



Lernende Organisation



Schwerpunkt: Veränderung leben

Stephen Lundin

FISH! als Motor für Arbeitsqualität und Veränderung

Heinz K. Stahl

Mittleres Management – Ein Nadelöhr für Veränderungsprozesse?

Marlies Lenglachner

Lösungsfokussiert Systemisches Coaching – LSC® bei Teams in Veränderungsprozessen



Tools

BalancedChange®

Oliver Bartels

Die Frage, warum Change-Prozesse in Unternehmen immer wieder scheitern ist mittlerweile ein Klassiker der Management- und Organisationsentwicklungsliteratur.

Dass der Kampf um einen erfolgreichen Veränderungsprozess dennoch nicht vergeblich ist, beweist Oliver Bartels mit seinem Artikel: Veränderung ist aus seiner Sicht selbst dann möglich, wenn die Veränderungsarbeit bei der zweitbesten Lösung ansetzen muss, oder mit anderen Worten: Veränderung kann auch dann vom mittleren Management erfolgreich gestaltet und umgesetzt werden, wenn die Unternehmensleitung das Ziel des Change-Prozesses bereits vorgeschrieben hat.

Oliver Bartels

leitet ab 2006 den zweiten Standort des Instituts für Systemisches Coaching und Training in Hamburg und arbeitet als systemischer Coach, Konfliktcoach, Prozessberater für Teams und Organisationen und Vortragender im In- und Ausland. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Leadership Development, systemisches Kunden- und Verhandlungsmanagement sowie Teamentwicklung und -beratung.

Das BalancedChange-Modell ist ein Modell, das auf der einen Seite praxisnah, praxiserprobt und leicht umsetzbar ist, und auf der anderen Seite einer ausschließlichen systemisch-konstruktivistischen Grundhaltung folgt.

BalancedChange bedeutet für mich dabei die Balance zwischen der Veränderung und dem Bewährten.

Im BalancedChange-Modell wird der Change-Prozess als Reise aufgefasst, in der der Führungskraft eine besondere Aufgabe, die des „Tour-Leiters“, zukommt.

Die Tour-Metapher spiegelt drei Aspekte wieder:

- Erstens: Das Ziel wird nicht mit der Bekanntgabe, sondern erst nach einer Reise erreicht.
- Zweitens: Es gibt verschiedene potentielle Wege zum Ziel, die gemeinsam er- bzw. gefunden und gegangen werden.
- Drittens: Die Reise wird von der Führungskraft geführt.

Häufig wird dabei eine Veränderung in Unternehmen „von oben“ kommuniziert – mehr oder weniger klar als neue Strategie, als Change-Projekt oder als neues Ziel.

Wenn ich nun Unternehmen nach Radatz als Ansammlung von Menschen ansehe, die einerseits Strukturen bilden und deren Handeln andererseits durch die Strukturen ein Rahmen gegeben wird (Radatz, 2005), dann meint Veränderung im Sinne von Change ein „strukturelles aliud“ – eine andere Struktur im Vergleich zur vorhandenen.

I. Große Veränderungspläne und doch mehr desselben

Change-Prozesse werden oft teuer und groß angelegt – und sie scheitern ebenso oft an denselben Klippen. Meiner Erfahrung nach entstehen in Change-Projekten sehr häufig folgende Problematiken:

1. Unklarheit über die Veränderungen und das zu Bewahrende

Häufig wird nicht zwischen der neuen Struktur, neuen Prozessen und einer neuen Identität unterschieden (vgl. hierzu Abb. 1). Das „Neue“, die Veränderung, wird kommuniziert – aber nicht in die Unternehmenswirklichkeit (im Sinne dessen, wie das Unternehmen von seinen Mitgliedern erlebt wird) eingeordnet. Hieraus folgt, dass bei der Kommunikation des „Neuen“ nicht klar bedacht und in Folge dessen nicht klar kommuniziert wird, wo das „Neue“ angreift, worauf das „Neue“ einwirken wird und was gegebenenfalls auch beim „Alten“ bleiben kann.

Nun sind nicht alle Mitglieder eines Unternehmens Leitende oder Organisationsentwickler; eine Einordnung der Veränderung in die Strukturbereiche kann nur erfolgen, wenn den Mitgliedern des Unternehmens diese Unterschiede vermittelt und sie bei der Einordnung unterstützt werden. Dies bedeutet nicht, dass man Mitarbeitern „vor-denken“ oder auch nur „vor-sagen“ kann, was die Veränderungen für diese bedeuten sollen; aber es bietet ihnen Raum zur Reflexion, um selbst eine Einordnung vorzunehmen.

2. Das Was-Ziel wird vorgegeben

Das Was-Ziel im Veränderungsprozess kann zum Beispiel die Entscheidung sein ein neues Geschäftsfeld zu eröffnen, ein bereits bestehendes Geschäftsfeld zu verlassen oder auch ein „neues Führungsmodell“ einzuführen.

Meist ist die Mehrheit der Mitglieder einer Organisation bei der Findung des neuen Was-Ziels nicht beteiligt. Vielmehr werden die „Was-Ziele“, die Ergebnisse, bei denen man am „Ende des Change-Prozesses“ ankommen will, häufig vorgegeben. Die Veränderung wird also „von oben“ kommuniziert – mehr oder weniger klar als neue Strategie, als Change-Projekt oder als neues Ziel. Allen anderen Mitgliedern bleibt die Arbeit an der zweitbesten Lösung (vgl. G. Schmidt, zitiert in Radatz, 2003).

