungen.



Um nicht als »geplante Folgenlosigkeit« (Doppler) zu enden, sollte ein gut gestalteter Veränderungsprozess eine Reihe von Aspekten berücksichtigen:

- Veränderungsprozesse laufen in der Praxis weniger planbar ab, als gemeinhin angenommen wird. Viel wichtiger als Detailplanung sind deshalb die kontinuierliche Überprüfung der Ziele und eine immer wiederkehrende Standortbestimmung. Einfache, lineare Phasenmodelle des Change funktionieren nicht mehr.
- Es ist üblich, dass sich die Eingangsfrage und die Problemstellung in wirksamen Veränderungsprozessen über den Prozess hinweg grundlegend ändern. Die Beteiligten lernen die Organisation im Zuge der Veränderung erst richtig kennen und erfahren schrittweise mehr über die Hintergründe der ursprünglichen Problemstellung. Deshalb gewinnt ein agiles, schrittweise lernendes Vorgehen.
- Wandel braucht Kommunikation in alle Richtungen. Die Beteiligten gehen meist ungnädig mit fehlender Information um. Die Löcher in der Textur des Wissens um den Wandel werden in vielen Organisationen mit Paranoia gestopft.
- Organisationaler Wandel braucht Kontext. Es ist sinnvoll, die Leistungsnehmer der Organisation (Kunden u. a.) in die Veränderung einzubeziehen. Sie definieren letztlich den Zweck des Change.

- Voraussetzung für einen wirksamen Veränderungsprozess ist ein Gefühl der Dringlichkeit bei den wichtigsten Entscheidern.
- Kluge Beteiligung ist Voraussetzung dafür, dass alle wichtigen Interessensgruppen die Veränderung auch wirklich mittragen.
- Schaut man mit wertschätzendem Blick auf die Biografie der Organisation als Ganzes, so stellt man meist schnell fest, dass das für wirksame Veränderungen notwendige Wissen immer irgendwie im Haus verfügbar war und ist. Es geht also darum, diese Weisheit der Organisation gezielt für die Gestaltung der Zukunft zu nutzen.
- Widerstand, Scheitern und Fehler sind integrale Bestandteile des Wandels. Im wirksamen Change kommt es darauf an, kontinuierlich zu lernen und Widerstände gegen Veränderungen in der Tiefe zu verstehen. Oft liegen im Widerstand Antworten auf große Fragen des Wandels verborgen.
- Methoden und Werkzeuge des Change Management sollten nicht die Gestaltungsperspektive dominieren. Viel wichtiger ist ein funktionierender Gesamtansatz.
- Vorsicht: Selbstüberschätzung und Steuerungssillusionen der Gestalter gefährden den Wandel. Begeisterung und eine grundlegend positive Haltung hingegen sind Pflicht.



- Auch Missstände haben ihre innere Logik. Respekt vor der Organisation und dem, was bisher funktioniert hat, ist unabdingbar für eine wirklich anerkennende Einstellung der Veränderer. Veränderung zu gestalten bedeutet, sich neugierig voranzutasten.
- Auch die Veränderer sind Teil der Veränderung. Deshalb sollten sie gleich mit gutem Beispiel vorangehen.

1.3 Typische Fallstricke

Weil die Gestaltung organisationaler Veränderungsprozesse kompliziert und voraussetzungsvoll ist, zeigen wir hier auch, wie es nicht geht. Das Scheitern eines Veränderungsprozesses bedeutet in der Praxis allerdings oft nicht, dass das Projekt eingestellt wird. Es wird eben nur dafür gesorgt, dass es wirkungslos bleibt.

Brüchige Allianz

Organisatorischer Wandel fordert von allen Beteiligten viel Kraft, Mut und Verantwortung. Und er braucht machtvolle Koalitionen, die die Veränderung wirklich wollen. Oft sind diese im oberen Management angesiedelt. Sie treiben den Change voran und sorgen dafür, dass es weitergeht, auch wenn es holpert.

Fällt diese Allianz der Willigen auseinander, versandet der Change schnell. Ein klassisches Problem in der Praxis des Veränderungsmanagements sind brüchige Allianzen des Wandels, die dann zerbrechen, wenn einzelne Akteure sich nicht mehr genügend engagieren und notwendige Entscheidungen nicht mehr fällen und umsetzen. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Man befürchtet eigene Nachteile durch den Wandel. Oder im Verlauf des Prozesses sind Themen auf den Tisch gekommen, die vorher nicht absehbar waren und die nicht mitgetragen werden. Es kann im Team der Verantwortlichen auch zu Differenzen gekommen sein. Und vieles andere mehr.

Keine ausreichende Kapazität

Für viele ist der Veränderungsprozess zusätzlich zum Tagesgeschäft zu leisten. Er braucht Zeit, Raum und finanzielle Ressourcen im Alltag der Beteiligten. Hinzu kommt, dass der Wandel meist aus einer anderen Rolle organisiert werden muss als der normale operative Alltag. Hier sind die Akteure zusätzlich für übergeordnete Themen verantwortlich, die über ihre täglichen Aufgaben hinausgehen.

Wird diese Kapazität für den Wandel im Team der Beteiligten und in der Gesamtorganisation nicht gesichert, dann ist der Change zwar auf dem Papier formuliert

und oft mit hehren Zielen versehen – die Umsetzung wird jedoch nicht gelingen. Die Gründe hierfür liegen meist darin, dass der Aufwand und die Kosten für den Change unterschätzt werden.

