

osb international
Consulting AG
Chausseestraße 128/129
10115 Berlin
Germany
international@osb-i.com

osb Wien
Consulting GmbH
Volksgartenstraße 3/1. DG
1010 Wien
Austria

T +43 1 526 08 13 0
F +43 1 526 08 13 19
wien@osb-i.com

osb Tübingen GmbH
Karlstraße 2
72072 Tübingen
Germany

T +49 7071 55 22 01
F +49 7071 55 22 05
tuebingen@osb-i.com

osb Hamburg GmbH
Ballindamm 13
20095 Hamburg
Germany

T +49 40 33 93 33
F +49 40 33 91 90
hamburg@osb-i.com

osb Berlin GmbH
Oranienburger Straße 90
10178 Berlin
Germany

T +49 30 51 30 73 74
F +49 30 51 30 73 78
berlin@osb-i.com

Change Navigator »Dimensionen der Wirksamkeit«

*»Die Lernfähigkeit
der Organisation
als Ganzes erhöhen,
damit gewollte
Wege begehbar
werden.«*

Vier Spielarten absichtsvoller Veränderung und ihre zentralen Herausforderungen für das Management

1 Optimierung bisheriger Praxis

Permanente Weiterentwicklung im bewährten Rahmen. Fitnessprogramme für die Organisation.

- Ausstattung der Organisation mit der Fähigkeit zur permanenten Optimierung der Prozesse
- Schaffung spezifischer Strukturen, um die permanente Verbesserung im Fokus der Aufmerksamkeit zu halten
- »Entschlackung« bisheriger Verfahren und deren zielorientierte Weiterentwicklung
- Gestaltung von nachhaltigen »Fitnessprogrammen« der Organisation, die im »daily business« nicht gleich wieder in Vergessenheit geraten (Modelle des Lean Managements, Zielvereinbarungssystematiken, Mitarbeitergespräche, ...)

3 Radikale Transformation

Radikaler Umbau auf mehreren Ebenen. Führung des Wandels und Wandel der Führung.

- Weitreichender Umbau der Strukturen und Prozesse, der Ressourcenausstattung sowie der Aufgaben und Rollen der Beschäftigten
- Grundsätzliche und gegebenenfalls radikale Neuaufstellung der internen Strukturen, Prozesse und Kooperationsmuster
- Radikaler Wandel braucht eine glaubwürdige Haltung des Top-Managements. Was sind die Triebkräfte, die eine so weitreichende Organisationsveränderung unvermeidlich machen? Welche Bedrohung für das Unternehmen gilt es mit derart einschneidenden Maßnahmen abzuwenden?
- Vermittlung eines attraktiven Zukunftsbildes, auf das es sich lohnt gemeinsam hinzuarbeiten und das gravierende Veränderungen und Eingriffe rechtfertigt
- Die Führung des Wandels bedingt auch einen Wandel der Führung

2 Krisenmanagement

Entweder – oder. Krisenmanagement durch schnelles und entschlossenes Handeln.

- Sicherstellung der Liquidität als oberstes Prinzip. Kontrolle über die Mittelflüsse und Zusammenarbeit mit Banken und anderen Finanzierungspartnern stehen im Fokus.
- Verdichtung der Kommunikation im oberen Führungskreis, permanente Auswertung eingeleiteter Maßnahmen (im Sinne eines »Fahrens auf Sicht«)
- Maßnahmen zur Redimensionierung der eigenen Kapazitäten prüfen und Szenarien für die Sicherung der eigenen Handlungsfähigkeit entwickeln
- Intensive und periodische Kommunikation mit den Beschäftigten zur aktuellen Lage, idealerweise im Schulterschluss zwischen Management und Belegschaftsvertretung

4 Vorausschauende Selbsterneuerung / Innovationsmanagement

Das »Verschleifen« der Lernschleife. Die Lern- und Innovationsfähigkeit der Organisation nachhaltig sichern.

- Schaffung eines Sensoriums, das es der Führung ermöglicht, die Evolutionsmechanismen und den Variationsreichtum in der Umwelt erkennen zu können
- Entwicklung von Führungs- und Kooperationsstrukturen, die den Blick für die Erhaltung der eigenen Veränderungsfähigkeit schärfen
- Öffnung der Grenzen der Organisation nach innen und außen. Entwicklung von Beobachtungsroutinen, um sich mit innovativen Impulsen zu versorgen (Kundenmonitoring, Fehlerkultur, Wissensmanagement, ...).

