osb international
Consulting AG
Saarbrücker Straße 21
10405 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 Hamburg GmbH
Ballindamm 13
20095 Hamburg
Germany

T +49 40 33 93 33
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

osb Köln Büro
Tunisstraße 19–23
50667 Köln
Germany
koeln@osb-i.com

Wien
Hamburg
Berlin
Köln

osb-i.com

CHANGE

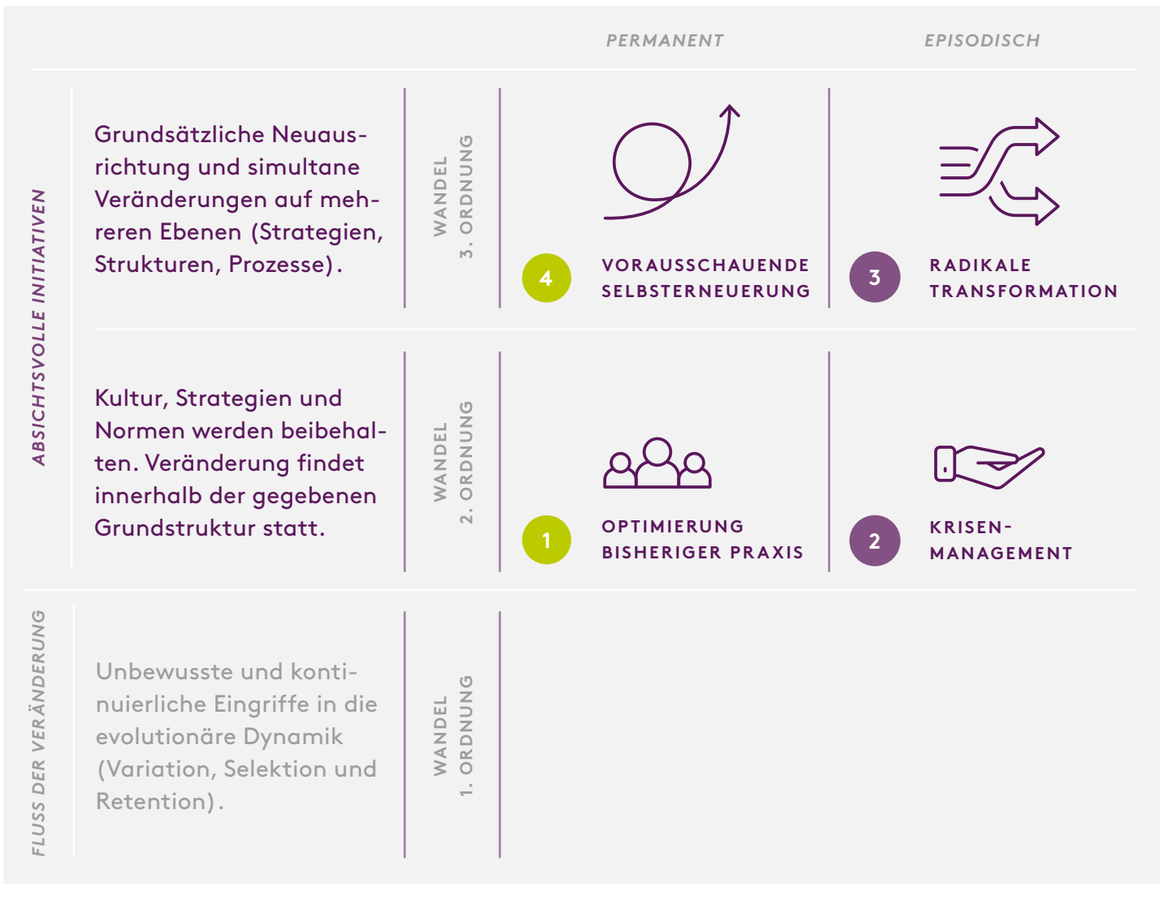
Die osb-i bietet auch Navigatoren zu den Themen **STRATEGIE, LEADERSHIP, BUSINESS, ORGANISATIONS-DESIGN UND FAMILIEN-UNTERNEHMEN** an.

osb-i.com/navigatoren

osb-i Change Navigator *Wirkungsvoll bewegen*

CHANGE NAVIGATOR

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, ...)