Keine ausreichende Kompetenz

Veränderungsmanagement ist eine ganz eigene Profession. Einen tiefgreifenden Wandel der Organisation zu initiieren und zu steuern erfordert eine ganze Reihe von Kompetenzen, die sich von den Kompetenzen für die Steuerung des »Standardgeschäfts« maßgeblich unterscheiden. Kenntnisse der Instrumente der Organisationsentwicklung, Verständnis der Machtdynamiken des Change, Aufbau und Steuerung kluger Architekturen des Change, das Ausloten von Beteiligungsprozessen und vieles Weitere gehören nun mal nicht zum Standardrepertoire des Managements.

Wird die Steuerung des Wandels wie die Steuerung des operativen Geschäfts angegangen, besteht die Gefahr, dass wichtige Ereignisse im Wandel falsch gedeutet oder übersehen werden: Aufkommende Konflikte beispielsweise werden in diesem Zusammenhang gern personalisiert, statt sie den sich ändernden Bedingungen des Handelns der Beteiligten zuzuschreiben.

Die Funktion folgt der Form

Zu den Erfolgsrezepten des organisationalen Wandels gehört es, zunächst die Funktion und dann die Struktur der Organisation zu klären. Die Aufbauorganisation (sichtbar beispielsweise im Organigramm) hat die Aufgabe, den bestmöglichen Rahmen für die Umsetzung der organisationalen Funktionen zu bieten.

Organisationsentwicklung wird leider häufig als »Kästenarbeit« missverstanden, bei der bestehende Strukturen zum Ausgangspunkt von Funktionsklärungen genommen werden. Dies geschieht meist, weil die Inhaber und Positionen in den Strukturen nicht als veränderbar verstanden werden. Organisationsstrukturen werden dann um die Personen »herumgebaut«. Der Schlüssel für den erfolgreichen Change liegt in der umgekehrten Vorgehensweise.

Verantwortungsflucht

Erfolgreicher Wandel geht immer mit der Veränderung von Verantwortung einher. Menschen müssen neue Verantwortung übernehmen, andere müssen sie abgeben. Mit der Zuschreibung neuer Verantwortungsbereiche und der tatsächlichen Übernahme dieser Verantwortung im Change steht und fällt der Erfolg des gesamten Vorhabens.

Verantwortung wird leicht übernommen, solange die mit ihr verbundenen Pflichten nicht klar sind. Werden dann aber erst einmal die Last und das Risiko der übernommenen Verantwortung spürbar, ergreifen viele Akteure des Wandels die Flucht – oft still und leise, ohne die anderen Beteiligten davon in Kenntnis zu setzen.

SOS! Wandel!

In Veränderungsprozessen erhöht sich für alle Beteiligten zunächst die täglich in der Organisation zu verarbeitende Komplexität. Die Kommunikations- und Operationskosten steigen, und die Beteiligten haben in unübersichtlichen Gemengelagen anspruchsvolle Entscheidungen zu treffen.

Insbesondere in Veränderungsprozessen mit hohem Partizipationsgrad taucht häufig das Problem auf, dass der ursprüngliche Sinn und Zweck des Wandels durch die Informationsdichte aus dem Blick gerät – die Bäume machen den Wald unsichtbar. Die Beteiligten ertrinken in einem Meer aus selbsterzeugter Komplexität. Grund hierfür ist häufig, den normalen und gewünschten Komplexitätszuwachs (Veränderungsideen, alternative Lösungen, neue Prozesse etc.) zu lange laufen zu lassen, ohne ihn rechtzeitig in Entscheidungen umzumünzen.

Der überspannte Bogen

Veränderungsprozesse werden von vielen Beteiligten zunächst als abstrakte und wenig greifbare Prozesse erlebt, in denen für lange Zeit kaum etwas spürbar den eigenen Arbeitsplatz erreicht. Sei er auch noch so partizipativ aufgesetzt, in der Planung existiert der Change vornehmlich auf dem Papier (bzw. in der Präsentation). Das Engagement der Menschen im Wandel ist eine Vorleistung, die von begrenzter Dauer ist. Wird dieses Engagement nicht mit sichtbaren Veränderungen belohnt, versandet die Unterstützung und schließlich der Wandel selbst.

Wirksame Veränderungsprozesse haben einen Rhythmus aus regelmäßigen Zusammenkünften der Akteure, an denen Fortschritte für die Beteiligten erlebbar werden. Fehlen solche Zeitstrukturen, liegt das oft an einer übersteigerten Anfangseuphorie. Viele Akteure haben dann die Vorstellung, dass sich der Wandel von selbst einstellt, wenn es alle nur wirklich aus tiefstem Herzen wollen. Mit der Zeit stellt sich dann heraus, dass dies ein Irrtum ist.

Nur der Mensch im Mittelpunkt

Organisationsentwicklung sollte stets Mensch und Organisation im Auge behalten und auf beiden Ebenen Veränderungen initiieren. Wird die Ebene Mensch vernach-

lässigt, dann erleben die Mitglieder der Organisation den Wandel als fremdgesteuert, ihre Teilhabe und Motivation sinken und damit die Wahrscheinlichkeit, dass das Vorhaben gelingt. Denn auch eine noch so genial designte Organisation wird am Ende auf das Mitwirken ihrer Mitglieder angewiesen sein.