3. Unklarheit der Rolle der Führungskräfte im Change-Prozess

Auch ist die Rolle der Führungskraft (im mittleren Management) in Veränderungsprozessen häufig nicht klar umrissen.

Aus konstruktivistischer Sicht bin ich überzeugt, dass eine Rolle nicht „zugeteilt“, sondern nur individuell eingenommen, gelebt und ausgefüllt werden kann. Die Struktur des Unternehmens sieht zwar Stellen, aber keine Rollen vor. Dort wo in Change-Prozessen Inhabern von Stellen bestimmte Rollen wie z. B. als „Change-Motor“ oder „Multiplikator“ zugewiesen werden, wird die Rechnung häufig ohne den Wirt, nämlich den Menschen, der die Stelle inne hat, gemacht. Hieraus folgt, dass das mittlere Management häufig zum neuralgischen Punkt im Veränderungsprozess wird.

Die Rolle der Führungskraft verlangt eigentlich nach Gestalten des „WIE-Ziels“ und Förderern des „WAS“-Ziels, verkommt aber im Spagat zwischen Loyalität und eigener Skepsis vor dem „Neuen“ bestenfalls zu Überbringern der (häufig als „schlecht“ empfundenen) neuen Botschaft.

4. Das Bisherige wird nicht angemessen gewürdigt

Häufig wird bei der „Bekanntgabe“ des Neuen (der Veränderung), dieses Neue, diese Veränderung in schillernden Farben gezeichnet. Alles was bisher getan bzw. erreicht wurde, die Prozesse, die zuvor als erfolgreich empfunden wurden, scheinen nichts mehr wert zu sein. Hieraus folgt eine Enttäuschung bei den Mitarbeitern und ein Festhalten am Alten und Bewährten (im Sinne eines „Jetzt erst recht“).

5. Der Eingriff in die Struktur beginnt bereits lange vor der Bekanntgabe des Change-Ziels

Darüber hinaus wird nicht bedacht, dass der Eingriff in die Struktur des Unternehmens nicht erst mit Bekanntgabe der Veränderungsziels beginnt. Ich kann nicht wissen, was ich weiss: Wenn der Veränderungsbedarf einmal als solcher bezeichnet wurde, muss das Ziel noch gar nicht festgelegt sein und doch hat der Eingriff in die Struktur bereits stattgefunden. Das Handeln der Menschen innerhalb der Struktur wird sich verändern, sobald das Wort „Veränderung“ innerhalb der Struktur durchsickert.

II. Der BalancedChange Ansatz

Das BalancedChange Modell setzt dort an, wo bereits eine Veränderung der Struktur (im Sinne des evolutionären Unternehmensmodells, vgl. Abb. 1) stattgefunden hat, indem das Ziel des Change-Prozesses kommuniziert wurde – die Mitglieder der Organisation aber noch nicht in der neuen Struktur angekommen sind.

Wie sollten sie auch: Je nachdem, wie tief in die Struktur des Unternehmens eingegriffen wurde oder mit dem Ziel eingegriffen werden soll, müssen ja erst alle nachfolgenden Prozesse, Kommunikationsstrukturen und operativen Handlungen



„Das Modell wird von mir vor allem dann eingesetzt, wenn Führungskräfte des mittleren Managements einen erlebbaren Unterschied in einem Change-Prozess machen wollen, der es allen Teammitgliedern ermöglicht, die Zukunft der Veränderung selbst dann mitzugestalten, wenn zunächst nicht von allen Mitgliedern des Teams ein Gestaltungsspielraum gesehen wird.“

gen überdacht und gegebenenfalls neu erfunden werden – entsprechend der gewünschten Ziele.

Die Veränderung, die allerdings bei den Führungskräften und Mitarbeitern ausgelöst wird, wenn „Change“ ausgerufen wird, führt meist zu unmittelbar erlebbaren veränderten Handlungen derselben – wenn auch nicht unbedingt in Richtung der gewünschten Change-Ziele: Denn das Festhalten von Menschen an bekannten (und für sie bewährten) Prozessen und Handlungen, der passive Widerstand gegen die neue Identität oder gegen neue Prozesse, Kommunikationsstrukturen und operative Handlungen bewirkt meist andere gelebte Veränderungen in den Strukturen, als es die neue Strategie geplant vorsehen würde.

Wenn immer ein neues „WAS-Ziel“ festgelegt, verabschiedet oder beschlossen wird, beginnt die eigentliche Change-Arbeit: Die Arbeit an der Frage, WIE das Neue zu erreichen ist.