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

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

4 VORAUSSCHAUENDE SELBSTERNEUERUNG / INNOVATIONSMANAGEMENT

ZUKUNFTSFÄHIGKEIT BEREITS IM HEUTE ENTWICKELN. DIE LERN- UND INNOVATIONSFÄHIGKEIT DER ORGANISATION NACHHALTIG SICHERN.

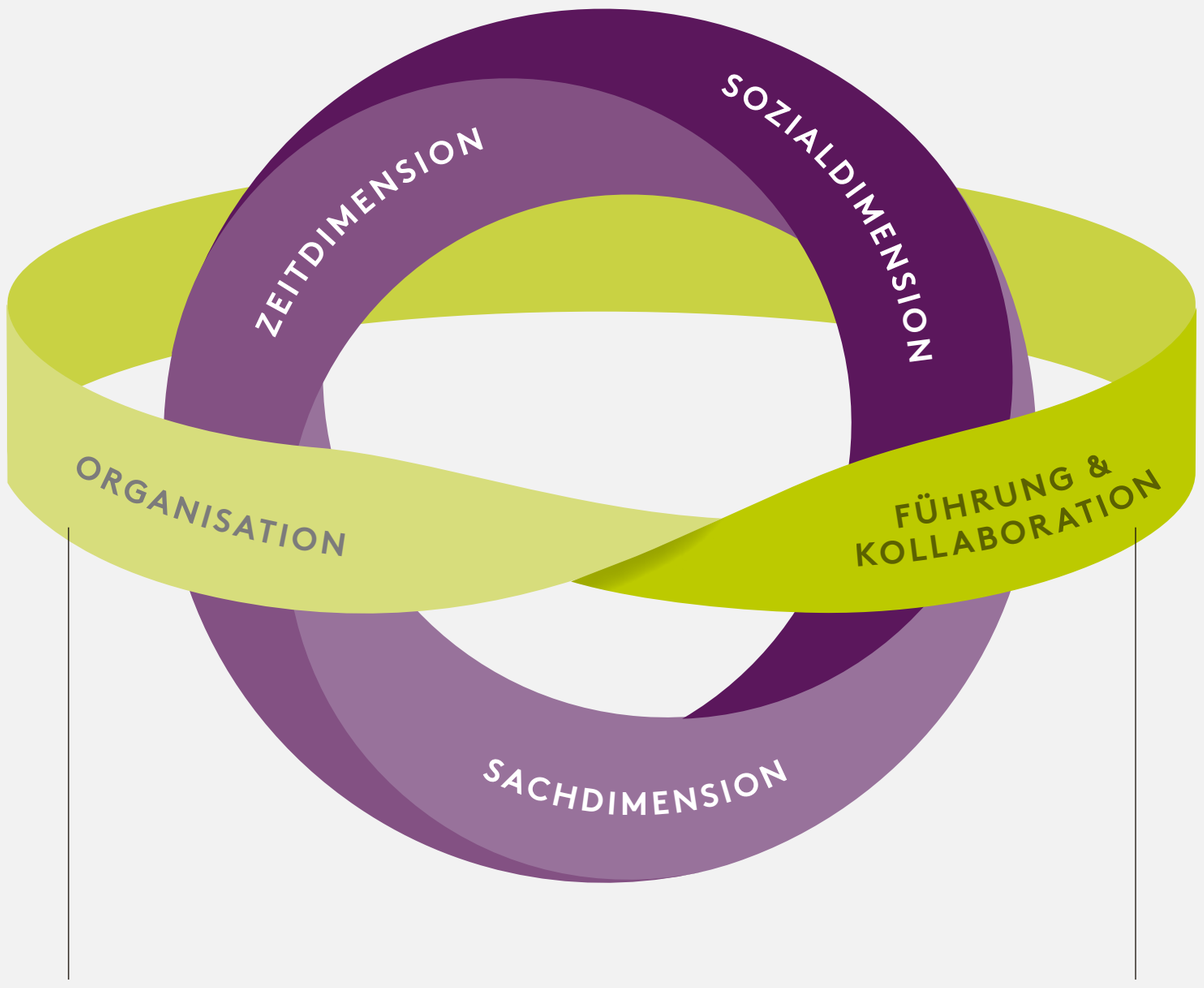
- Schaffung eines Sensoriums, das es der Führung ermöglicht, die Evolutionsmechanismen und den Variationsreichtum in der Umwelt erkennen zu können
- Entwicklung von Führungs- und Kooperationsstrukturen, die den Blick für die Erhaltung der eigenen Veränderungsfähigkeit schärfen
- Öffnung der Grenzen der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

