

# Architektur von Change- und Transformationsprozessen

Einschneidende Organisationsreformen sind Eingriffe in lebendige, hoch vernetzte soziale Gefüge mit eingespielten Routinen. Die Energie ist daher auf die Aufrechterhaltung des Bewährten gerichtet, das Sicherheit, Orientierung und Berechenbarkeit garantiert.

Daher braucht es

- eine Würdigung des bisher Erreichten!
- ein außergewöhnliches Energiepotenzial zur Beeinflussung der bestehenden Routinen (das Bewusstsein der Dringlichkeit).

Denn eine bloße hierarchische Anweisung greift zu kurz,

- weil ein Überdurchschnittliches Engagement einer „kritischen Masse“ der Schlüsselspieler herzustellen ist.
- weil Lust auf Veränderung wachsen muss, aber nicht „befohlen“ werden kann.

**Die Angst vor der Veränderung muss kleiner sein als das Risiko den Status quo zu erhalten**

Es gilt ein gemeinschaftlich akzeptiertes Bewusstsein der Dringlichkeit des Handelns und eine nüchterne Einschätzung der „Not“ herzustellen:

- Genaue Definition des Themas, das durch die Veränderungsinitiative bewältigt werden soll
- Ausreichende Identifikation der Entscheidungsträger mit dem Veränderungsanliegen
- Wer wird wie beteiligt sein
- Keine Entwertung des bisher Gleisteten
- Angebot spezieller Kommunikationsräume („Container“), in denen die Konfrontation mit dem Abschied vom Status quo gezielt angegangen und Verunsicherungen bearbeitbar gemacht wird.
- Verstärkung des offiziellen Kommunikations- und Führungsaufwandes des Managements

**Wandel = radikale Transformation der Organisation oder  
Veränderung = Anpassungen in der Organisation**

# Schritt 2: Eine gemeinsame Zukunftsperspektive schaffen

Ein Bild der Zukunft entwickeln, für das es sich lohnt, außergewöhnliche Anstrengungen auf sich zu nehmen:

- Was soll die Veränderung im Kern bewirken? Was ist der gewünschte Zustand? (Kriterien der Zielerreichung)
- Alternative Veränderungsrichtungen (in kleinerem Team von „Schlüsselspielern“) erarbeiten
- Überprüfen der Zusammensetzung des Mannschaft auf allen Ebenen
- Sicherstellen der Arbeitsfähigkeit des Topentscheiderteams - „der sichere Anker“
- Erforderliche Ressourcen und (externe) Unterstützung für den weiteren Prozess festlegen
- Wie werden Entscheidungen kommuniziert?

Glaubwürdigkeit ist zentrales Thema in einem Veränderungsprozess: Die Stimmigkeit zwischen verbalen Botschaften und Handlungen kann nur durch eine tragfähige Führungskonstellation gewährleistet werden. Eine aktive Begleitung der Führungsstrukturen „nach rechts oben“ ist ab Schritt 2 nötig.



Mögliche Führungskonstellation eines Veränderungsprozesses

Festlegung des Gesamtprogramms und Konkretisierung der einzelnen Veränderungsschritte und zur Verzahnung zwischen Projekt und Linie.

- Feinkonzeption für die zukünftig geänderten Organisationsstrukturen und Prozesse (in projektformiger Arbeit), Führungsverantwortlichkeiten etc. ausarbeiten
- Rasche Erfolge einplanen und inszenieren
- Personalkonzept für erforderliche Neu- und Umbesetzungen sicherstellen (geeignete Auswahlverfahren sicherstellen)
- Eindeutige Signale setzen und inszenieren, dass jeder sich bewegen muss
- Besondere Aufmerksamkeit für jene Funktionsträger mit starken Vorbehalten gegen eingeschlagene Veränderungsrichtung
- Für adäquate Verzahnung zwischen Projekt- und Linienverantwortung in den Entscheidungen für die Projektergebnisse sorgen.

**Mit Pilotprojekt beginnen  
- denn auch Veränderung muss gelernt werden**

## Schritt 4: Die laufende Steuerung

„Reparatur bei laufendem Motor“ bedeutet: vorantreiben, stabilisieren, und korrigieren gleichzeitig. Konkret heißt das für die Linie

