

## 6 Schritte zur erfolgreichen Lernentwicklung von Organisationen



*Klaus Kissel ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Kissel Consulting.*

Die etwas paradoxe Nachricht vorab: Der Entwicklungsprozess einer Organisation ist nicht zu verhindern, er passiert automatisch. Auch wenn Sie jetzt denken: "Nein, bei uns hat sich ja seit Jahren nichts mehr verändert!", wird sich die Organisation doch verändert haben. Vielleicht nicht in den Punkten und in dem Tempo, wie Sie es sich wünschen, aber eine Entwicklung hat stattgefunden. Meist kann man die relevanten Entwicklungsthemen der Organisation in der Kantine oder in der Teeküche erfahren.

Unter Berücksichtigung dieser automatischen Prozesse ist also die eigentliche Frage: Welchen Einfluss haben Führungskräfte oder Unternehmensberater, diese automatischen Entwicklungsprozesse zu verändern?

Eine systematische Organisationsentwicklung von außen erfolgt in 6 Schritten, die im Folgenden verkürzt dargestellt werden:

### 1. Schritt: Beobachtung von außen und Projektklärung

In der Beobachtungsphase geht es darum, die automatischen Veränderungsprozesse der Organisation als Ressourcen zu erkennen und zu lernen, wie man sie nutzen kann. Der Organisationsentwickler analysiert, wie Kommunikationswege

verlaufen - dabei hat er nicht nur die offiziellen, sondern insbesondere die inoffiziellen Wege im Blick. Er richtet seine Wahrnehmung auf ein geäußertes Problem- und Ressourcenverhalten in der Organisation und klärt den Projektauftrag als "Case of Change" mit den Entscheidern im Unternehmen. Dabei stellt er klar heraus, dass sich Organisationen nicht nach "Blaupausenplänen" entwickeln lassen. Vielmehr ist es notwendig, ein dynamisches Projekt zu initiieren, das immer wieder angepasst werden muss.

## 2. Schritt: Zukunftsperspektive mit der Geschäftsleitung gemeinsam entwickeln

Jeder Change braucht eine klare Zukunftsperspektive, die eine positive Bewegung in der Organisation auslösen kann. Ausgesuchte Führungskräfte und Mitarbeiter richten sich hierbei an den Herausforderungen von "übermorgen" aus:

- Was erwarten unsere Kunden von uns?
- Welche Trends müssen wir berücksichtigen?
- Was verändert sich in unserem Wettbewerb? etc.

Die Zukunftsperspektive kann eine Vision, ein klares Leitbild oder ein Kompetenzmodell sein und gibt dem Change-Projekt die eigentliche Ausrichtung ohne es einzuengen. Die Vision ist insofern eine "Störung", die einen Bewegungsimpuls in der Organisation auslösen soll. Dabei wird sie nicht als Zielbild verstanden und kommuniziert. Ganz im Sinne von Kolumbus: "Es brauchte die Vision von Westindien, um Amerika zu entdecken".

## 3. Schritt: Analyse und Mitarbeiterbeteiligung in die Planung

Anhand der Zukunftsperspektive wird eine Analyse der IST-Situation erarbeitet. Dies kann durch:

- Workshops,
- Mitarbeiterbefragungen,
- Kundenanalysen/-konferenzen
- On-the-job-Audits

erfolgen. Die Mitarbeiter werden nun in die Beobachtung der Organisation integriert und beteiligt. In Projekten werden die Herausforderungen bestimmt und angegangen. Die Mobilisierung der Mitarbeiter wird zuvor geplant und eine entsprechende Kommunikation vorbereitet.

## 4. Schritt: GO-LIVE - alle arbeiten mit

Erfolgsfaktoren für das GO-LIVE sind

- eine glaubwürdige Kommunikation im Unternehmen,
- ein Rahmen, der neben den Faktoren der Veränderung auch Stabilität bietet,
- eine Basis im Unternehmen, für ein vertrauensvolles Miteinander,
- eine Beteiligung von Beginn an, die Herausforderungen bietet.

Daher ist bereits die Planung der "Erstkommunikation über die Veränderung im Unternehmen" sehr detailliert vorzubereiten. Hier wird bereits klar, welche Beteiligung gewünscht und erwartet wird. Bereits hier braucht es einen dialogischen Prozess und natürlich den Mut der Entscheider für eine Aussage, die Klarheit schafft.

## 5. Schritt: Implementierung einer dialogische Entwicklungsarchitektur im gesamten Projekt

Gemeinsam mit dem Unternehmen entwickelt der Organisationsentwickler eine Kommunikationsarchitektur für das Change-Projekt, in der folgende Ziele verwirklicht werden:

- Dialogische Prozesse zwischen allen Beteiligten institutionalisieren, um das WAS und WARUM zu verstehen.
- Beteiligung der Betroffenen verwirklichen, um das WIE umsetzen zu können und einen
- Prozess der Selbstverantwortung im Change-Prozess etablieren, um SPIRIT und Identifikation mit dem NEUEN entstehen zu lassen.

Dabei braucht es auch eine Würdigung des ALTEN, um loslassen zu können und sich auf neue Themen einzulassen.

## 6. Schritt: Feedback und Review

Jeder Abschluss eines Change-Prozesses braucht einen kritischen Rückblick auf die Durchführung, aber unbedingt auch eine Feier des Erreichten. [Klaus Kissel](#) meint hierzu: "Wir legen Wert darauf, dass bereits während des Projektes eine Kultur der Leichtigkeit entstehen kann. Dass bedeutet, dass eine kritische Reflexion keine Suche nach dem Schuldigen, sondern ein Ringen um die beste Lösung ist. Weiterhin empfehlen wir beim Erreichen entscheidender Milestones, das "Feiern" von Teilerfolgen als Ritual einzuplanen um weitere Motivation zu fördern".

Klaus Kissel ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Kissel-Consulting. Er ist Organisationsentwickler, Managementcoach und Buchautor ("Prinzip der minimalen Führung" und "Sales-Coaching - Wirksam führen im Vertrieb", beide im Windmühle Verlag Hamburg erschienen).

Das Unternehmen Kissel Consulting bietet systemische Personal- und Organisationsentwicklung für Unternehmen an. Unsere Trainingskonzepte sind bedarfsgerecht konzipiert, zeitgerecht geplant und durch individuelle Trainerauswahl auf Ihre speziellen Anforderungen zugeschnitten.

### Kontakt:

Kissel Consulting

Christine Weisrock

Klostergut Besselich

56182 Urbar

0049-261-9623-112

[christine.weisrock@kissel-consulting.de](mailto:christine.weisrock@kissel-consulting.de)

<http://www.kissel-consulting.de>

[posted by PR-Gateway](#)