CHANGE NAVIGATOR

osb-i

Dimensionen der Wirksamkeit

Aufgaben im Change Management – Organisationale Fähigkeiten entwickeln, Bewegung im Führungssystem erzeugen



ORGANISATION

- → Organisationales Lernen ermöglichen
- → Vorausschauende Selbsterneuerung und organisationale Resilienz entwickeln
- → Pfadabhängigkeit, defensive Routinen und Kultur beachten
- → Selbstbeobachtungsfähigkeit in der Strategieumsetzung sichern

FÜHRUNG UND KOLLABORATION

- → Kommunikationsmuster erkennen
- → Emotionale Resonanz erzeugen
- → Kreative Aushandlung gestalten
- → In der Ungewissheit führen
- → Gemeinsame Bewegung erzeugen
- → Paradoxien bewältigen
- → Wirkmächtige Allianzen schaffen
- → Machtdynamiken beobachten und verstehen

DIE SACHDIMENSION

DESIGN NOTWENDIGER ENTWICKLUNGEN

DAS »WAS«, DIE TREIBER UND INHALTE DER UMSETZUNG

In der Sachdimension wird das »Was« als inhaltlicher Gegenstand bearbeitet. Im Kern sind das ...

- ... die Aspekte der Organisation, die durch den Change besonders berührt werden wie z.B. die Aufgaben und Rollen bestimmter Organisationseinheiten und -funktionen, das Organisationsdesign, das Steuerungsmodell sowie die Kollaboration nach innen und außen.
- ... 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.
- ... die inhaltlichen Abhängigkeiten zu anderen bewusst initiierten Veränderungen im Unternehmen, die neben dem operativen Geschehen mitlaufen. Die Herausforderung liegt hier darin, sich nicht durch eine Vielzahl von Initiativen zu überlasten.

GESTALTUNGSANSÄTZE IN DIESER DIMENSION

- Sparring und Unterstützung bei spezifischen Herausforderungen wie Transformation, Restrukturierung, Integration, Optimierung sowie die Umsetzung von Strategien oder Zielstrukturen.
- Impact-Analyse, um die durch den Change betroffenen Aspekte wie Rollen, Prozesse und Führung zu identifizieren und auf Herausforderungen der »Rüttelstrecke« vorzubereiten.
- Co-kreative Entwicklung von Zukunftsbildern, die klare Bewegungen von der aktuellen zur angestrebten Situation aufzeigen (von → hin zu) und zur gemeinsamen Arbeit motivieren.
- Entwicklung von Change-Stories, die die Notwendigkeit und Ziele des Wandels verständlich und emotional vermitteln.

DIE ZEITDIMENSION

CHOREOGRAFIE DES 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 ...

- ... der zeitliche Planungsdeterminismus nicht mehr funktioniert. 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.

GESTALTUNGSANSÄTZE IN DIESER DIMENSION

- Entwicklung ganzheitlicher verständlicher Change-Architekturen, die zeitliche Dynamiken, Beteiligung und evolutionäre Veränderungen im Prozess berücksichtigen.
- Simulation neuer Kernprozesse als »Stresstests«, um zukünftige Entwicklungen und deren Auswirkungen auf Abläufe und Führungsverhalten zu antizipieren.
- Analyse impliziter »Unwritten Rules« und Glaubenssätze, um bisherige Verhaltensmuster zu verstehen und Akteure mit Blockern und Enablern zu konfrontieren.
- Synchronisierung von Zeithorizonten der Beteiligten durch erlebnisorientierte Resonanz-Workshops.
- Reflexion der existierenden Zeitverständnisse/-positionen in der Organisation.
- Schaffung nachhaltiger Lernschleifen für organisationales Lernen und Resilienz.