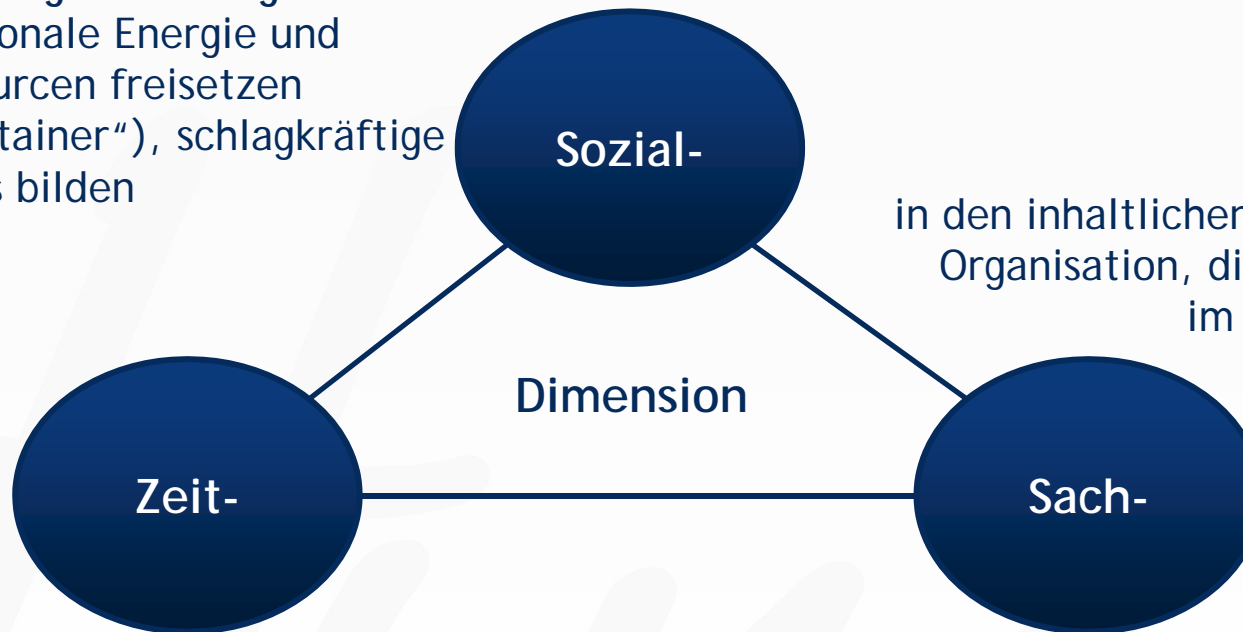
- Aufmerksamkeit der Topverantwortlichen für die Implementierungsphase aufrechterhalten und erlebbar machen
- Laufende Reflexions- und Feedbackphasen („Container“)
- Aufmerksame Beachtung von Überraschungen und Störungen (bei auffälligen Abweichungen nicht einfach zur Tagesordnung übergehen)
- Begleitende Qualifizierungsmaßnahmen erwägen
- Bearbeitungsformen für unvermeidlich auftauchende Konflikte

Es braucht ein Projektmanagement, das aktiv die Schnittstellen klärt

Kulturelle Verankerung sicherstellen, die Lernchancen aus den Prozessverfahren nutzen: Lernen über Veränderung

- **Achten auf kulturelle Diskrepanzen**
  - Passt das Verhältnis zwischen Organisation und Person noch? (Korrespondieren die Grundannahmen über das Geschäft, die Wertsysteme wie Beförderungen, Prämien-/Entlohnungssysteme)
- **Feiern und Würdigen des Erreichten**
  - Erfolge deutlich markieren und anerkennen
- **Fachlich-inhaltliche Bilanz**
  - Sind die ursprünglichen Erfolgskriterien erfüllt?
  - Wo wurde die Leistungsfähigkeit erhöht? Wo die Organisation gestärkt?
- **Folgeprobleme beachten und sich darum kümmern**
  - „Das Problem hinter dem Problem?“
- **Wissensmanagement und Dokumentation**
  - Die Erkenntnisse und Erfahrungen sichern

Coaching & Training  
emotionale Energie und  
Ressourcen freisetzen  
(„Container“), schlagkräftige  
Teams bilden



Sparringpartner  
in den inhaltlichen Strukturfragen der  
Organisation, die im Changeprozess  
im Vordergrund stehen

Prozessarchitektur  
erarbeiten, moderieren und  
die Realisierung mitsteuern



## Olaf Hinz

berät/coacht erfahrene sowie junge Führungskräfte und Projektleiter in Veränderungsprozessen. Als bekennender Hanseat unterstützt er seine Kunden, ihre Aufgaben mit seemännischer Gelassenheit zu erfüllen. Gemeint ist damit eine konzentrierte, wache, entspannte und konsequente Haltung zu Herausforderungen und der eigenen Mannschaft.

Vor seiner Selbständigkeit war Olaf Hinz u.a. als Büroleiter von Peer Steinbrück, damals Wirtschaftsminister in Schleswig-Holstein, und Personalmanager/Projektfinanzierer der LB Kiel tätig.

## Hinz. Wirkt!

Poststraße 33, 20354 Hamburg

Tel: 040/ 35085889 . Web: [www.hinz-wirkt.de](http://www.hinz-wirkt.de) . Mail: [oh@hinz-wirkt.de](mailto:oh@hinz-wirkt.de)