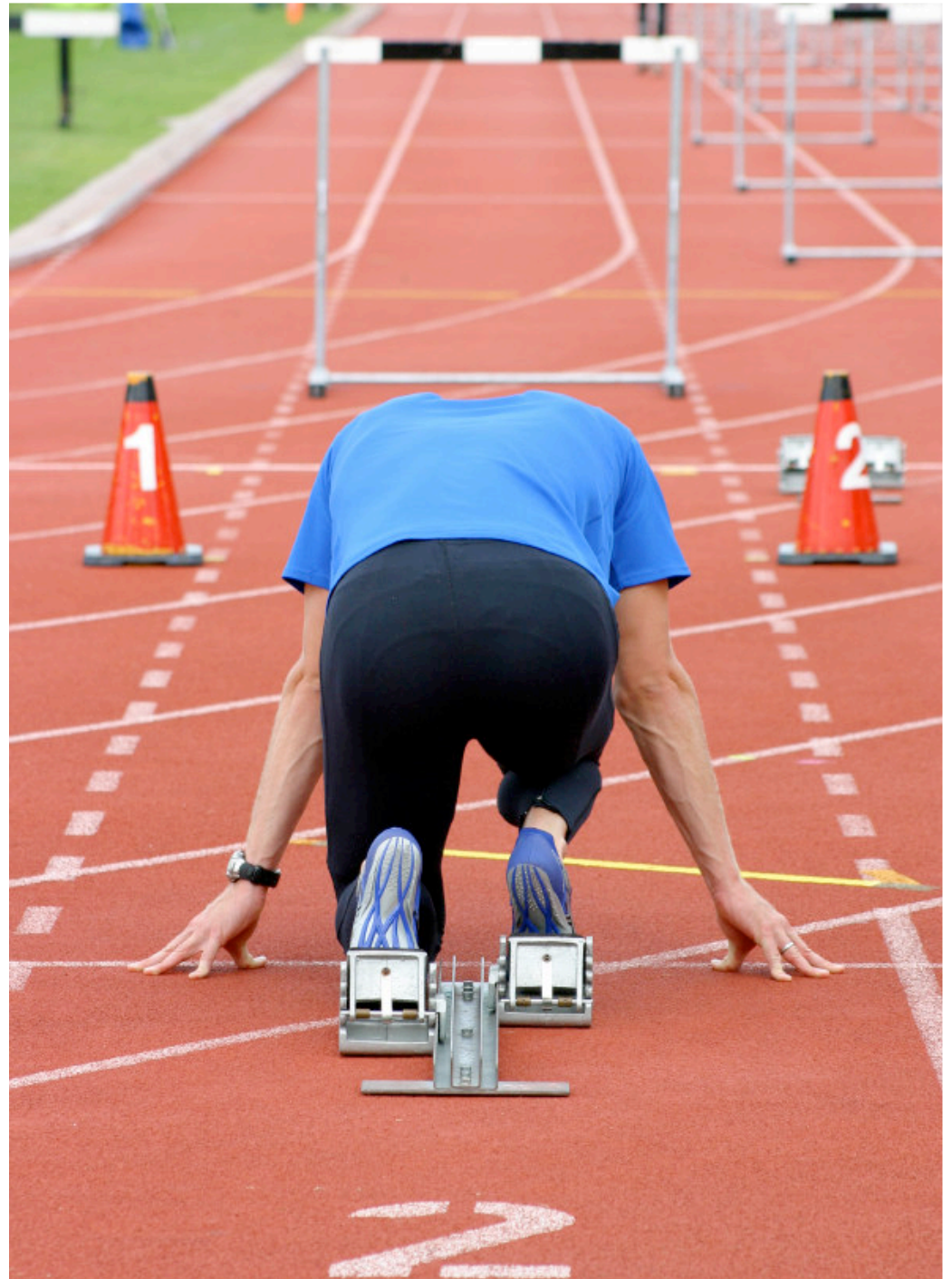


Bereit für Veränderungen?