Auch wenn das WAS-Ziel von oben vorgegeben ist: Das WIE-Ziel – die Frage, wie die Veränderung erreicht werden kann – ist in vielen Fällen auch im mittleren und unteren Management sehr wohl gestalt-

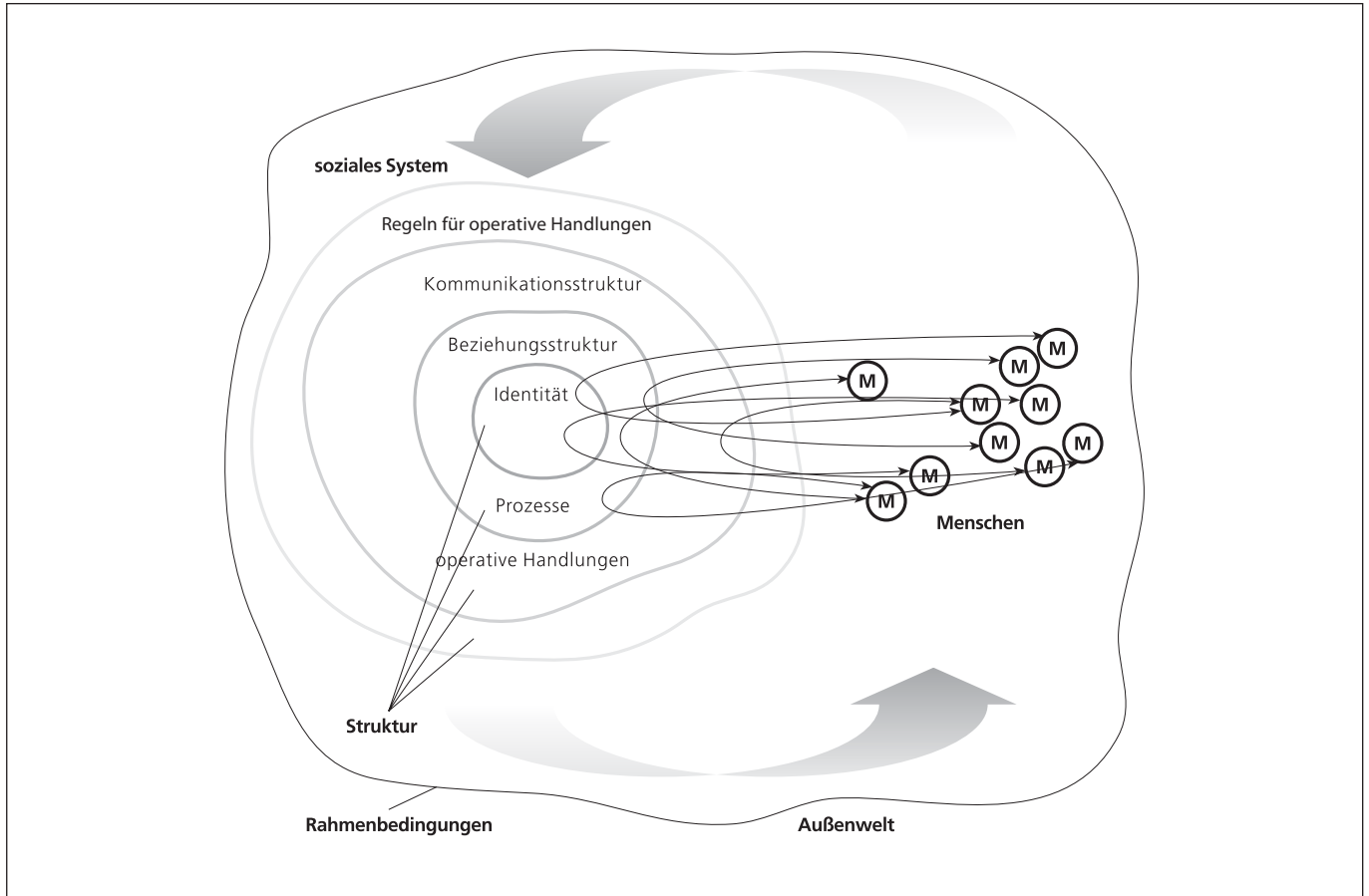


Abb. 1: Das evolutionäre Unternehmensmodell
Quelle: Sonja Radatz, 2003

bar. Dieser Umstand passt auch in das Selbstverständnis der Unternehmensleitung, die ja „für das große Ganze“, für die Strategie verantwortlich ist.

Leider wird vielfach der Umstand, dass eine Gestaltung der Wege – der WIE-Ziele – erwünscht, erwartet und häufig für den Erfolg der Veränderung sogar unerlässlich ist, von oben her schlichtweg nicht ausdrücklich kommuniziert.

Hieraus, kombiniert mit einer Verärgerung über die häufige Nichteinbeziehung bei der Findung des WAS-Ziels und einer gewissen Verunsicherung über die eigene Zukunft angesichts des bevorstehenden Veränderungsprozesses, entsteht oft ein blinder Fleck bei den betroffenen Führungskräften und ihren Mitarbeitern auf der mittleren Ebene, der die Handlungs- und Gestaltungsspielräume der mittleren und unteren Führungskräfte auf der Ebene des WIE-Ziels häufig im be-

sten Sinn des Wortes „unsichtbar“ macht.

Immer noch viel zu selten ergreifen die Führungskräfte die Initiative für die Definition und Umsetzung der WIE-Ziele und übernehmen auf diese Weise bewusst die Verantwortung für ihr Handeln.