Die Zeitdimension: Choreografie des schrittweisen Handelns

Das »Wann«, die zeitliche Rhythmik der Veränderung

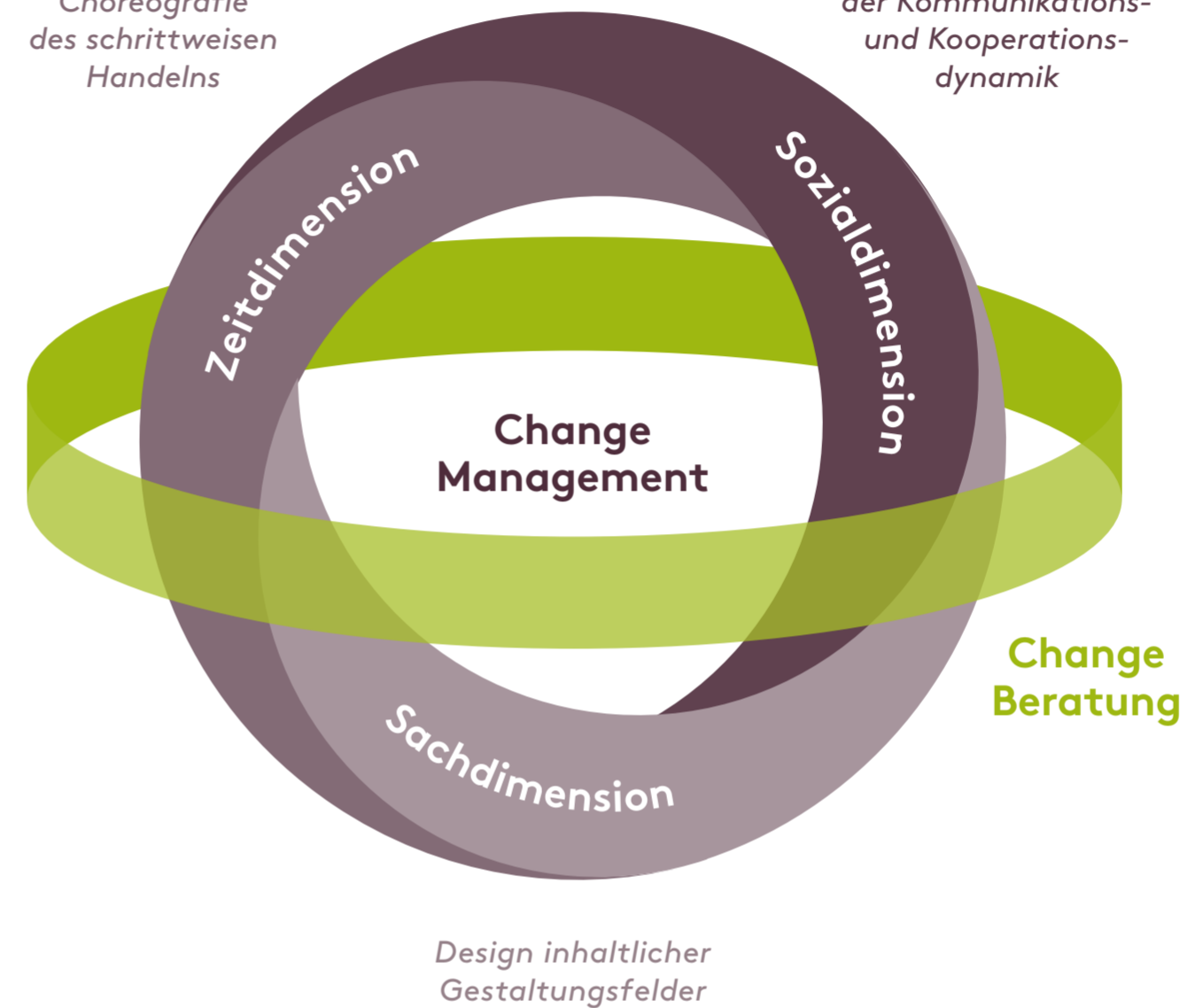
In der Zeitdimension wird das WANN der Veränderung durch die Gegenüberstellung von Vorher und Nachher, von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft geordnet. Angesichts der massiven Beschleunigungstendenzen gewinnt die Zeitdimension in Veränderungen eine immer größere Bedeutung, weil ...

