

# Management von Entwicklungen

## 10 Schlüsselemente

### **1.) Ein realistisches Bild der gegenwärtigen Situation erarbeiten.**

- Diagnoseinstrumente kritisch auswählen und anwenden.
- Die harten Tatsachen anerkennen.
- "Helikopteren".
- Den eigenen Anteil an der Situation sehen.
- Bildgestaltung mit Beteiligten aus allen Bereichen und Ebenen der Organisation.
- Offene Gespräche ermöglichen.
- Instrumente sind z.B:
  - Allgemeine Beurteilung der Unternehmenstätigkeit;
  - Kräftefeldanalyse;
  - SWOT-Analyse.

# Management von Entwicklungen

## 10 Schlüsselemente

### **2.) Ein gemeinsames Zukunftsbild entwerfen.**

- Von außen nach innen denken:  
Mit den Ambitionen, Bedürfnissen und Plänen der externen Interessenträger beginnen!
- Top-down und Bottom-up kommunizieren.
- Brainstormings- und Festlegungsphase unterscheiden.
- Auch bildschaffende Methoden verwenden (Malen, Märchen usw.)
- Gesprächsführung in Sinne des Dialogprinzipes:  
durch bestehende Auffassungen und Werte hindurch zu neuen grundlegenden Gedanken kommen.

# Management von Entwicklungen

## 10 Schlüsselemente

### **3.) Einen Prozeß einrichten, um den Weg von IST zum SOLL zu finden.**

- Beim SOLL beginnen und rückschreitend Schritt für Schritt festlegen.
- Die im Primärprozeß Tätigen zentral stellen und überlegen, was sie benötigen, um die Schritte unternehmen zu können.
- Raum schaffen, daß sie ihre Talente verwirklichen und ihre Interessen verfolgen können.

# Management von Entwicklungen

## 10 Schlüsselemente

### 4.) **Den "Change-Champion" klar hervortreten lassen.**

- "Champion" (= Meister in einer Sportart, Vorkämpfer) kann eine mächtige Einzelperson oder Gruppe sein, die fest entschlossen ist, die beabsichtigte Entwicklung zu realisieren und bereit ist, dafür auch Risiken einzugehen.
- Von ihrem Vorausblick, Charisma, Energie und Arbeitsstil hängt der Erfolg wesentlich ab.
- Der "Change-Champion" soll aktivst kommunizieren.

# Management von Entwicklungen

## 10 Schlüsselemente

### **5.) Mit einem Pilot-Projekt in Aktion treten.**

- Eine Aufgabe wählen, mit deren Bewältigung besonders gut demonstriert werden kann, worum es geht.
- So eng und klar wie möglich begrenzen, damit einem Erfolgserlebnis wenig im Wege steht.
- Mitarbeiter auf freiwilliger Basis beteiligen, die sich klar für die Neugestaltung engagieren.
- Den Beteiligten Gelegenheit für persönliche Entwicklung schaffen.
- Sie sollten in direktem Kontakt mit dem zu bearbeitenden Problem stehen.
- Sie brauchen Befugnisse, um Systemblockaden zumindest zu identifizieren.
- Prinzipien des Aktionslernens anwenden!

# Management von Entwicklungen

## 10 Schlüsselemente

### **6.) Lernmomente aus dem Realisieren des Pilotprojektes offen kommunizieren und bearbeiten.**

- "Glasnost" -Haltung des "Change-Champions."
- Aus Fehlern lernen und Mythen "entzaubern."
- Mitglieder der Action-Learning-Gruppe(n) präsentieren lassen, insbesondere über den von ihnen vollzogenen Wandel von Auffassungen, ihre "Kunden" und "Sponsoren" dabei einbeziehen.

# Management von Entwicklungen

## 10 Schlüsselemente

### **7.) Weitere Mitarbeiter zur aktiven Teilnahme am Entwicklungsprozeß ermuntern und einladen.**

- Grundlage hierfür ist die unter Punkt 6 beschriebene Kommunikation.
- Die Neuhinzukommenden ansprechen auf ihren "einzigartigen Beitrag" zum Gelingen des Entwicklungsprozesses.
- Der Champion macht sie in übersichtlicher Weise vertraut mit dem, was noch notwendig ist auf dem Wege zum Entwicklungsergebnis.
- Es kann eine Fülle von Ideen und Initiativen erwartet werden.
- Kritikern besondere Beachtung schenken:  
Manchmal wird aus einem Saulus ein Paulus!

# Management von Entwicklungen

## 10 Schlüsselemente

### **8.) Unzeitgemäße Spielregeln abbauen, neue besser geeignete entwickeln und vereinbaren.**

- Das Action-Learning-Vorgehen bedeutet an sich bereits eine wesentliche Kulturänderung.
- Bewußtsein für das Wirken der Unternehmenskultur wird verstärkt durch allgemeine Diagnoseinstrumente (wie z.B. das von Roger Harrison) und Arbeit am Einzelfall (mit Hilfe der U-Prozedur)
- Das Unternehmen als Komplex von vielen, oft widersprüchlichen Subkulturen sehen lernen.
- Kulturunterschiede als willkommenen Anlaß zu "Neubesinnung am konkreten Fall" aufgreifen.



# Management von Entwicklungen

## 10 Schlüsselemente

### **9.) Engagierte und erfolgreiche Aktivisten belohnen.**

- Nicht nur finanziell (Prämien etc.) sondern vor allem, auch immateriell (mit interessanten Besuchern im Kontakt bringen, mit attraktiven Aufgaben betrauen, zu Festlichkeiten einladen, Anerkennungsschreiben überreichen, usw).
- Anerkennung ist ein soziales Grundbedürfnis! Wenn dieses Grundbedürfnis im krasser Weise mißachtet wird, ziehen Menschen (oft unbewußt) Aufmerksamkeit auf sich durch negatives Verhalten (demonstrativ Vorschriften mißachten, usw.).
- Die Belohnung sollte einen deutlichen Bezug zu den angestrebten Entwicklungsergebnissen enthalten.

# Management von Entwicklungen

## 10 Schlüsselemente

### **10.) Häufige und konkrete Rückmeldungen für die "Change-Champions" und andere Leitende im Entwicklungsprozeß ermitteln und beherzigen.**

- Dies ist das weitaus wirksamste Mittel zur Realisierung von "lernendem Management" und "lernender Organisation."
- Zeigen, daß große Anstrengungen unternommen werden, Wert und Tat übereinstimmen zu lassen.
- Grundfrage der Leitenden ist "Was kann ich tun, damit die Mitarbeiter effektiver zu arbeiten imstande sind?"
- Es verlangt vom Leitenden, daß er sehen lernt, wo er selbst Blockade für Kreativität, Motivation und Leistungskraft seiner Mitarbeiter ist.