Für die konkrete Ausgestaltung der (zuvor festgelegten) WAS-Strategie und ihrer Rahmenbedingungen, sowie der WIE-Ziele habe ich eine „Tour“-Metapher entwickelt, die sich in der ISCT-Beratungspraxis bereits vielfach bewährt hat und ermöglicht, Spielräume für Gestaltung „sichtbar“ zu machen. Das Sichtbarmachen und die Schaffung persönlicher Handlungsmöglichkeiten einer Führungskraft im Sinne von „zweitbesten Lösungen“ (G. Schmidt in Radatz, 2003) – also Ansätzen, um mit bereits Entschiedenem möglichst optimal umzugehen, wo die persönlich präferierte „beste Lösung“

durch gegebene Rahmenbedingungen unmöglich erscheint – steht im Balanced-Change-Modell im Zentrum.

Auch eine Führungskraft kann die Zukunft des Unternehmens nicht vorhersagen und ist gerade angesichts anstehender Veränderungsprozesse häufig ebenso verunsichert wie ihre Mitarbeiter. Sie kann aber gemäß den ihr gegebenen Möglichkeiten in ihrem eigenen Umfeld bewusst aktiv werden und alle evolutionären Führungsaufgaben im Sinne evolutionären Leaderships (Radatz, 2003) – also Selbstreflexion, „Führung“ einzelner Mitarbeiter, strukturelle und inhaltliche Zukunftsgestaltung im Team und Teamentwicklung – im Change-Prozess gewinnbringend einsetzen.

Auf diese Weise stellt sie das bereits verabschiedete WAS-Ziel der Vorgesetzten nicht in Frage, unternimmt aber im eigenen Team (etwa im Rahmen eines Team-

tages) eine aktive „Tour“, um das WIE-Ziel zu gestalten:

- Die Start-Phase
- Die Rast-Phase
- Die Zielphase.

Jede Phase nimmt einen Halbtage bis einen Tag mit dem jeweiligen Team der Führungskraft in Anspruch.

III. Die drei Phasen der BalancedChange-Tour

1. Startphase

1.1. Standortbestimmung

Die Startphase beginnt mit einer gemeinsamen Standortbestimmung aller Teammitglieder. Nur das jeweilige Team selbst kann für sich bestimmen, wo es gerade steht. Und wenn neue Ziele erreicht werden sollen, macht es durchaus Sinn, vor der Festlegung des Wegs einen sinnbildlichen Kompass in die Hand zu nehmen und gemeinsam zu bestimmen, wo man sich gerade befindet.

Hierfür bieten sich anlehnend an die Discovery-Phase von Appreciative Inquiry (Cooperrider, 2000) 10-minütige Paarinterviews mit folgender Fragestellung an:

- „Was machen wir in unserem Team so gut, das andere neidisch wären, wenn sie es wüssten?“

Die Ergebnisse werden dann gemeinsam zusammengeführt zum Status Quo des Teams.

1.2. Wertschätzen des Erreichten

Im nächsten Schritt wird der Standort, das bisher Erreichte, wertgeschätzt. Hierfür trägt der Teamleiter die Verantwortung. Das Wertschätzen des Erreichten kommt in Change-Prozessen häufig zu kurz; der Fokus liegt zu häufig ausschließlich auf dem neuen Ziel. Bei Mitarbeitern kann dem Gefühl, alles Bisherige habe keinen Wert mehr, am besten begegnet werden, indem das in der Vergangenheit Erreichte gewürdigt wird.

Konkret bedeutet dies: Die Führungskraft

würdigt das Erreichte ohne wenn und aber gegenüber dem versammelten Team und gibt den Teammitgliedern Gelegenheit, die Höhepunkte der Vergangenheit nochmals hervorzuheben.

1.3. Vorstellung des WAS-Ziels

In einem weiteren Schritt wird das bestehende WAS-Ziel des Changeprozesses durch die Führungskraft vorgestellt und von den Teammitgliedern reflektiert.

Wurde dieses nicht gemeinsam in der Gruppe erarbeitet, sondern „von oben“ vorgegeben, dann hat es sich meiner Erfahrung nach als sehr wichtig erwiesen, dass der Teamleiter ausdrücklich darstellt, was aus seiner Sicht vom Team noch gestaltbar ist (und daher in der BalancedChange-Tour bearbeitet wird) und was nicht.

Er bittet dann die Teammitglieder in Kleingruppen (ca. 10 Minuten) auszutauschen, was sie Relevantes gehört haben.

Danach erfolgt eine Präsentation der Ergebnisse in der gesamten Gruppe. Der Teamleiter beantwortet Verständnisfragen.

1.4. Festlegen der BalancedChange Tour

Anschließend legt das gesamte Team, moderiert vom Teamleiter, in einer Gedankenreise die BalancedChange-Tour fest: Jeder Tourpunkt wird gemeinsam angesprochen.

Es erfolgt eine Festlegung von Flüssen und Tälern, Felsen und Klippen, von Flüssen und Brücken.

Flüsse und Täler, Felsen und Klippen stehen für die Bedingungen, die vom Team als unabänderlich erlebt werden und die einer erfolgreichen Tour im wahrsten Sinne des Wortes im Wege zu stehen scheinen. Häufig werden in diesem Zusammenhang von Teams „die Kunden“, die man nicht ändern kann und der „Markt, der so ist, wie er ist“, genannt. Die Aufgabe für das Team besteht hier darin, dennoch einen Weg zum Ziel zu finden: Weg vom Problem hin zur Lösung.

Flüsse und Brücken sollen das Team befähigen, seinen Weg auch dann zu finden, wenn die Umgebungsbedingungen rau erscheinen.

