

Dynamische Veränderungsprozess

Das Wissen darum, wie Veränderungen erfolgreich verhindert werden können, ist die Grundlage für Nachhaltigkeit und Veränderungskompetenz.

Die Planung, das Design und die Prozessgestaltung profitiert von der Erfahrung der **David Köpfler & Co.**

Bureau-Ordnung

zur Beachtung des Personals

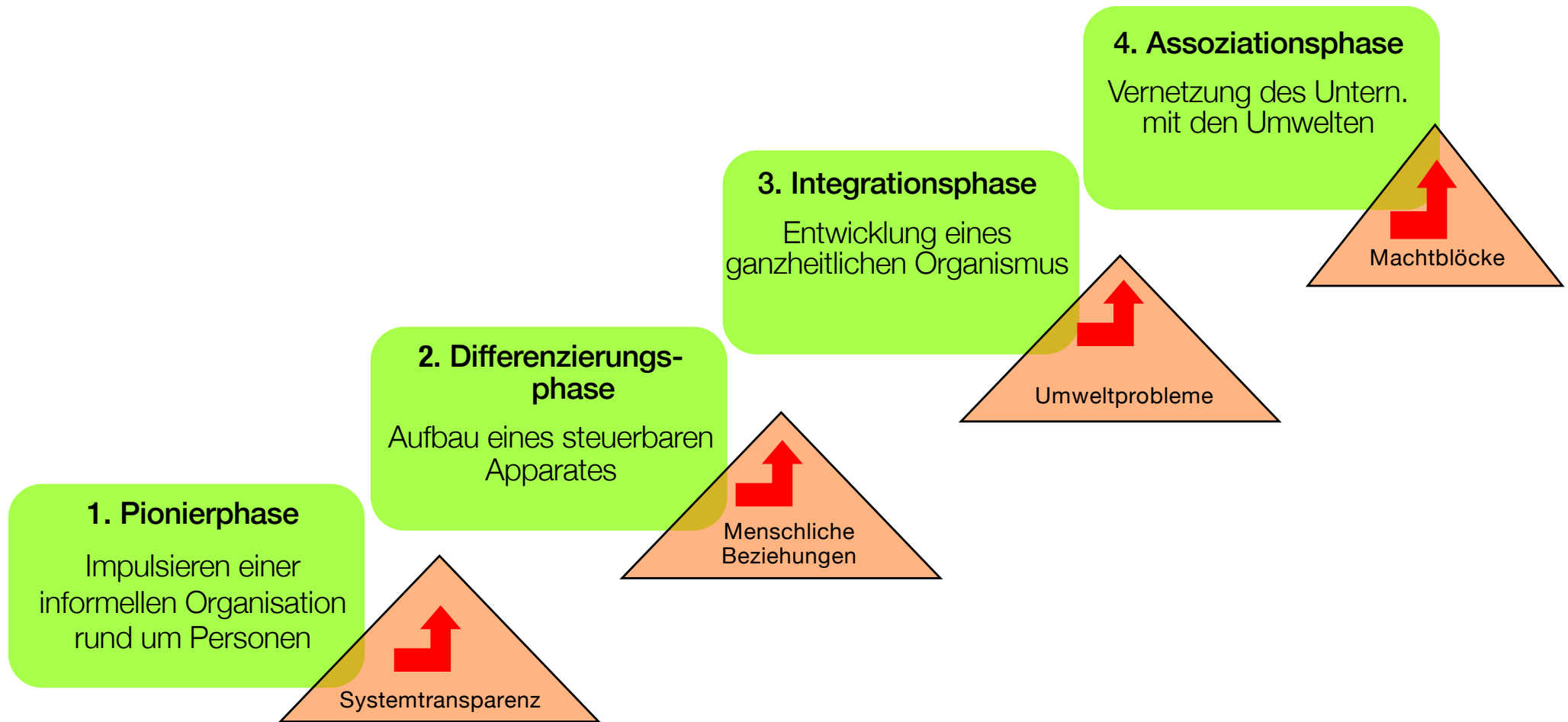
- I. Gottesfurcht, Sauberkeit und Pünktlichkeit sind die Voraussetzungen für ein ordentliches Geschäft
- II. Das Personal braucht jetzt nur noch an Wochentagen zwischen 6 Uhr vormittags und 6 Uhr nachmittags anwesend zu sein. Der Sonntag dient dem Kirchgang. Jeden Morgen wird im Hauptbureau das Gebet gesprochen.
- III. Es wird von jedermann die Ableistung von Überstunden erwartet, wenn das Geschäft sie begründet erscheinen läßt.
- IV. Der dienstälteste Angestellte ist für die Sauberkeit der Bureaus verantwortlich. Alle Jungen und Junioren melden sich bei ihm 40 Minuten vor dem Gebet und bleiben auch nach Arbeitsschluß zur Verfügung.
- V. Einfache Kleidung ist Vorschrift. Das Personal darf sich nicht in hell-schimmernden Farben bewegen und nur ordentliche Strümpfe tragen. Überschuhe und Mäntel dürfen im Bureau nicht getragen werden, da dem Personal ein Ofen zur Verfügung steht. Ausgenommen sind bei schlechtem Wetter Halstücher und Hüte. Außerdem wird empfohlen, in Winterszeiten täglich 4 Pfund Kohle pro Personalmitglied mitzubringen.

