

Veränderung hat System

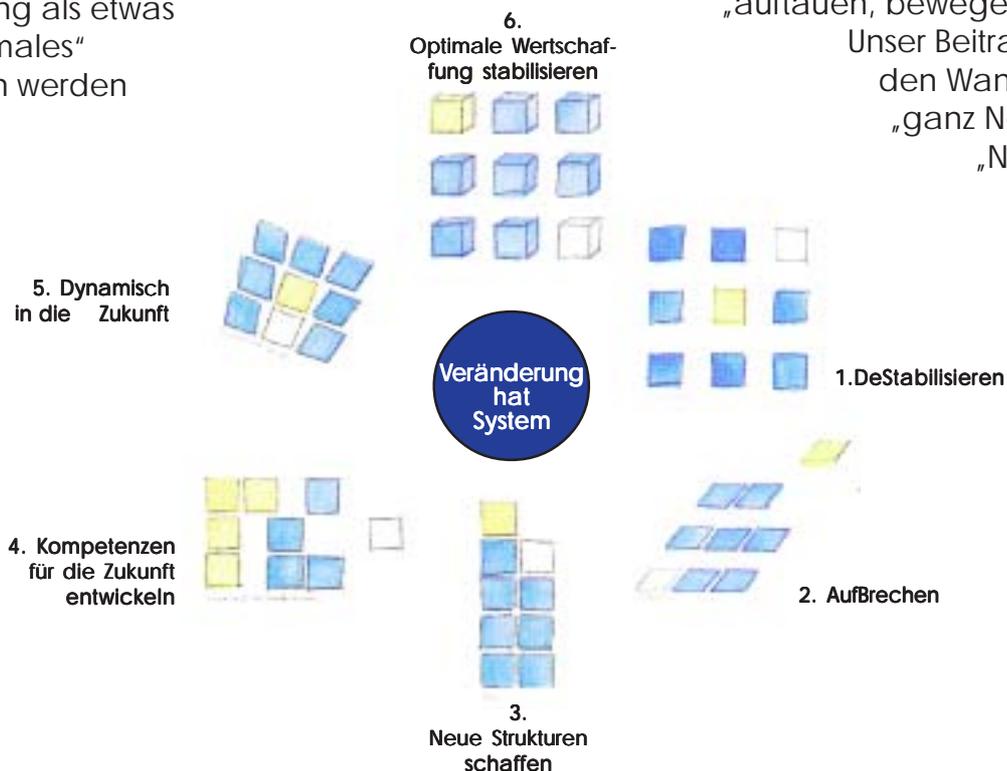
Gedanken zu Veränderungsprozessen und Phänomenen beim Managen der Übergänge von **Hinrich Weber, KURPFALZ MANAGEMENT**, mit Illustrationen von **Monika Weber**.

Veränderung wirkt in unseren Unternehmen und Organisationen eher beängstigend als erfreulich oder herausfordernd. Einige schweigen bei diesem Thema und bei vielen entsteht Abwehr und Widerstand. Wenn die Notwendigkeit und der systematische Ablauf von Veränderung als etwas „ganz Normales“ angesehen werden

könnte, dann würde diese Veränderung weniger bedrohlich wahrgenommen und in den meisten Fällen durch Eigeninitiative beeinflussbar. Destruktive Energie verändert sich dann in Gestaltungskräfte.

Lewin beschrieb schon 1932 den organisationalen Wandel mit dem Dreisprung „auftauen, bewegen, einfrieren“.

Unser Beitrag soll helfen, den Wandel als etwas „ganz Normales“ und „Notwendiges“ zu verstehen.



Das DeStabilisieren ...

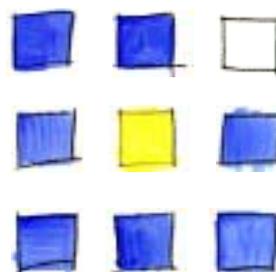
... fester, stabiler Strukturen ist der Beginn eines organisierten Wandels. Im Kleinen und im Großen.

Aus dem Blickwinkel einer physikalischen Betrachtung ist Bewegung aus dem ruhenden in den dynamischen Zustand besonders schwierig.

Wer zu ungeduldig beschleunigt, erzeugt Rauch, Lärm, Hektik und „Reifen-Verschleiß“. „Es dreht durch“.

Dabei transformiert sich wenig oder gar keine Bewegung bzw. Veränderung. De-stabilisieren, ent-nebeln, vorbereiten, das bedeutet in sozialen Systemen schon das gedankliche Losfahren. Veränderung beginnt im Kopf.