Hier bieten sich folgende systemische Fragestellungen an, die vom Team mit einer 100%-Bewertung (siehe Kasten) bearbeitet werden:

- **Tour:** Woran merken wir, dass wir das (eben gehörte) WAS-Ziel mit unserem Team erreicht haben? Welchen Weg müssen wir dafür ab morgen beschreiben?

- **Flüsse, Täler/Felsen, Klippen:** Welche Flüsse, Täler/Felsen, Klippen liegen gegebenenfalls auf dem Weg, die unsere Tour beschwerlich machen? Wie können sie umgangen bzw. überbrückt werden?

1.5. Festlegung von Rastplätzen

Je nach Prozess werden idealerweise 1 - 5 Rastplätze festgelegt. Dabei handelt es sich um die Festlegung der Zeitpunkte, wann sich das Team zum nächsten Mal zusammensetzt, um zu überprüfen, wo man sich gerade befindet, ob sich das Ziel oder sonstige Bedingungen verändert haben, ob es ggf. Anpassungen braucht. Das Team einigt sich darauf, an welchen Punkten ein neues Zusammentreffen Sinn macht. Das kann sowohl kurz nach einem Meilenstein im Prozess sein, als auch vor einem Punkt, der zur Zeit der Startphase als besonders kritisch empfunden wird: Dann kann am Rastplatz überprüft werden, ob der Punkt immer noch kritisch erscheint und wie der Weg darüber hinweg oder daran vorbei gestaltet werden kann.

1.6. Aktives Bekenntnis, die Tourführung zu übernehmen

An diesem Punkt erklärt der Teamleiter, dass er sich für die Führung des Teams durch die BalancedChange-Tour verantwortlich zeigt und womit die Teammitglieder daher rechnen bzw. nicht rechnen können.

Die 100%-Bewertung in Veränderungsprozessen

Wer in Veränderungsprozessen eine „demokratische Abstimmung“ vornimmt oder gar die Beteiligten an Inhalten arbeiten lässt, welche die Leitung 2 Wochen nach dem Prozess sichtet und bewertet, muss damit rechnen, dass die Hälfte oder mehr seiner Mannschaft gegen die Entscheidungen opponiert. Und das kann zur Folge haben, dass die „vereinbarten“ Ergebnisse nicht umgesetzt werden.

Zwei Punkte sprechen aus meiner Sicht für eine 100%-Bewertung – also eine Umsetzung nur jener Ergebnisse, die von ALLEN Beteiligten für umsetzenswert befunden werden:

Einerseits der berechtigte Wunsch jedes Leitenden, ein „Veto“ einlegen zu können, wenn er vor Ort entscheiden soll und partout mit einem Ergebnis nicht einverstanden ist (natürlich hat dieses Veto auch jedes andere Unternehmensmitglied!); und andererseits die Umsetzungskraft, die ich immer erlebt habe, wenn Entscheidungen von 100% der Beteiligten akkordiert getroffen wurden.

In der Praxis bedeutet das, dass in jeder Fragerunde bei allen Statements an den Tischen von jedem Beteiligten entschieden wird, ob dieser bei einem Statement einen Punkt setzen möchte („Ich bin dabei!“) oder eben nicht. Jeder Beteiligte hat also maximal so viele Punkte als es Statements gibt und kann bei jedem Statement einen Punkt setzen oder eben keinen Punkt setzen. Nur jene Statements, die von allen Beteiligten am Tisch für umsetzenswert befunden wurden, werden eingekreist und stehen einer weiteren Bewertung durch alle anderen Tische zur Verfügung. In diesem zweiten Bewertungsschritt hat nur noch jeder Tisch gemeinsam die Möglichkeit, einen Punkt zu den 100%-Statements zu setzen – oder eben nicht (und zwar dann, wenn nicht alle Beteiligten dafür sind, den Punkt zu setzen).

Angst, dass bei diesem Bewertungsprozess keine Maßnahmen mehr übrig bleiben? Weit gefehlt: Ich habe in jedem Beratungsprozess bislang immer nur das Gegenteil erlebt.

Und: Diese Bewertungsmaßnahme ist kulturbildend: Denn sie gibt jedem Beteiligten Macht, auch über alle anderen zu entscheiden (und diese Macht wissen alle Beteiligten rasch klug einzusetzen); Gnade bei vielleicht nicht so glücklich formulierten Statements zu üben; rückzufragen und Kompromisse zu schließen; und zu erleben, dass es alle Beteiligten braucht, um Neues umzusetzen.

Fast noch wichtiger als die Bewertung selbst ist aus meiner Sicht die Nachverhandlung, die ich immer nach einer Bewertung ermögliche. Hier geht es darum, dass jeder Tisch das Recht hat, wichtige Punkte, die „durch den Rost gefallen sind“, aufzugreifen und für deren Nachbewertung durch einzelne andere Tische zu plädieren, deren Mitglieder es unterlassen haben, für den betreffenden Punkt zu votieren. Hier habe ich Erstaunliches erlebt: Dass sich plötzlich Fließbandarbeiter für strategische Themen wie Einsparung einsetzen oder Außendienstmitarbeiter auf die Wichtigkeit der Optimierung des Informationsflusses zwischen ihnen und den Kunden pochen. Und die Leitenden? Lehnen sich zurück und genießen. Ihre Themen sind zu den Themen ihrer Mitarbeiter geworden, die nur eines im Kopf haben: Dass das Unternehmen langfristig erfolgreich bleibt oder wird.