- VI. Während der Bureaustunden darf nicht gesprochen werden. Ein Angestellter, der Zigarren raucht, Alkohol in irgendwelcher Form zu sich nimmt, Billardsäle und politische Lokale aufsucht, gibt Anlaß, seine Ehre, Gesinnung, Rechtschaffenheit und Redlichkeit anzuzweifeln.
- VII. Die Einnahme von Nahrung ist zwischen 11.30 Uhr und 12.00 Uhr erlaubt. Jedoch darf die Arbeit dabei nicht eingestellt werden.
- VIII. Der Kundschaft und den Mitgliedern der Geschäftsleitung nebst Familienangehörigen ist mit Ehrerbietung und Bescheidenheit zu begegnen.
- IX. Jedes Personalmitglied hat die Pflicht, für die Erhaltung seiner Gesundheit Sorge zu tragen, im Krankheitsfalle wird die Lohnzahlung eingestellt. Es wird daher dringend empfohlen, daß jedermann von seinem Lohn eine hübsche Summe für einen solchen Fall wie auch für die alten Tage beiseitelegt, damit er bei Arbeitsunvermögen und auch bei abnehmender Schaffenskraft nicht der Allgemeinheit zur Last fällt.
- X. Zum Abschluß sei die Großzügigkeit dieser Bureau-Ordnung betont. Zum Ausgleich wird eine wesentliche Steigerung der Arbeit erwartet.

Entnommen aus den verschiedensten Arbeitsbestimmungen
von Manufakturen, Comptoirs und Amtsstuben
der Jahre 1863 bis 1872