Wird die Organisationsebene vernachlässigt, sind die Folgen nicht minder gravierend. Menschen werden zwar zu Mitspielern im Wandel, bemühen sich und sind als Personen veränderungsbereit – allein, der Erfolg will sich nicht einstellen, weil sich die Spielregeln nicht ändern. Organisationsentwicklung hat es immer auch mit der Gestaltung der Spielregeln des Systems zu tun, also mit den teilweise nicht bewussten kulturellen, verfahrensbezogenen oder geschäftlichen Regeln, denen Menschen mehr oder weniger bewusst folgen. Im Extremfall steht der Mensch so zentral im Mittelpunkt des Wandels, dass er die ihn umgebenden organisationalen Kontexte als nicht veränderbare Rahmenbedingungen versteht. Das frustriert.

Es reicht eben nicht, nur die Menschen zu entwickeln, weil die Organisation ihren ganz eigenen Willen hat. Soll der Change gelingen, dann müssen explizite und implizite Regelsysteme thematisiert werden – und zwar so, dass sie im Kreise der Entscheidungsträger tatsächlich nachhaltig verändert werden. Bis zum nächsten Change.

Einsame Spitze

Erfolgreicher Wandel in Organisationen beruht auf einer differenziert abgestimmten Beteiligung der Betroffenen. Auch wenn dies nur selektiv und in Ausschnitten passiert, stellt sich der Erfolg bei der Umsetzung des Vorhabens schneller ein: Die Betroffenen sind ja bereits über die wichtigsten Anliegen des Change qua Teilhabe informiert.

Werden die Pläne für den Wandel hingegen im Hinterzimmer der Führungsspitze ausgeheckt, ohne wichtige Interessensgruppen einzubeziehen, dann steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie später aufwendiger und mit Nachdruck kommuniziert werden müssen. Auch bei heiklen Projekten, die mit Arbeitsplatzabbau zu tun haben, ist – bei allem oft notwendigen Taktieren – eine rechtzeitige Beteiligung geboten. Unverzeihlich ist die sogenannte Pseudo-Partizipation: Wird beteiligt, so sollte das Ergebnis der Beteiligung (etwa die Ideen der Beteiligten) auch sichtbar in die Entscheidungsfindung einbezogen werden.

Der wichtigste Grund für einsame Entscheidungen der Führungsspitze in Prozessen der Organisationsentwicklung ist die Befürchtung, dass sich der Wandel nicht nach den Vorstellungen der obersten Führungsebene vollzieht, wenn man Beteiligung zulässt. Oder dass

schlichtweg Zeit verloren ginge, würde man es tatsächlich gemeinsam gestalten.

Zu viel Gestern, zu viel Morgen

Der Ausgangspunkt von organisationalem Wandel kann sowohl Unzufriedenheit mit dem gegenwärtigen Stand der Dinge sein als auch ein attraktives Zukunftsbild, dem man sich annähern möchte. Oft liegt der Ursprung des Change in beiden Aspekten begründet: Man ist nicht mehr so recht damit zufrieden, wie es läuft (beispielsweise in Bezug auf Zusammenarbeit, Kosten, Umsätze, Marktanteile, Zufriedenheit von Interessensgruppen oder Ähnliches), und hat eine vage Idee, wie es besser gehen könnte (Zielbilder, Benchmarks, Visionen oder Ähnliches). Wird nun eine dieser beiden Orientierungen zu sehr in den Fokus gestellt, kann das erhebliche Auswirkungen auf den Ausgang des Wandels haben. Steht die Vergangenheit zu sehr im Fokus, dann dominiert schnell eine »Weg-von-Perspektive«. Man müht sich in der Optimierung des Bestehenden ab, ohne recht zu wissen, wie das langfristige Ziel eigentlich aussieht. Hierbei wird auch gern auf die »Gegner des Wandels« geschaut.

Wird zu sehr aus der Zukunft heraus gesteuert, verliert der Wandel die Bodenhaftung. Visionäre übernehmen das Ruder. Das etablierte Kerngeschäft der Orga-

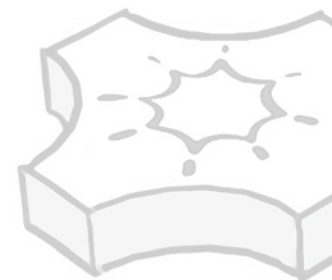
nisation leidet dann häufig. Es wird als gestrig abgetan, ohne dass seine Relevanz für das Gesamtsystem anerkannt wird.

Machtloser Change

Organisationale Veränderungsprozesse scheitern häufig, weil die sozialen Dynamiken nicht beachtet werden, die im Verborgenen wirken. In den Kaffeeküchen der Organisationen ist der Ausgang des Vorhabens dann längst entschieden, während sich die Akteure mit den Details der Steuerung abmühen. Was vor dem Vorhang gespielt wird, ist oft nebensächlich. Der Change wird auf der Hinterbühne entschieden. Guter Wandel bezieht die implizite Seite der Organisation ein, es wird gezielt mit den kulturellen Gegebenheiten der Organisation gearbeitet.

Die wichtigste Komponente ist dabei das Machtgefüge der Organisation, das auf der Hinterbühne verhandelt wird. Im Wandel entstehen hier für die Betroffenen oft empfindlich spürbare Verschiebungen.