Quelle: Radatz (2005)

1.7. Festlegung von notwendigem Gepäck, von „Luxusgepäck“ und von Ballast, der zurückbleiben soll

Bei der Festlegung des notwendigen Gepäcks geht es darum zu klären, was von dem bisher Bewährten auf dem Weg der BalancedChange-Tour mitgenommen wird, weil es entweder noch auf dem Weg oder auch nach der Zielerreichung benötigt wird.

Dies können Rituale, Prozesse, bestimmte Kommunikationsstrukturen oder auch Handlungen sein.

Bei der Festlegung des Luxusgepäcks wird definiert, was nicht notwendigerweise auf dem Weg zum neuen Ziel benötigt wird, an dem das Team aber (zunächst) festhalten möchte.

Bei der Definition von Ballast geht es um alle Rituale, Prozesse, Entscheidungs- und Meetingstrukturen, Kommunikationsstrukturen oder auch Handlungen die auf dem Weg zum neuen Ziel hinderlich sind und von denen daher vor dem Start der Tour bewusst Abschied genommen wird.

Auch an diesem Punkt bieten sich systemische Fragestellungen an, die von den Teammitgliedern in Kleingruppen bearbeitet werden, etwa folgende:

■ Welche „Gepäckstücke“ in Form von Ritualen, Prozessen, bestimmten Kommunikationsstrukturen, operativen Handlungen bzw. Spielregeln brauchen wir unbedingt auf unserer BalancedChange-Tour bzw. danach?

■ Welche „Gepäckstücke“ empfinden wir zwar als Luxus, wollen aber nicht darauf verzichten?

■ Welche Rituale, Prozesse, Entscheidungs- und Meetingstrukturen, Kommunikationsstrukturen und Handlungen sowie Spielregeln empfinden wir mehr und mehr als Ballast und wollen sie daher bewusst zurücklassen?

Die relevanten Ergebnisse in den Kleingruppen werden von allen Teammitgliedern nach der 100%-Bewertung (siehe Kasten) verabschiedet.

Die drei Phasen der BalancedChange-Tour

I. BalancedChange-Start:

1. (Gemeinsame) Bestimmung („Erfinden“) des Standortes (alle)
2. Wertschätzen des Erreichten (Führungskraft (FK), alle)
3. Aufzeigen des WAS-Ziels in der Zukunft (FK)
4. Festlegen der Tour (alle), Festlegung von Ausweichmöglichkeiten (alle)
Gegebenenfalls Erfinden von (individuellen) (Einzel-)Wegen, falls diese erforderlich erscheinen (alle). Gedankenreise: Jeder Tour punkt wird gemeinsam angeklopft. Festlegung von Flüssen und Tälern, von Flößen und Brücken.
5. Festlegung von Rastplätzen (je nach Prozess 3- 8 Rastplätze).
6. Aktives Bekenntnis die Tourführung zu übernehmen; erklären, was daraus folgt und womit alle rechnen bzw. nicht rechnen können
7. Festlegung von notwendigem Gepäck, von „Luxusgepäck“ und von Ballast, der zurückbleibt (alle). Nachverhandlung beim Luxusgepäck für jeden Einzelnen.
8. Festlegung des Aufbruchzeitpunkts: Wie viel Zeit haben wir zu packen, uns zu verabschieden, wer macht Fotos unterwegs, welchen Proviant brauchen wir?

II. Am Rastplatz:

1. Bestimmung des Standortes
2. Wertschätzen des Erreichten
3. Überprüfung des (oben) erfundenen Ziels
4. Aktive Bekenntnis zum Ziel oder Korrektur
5. Überprüfung der (oben) erfundenen Tour
6. Aktive Bekenntnis zur Tour oder Korrektur
7. Aktive Bekenntnis weiter die Führung zu übernehmen (Leader)
8. Gedankenreise der verbliebenen Strecke, wie oben
9. Überprüfung des Gepäcks: Was wird noch gebraucht? Was kann notfalls noch zurückgeholt werden? (Und wer geht dann zurück? Warten die anderen oder gehen sie langsam weiter?) Was kann am Rastplatz zurück bleiben?
10. Festlegung, die Rast zu beenden; sind alle bereit weiter zu gehen? Was muss noch vor dem Weitergehen geschehen?

III. Am Ziel:

1. Bestimmung des Standorts
2. Wertschätzen des Erreichten
3. Überprüfen des Ziels
4. Aktives Bekenntnis angekommen zu sein.
5. Wertschätzung des Weges, des Ziels
6. Überprüfung der Einsichten und Lernerkenntnisse aus der Tour
7. Aktives Bekenntnis, die Einsichten und Lernerkenntnisse bei der nächsten Tour zu überprüfen und wenn dann (von allen) für relevant erachtet, auch einzubeziehen.
8. Überprüfung der verbliebenen Gepäckstücke:
Fehlt was, wer geht zurück?
Welche Gepäckstücke waren Luxus, war es das (dem Einzelnen) Wert?
Dann Wertschätzung – ansonsten Überprüfung, ob die Luxusgepäckstücke dagelassen werden können
Wenn wir die nächste Tour machten, mit wie viel weniger Gepäck kämen wir aus? Womit müssten wir uns nicht abschleppen?
9. Aktives Bekenntnis, dass das Ziel eine (Zwischen-)Station auf der Unternehmensreise ist; neue Ziele für die Zukunft werden erfunden.
Abschlussritual zur Anerkennung der gemeinsamen Leistung festlegen und durchführen.