DIE SOZIALDIMENSION

KREATIVE FÜHRUNG DER KOMMUNIKATIONS- UND KOOPERATIONS-DYNAMIK

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, der Kooperation und Kollaboration** im Veränderungsprozess thematisiert. Das sind ...

- ... Wahrnehmungen und unterschiedliche Auffassungen zu neuen Kollaborations- und Arbeitsformen, die Energien erzeugen oder Skepsis wecken.
- ... Ängste und Konflikte als Begleiter von Veränderungen, die oft verdrängt oder verlagert werden. Hier gilt es geschickt zu vermitteln, manchmal im kleinen Kreis der Verantwortlichen oder auch mit breiter Partizipation.
- ... Dynamiken im Meinungsbildungsprozess, die häufig unterschätzt werden. Dieser ist nicht mehr steuerbar, er passiert. Deshalb ist es nötig, die Kommunikation in den verschiedenen Kanälen miteinander zu verknüpfen, digital und im persönlichen Kontakt.
- ... oft unvermeidbare Glaubwürdigkeitsprobleme, welche durch eine Top-down-Kommunikation nicht zu lösen sind. Führungskräfte brauchen eine sichtbare Identifikation mit dem Change. Die Führung des Wandels beginnt mit dem Wandel der Führung.

GESTALTUNGSANSÄTZE IN DIESER DIMENSION

- Mobilisierung für strategiegeleiteten Kulturwandel, z.B. hin zu mehr Selbstorganisation und neuen Formen des Arbeitens.
- Durchführung von Kultur-Analysen, die Unterschiede in Innovationsorientierung, Kollaborationskultur, Steuerung und Marktorientierung bearbeitbar machen.
- Analyse von Machtdynamiken und Widerstandphänomenen, um effektive Interventionen zu planen und Change-Erschöpfung zu vermeiden.
- Durchführung von Dialogworkshops und anderen Vernetzungsformaten, in denen Vorgehensweisen, Rollen und Entscheidungsprozesse im Change vereinbart werden.
- Aufsatz einer integrierten Change-Kommunikation, die strategische Kommunikation, Führungskommunikation und informelle »Gerüchteküchen« miteinander verbindet.
- Befähigung unserer Kunden für die eigenständige Change-Umsetzung durch Qualifizierung und Begleitung ihrer Change-Agenten.

Organisationale Entwicklung bewusst gestalten

	EPISODISCHE VERÄNDERUNG	PERMANENTE VERÄNDERUNG
	→ Ausnahme Change: Veränderung als dringlich, singuläre Aufgabe, die es zu bearbeiten gilt	→ Daueraufgabe Change: Veränderung als eine konstante Aufgabe, die es zu gestalten gilt
	→ Planung und Konzeption stehen im Fokus	→ Reflexion, Iteration und Experimente stehen im Fokus
	→ Aktuelle Herausforderungen für die Organisation bewältigen	→ Dauerhafte Erneuerungsfähigkeit (Resilienz) der Organisation stärken
	→ Veränderungsimpulse primär angestoßen durch Strategie des Top-Managements der Organisation	→ Veränderungsimpulse initiiert aus der Mitte und dem Top-Management der Organisation (bspw. Operative Programme)
	→ Veränderung verstanden als Unterbrechung von Stabilität	→ Veränderung verstanden als evolutionär-emergentes Phänomen
	→ Führungssystem bewältigt den Change aus dem Regel-Steuerungsmodus	→ Führungssystem entwickelt die Fähigkeit zwischen Krisen- und Regelsteuerungsmodus zu wechseln
	→ Die Organisation lernt punktuell und anlassbezogen aus jedem Change	→ Die Organisation lernt übergreifend und entwickelt förderliche Veränderungspraktiken