Häufig wird organisationale Veränderung als Projekt zur Erreichung expliziter Ziele verstanden und ohne Verständnis für die Hinterbühnen der Organisationen gesteuert. Ein Fehler, wie sich im Verlauf des Prozesses dann oft herausstellt. Es ist Aufgabe gut gestalteter

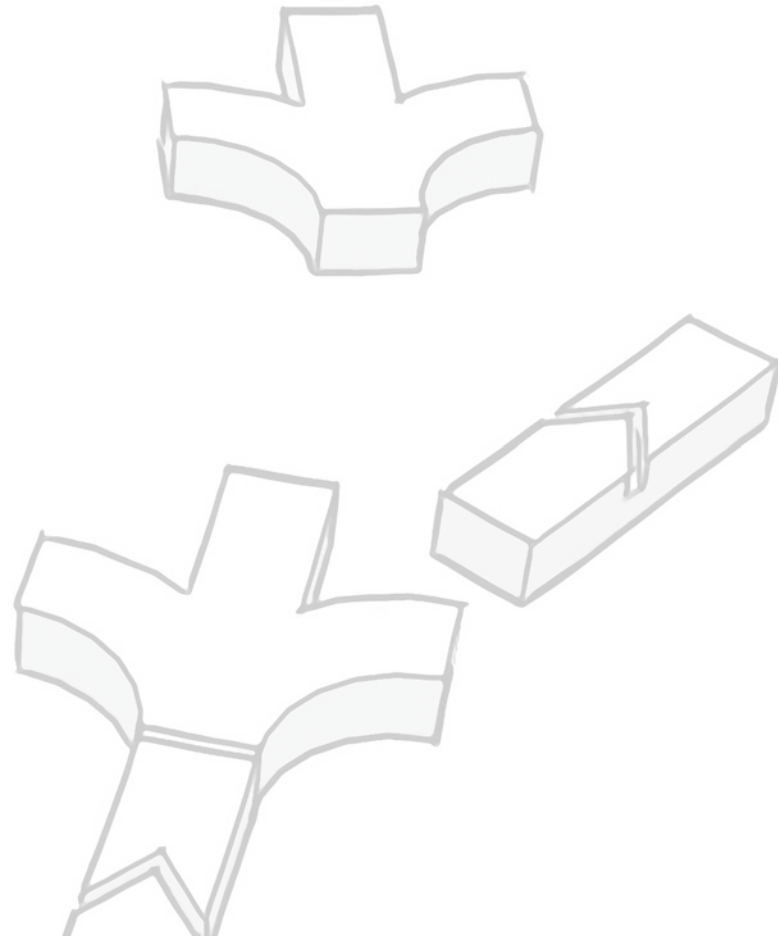


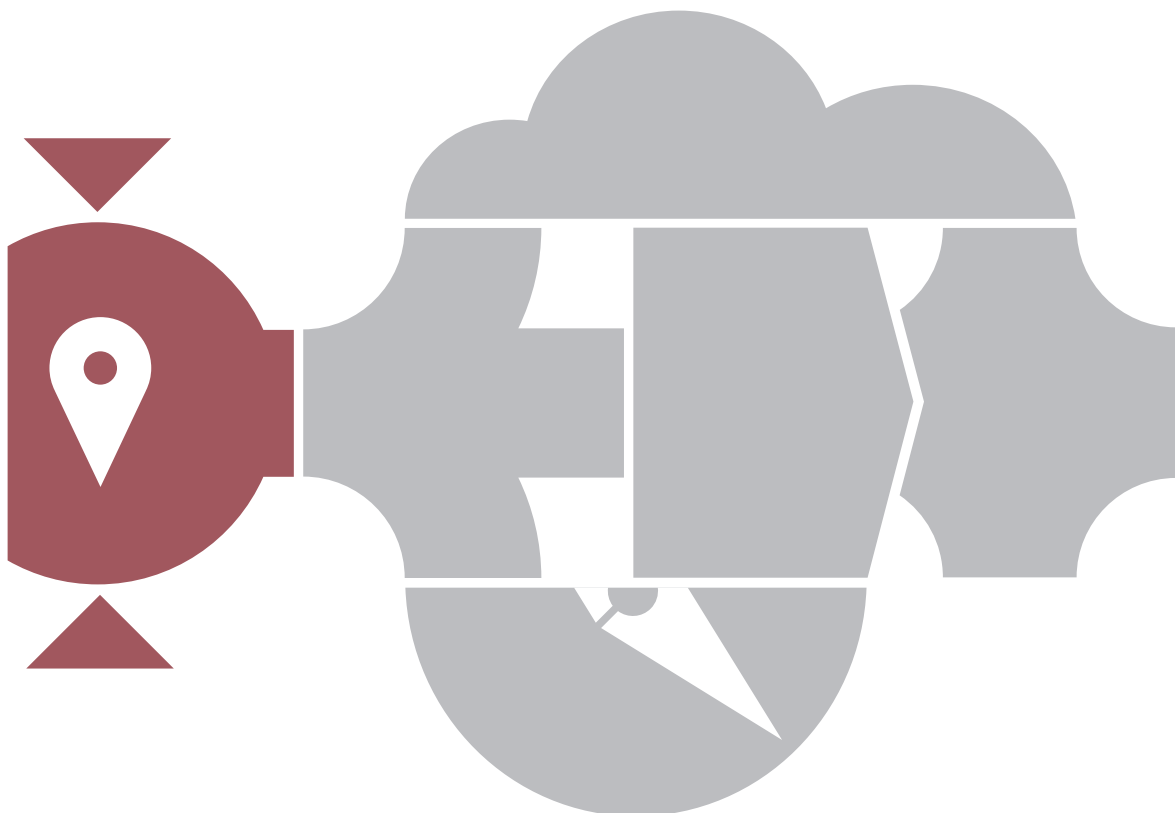
Veränderungsprozesse, die Gespräche aus den Kaffeeküchen und Korridoren der Organisation in die Workshop-Räume zu holen, wo sie produktiv werden können.

