

Rezepte dazu, wie man in Organisationen schnellen Wandel schafft, gibt es genug. Diese werden meist eindimensional definiert und führen so zu unangemessener Trivialisierung. Das möchte ich mit den nachfolgenden „Und´s“ vermeiden. Denn das Aushalten der Spannung zwischen Gegensätzen führt häufig zu einer Bewegung, welche die Polaritäten auf einer Metaebene integriert. Das wäre Komplexitätsreduktion ohne Trivialisierung.

1 Eine attraktives Zukunftsbild und die Würdigung des zu ändernden Zustands

- Es gibt ein deutliches, gut begründetes, und – soweit möglich - attraktives Bild darüber, wo es hin gehen soll;
- und das Alte wird als Ergebnis von Engagement, gutem Willen und System-Zwängen gesehen, das ihm einen würdevollen Platz in der Organisations-Geschichte lässt. Viele identitätsbildende Werte und Lernergebnisse werden transformiert mitgenommen.

2 Aufbruchstimmung und stabile Bezugspunkte

- Auch emotional ist klar, dass große Veränderungen dran sind. Aufregung und Angst machen Energie frei;
- und es gibt bewährte Manager die das Vertrauen der Betroffenen genießen und die bei Problemen erreichbar sind. Auch Arbeitsplatz-Zusicherungen können verhindern, dass aus stimulierender Angst destruktive Panik wird.

3 Projektorganisation und Einbeziehung der Normalorganisation

- Für die Veränderung wird eine temporäre Projekt-Organisation etabliert, die eine eigene Dynamik entwickeln kann und die das Bestehende effektiv in Frage stellt;
- und die Normalorganisation wird in den Change-Prozess angemessen einbezogen.

4 Das professionelle Wirken von Management und von Beratern

- Manager entwickeln und vermitteln Change Ziele. Sie treffen Entscheidungen zu Strukturen, Budgets und Events;
- Berater checken Strategien und Change Architekturen als Fachberater und steuern/reflektieren den Veränderungsverlauf als Prozessberater.

5 Stringente Change-Architektur und flexibles Reagieren auf den Prozess

- Es wird ein stringenter, überschaubarer Ablaufplan für den Change aufgestellt;
- je nach der konkreten Situation werden Tagesordnungen geändert und spontane Maßnahmen kreiert.

6 Interventionen auf Struktur und auf Kultur der Organisation

- Strukturelle Veränderungen werden auch auf ihre Auswirkung auf die Org-Kultur befragt und entschieden;
- spezielle Workshops, Seminare und Inszenierungen stimulieren Veränderungen in der Organisations-Kultur.

7 Im Fokus sind die betroffenen Personen und die Organisation als Humansystem

- Die einzelnen Träger organsatorischer Rollen werden informiert, angeleitet und evtl gecoacht;
- die Organisation wird als „Meta-Persönlichkeit“ gesehen, die im Change neue Qualifikationen erreicht.

8 Verbinden von Top-down-Ansage und Bottom-up-Mitarbeiter-Beteiligung

- Das Management übernimmt seine „elterliche“ Verantwortung zur Definition der Gesamtstrategie und vermittelt verbend seine getroffenen Entscheidungen;
- und die Mitarbeiter werden in den Change als Informierer, Berater und – soweit angemessen – Entscheider einbezogen.

9 Auf das Tempo drücken und Suchprozesse zulassen / gestalten

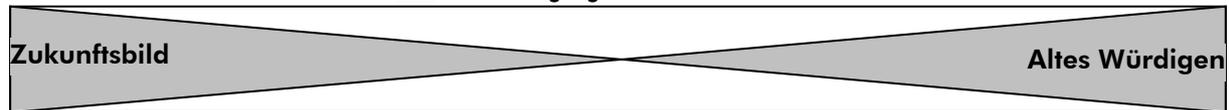
- Ein straffes Zeitmanagement stimuliert/erhält die Change-Energie und verhindert, dass sich die Kräfte der Homöostase unangemessen formieren können;
- neue Lösungen brauchen evtl. längere Suchprozesse, die auszuhalten und gelassen zu gestalten sind.