Einige **Phänomene und Chancen** im Prozess der Veränderung:



1. DeStabilisieren

Es ist wie „Weihnachtsfieber“. Alle warten ehrfürchtig aber starr auf die „ein-tretende“ Veränderung.

Veränderung hat System

Gedanken zu Veränderungsprozessen und Phänomenen beim Managen der Übergänge von **Hinrich Weber**, KURPFALZ MANAGEMENT, mit Illustrationen von **Monika Weber**.

Menschen wollen über ihre Frühwarnsysteme Signale für den Aufbruch erhalten, um sich mental auf die Reise vorzubereiten.

Solche Signale erzeugen innere Unruhe, erweitern den Blick nach vorne und in die Peripherie, sorgen für erste innere Distanz zu Dingen, von denen man Abschied nehmen muss und reduzieren den künftigen Trennungsschmerz.

Erst wenn Individuen und Organisationen „im Stand warm gelaufen sind“, den Sinn und die Notwendigkeit des Aufbruchs wahrnehmen, ihn verstehen und für sich akzeptieren, dann sind diese offen für Neues und wagen den Aufbruch.

Der Aufbruch ...

... gelingt in eine „nebelfreie Zone oder Landschaft“.

„Ich weiß, was auf mich zukommt!“
Ein bißchen Sonne fördert die Bereitschaft, liebe Gewohnheiten, Umgebungen und alte Ziele aufzugeben.

Richtig los geht es aber erst, wenn die grobe Richtung klar ist. Für die Abenteurer unter uns sollten noch Suchbewegungen möglich sein. Den Sicherheitsorientierten unter uns hilft die Klärung von Missionen, Visionen und die Entwicklung klarer, sinnvoller, reizvoller und gemeinsamer Ziele.

„Ich mache mit, wenn es sich für mich lohnt!“
Was immer das für den einzelnen heißen mag. Beteiligung und Einbeziehung ist in unseren Tagen eine nicht immer artikulierte aber grundsätzliche Erwartung.

„Demokratie ist, wenn Leute sich in ihre eigenen Angelegenheiten einmischen!“



2. Aufbrechen

Phänomene und Chancen

Es wird geklagt, aber die Nicht-Existenz der Krise im gleichen Atemzug beteuert.

Die Chancen sind

- ***das „Öffentlichmachen“ von Fakten „Es sollen alle wissen, wie es um uns steht“ (Markt, Produkt, Organisation, Human-Ressourcen).***
- ***Schon jetzt vom Aufbruch reden führt die Gedanken weg vom Klagen in die Zukunft.***
- ***Kommunikationsplattformen (Foren) schaffen, damit Meinungen offiziell und öffentlich entstehen können.***

Zu viele warten ab. Einige leisten Widerstand, ohne zu wissen, worum es geht.

Die Kraft für eine gemeinsame Vision reicht nicht aus.

Das Management findet die Sprache und den Ton hierfür nicht.

Die Chance ist die Entwicklung gemeinsamer Visionen und Ziele, auch wenn der Aufwand groß ist. „In diesen Zeiten haben wir keine Zeit!“ Das ist das Symptom für diese Kraftlosigkeit. Entrüstung macht sich breit - aber blockiert schon im Keim „Neues Denken“.

Veränderung hat System

Gedanken zu Veränderungsprozessen und Phänomenen beim Managen der Übergänge von **Hinrich Weber**, KURPFALZ MANAGEMENT, mit Illustrationen von **Monika Weber**.

Die Organisation ...

... unterstützt die neue Bewegungsrichtung dann, wenn sie angepasst, re-organisiert, verändert oder, wenn es sein muss, sogar zerschlagen und dann wieder neu aufgebaut ist.

Die Kerngeschäftsprozesse, die Subprozesse, die Informations- und Entscheidungswege dienen einem neuen Zweck und einer neuen Bewegungsrichtung.

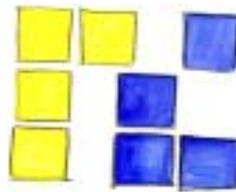


3.
Neue Strukturen schaffen

Die Qualifikation

... für die Zukunft bedeutet:

- „alte“, nicht mehr erforderliche Fähigkeiten werden „geparkt“
- neue Werte, mentale Modelle, Fertigkeiten und Fähigkeiten werden aus den alten abgeleitet, entwickelt oder sogar neu entdeckt
- aus einem Bewältigungslernen (Beseitigung eines Problems, eines Notstandes oder sogar einer Krise) wird Lernen für die Zukunft; Double-Loop-Learning.