Quelle: Oliver Bartels

1.8. Festlegung des Aufbruchzeitpunkts

Schließlich wird der Aufbruchzeitpunkt einvernehmlich festgelegt.

2. Am Rastplatz

Zum festgelegten Zeitpunkt, oder wenn eine „Zwischenrast“ im Team erforderlich erscheint, werden die oben in der Startphase beschriebenen Punkte in der folgenden Reihenfolge vom Team bearbeitet:

1. Bestimmung des Standortes
2. Wertschätzen des Erreichten
3. Überprüfung des (oben) festgelegten Ziels
4. Überprüfung der (oben) festgelegten Tour
5. Aktives Bekenntnis zur Tour oder Korrektur
6. Aktives Bekenntnis weiter die Führung zu übernehmen (Führungskraft)
7. Gedankenreise der verbliebenen Strecke, wie oben
8. Überprüfung des Gepäcks, was wird noch gebraucht, was kann notfalls noch zurückgeholt werden, (wer geht dann zurück, warten die anderen oder gehen sie langsam weiter?) was kann am Rastplatz zurück bleiben?
9. Übereinkunft, die Rast zu beenden: Sind alle bereit weiter zu gehen? Was

muss noch vor dem Weitergehen geschehen?

Die möglichen Methoden zur Erarbeitung der einzelnen Punkte sind die gleichen wie in der Startphase.

3. Am Ziel

Auch am Ziel werden die oben in der Startphase beschriebenen Punkte bearbeitet.

1. Bestimmung des Standorts
2. Aktives Bekenntnis, angekommen zu sein
3. Wertschätzung des Weges, des Ziels;
4. Überprüfung der Einsichten und Lernerkenntnisse aus der Tour; zusätzlich werden die Einsichten und Lernerkenntnisse während des Veränderungsprozesses reflektiert. Hierfür bietet sich der „Ideensupermarkt“ (siehe Kasten) an.
5. Aktives Bekenntnis, die Einsichten und Lernerkenntnisse bei der nächsten Tour zu überprüfen und wenn dann (von allen) für relevant erachtet, einzubeziehen;
6. Überprüfung der verbliebenen Gepäckstücke: Fehlt was, wer geht zurück? Welche Gepäckstücke waren Luxus, war es das (dem Einzelnen) Wert, dann Wertschätzung ansonsten Überprüfung, die Luxusgepäckstücke loszulassen. Wenn wir die nächste Tour machten, mit

wieviel weniger Gepäck kämen wir aus; womit müssten wir uns nicht abschleppen?

7. Aktives Bekenntnis, dass das Ziel eine (Zwischen-)station auf der Unternehmensreise ist; neue Ziele für die Zukunft werden erfunden.

Nach dem Erreichen des Ziels bietet sich die Durchführung eines Abschlussrituals zur Anerkennung der gemeinsamen Leistung an.

IV. Fazit

Das BalancedChange-Modell versteht sich als Antwort auf folgende Aspekte, die ich in Change-Prozessen häufig beobachte:

- Das WAS-Ziel wird vorgegeben;
- Es wird nicht (klar) kommuniziert, was verändert werden soll – und was nicht;
- Die Rolle der Führungskräfte im Change-Prozess ist unklar;
- Das Bestehende bzw. bisher Erreichte wird nicht angemessen gewürdigt;
- Der Eingriff in die Struktur wird lange vor der Bekanntgabe des Change-Ziels wahrgenommen.

Das Modell wird von mir vor allem dann eingesetzt, wenn Führungskräfte des mittleren Managements einen erlebbaren Unterschied in einem Change-Prozess machen wollen, der es allen Teammitgliedern ermöglicht, die Zukunft der Veränderung selbst dann mitzugestalten, wenn zunächst nicht von allen Mitgliedern des Teams ein Gestaltungsspielraum gesehen wird. ■

Reflecting Team: Der Ideensupermarkt

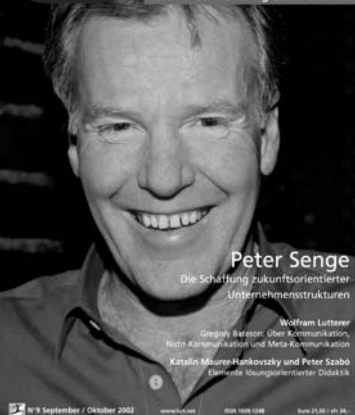
Der Ideensupermarkt wurde auf Grundlage des „Reflecting Team Modells“ (Andersen, 1990) für die Arbeit in Teams weiterentwickelt. Dabei geht es im Unterschied zu einem Brainstorming darum, dass zu einem Thema

- alle Assoziationen, Ideen, Annahmen, Meinungen, Erfahrungen, Widersprüche – kurz, alles was wem auch immer dazu einfällt, genannt wird; während einer festgelegten Dauer von z.B. 10 Minuten. Es wird bewusst NICHTS aufgeschrieben! Die Beitragspender sind gleichzeitig Zuhörer und Weiterentwickler.
- Nach Verstreichen der festgelegten Ideensupermarkt-Zeit werden alle Beteiligten aufgefordert, in ungeordneter Reihenfolge zu schildern, was sie alles im Ideensupermarkt „eingekauft“ haben. Diese Meldungen werden aufgeschrieben und bilden die Grundlage für die Erstellung von konkreten Maßnahmen.

