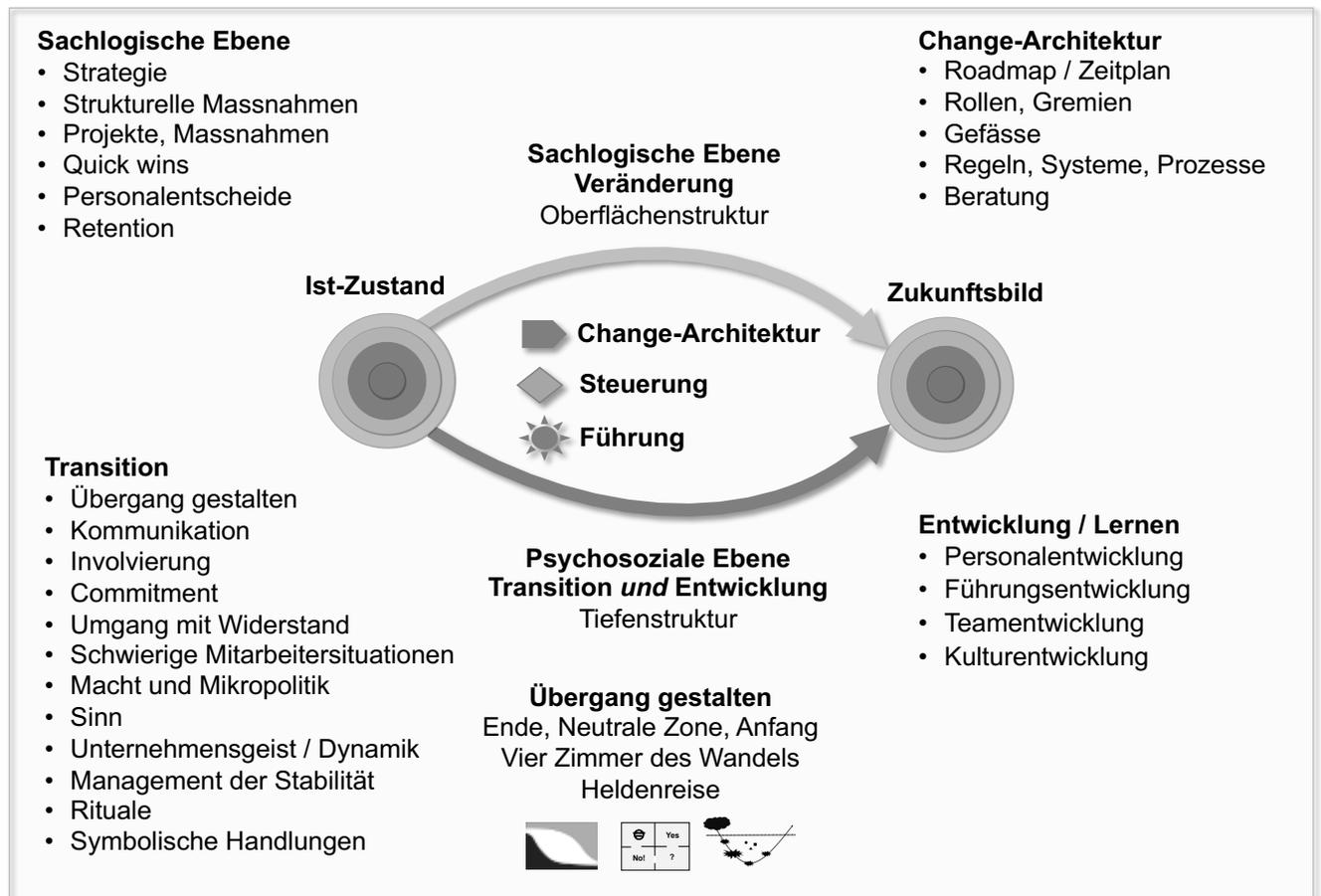


Gestaltungsfelder und Bausteine im Veränderungsmanagement

In Veränderungsprozessen gibt es unterschiedliche Gestaltungsfelder und Bausteine. Diese können in sieben Kategorien zusammengefasst werden. Hier ein Überblick über den Bezugsrahmen mit 30 Bausteinen bzw. Themenfeldern für das Gestalten von Wandel:

Bezugsrahmen für Veränderungen in Organisationen



Die sieben Gestaltungsfelder

1. **Ist-Zustand:** Situationsanalyse. Gutes Verständnis der Ausgangssituation, der bisherigen Weges und der zukünftigen Entwicklungen und Trends. Boden für die Weiterentwicklung.
2. **Zukunftsbild:** Kraftvolles Zukunftsbild als wesentliche Triebkraft. Grundlegende Entwicklungsrichtung der Organisation. Vision, Zukunftsvorstellung, Zielbild.
3. **Sachlogische Ebene**
 - *Strategie:* Übergeordneter Rahmen des Handelns. Grundlegender Handlungsplan
 - *Massnahmen und Projekte:* Inhaltliche Themenbearbeitung. Konzeption und Realisierung. Rückgrat von Veränderungsprozessen. Umsetzungskompetenz
 - *Strukturelle Massnahmen:* Veränderungen in der Oberflächenstruktur: Organisation, Prozesse, Systeme, Methoden, Regeln, Standorte, Brand etc.
 - *Personelle Massnahmen:* Personelle Entscheide, Besetzung von Schlüsselpositionen, Beförderungspraxis, Nachfolgeregelung, Retention, Mitarbeiterbindung
 - *Quick Wins:* Schnelle Erfolge systematisch planen und kommunizieren

Psychosoziale Ebene

Auf der psychosozialen Ebene sind zwei unterschiedliche Prozesse zu unterscheiden: Transition (Gestaltung des Übergangs) und Entwicklung/Lernen.

Transition

- *Übergang gestalten*: Beenden, Neutrale Zone, und Anfang. Vier Zimmer des Wandels
- *Kommunikation*: Kommunikation als Dreh- und Angelpunkt in Veränderungsprozessen. Kommunikationskonzept und -formate. Information, Dialog, Diskurs
- *Involvierung*: Gestaltung des Miteinbezugs und Beteiligung. Formate und Felder der Involvierung. Kontinuum Führungsentscheid – Partizipation als Schlüsselfrage
- *Commitment*: Zustimmung der Schlüsselpersonen und Sponsoren. Commitment-Analyse
- *Umgang mit Widerstand*: Produktiver Umgang mit Widerstand als Schlüssel zum Erfolg von Veränderungsvorhaben
- *Anspruchsvolle Mitarbeitersituationen*: Umgang mit anspruchsvollen Führungsfragen
- *Macht*: Kräftefeld des Veränderungsvorhaben. Organisationen als auch politische Systeme Umgang mit Macht. Helle und dunkle Macht. Mikropolitik. Stakeholder-Analyse
- *Sinn*: Schlüsselfaktor in Veränderungsprozessen. Ontologischer und existenzieller Sinn
- *Eigenverantwortung, Unternehmensgeist und Spirit*: Eigenverantwortung, Unternehmensgeist und Spirit als zentrale Kraft, um Veränderungen voranzubringen
- *Management der Stabilität*: Psychologische Sicherheit und stabiler Boden
- *Rituale*: Abschluss-, Übergangs- und Anfangsrituale
- *Symbolische Handlungen*: Unterstützung und Einfärben des Veränderungsprozesses

Entwicklung/Lernen

- *Personalentwicklung*: Lernen und Entwicklung auf der individuellen Ebene. Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz. Verhalten, Fähigkeiten, Haltung und Bewusstsein. PE-Konzept
- *Führungsentwicklung*: Entwicklung der Führungskompetenz in der Organisation. Individuelle Ebene: Führungskompetenz und kollektive Ebene (Führungskultur)
- *Teamentwicklung*: In die Funktionsfähigkeit von Teams investieren
- *Kulturentwicklung*: Weiterentwicklung der Kultur, um zukünftigen Herausforderungen Rechnung zu tragen

4. **Change-Architektur**: Rahmen für die inhaltliche Arbeit und die Steuerung des Veränderungsprozesses. Basis für Stabilität und Flexibilität des Veränderungsprozesses. Inhalte:
 - Roadmap/Zeitplan
 - Rollen, Gremien
 - Gefässe, Grossgruppenformate
 - Gemeinsame Referenzpunkte: Regeln, Systeme, Prozesse
 - Beratung und Prozessbegleitung
5. **Steuerung**: Prozessorientierte Planung und Steuerung des Veränderungsprozesses. Klassische und dialogische Steuerungsformate
6. **Führung**: Führung als zentrale Kraft in Veränderungsprozessen. Führen als Systemleistung. Einzelne Führungskräfte, Führungsteams, Zusammenspiel der Führungsebenen, Führungskultur

Diese rund 30 Themenfelder sind die Bausteine des Veränderungsmanagements. Selbstverständlich kommt nicht in jedem Veränderungsprozess die ganze Palette zum Einsatz. Die Kunst in der Gestaltung von Veränderungsprozessen liegt unter anderem im wirkungsvollen Zusammenspiel dieser Bausteine.

Diese Themen sind in meinem Buch 'Kompetent und wirkungsvoll Wandel gestalten im Detail beschrieben (www.st-marti.ch).