Die Hürden des Wandels meistern

IRIS WENCK



Die 7 typischen Hürden des initiierten Wandels



1.
Entscheidungsprämissen
Was können wir gefahrlos an Veränderungen/Trends ignorieren?

2. Planung
Passen Ziel und Weg/Methoden zusammen?
Wie wird operationalisiert?

3. Ressourcen und Dimensionierung
Ist die Planung realistisch?
Stimmen Veränderungsaufwand und Dimensionierung?

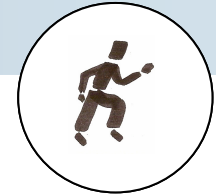
4. Kommunikation
Wie wird die Aufmerksamkeit gelenkt?
Welche „Rahmengeschichte“ wird erzählt?

5. Selbstorganisation
Wird diese Motivationsquelle genutzt?
Umgang mit „Widerständen“?

6. Feedback
Werden Erkenntnisse aus dem Prozess zurückgemeldet?
Sind ggf. Kurskorrekturen möglich?

7. Überführung in Alltag
Wann wird aus einer Veränderung Alltag?
Wie ist die Akzeptanz der Schnittstellen etc.?

1 - Entscheidungsprämissen



Der Veränderungsprozess beginnt lange vor dem offiziellen Start...

- Wer beobachtet und entscheidet, dass ein Wandel notwendig ist?
*Wie laufen organisationale Wahrnehmungs- und Entscheidungsprozesse?
Wie wird die Aufmerksamkeit gelenkt?*
- Was sind die im Unternehmen „typischen“ Auslöser für Wandel?
*Was wird als Veränderungsnotwendigkeit begriffen, was nicht? Was sind
Wahrnehmungsschwellen?*
- Was gilt in der Organisation als Veränderungsprozess/ Wandel, was
nicht?
*Wie haben Veränderungen auszusehen? Was sind typische Ziele, was
nicht?*
- Welche Erwartungen knüpfen sich an diese Prämissen/ Entscheidungen?
WER hat WELCHE Erwartungen?



Die Planung schafft einen gemeinsamen Orientierungsrahmen

- Ist das Ziel klar, muss der Weg dorthin definiert werden. Wer tut das?
Liegen Impuls und Planung in einer Hand oder finden hier schon die ersten „Staffelübergaben“ statt? Warum?
- Gibt es „Lieblingslösungen“ bzw. Ansätze, die immer wiederkehren?
Bei nicht funktionierenden Lösungsansätzen ist „mehr vom selben“ fatal! Welche Lösungsansätze werden ausgeblendet? Warum?
- Passen das Ziel und der Weg dorthin zusammen und zum Unternehmen?
Nicht immer ist die „analytisch richtige“ Lösung auch die beste für das Unternehmen! Der Zweck heiligt niemals die Mittel (Glaubwürdigkeit!)...
- Wie werden „Abweichungen vom Plan“ gehandhabt?
Gibt es dazu bereits Beschlüsse/Erfahrungswerte? Wie sieht der Umgang mit Fehlern/ Scheitern aus? Gibt es Belohnungen?



Die Architektur des Prozesses beeinflusst die Inhalte!

- Passt die Dimensionierung zum Wandel-Thema?
Wird mit „Kanonen auf Spatzen geschossen“ oder die Investition eher unterschätzt? „Magisches Dreieck“: Qualität – Kosten - Zeit
- Sind die notwendigen Ressourcen vorhanden bzw. können aufgebaut werden?
Was lässt sich intern regeln, wo müssen externe Ressourcen zugekauft werden? Bei Engpässen: Wird der Bedarf „nach unten priorisiert“ und die Arbeit bleibt liegen? Sind die Schnittstellen/ Ansprechpartner der Externen klar organisiert?
- Wird Selbstorganisation/ Mitgestaltung zugelassen?
Welche Freiheitsgrade sind erlaubt/ erwünscht/ geduldet?
- Sind Sie auf der Ebene „Talk“ oder „Action“ unterwegs?
Manche Veränderungsinitiative verkommt zur teuren aber intern wirkungslosen Image-Kampagne, andere Aktionen sind unspektakulär aber wirkungsvoll



„Geheime Kommandosache“ oder „öffentliches Ärgernis“?

