

Rezepte dazu, wie man den schnellen Wandel schafft, gibt es genug. Diese werden zumeist eindimensional verstanden und führen so zu unangemessener Trivialisierung. Das möchte ich mit den nachfolgenden „Und´s“ vermeiden.

Beim Verbinden von Gegensätzen bleibt die Komplexität einer Problemlage erhalten; und häufig kommt man dabei zu einer Meta-Position über den Polaritäten, die neue, kreative Lösungen ermöglicht.

1 Ein attraktives Zukunftsbild und die Würdigung des zu ändernden Zustands

- Es gibt ein deutliches und – soweit möglich - attraktives Bild darüber, wo es hin gehen soll;
- und es wird eine Begründung für die anstehende Veränderung vermittelt, die dem Alten Würde lässt, indem Engagement, guter Wille und Notwendigkeit herausgestellt werden, die zur Situation beigetragen haben.

2 Aufbruchstimmung und stabile Bezugspunkte

- Auch emotional ist klar, dass grosse Veränderungen dran sind. Aufregung und Angst machen Energie frei;
- und es gibt vertraute Manager die das Vertrauen der Betroffenen genießen und bei Problemen erreichbar sind. Auch Employability oder Arbeitsplatz-Zusicherungen können verhindern, dass aus 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 definiert;
- 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 organisatorischer 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 werbend 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 und gestalten

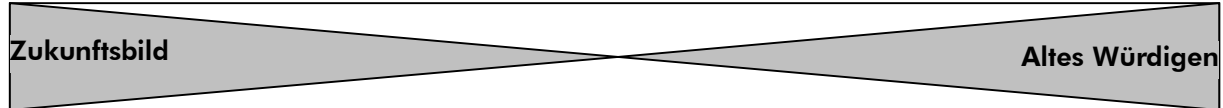
- Ein straffes Zeitmanagement stimuliert/erhält die Change-Energie und verhindert, dass sich die Kräfte der Homöostase unangemessen formieren können;
- neue Lösungen brauchen evtl. längere Suchprozesse, die auszuhalten und gelassen zu gestalten sind.



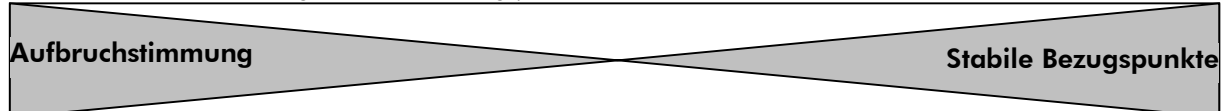
Das Konzept der neun „Und´s“ als schnelles Diagnoseinstrument

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

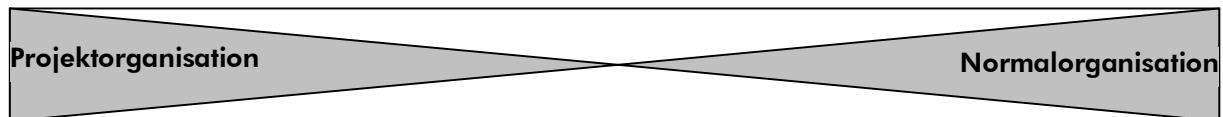
1 Eine attraktives Zukunftsbild und die Würdigung des zu ändernden Zustands



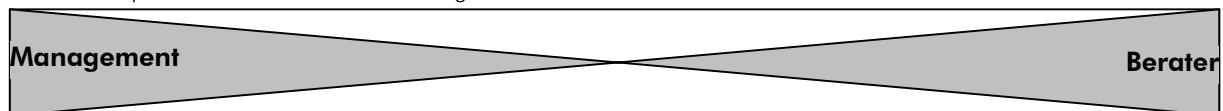
2 Aufbruchstimmung und stabile Bezugspunkte



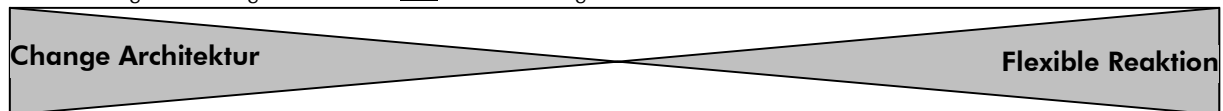
3 Projektorganisation und Einbeziehung der Normalorganisation



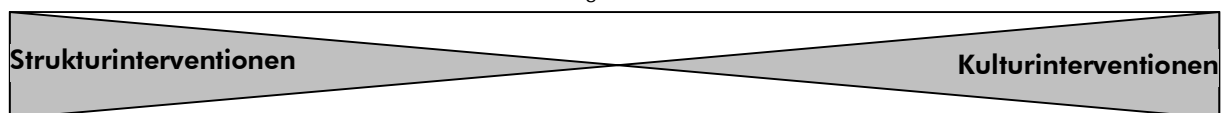
4 Das professionelle Wirken von Management und von Beratern



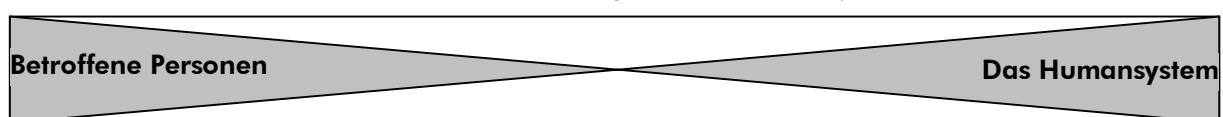
5 Stringente Change-Architektur und flexibles Reagieren auf den Prozess



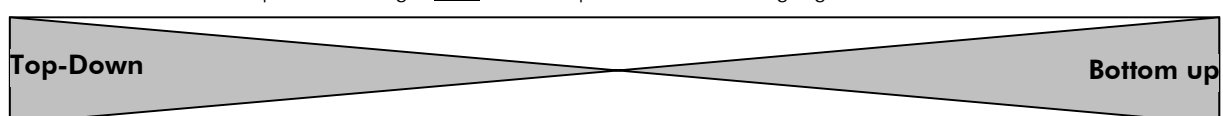
6 Interventionen auf Struktur und auf Kultur der Organisation



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

