

Verändern mit schnellen Ergebnissen

Veränderungsvorhaben sollten direkt auf Geschäftsergebnisse zielen. So halten sie Lernprozesse auf allen Ebenen der Organisation lebendig und richten Einzelveränderungen auf das gemeinsame Erfolgsziel.

Für erfolgreiche Veränderung ist ein Lernzyklus der Erfahrung zu durchschreiten: von der Wahrnehmung von Ist und Soll über die Vorstellung des Neuen (Vision), vom Aufbau von Energie über das Handeln bis hin zum Wahrnehmen der Ergebnisse als Erfahrung. Wichtig ist es, die Organisation mit ihren Systemebenen in die Veränderung einzubeziehen: Person und Arbeitsbeziehungen, Arbeitsprozesse, Steuerung, Strukturierung und Lenkung. Das Problem in praktischen Veränderungen ist, dass dieser Erfahrungsprozess oft abreißt. Ein Problem ist auch, dass nicht genügend Ebenen des Systems am Erfahrungsprozess teilnehmen und sich Aufgabe und Akteure isolieren.

Die Change-Spezialisten arbeiten oft mit Schwerpunkt auf einer Systemebene, etwa der Teambeziehung oder der Strukturierung. Oft wird nur ein Teil des Lernzyklus bearbeitet, etwa die Diagnose oder die Soll-Konzeption. Wir schlagen vor, die Veränderung durch schnelle Erfahrungszyklen zu entwickeln.

Die Veränderungen stehen dann im Dienst eines konkreten Zieles. Dieser Prozess soll in weniger als sechs Monaten geschäftliche Erfolge mit den veränderten Arbeitsweisen erreichen.

Ehrgeizige Ziele gemeinsam definieren

Im ersten Schritt setzen die Führungsspitzen ehrgeizige geschäftliche Ziele. Sechs bis acht potenzielle Projektteams antworten mit Vorschlägen, welche exemplarischen Geschäftsziele sie mit welchem Plan kurzfristig erreichen wollen. Die Teams überprüfen untereinander die Qualität der Pläne. Die Führungsspitze antwortet mit einem ausdrücklichen Auftrag. Dieser Dialog der Führung, Problemlösung, Zielsetzung und Planung kann in einem zwei- bis dreitägigen Workshop ablaufen. Die Öffentlichkeit des Dialogs beschleunigt das Lernen und entwickelt Solidarität. Führungsspitze und Projekte konzentrieren sich auf geschäftliche Ziele und können so die Organisation thematisieren. Der Erfahrungsprozess wird eingeleitet und durch die harten Maßstäbe der Zielerreichung belebt.

Veränderung als vernetzter Lernprozess

Im zweiten Schritt setzen die Projekte alle Schritte und Änderungen um, die für das Erreichen der Geschäftsziele notwendig sind. Indem sie untereinander ihre Fortschritte bewert-

ten, lernen sie gemeinsam, neue Wege zu gehen, die Unterstützung in der Organisation zu gewinnen und die richtigen Methoden einzusetzen.

Gemeinsam schlagen sie der Führungsspitze Veränderungen vor, die Barrieren gegen die Zielerreichung ausräumen. Alle vielfältigen Veränderungsentscheidungen werden in komprimierter Form und am praktischen Fall realisiert. Alle Beteiligten erleben gemeinsam Erfolg. Arbeitsverhalten und Beziehungen in Teams entwickeln sich. Wenn acht Projekte gleichzeitig geschäftlichen Erfolg erreichen, institutionalisieren sie die Erfahrung, zusammen mit dem Auftraggeber zu verändern.

Change-Praxis integriert Geschäftspraxis

Veränderung wird Teil eines spezifischen Geschäftserfolgs. Die Change-Praxis integriert sich in der Geschäftspraxis. Die Geschäftserfolge können mit vielen Themen wie Strategieentwicklung, Managemententwicklung oder Leistungssteigerung als wirkungsvolle Plattform für Change dienen.



Thomas Leder ist Partner der HLP OrganisationsBerater und beschäftigt sich mit der Integration von Strategieentwicklung in Organisationslernen.

www.hlp-orgberater.de