4.
Kompetenzen für die Zukunft entwickeln

In Veränderungsprojekten könnten „Aktions-Lernprojekte“ helfen, die Rahmenbedingungen zu verändern und dabei neue Haltungen oder Fähigkeiten zu transformieren (zu entwickeln).

Phänomene und Chancen

Werkzeuge wie CIP werden als Label benutzt, der Geist hierzu aber nicht entwickelt.

Das mentale Verharrungsvermögen macht den Blick nicht frei

- für die Wahl der richtigen Veränderungstechnologien,
- neue Organisationsformen,
- und zukunftsgerichtete Informationsstrukturen und -systeme.

Neues zu lernen erfordert Altes neu zu bewerten.

Wir haben Lernen gelernt - Verlernen ist noch nicht thematisiert worden!

Ist das alte Wissen Basis?

Können wir darauf aufbauen oder sollen wir uns schnell von ihm trennen, weil es uns behindert?

Strukturen verändern sich, wenn Scham, Angst, Lernen Thema sein dürfen und Veränderung von Rollen akzeptiert, besprochen und „mächtig“ unterstützt wird.

Wir sind mit unseren Organisationen und mit uns selbst zu ungeduldig.

Wir entscheiden uns für eine neue Richtung und Reorganisationkampagne, bevor die laufende entscheidend zur Wirkung kommen kann.

Veränderung hat System

Gedanken zu Veränderungsprozessen und Phänomenen beim Managen der Übergänge von **Hinrich Weber**, KURPFALZ MANAGEMENT, mit Illustrationen von **Monika Weber**.

Der Übergang in die Performance-Phase ...

... ist flüchtig, oft kaum spürbar. Identifizieren können wir diese Entwicklungsphase an dem formellen Bestehen, dem tatsächlichen Funktionieren einer neuen Organisation oder Wirklichkeit.

Jetzt gilt es, die vitalen Kräfte und die Veränderungsbereitschaft nicht zur Ruhe kommen zu lassen.

Sinnvoll aufeinander abgestimmte Kampagnen und Re-organisationen sorgen für noch mehr ...

... und noch bessere Bewegung.

Die Management-Kunst ist hierbei, einen Wirkungsbereich möglichst lange in diesem Zustand der beständigen Dynamik zu halten.

Die optimale Wertschaffung ...

... ist gekennzeichnet durch Stabilität. Es läuft optimal.

Wir sind „Erfolgreich“.

Der „Erfolg hat uns reich“, „benebelt“ und auch „trunken“ gemacht.

Wir erhalten und stabilisieren unseren Status. Was sich bewährt hat an Werten und Regeln, etabliert sich und wird von uns festgeschrieben.

Das Ziel ist, diesen Zustand möglichst lange zu erhalten.

Routinen und liebe Gewohnheiten werden gebildet.

Wir nehmen das Vollgas zurück und fahren im Schongang. Die Wahrnehmungsfähigkeit, die Reaktionsqualität und die Reaktionsgeschwindigkeit für interne und externe Prozesse verringern sich.

Phänomene und Chancen

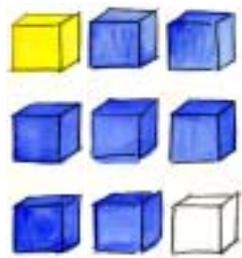


Wir unterschätzen die Notwendigkeit zur Bildung von Routinen.

Zu früh gehen wir in die Zone der Sicherheit. „Es läuft gut!“ ist die Nachricht zur Motivation, in der aber auch „Baldrian und Schlafsubstanzen“ vorhanden sind.

Der Zenit von Märkten, Produkten, Organisationen und Human-Ressourcen ist für viele erkennbar überschritten.

Der Aufruf, das Alte zu erhalten und zu optimieren, auf „Biegen und Brechen“, wird gerne gehört, stabilisiert aber das System.



Frühwarnsysteme sind nicht etabliert, oder die Nachricht wird wegen des Titanic-Phänomens (Wir haben das größte und sicherste Schiff, das jemals gebaut wurde!) überhört. Entrüstung entschärfen die ersten Warnsignale (wie auf der Titanic).

Wer wenigstens jetzt einsteigt in den Prozess der Veränderung, hat alle Chancen etwas Neues, noch Besseres für sich und die anderen zu schaffen.