Nabelschau auf der Insel

Wenn Organisationen sich verändern, ist der Blick auf die Innenwelt gerichtet: Geschäftsmodelle, Strukturen und Kompetenzen stehen auf dem Prüfstand. Das ist zunächst gut und richtig so, denn um sich zu verändern, ist eine intensive Beschäftigung mit dem Stand der Dinge angeraten. Diese Innensicht gewinnt jedoch in so manchen Veränderungsprozessen die Oberhand. Es werden ganze Kaskaden von Sitzungen anberaumt, der Change beherrscht die Tagesordnung und die Köpfe der Akteure. In der Folge leidet dann meist das Tagesgeschäft.

Erfolgreiche Veränderungsprozesse beziehen die Außensicht kontinuierlich ein und balancieren so Außen- und Innensicht auf den Change. Denn das Umfeld der Organisation verändert sich weiter stetig. Interessensgruppen können oft wichtige Beiträge zum Change liefern. Insbesondere gegenwärtige und zukünftige Leistungsnahmer (zum Beispiel Kunden) der Organisation stehen dabei im Vordergrund.





ALTERNATIVE ZUKÜNFTEN
AKTEURE

ANLASS

ZIELBILDER
VORAUSSETZUNGEN
DYNAMIKEN
HINTERBÜHNE

STANDORT BESTIMMEN

Was ist der Anlass für Veränderung?

Worum geht es hier eigentlich? Was ist der Anlass für den Wandel?
Was ist die Geschichte des Problems?

Warum existiert die Herausforderung? Seit wann besteht sie?

Was waren bisherige Lösungsansätze?

Warum waren diese nicht erfolgreich?

Welches Potenzial liegt in der heutigen Situation?

Wie soll die Herausforderung jetzt gelöst werden?

Was passiert, wenn nichts passiert?

Welche neuen Probleme entstünden, wenn das Problem beseitigt wäre?

Tools

- Bedarfsanalyse
- Stärken-Schwächen-Analyse
- Auftragsklärung

Fallstricke

- Zu viel Gestern, zu viel Morgen
- Brüchige Allianz des Wandels



ANLASS
BETEILIGTE
RAHMENBEDINGUNGEN
ICH
DYNAMIKEN

ALTERNATIVE ZUKÜNFTEN

ZIELBILDER
HANDLUNGSFELDER
WIRKUNGEN
INITIATIVEN
LERNEN

ZUKUNFT EINLADEN

Wie können mögliche, alternative Zukünfte aussehen?

Welche Faktoren beeinflussen die heutige Situation maßgeblich? Wie könnten sich diese Faktoren mittel- und langfristig entwickeln? Was würde das für die Herausforderung bedeuten?

Was wären Entwicklungen, die die Herausforderung positiv/negativ beeinflussen?

Ist das Thema in Zukunft noch das Thema?

Wie sähe eine ideale Welt aus, in der das Problem längst Geschichte ist?

Wo sehen Sie bereits heute Ansätze inner- und außerhalb des Unternehmens, um mit der Herausforderung produktiv umzugehen (Benchmarks)?

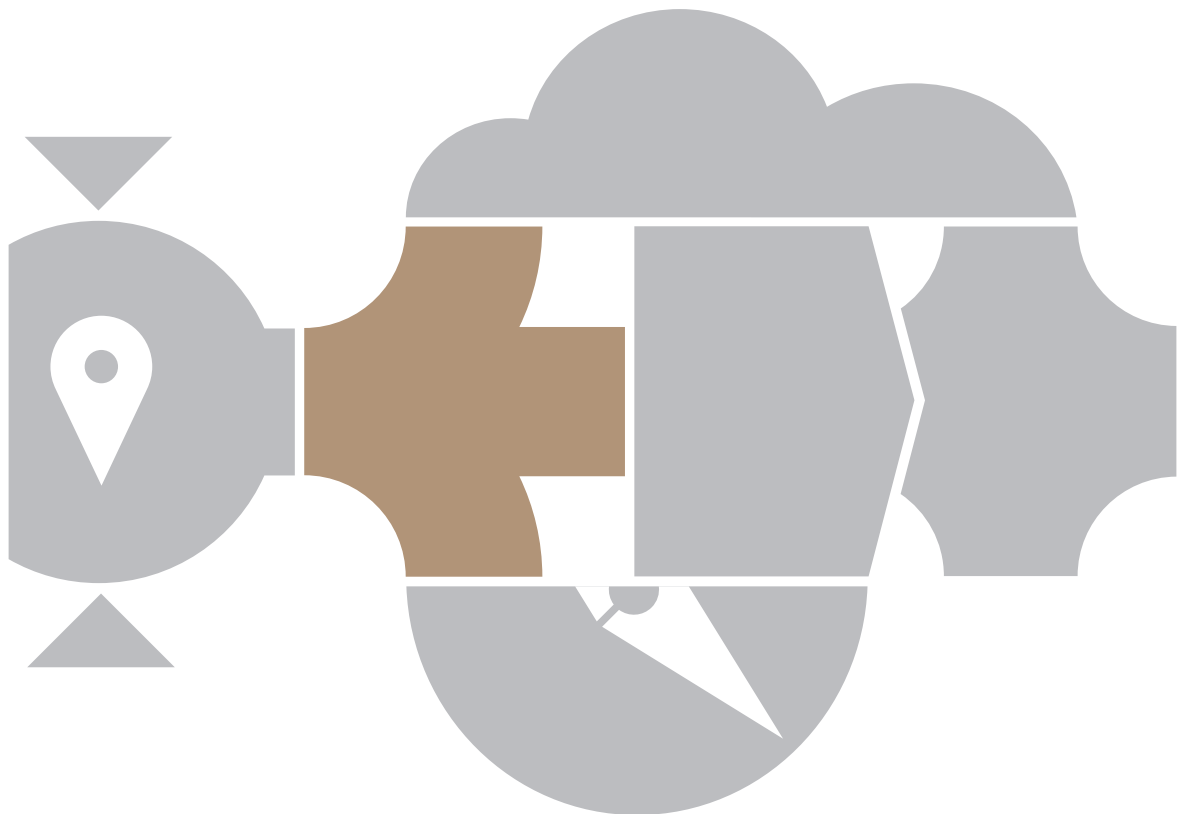
Wie sehen die Zukünfte des Themas aus der Perspektive unterschiedlicher Stakeholder aus?