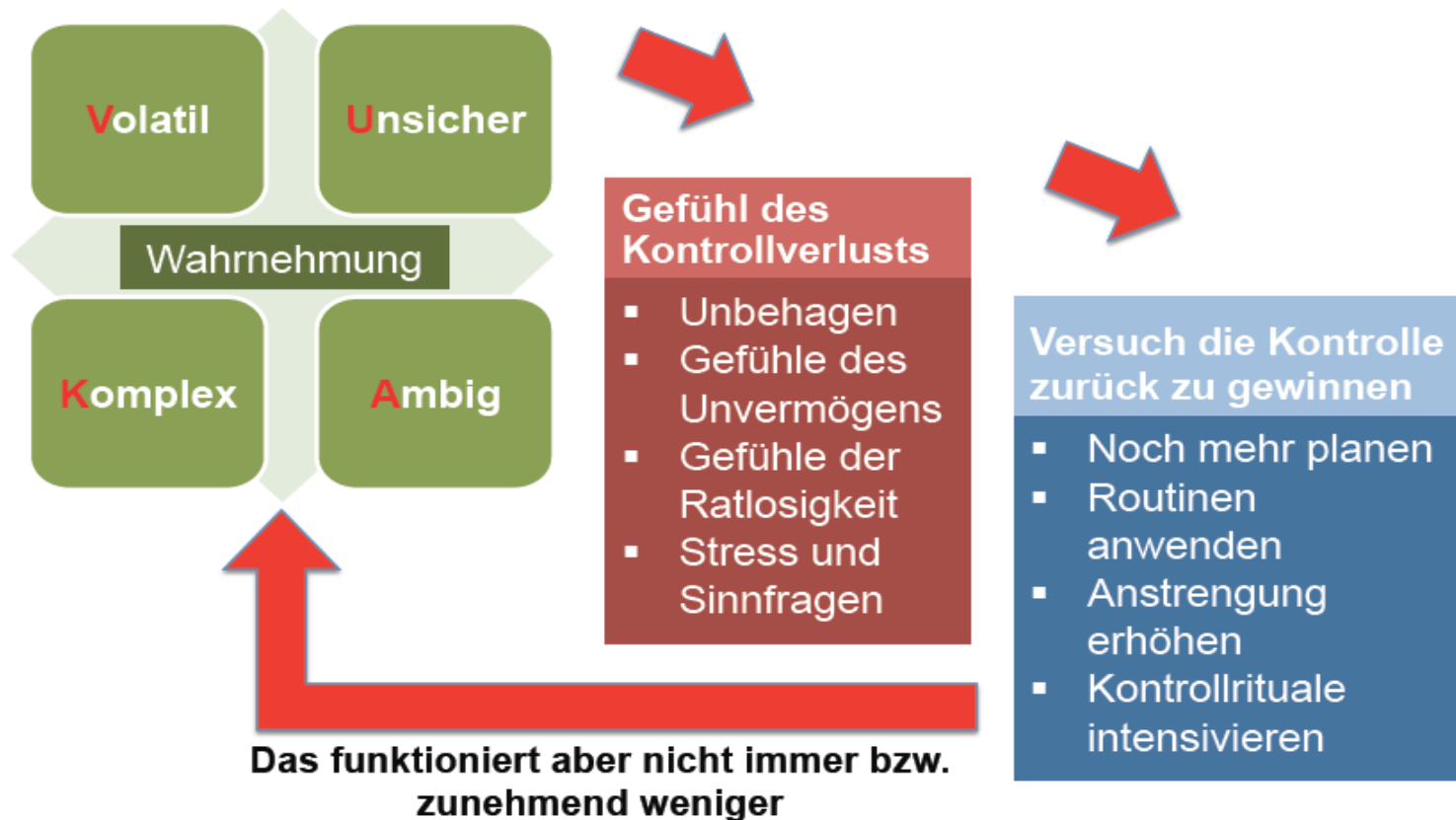
Kernaufgaben und Randprobleme der vier Entwicklungsphasen