- ... sich der zeitliche Planungsdeterminismus als eine Illusion entpuppt hat. Es gilt eine flexible Dramaturgie zu entwickeln, um die zeitliche Dynamik des Prozesses abzubilden und die evolutionären Kräfte der Veränderung (Situationspotenzial) nutzen zu können.
- ... es essenziell ist, welche Entscheidungen zu welchem Zeitpunkt getroffen werden. Darüber hinaus müssen die Zeithorizonte für die Bewältigung der unterschiedlichen Aufgaben synchronisiert werden, um die intendierte Wirkung erzielen zu können.
- ... viele Aspekte der neu angestrebten Organisationsverhältnisse erst im Laufe ihrer Umsetzung entstehen. Entsprechend schwierig ist es, sowohl auf der sachlichen wie auch auf der sozialen Ebene zu entscheiden, was für das Gelingen des nächsten Schrittes benötigt wird. Beratung aus der externen Perspektive kann den verantwortlichen Führungskräften wichtige Impulse zur zeitlichen Differenzierung liefern, die sonst leicht unter dem operativen Erwartungsdruck in den Hintergrund gedrängt werden.

Relevante Fragen für die Change-Gestaltung auf der Zeitdimension:

- In welcher zeitlichen Dynamik, in welchen Schritten soll der Prozess gesamthaft bewältigt werden? Wie kommt man zu einer effizienten und flexiblen Dramaturgie, die die evolutionären Kräfte im Veränderungsprozess nutzt?
- Wie kann das Situationspotenzial entdeckt und in die kontinuierliche Projektsteuerung eingebracht werden?
- Wie können die unterschiedlichen Zeithorizonte für die Bewältigung der verschiedenen Aufgaben synchronisiert werden? Was muss wie aufeinander aufbauen, um die intendierten Wirkungen erzielen zu können?
- In welcher Abfolge müssen Veränderungsschritte gesetzt werden, um der betroffenen Einheit genügend Zeit zur Implementierung und Festigung des Neuen einzuräumen?
- Wie kann eine Überlastung der Organisation durch den Change-Prozess verhindert werden (Change-Erschöpfung)? Müssen gegebenenfalls Schritte zurückgestellt werden und wenn ja welche?
- Welche Verhaltensmuster und Routinen haben sich bei bisherigen Veränderungsinitiativen in der Organisation herausgebildet? (Lessons learned: Was kann aus der Vergangenheit für den Umgang mit Veränderungen gelernt werden?)
- Wie kann das Spannungsfeld zwischen kurz- und langfristigen Zielen der Veränderung bearbeitet werden?
- Wie lassen sich Veränderungsfortschritt und strategische Meilensteine bzw. Zwischenziele beobachtbar machen? Wie können geeignete Feedback-/Lernschleifen im Prozess organisiert werden (Rhythmik von Umsetzung und Reflexion)?
- Wie ist mit der unterschiedlichen zeitlichen Dynamik von Technik (z.B. IT) und Organisation umzugehen?
- Wie können kurzfristig Erfolge sichtbar und wahrnehmbar gemacht werden?
- In welcher Weise können Simulationen als organisationaler »Stresstest« für die Zukunft genutzt werden?

Choreografie des schrittweisen Handelns



Die Sachdimension: Design inhaltlicher Gestaltungsfelder

Das »Was«, die Treiber und Inhalte der Umsetzung

In der Sachdimension wird das WAS als inhaltlicher Gegenstand bearbeitet. Im Kern sind das:

- ... die Aspekte des Organisationsgeschehens, die durch das Veränderungsvorhaben besonders berührt werden wie z.B. die Aufgaben bestimmter Organisationseinheiten, das Steuerungsmodell, das Rollenprofil für einzelne Funktionen oder neue Kooperationsanforderungen.
- ... die unternehmerischen und strategischen Weichenstellungen, die sich an der Leistungserbringung für die relevanten Umwelten orientieren und so den sinnstiftenden Rahmen liefern. Dazu gehört auch eine Beschreibung der »Change Treiber«, die solche Organisationsveränderungen in Gang setzen. Auch müssen Perspektiven entwickelt werden, für die es sich lohnt, die Mühen der Veränderung auf sich zu nehmen.
- ... die inhaltlichen Abhängigkeiten zu anderen bewusst initiierten Veränderungen im Unternehmen, die permanent neben dem operativen Geschehen mitlaufen. Die Herausforderung liegt hier in der gleichzeitigen Wahrnehmung von Normalisierung und Veränderungschancen.