Tools

- Szenario-Technik
- Strategisches Roadmapping

Fallstricke

- Keine ausreichende Kompetenz
- SOS! Wandel!
- Einsame Spitze
- Zu viel Gestern, zu viel Morgen



ZIELBILDER
ROUTINEN
ALTERNATIVE ZUKÜNFTEN

VERÄNDERUNGSANSATZ

INITIATIVEN
ENTSCHEIDUNGEN
WIRKUNGEN
LERNEN

WEGE ENTDECKEN

Welcher Veränderungsansatz ist sinnvoll?

Wird durch den Wandel etwas Neues geschaffen? Wird etwas Bestehendes verändert?

Wird die Organisation (oder ein Teil davon) angepasst oder grundlegend neu gestaltet?

Ist die Herausforderung für die Organisation lebensbedrohlich? (a. für die ganze Organisation, b. für einzelne Bereiche, c. für einzelne Organisationsmitglieder)

Wie stark sollten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beteiligt sein? In welchen Rollen (Mitarbeit/Mitentscheidung, Beratung)?

Was bedeutet der Wandel für die Welt außerhalb der Organisation?

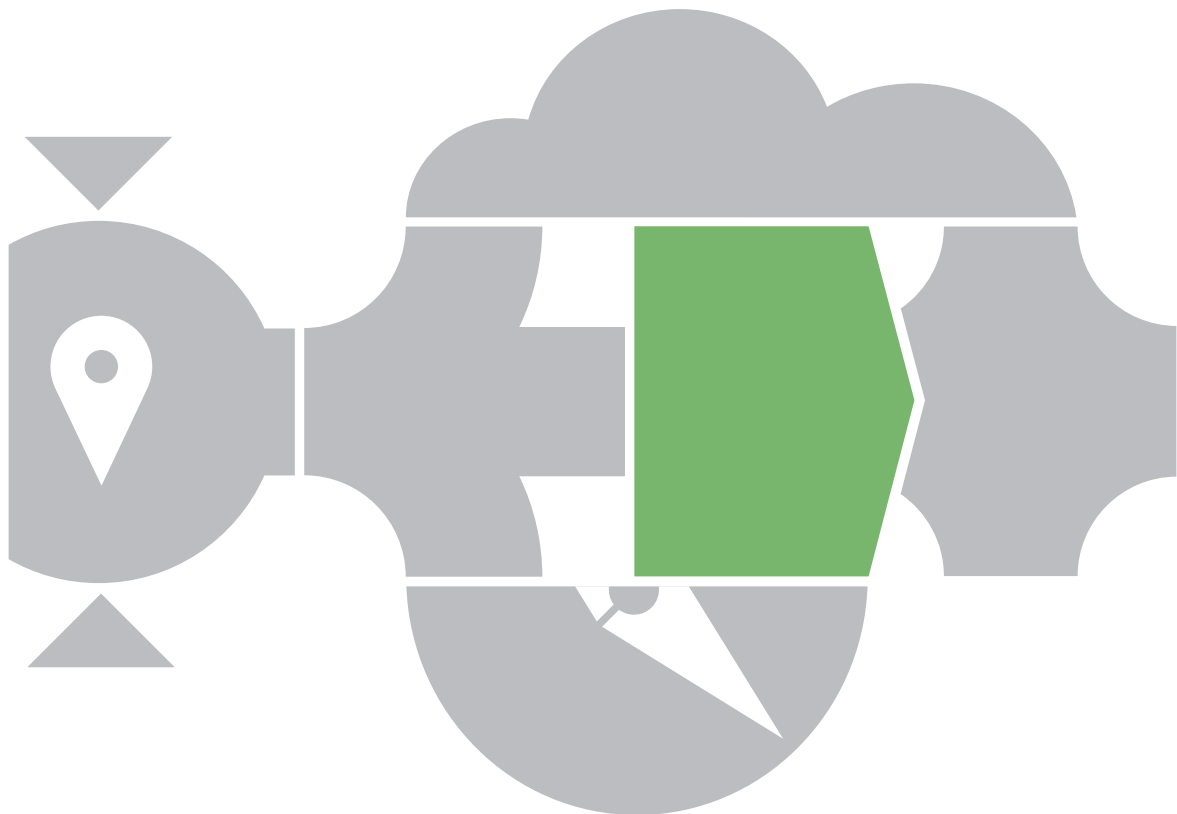
Welche Eigenschaften sollte der Veränderungsansatz haben (z. B. partizipativ, top-down)?