Quelle: Andersen (1990)

Literatur

- Andersen, T. (1990): **Das Reflecting Team**. Köln: 1990.
- Cooperrider, D. et al. (2000): **Appreciative Inquiry**. Champaign/Illinois: 2000.
- Radatz, S. (2003): **Beratung ohne Ratschlag**, 3. Auflage. Wien: 2003.
- Radatz, S. (Hrsg., 2003): **Evolutionäres Management**. Wien: 2003.
- Radatz, S. (2005): **Das evolutionäre Beratungsmo- dell**, in: Mohe, M. (Hrsg.): *Innovative Beratungskon- zepte*. Stuttgart: 2005.



**fundierte
 praxisbezogene
 serviceorientierte
 systemisch-konstruktivistische**

Manager, Führungskräfte und Personalexperten müssen immer einen Schritt voraus sein, um erfolgreich zu bleiben. LO – die Zeitschrift für systemisches Management und Organisation – bietet Ihnen im Zweimonatstakt topaktuelle, praxisbezogene Information über Zukunftsthemen aus erster Hand: Weltweit anerkannte Experten wie Peter Senge, Paul Watzlawick, Fritz Simon, Art Kleiner, Richard Axelrod, Humberto Maturana etc. aber auch Praktiker schreiben in der LO unter anderem über Leadership, Wissensmanagement, Personalentwicklungswerkzeuge, Teamoptimierung und Change Management.

- Ja, ich möchte die Zeitschrift ab sofort abonnieren. Das Jahresabo kostet EUR 116,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich nutze das sensationelle Mini-Abo: Drei Ausgaben der LO um nur EUR 39,- (inkl. MwSt. und Zustellkosten).
- Ja, ich bestelle zunächst die kommende Einzelausgabe der Zeitschrift um EUR 21,50 (inkl. MwSt.)*.

*Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder sowie in die Schweiz verrechnen wir EUR 21,- und für die Zulieferung in Länder außerhalb Europas EUR 31,50 pro Jahresabo bzw. EUR 30 (Europa) oder EUR 5,25 (Welt) für eine Einzelausgabe.

Name: _____

Adresse: _____

Organisation: _____

Adresse der Organisation: _____

Position in der Organisation: _____

Telefon privat (fest/mobil): _____

Telefon Firma (fest/mobil): _____

Fax: _____ E-Mail: _____

Rechnung geht: an mich privat an das Unternehmen

Ja, ich zahle mit Kreditkarte: MasterCard Visa

Name: _____ Nummer: _____

gültig bis: _____ KPN (CVC2/CVV2): _____

Datum: _____ Unterschrift: _____

LO-Servicetelefon: +43 699 11324334, Fax: +43 1 8035539
 E-Mail: lo.order@isct.net, Internet: www.lo.isct.net



**fundierte
 praxisbezogene
 serviceorientierte
 systemisch-konstruktivistische**

Manager, Führungskräfte und Personalexperten müssen immer einen Schritt voraus sein, um erfolgreich zu bleiben. LO – die Zeitschrift für systemisches Management und Organisation – bietet Ihnen im Zweimonatstakt topaktuelle, praxisbezogene Information über Zukunftsthemen aus erster Hand: Weltweit anerkannte Experten wie Peter Senge, Paul Watzlawick, Fritz Simon, Art Kleiner, Richard Axelrod, Humberto Maturana etc. aber auch Praktiker schreiben in der LO unter anderem über Leadership, Wissensmanagement, Personalentwicklungswerkzeuge, Teamoptimierung und Change Management.

- Ja, ich möchte die Zeitschrift ab sofort abonnieren. Das Jahresabo kostet EUR 116,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich nutze das sensationelle Mini-Abo: Drei Ausgaben der LO um nur EUR 39,- (inkl. MwSt. und Zustellkosten).
- Ja, ich bestelle zunächst die kommende Einzelausgabe der Zeitschrift um EUR 21,50 (inkl. MwSt.)*.

*Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder sowie in die Schweiz verrechnen wir EUR 21,- und für die Zulieferung in Länder außerhalb Europas EUR 31,50 pro Jahresabo bzw. EUR 30 (Europa) oder EUR 5,25 (Welt) für eine Einzelausgabe.

Name: _____

Adresse: _____

Organisation: _____

Adresse der Organisation: _____

Position in der Organisation: _____

Telefon privat (fest/mobil): _____

Telefon Firma (fest/mobil): _____

Fax: _____ E-Mail: _____

Rechnung geht: an mich privat an das Unternehmen

Ja, ich zahle mit Kreditkarte: MasterCard Visa

Name: _____ Nummer: _____

gültig bis: _____ KPN (CVC2/CVV2): _____

Datum: _____ Unterschrift: _____

LO-Servicetelefon: +43 699 11324334, Fax: +43 1 8035539
 E-Mail: lo.order@isct.net, Internet: www.lo.isct.net