

GEDANKEN UND THESEN ZU CHANGE

Mehr Diskussionsbasis fürs PROJEKT CHANGE

© Iris Wenck, Bremen, wenck@nord-com.net

Wir freuen uns, dass wir Iris Wenck aus Bremen für unser PROJEKT CHANGE gewinnen konnten. Sie stärkt nicht nur unsere Nordfraktion, sondern bereichert mit ihrem BWL-Hintergrund, ihrer Erfahrung als Beraterin bei McKinsey und ihrer aktuellen Dissertation über Change unser Erfahrungsspektrum.

Im Vorfeld des PROJEKTS CHANGE haben wir sie um Gedanken und Thesen gebeten und eine lange Liste erhalten. Die wollen wir im Moment gar nicht logisch gruppieren, sondern lassen Zeit für eine subjektive Präferenz-Ordnung durch die Projektteilnehmer. Denn darauf kommt es an.

1. Führung in Change-Prozessen bedeutet, Aufmerksamkeit zu lenken.
2. In jedem Change-Prozess gibt es Phasen der Stabilität und der Instabilität.
3. In Phasen der Stabilität gilt: „Kleine Ursache – k(l)eine Wirkung!“
4. In Phasen der Instabilität gilt: „Kleine Ursache – große Wirkung!“
5. Der Lewin-Zirkel „Auftauen-Verändern-Einfrieren“ kann als Change-Kompass genutzt werden, um einen Spannungsbogen aufzubauen.
6. Harte und weiche Faktoren müssen immer gleichzeitig betrachtet werden!
7. Sorgfältige, zielorientierte Planung hilft, einen gemeinsamen Orientierungsrahmen zu schaffen – nicht mehr.
8. Prozessorientierung rechnet unterwegs mit notwendigen Kurskorrekturen (Bild: Navigation auf dem offenen Meer).
9. „Never send a changed person back into an unchanged environment“. (P.Senge)
10. „Betroffene zu Beteiligten machen“. (Motto der frühen OE)
11. Change orientiert sich an wahrnehmbaren Unterscheidungen (Vorher-Nachher, Ist-Soll etc.).
12. Jeder Change-Prozess enthält die drei Phasen Diagnose, Konzeption und Umsetzung. Die Erfolgsmessung, die oft als vierte Phase gesehen wird, sollte möglichst schon während der Umsetzung stattfinden.
13. Die Darreichungsform der Change-Formate ist sehr vielfältig und sollte sich immer an der „Zielgruppe“ ausrichten.
14. Der Change-Methodenkoffer beinhaltet die Summe aller denkbaren Interventionen – gerade auch die, auf die wir nicht gekommen wären.

15. Reflexion (Controlling, Feedback) während des Change-Prozesses ermöglicht eine sichere Navigation
16. Die angestrebte Veränderung muss in Kongruenz mit den gewählten Methoden stehen – oder anders ausgedrückt: Der Zweck heiligt niemals die Mittel.
17. Umstritten ist die Frage, inwieweit die Veränderung eines sozialen Systems (d.h. eines Unternehmens) mit der Veränderung der Individuen bzw. deren „mentalen Systeme“ einhergeht ...
18. Dramaturgie + Didaktik sind für die Ausgestaltung der einzelnen Elemente wie für den Veränderungsprozesses insgesamt wesentlich.
19. Be- und Entschleunigung sind wichtige Steuerungsparameter in der Change-Navigation.
20. Erfolgsmotto der USA: „Speed and focus“ ist nicht auf andere Kulturen 1:1 übertragbar.
21. Strategisches Motto: „Es kommt nicht darauf an, wie der Wind weht, sondern wie man sein Segel ausrichtet.“
22. Wissen ist der Feind des Lernens – das gilt auch für Change-Prozesse.
23. Eine offene, konstruktive Fehler-Kultur ist ein gesunder Nährboden für Change-Prozesse.
24. Evolutionäre Change Prozesse sind gekennzeichnet durch Variation, Selektion und Retention.
25. Steuerung bzw. Umgang mit Unsicherheit (Transformationskurven nach Kübler-Ross und Kotter berücksichtigen)
26. Mythos Widerstand: biegen, brechen, solidarisieren? Die Abhängigkeit vom „Standpunkt des Betrachters“ darf nicht vernachlässigt werden! (Widerstand als Definitionsproblem!)
27. Parallelorganisation – Structure follows Strategy?

Iris Wenck
Friedrich-Karl-Str. 92, D-28205 Bremen
wenck@nord-com.net