Tools

→ Risiko-Radar

Fallstricke

- Keine ausreichende Kapazität für den Wandel
- Keine ausreichende Kompetenz
- Funktion folgt der Form
- Zu viel Gestern, zu viel Morgen
- Nur der Mensch im Mittelpunkt



VERÄNDERUNGSANSATZ
ENTSCHEIDUNGEN
ROUTINEN

INITIATIVEN

VERÄNDERUNGSANSATZ
WIRKUNGEN
FEHLER

SCHRITTE GEHEN

Welche Initiativen ergeben sich in den Handlungsfeldern?

Wie sehen die konkreten Aktivitäten in den Handlungsfeldern aus? Welche Initiativen/Projekte sollten jetzt stattfinden?

Was sollte jetzt direkt entschieden werden?

Wie werden die Initiativen personell besetzt? Sind Verantwortliche benannt?

Sind die Rahmenbedingungen und Ziele für die Initiativen geklärt und mit dem Gesamtziel des Wandels abgestimmt?

Sind individuelle Ziele der Mitarbeitenden mit den Zielen aus den Wandelinitiativen verknüpft?

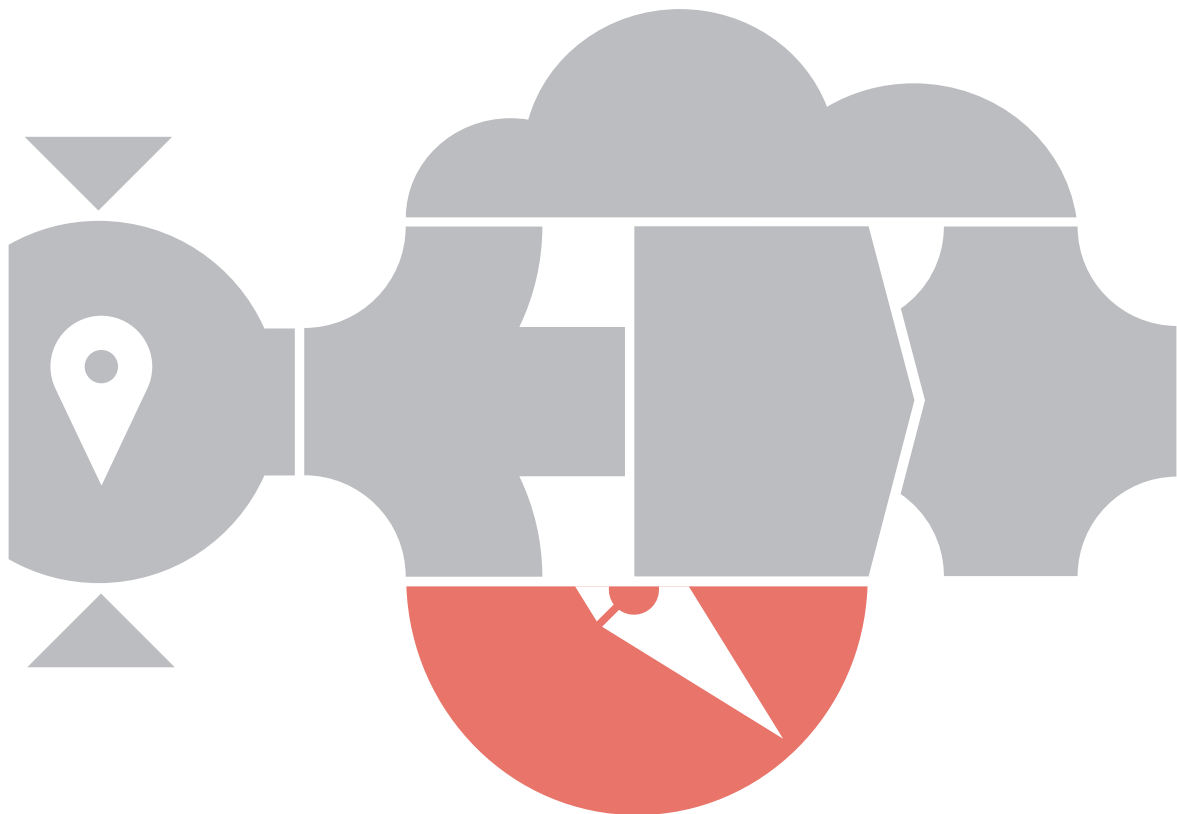
Ist ein Projektmanagement für die Initiativen aufgesetzt?

Tools

- Operationsplan
- Mitarbeiterziele

Fallstricke

- Keine ausreichende Kapazität für den Wandel
- Keine ausreichende Kompetenz
- Funktion folgt der Form
- SOS! Wandel!



ROUTINEN
ANLASS
DIAGNOSE
BETEILIGTE

AKTEURE

HINTERBÜHNE
RAHMENBEDINGUNGEN
ANLASS

SELBST ORIENTIEREN

Was macht der Wandel mit den Akteuren?

Inwiefern sind die Beteiligten selbst vom Wandel betroffen?