Relevante Fragen für die Change-Gestaltung auf der Sachdimension:

- Was ist der Business Case? Wie wird das »Wozu« eines Veränderungsvorhabens aus der strategischen Ausrichtung heraus definiert? Was sind die entscheidenden unternehmerischen Weichenstellungen?
- Welche Aspekte des Organisationsgeschehens sind durch das Veränderungsvorhaben besonders berührt? (Aufgaben, Organisationsdesign, Prozesse, Rollenprofile ...)
- Wie sieht das Zukunftsbild aus, auf das es sich lohnt gemeinsam hinzuarbeiten? Welche Bedrohungsszenarien stehen im Raum?
- Was sind die gewünschten grundsätzlichen Veränderungsbewegungen (von → hin zu) und welche konkreten Veränderungen auf den verschiedenen Ebenen resultieren daraus?
- Wie kann die Leistungsfähigkeit der Organisation während der Veränderung erhalten werden?
- Wie muss das Führungs- und Entscheidungsmodell auf die gewünschten Veränderungen hin angepasst werden?
- Wie ist das eigene Change-Vorhaben im Wettbewerb der internen Projekte positioniert?

Die Sozialdimension: Kreative Führung der Kommunikations- und Kooperationsdynamik

Das »Wie« der Beteiligung und Kommunikation

Wer hat es mit wem in welcher Weise zu tun? – In der Sozialdimension werden die vielfältigen Formen des Miteinanders im Veränderungsprozess organisiert. Es geht um Stakeholder und ihre Beziehungen zueinander. Thematisiert werden ...

- ... Wahrnehmungen und Beobachtungen und die daraus resultierenden unterschiedlichen Auffassungsperspektiven. Es werden Konsens- und Dissenserfahrungen angestoßen, die Hoffnungen erzeugen oder Ängste wecken.
- ... Ängste und Konflikte als ständige Begleiter von Veränderungen, die oft verdrängt oder verlagert werden. Beratung kann durch entsprechende Formate zwischen unterschiedlichen Interessen vermitteln. Manchmal im kleinen Kreis der Verantwortlichen, manchmal mit breiter Partizipation.
- ... Social Media und die daraus resultierende Revolution der Kommunikation. Der Meinungsbildungsprozess in Veränderungen ist nicht mehr steuerbar, er passiert. Deshalb ist es nötig, die Kommunikation in den verschiedenen Kanälen miteinander zu verknüpfen.
- ... das oft unvermeidbare Glaubwürdigkeitsproblem, welches auch durch eine noch so versierte Top-down-Kommunikation nicht zu lösen ist. Es erfordert von Führungskräften eine sichtbare Identifikation mit dem Change-Prozess. Die Führung des Wandels beginnt mit dem Wandel der Führung.

Relevante Fragen für die Change-Gestaltung auf der Sozialdimension:

- Welche Interessen verfolgen die externen und internen Stakeholder? Welche Folgen- oder Nutzenerwartungen haben sie? Welche Dynamiken und Konsequenzen ergeben sich daraus?
- Mit welchen Beteiligungsformen kann der Veränderungsprozess unterstützt werden? Wer nimmt daran teil? Wie kann eine Balance zwischen autoritären Vorgaben von oben und der gezielten Beteiligung auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen erreicht werden?
- Wie können Führungskolitionen mit rationaler und emotionaler Überzeugung geschaffen werden?
- Wie kann ein Ausgleich zwischen unterschiedlichen Interessen und Zielkonflikten gefunden werden? Wie kann Beratung einen sozialen Raum schaffen, in dem die heiklen Themen angesprochen und bearbeitet werden?
- Wie können die horizontalen und vertikalen Netzwerke in der Organisation berücksichtigt werden?
- Wie lässt sich das Verhalten der Führungskräfte während der Veränderungen beobachten und optimieren? (z.B. Kommunikationsmuster, offene oder verdeckte Konflikte, die das Führungsgeschehen prägen...)
- Wie können aufkommende Ängste, Skepsis und Befürchtungen erkannt und angemessen bearbeitet werden?
- Wie soll Führung mit dem unvermeidlichen Glaubwürdigkeitsproblem umgehen?
- Wie lässt sich eine Kommunikationsarchitektur mit unterschiedlichen Formaten entwickeln? Wie können die verschiedenen Bedarfe zu unterschiedlichen Zeitpunkten erkannt werden? Wie kann hierarchische und informelle Kommunikation mit gesteuerter Change-Kommunikation verknüpft werden?
- Social Media: Wie kann der Einsatz gestaltet werden? Wie können beabsichtigte und unbeabsichtigte Wirkungen beobachtet werden?
- Wie kann Führung ausreichend Prozesssicherheit auf dem Weg schaffen?