- Wer kommuniziert was wann? Gibt es eine Kommunikationsplanung?
Wie laufen organisationale Kommunikationsprozesse – gibt es einen „Ausnahmestand“, bei dem die Regeln anders sind als sonst?
- Welche Kommunikationsgelegenheiten werden genutzt/ ausgespart?
*Werden Multiplikatoren und Meinungsbildner gezielt eingebunden?
Welche Medien (Intranet, Mitarbeiterzeitung, Events) kommen zum Einsatz?*
- Wie lautet die „Rahmengeschichte“, die erzählt wird?
Macht die Geschichte vor dem Hintergrund der bisherigen Erfahrungen Sinn? Kennen alle Führungskräfte diese Geschichte und tragen sie mit?
- Um welche Themen/ Aspekte kreisen die Diskussionen? Wie wird Aufmerksamkeit gelenkt?
Was beschäftigt die FK und MA wirklich? Welche Themen werden in der Diskussion ausgespart? Wer positioniert sich als „Bedenkenträger“?

5 – Selbstorganisation berücksichtigen



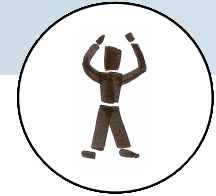
Auf welche „unerwarteten Ereignisse“ sind Sie vorbereitet?

- In wie weit lässt der Veränderungsprozess Mitgestaltung zu?
*Nutzen Sie das kreative Potential ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte?
(Motivation!)*
- Wie gehen Sie mit „halboffenen Prozessen“ um?
(Typische Frage: Und was kommt hinterher dabei heraus?)
- Was gilt in der Organisation als Veränderungsprozess/ Wandel, was nicht?
Wie haben Veränderungen auszusehen? Was sind typische Ziele, was nicht?
- Wie gehen Sie mit Widerständen um?
Widerstand ist immer perspektivenabhängig: Gibt es Verlierer und Gewinner im Veränderungsprozess? Mit der „Gans über den Weihnachtsbraten regen“ funktioniert nicht...



Wollen Sie überhaupt zuhören?

- Werden neue Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem Veränderungsprozess zurückgespielt?
Welche Formate/ Möglichkeiten werden genutzt? In welchen Zeitabständen/ Detaillierungsgraden?
- Welche Qualität/ Aussagekraft wird dem Feedback zugemessen?
Wer entscheidet, was wie ernst genommen wird? Wo wird zugehört und nachgefragt?
- Umgang mit Fehlern und Scheitern?
Was geschieht mit den „Überbringern schlechter Nachrichten“? Werden Fehler missbilligt/ begrüßt oder ignoriert? Ist Scheitern erlaubt oder bedeutet es „Geschichtsverlust“? Wer traut sich und darf widersprechen?
- Sind Kurskorrekturen vorgesehen und werden sie auch vorgenommen?
Welche Auswirkungen hat das Feedback? Werden neue Vorschläge „unterwegs“ eingebaut? Nicht die Menge und Qualität des Feedbacks, sondern seine Anschlussfähigkeit entscheidet!



Implementierung und das „not invented here“-Syndrom

- Wer oder was entscheidet, wann ein Veränderungsprozess abgeschlossen ist?
Wann spricht man im Unternehmen nicht mehr von einem Veränderungsprozess, sondern vom „Alltagsgeschäft“?
- Welche Kriterien bezeugen „Abgeschlossenheit“?
Werden die ursprünglich festgelegten und ggf. unterwegs angepassten Zielparameter zugrunde gelegt oder wird der Prozess einfach als „beendet“ erklärt, weil der nächste Wandel ins Haus steht? Gibt es Abschlussrituale?
- Wie steht die Linienorganisation bei der Überführung ins Alltagsgeschäft da?
Sind die Schnittstellen/ Aufgaben (z.B. für neue Vorgehensweisen) klar definiert? Wird Wandel als Führungsthema begriffen? Inwiefern?
- Was geschieht mit dem „Change-Team“?
Systeme können sich nicht selbst auflösen – sie suchen sich eher neue Aufgaben. Senge: „Never sent a changed person into an unchanged environment!“

Herzlichen Dank

und viel Erfolg !