Neun „Und´s“ für schnellen Wandel

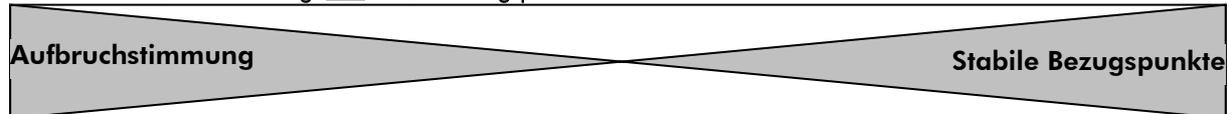
Das Konzept der neun „Und´s“ als schnelles Diagnoseinstrument

Machen Sie für jede Polarität zwei Markierungen. Je weiter beide von der Mittellage entfernt sind, umso wahrscheinlicher ist ein gutes „Und“ gefunden..

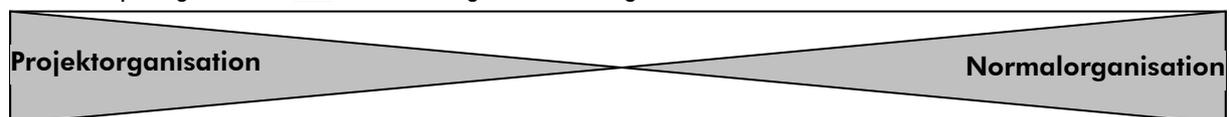
1 Eine attraktives Zukunftsbild und die Würdigung des zu ändernden Zustands



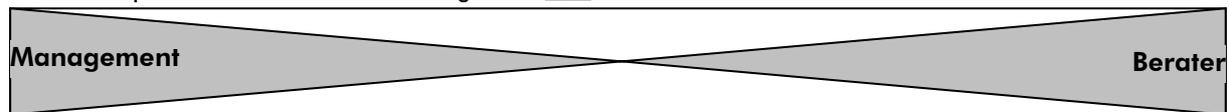
2 Aufbruchstimmung und stabile Bezugspunkte



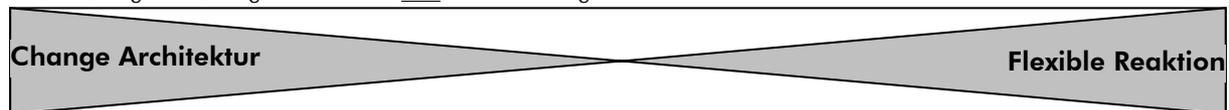
3 Projektorganisation und Einbeziehung der Normalorganisation



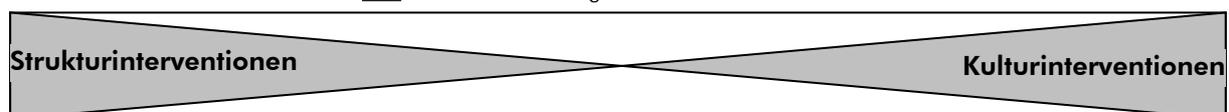
4 Das professionelle Wirken von Management und von Beratern



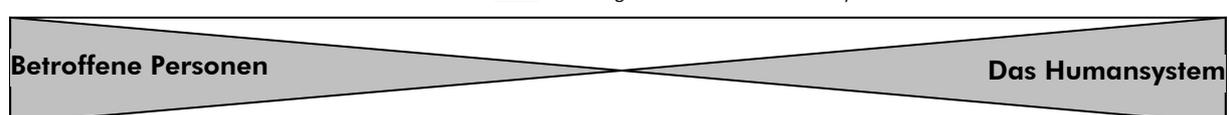
5 Stringente Change-Architektur und flexibles Reagieren auf den Prozess



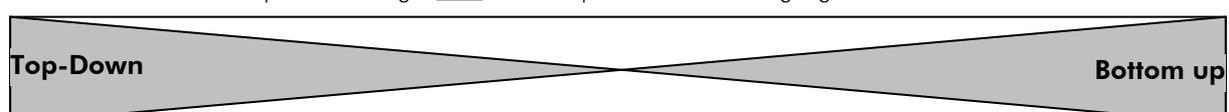
6 Interventionen auf Struktur und auf Kultur der Organisation



7 Im Fokus sind die betroffenen Personen und die Organisation als Humansystem



8 Verbinden von Top-down-Ansage und Bottom-up-Mitarbeiter-Beteiligung



9 Auf das Tempo drücken und Suchprozesse zulassen und gestalten