nach Lievegoed/Glasel

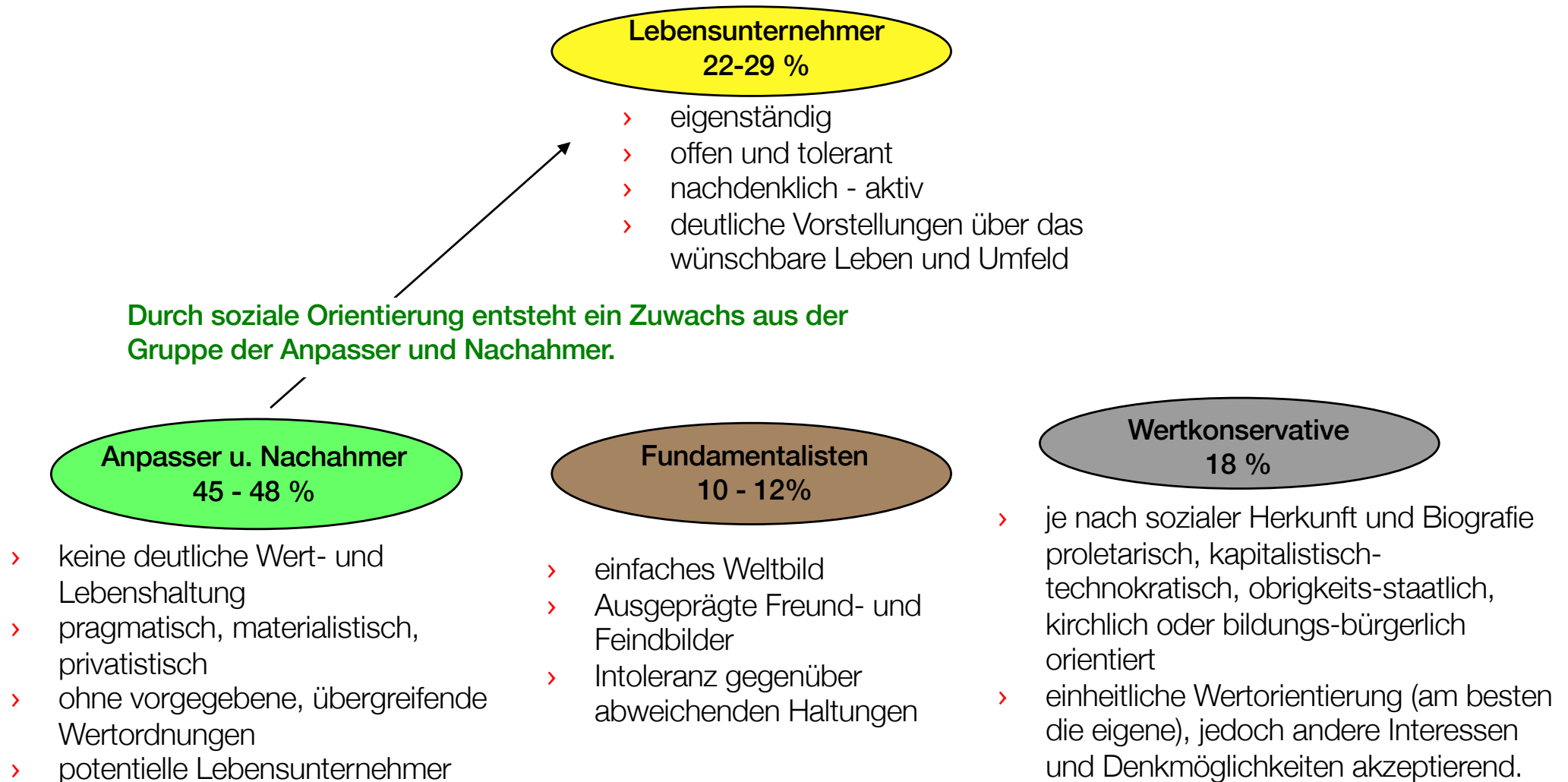


VUCO: Stark ausgeprägte Regelwerke überfordern die Systeme

Psychologie der Herausforderungen



7



Regeln zur Nichtveränderung einer Organisation

nach H. Allenbauer

Was kannst du tun, damit alles beim Alten bleibt?

- › Beschäftige diejenigen, die auf Veränderungen aus sind!
- › Vermeide jegliche Transparenz, hoffe auf den guten Willen, vertraue auf informelle Informationen und nimm nicht Stellung.
- › Behalte alles im Griff, nähre die Illusion, dass Veränderungen rational planbar und gestaltbar sind.
- › Sorge für die Überforderung der Organisation, indem du nur Veränderungen, nicht aber Bewährtes beachtest.
- › Sorge für die rasche Behebung der Symptome und nicht des eigentlichen Problems.
- › Suche nach Problemen und Lösungsansätzen bei den andern.
- › Stelle stets den Menschen in den Mittelpunkt der Lern- und Veränderungsprozesse und verwende ihn als Schutzschild.

Regeln zur Nichtveränderung einer Organisation (2) nach H. Allenbauer

- › Sorge dafür, dass sich gewohnte Regeln, Strukturen und Rollen nicht verändern.
- › Hilf mit, dass nirgends über Spielregeln, Umgangsformen und Machtverhältnisse nachgedacht werden kann.
- › Unterstütze die gewohnte Realitätssicht und vermeide den Austausch über Fremd- und Selbstbild.
- › Mache stets Druck, beschleunige die Prozesse, damit niemand sein Umfeld wahrnehmen kann oder bremse alle Veränderungsprozesse, damit die Leute den Veränderungsgeist aufgeben.
- › Führe rasche Beschlüsse herbei und Sorge dafür, dass diese für Veränderungen gehalten werden.

Schlüsselerkenntnisse für den erfolgreichen Wandel

nach Dr. M. Frick, AXA, 2007

- › Bei grossen Veränderungsprozessen die ersten Schritte rasch und radikal durchführen und dabei ständig informieren
- › Man muss die „heissen Dinge“ klarstellen - Leidensdruck schafft Mobilisierung für die Zukunft
- › „Burn the ships“: Der Organisation durch einschneidende Schritte klar machen, dass es keinen Weg zurück gibt
- › Organisationen brauchen nach Wandelschock Zeit für Reflexion und für die Auseinandersetzung mit der Veränderung
- › Kurzfristige Wandel Roadmaps schaffen Orientierung und signalisieren Transparenz und Fairness. Mittelfristige Roadmaps sollten jedoch nicht vorgegeben, sondern gemeinsam entwickelt werden
- › Beteiligung der Organisation am Prozess kostet zwar Zeit, bringt aber Nachhaltigkeit.

Dynamische Veränderungsprozesse und ihre Normalität

