

12 Kernfelder in Vorbereitung und Führung von Veränderungsprozessen und Organisationsentwicklungsprojekten

- Fragen für Initiatoren, (Aus-)führende und Planende –

ulrich.sambeth@web.de

Stand: Mai 2011

1. Ursache, Grund, Zweck der Veränderung (siehe Projektvertrag/Auftragsklärung)

- Wozu ist das Veränderungsprojekt notwendig?
(Antwort: Damit..., - danach 5x diese Frage stellen, mit der jeweiligen Antwort erneut fragen)
- Welcher neue Stand soll erreicht werden? Was ist nach der Veränderung anders?
- Wie wollen wir während des Projektes/Prozess miteinander umgehen, welche Werte sind für uns maßgeblich?
- Wann und wie erleben wir im Projekt/Prozess Rückkoppelungsmomente, bei denen wir auf die Ausgangslage und den Prozess zurückblicken?
- Wo sind die Grenzen des Veränderungsprozesses, was wird er nicht leisten?

2. Führungs- und Steuerungscoalition

- Wer gehört zur Führungs- und Steuerungscoalition?
- Sind alle beteiligt, deren Bereiche und Einfluss für die Umsetzung wichtig sind?
- Wie sorgen wir dafür, dass diese Coalition Zeit und Dialog miteinander zu dem Thema und Ziel des Veränderungsprojektes verbringt?
- Was tun wir, um dabei aus der Stimmung und dem Handlungsdruck des Tagesgeschäftes hinaus zu kommen?
- Welches soziale Design versuchen und wenden wir an, um im Dialog mit allen Beteiligten zu bleiben und ein gemeinsames Bild des Stands der Veränderung zu behalten?

3. Der Realität ins Auge blicken

- Hat die Führungscoalition ein gemeinsames Bild der Ausgangslage?
- Wie hoch wird die Dringlichkeit der Veränderung eingeschätzt? Wer eigentlich will die Veränderung?

4. Ziele: Sind allen Beteiligten die Ziele klar? Sind die Ziele konkret genug ?

- Helfen sie, Prioritäten zu setzen?
- Müssen wir, wenn wir sie ernst nehmen, auf etwas verzichten?
- Lässt sich auf ihrer Grundlage der Fortschritt messen und erleben?

5. Vision/Imago - Was macht das Ziel emotional attraktiv?

- Mit welchem positiven inneren Bild arbeiten wir an der Veränderung?
- Was sind die Stärken und was das Besondere in unserer Organisation und Institution, das in dem Projekt geweckt wird?

6. Kulturbewegung

- Welche mentalen Modelle (Wie wir Probleme angehen sollten, wie wir miteinander umgehen wollen, wie wir kooperieren sollten, was wir belohnen sollten, was wir mit Sanktionen belegen sollten, wie wir Schulentwicklung sehen, ...) möchten wir fördern?
- Welches Verhalten belohnen wir? Wodurch?
- Welches Verhalten werden wir nicht mehr belohnen und welches nicht mehr akzeptieren?

7. Vorbildfunktion: Wo werden wir als Vorbild für das Projekt sichtbar?

- Was zeigen wir als Gestalter des Prozesses? Wie tritt das Projektteam nach außen auf?
- Was machen wir anders als früher?

8. Kommunikationskonzept

- Wer muss von dem Projekt wissen, wer muss mitarbeiten, wer muss entscheiden?
- Wie erfahren die Mitarbeiter in der Organisation und die Unterstützer im Umfeld von dem Veränderungsprojekt und dem thematischen Fokus?
- Was tun wir, damit dieser Fokus genauso stark wird wie der Fokus des Tagesgeschäftes?

- Wie sorgen wir dafür, dass sich Gruppen, Kooperations- und Beziehungsnetzwerke mit dem Veränderungsfokus beschäftigen?

9. Aktive Gestalter finden und fördern

- Wo und wie sorgen wir für Beteiligung und Auseinandersetzung?
- Wie stellen wir sicher, dass ich mich von der Beteiligung beeinflussen lasse - wo sind wir bereit, uns korrigieren zu lassen?

10. Lernen und Informieren

- Wie sorgen wir für das kollektive Lernen und Verlernen in unserem Prozess und bei den betroffenen Mitarbeitern? (soziale Designs)
- Wie sorgen wir für den regelmäßigen Rückblick auf den Prozess und auf die Entstehung des neuen Verhaltens?
- Wie gehen wir mit Misserfolgen um?

11. Aktive Personalplanung

- Haben wir die richtigen Leute an der richtigen Stelle für die Umsetzung?
- Brauchen wir neue, anders denkende Leute?
- Wen werden wir im Vorfeld als „Pioniere der Veränderung“ gewinnen?

12. Welche Tabus müssen angesprochen werden? (sowohl horizontal als auch vertikal).

- Welche Themen der Organisation müssen angesprochen werden?
- Welche unausgesprochenen Gesetze für Veränderungsprozesse gibt es bisher?
- Was irritiert uns selbst am meisten an der Veränderung?