Wie entwickeln sich die Rollen der Akteure im Laufe des Prozesses?
Welche neuen Erwartungen könnten an die Akteure gerichtet werden?

Wie werden die Akteure des Wandels von anderen beteiligten Gruppen und Individuen wahrgenommen?

Was sind positive/negative Entwicklungspfade für die Akteure?

Wie gehen die Akteure mit dem Wandel auf persönlicher Ebene um?

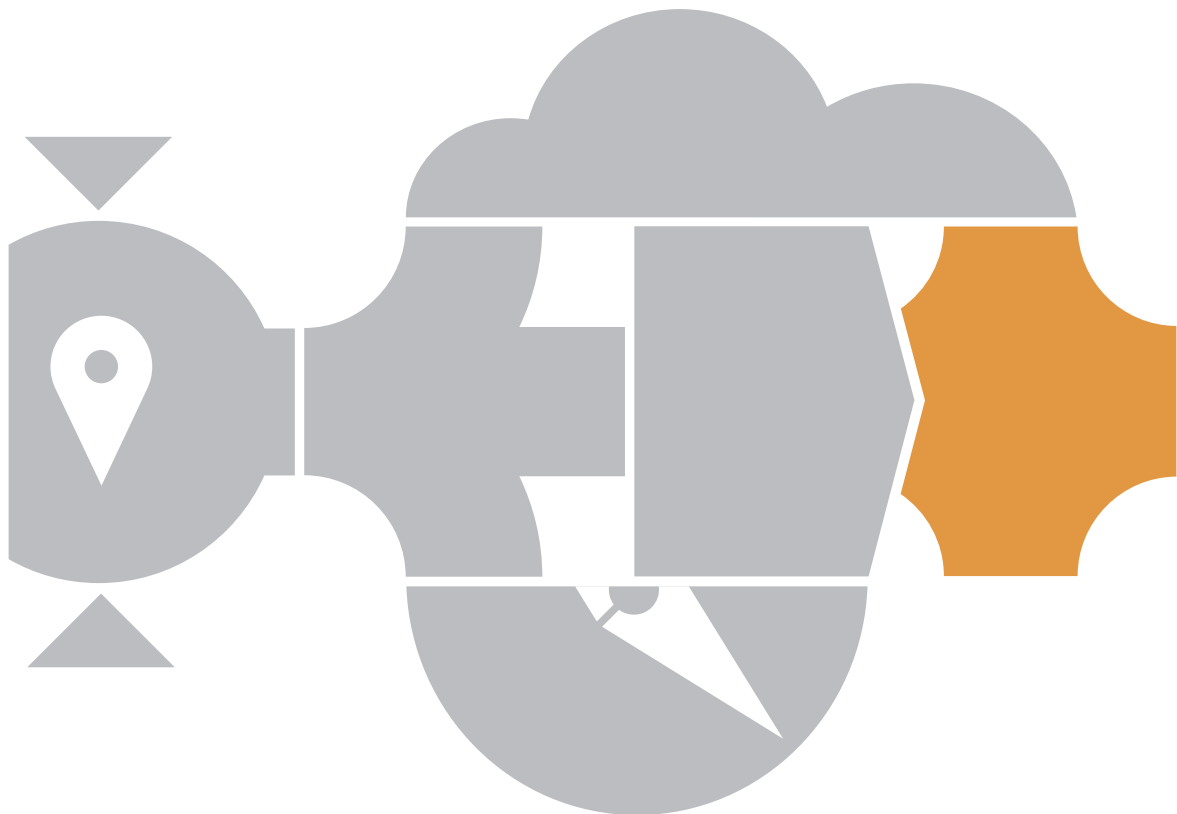
Wie kann eine offene Kommunikation der eigenen Rollen der Akteure an die Beteiligten gelingen?

Tools

- Interventionsgruppen (Kollegiale Beratung)
- 360°-Feedback

Fallstricke

- Keine ausreichende Kapazität für den Wandel
- Keine ausreichende Kompetenz für den Wandel
- Einsame Spitze



ZIELBILDER
RAHMENBEDINGUNGEN
ANLASS
ALTERNATIVE ZUKÜNFTEN

WIRKUNGEN

ANLASS
KONSEQUENZ
KOORDINATION
ROUTINEN

WIRKUNG VERSTEHEN

Wie wird mit den Folgen des Wandels umgegangen?

Woran können Sie die Wirkung(en) des Wandels erkennen?

Verändern sich Strukturen/Prozesse/Rollen in der Organisation den Zielen entsprechend?

Wie können Sie einen Überblick über mögliche Folgen des Wandels bekommen?
Welche Methoden eignen sich dazu?

Wo/wie/wann/mit wem werden Wirkungsbeobachtungen geteilt?

Wo drückt sich der Wandel am deutlichsten aus?

Gibt es bereits schnelle Erfolge?

Wo ergeben sich unbeabsichtigte Nebenfolgen des Wandels?
Sind diese positiv oder negativ?

Gelingt eine näherungsweise, kontinuierliche Erfolgsbestimmung?

Welche Rolle spielen die ursprünglichen Ziele des Wandels?

Welche Auswirkungen hat der Wandel über die Organisation hinaus?

Tools

→ Wirkungsmodell

Fallstricke

- Keine ausreichende Kompetenz für den Wandel
- Funktion folgt der Form
- SOS! Wandel!
- Überspannter Bogen
- Nur der Mensch im Mittelpunkt