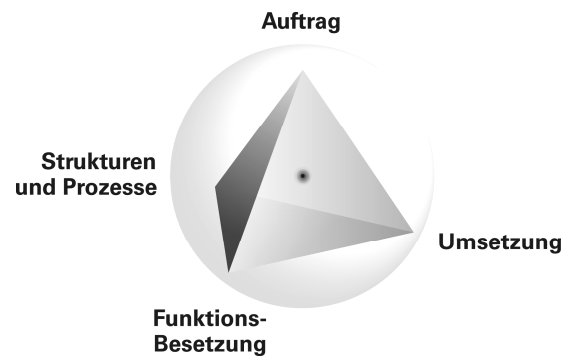


Diagnose und Architektur von Veränderungs-/Innovationsprozessen

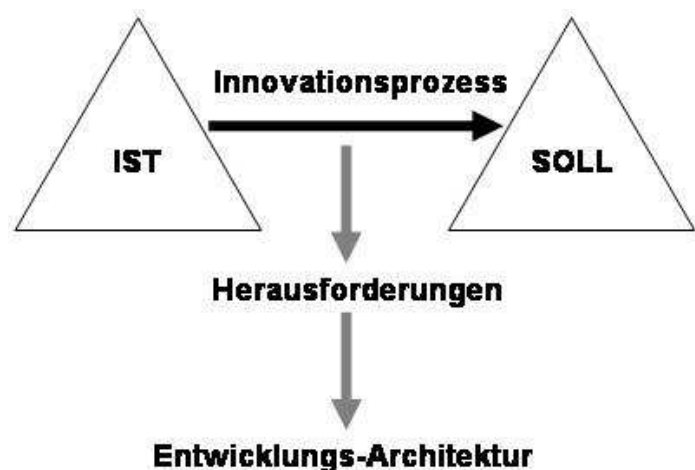
Arnold Messmer

Damit Veränderungs- und Innovationsprozesse gelingen können, sind sie in ihren wesentlichen Systemzusammenhängen zu verstehen und zu gestalten: Wir sprechen von Systemlösungen. Unter Systemlösungen verstehen wir eine strukturierte Vorstellung davon, was alles in einer Organisation zusammenkommen muss, damit eine Innovation gelingen, d.h. erfolgreich in den Regelvollzug einer Organisation integriert werden kann. Die folgenden Überlegungen basieren auf den Logiken des Regietetraeders (siehe Messmer „Regietetraeder, ein Steuerungs- und Ordnungsmodell für Organisationen“) und dienen der Diagnose und der Entwicklung von Architektur und Prozessdesigns von Systemlösungen.



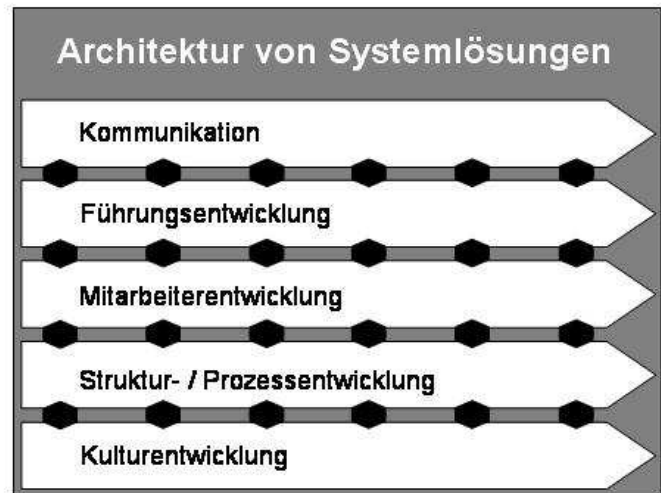
Diagnose der Systemlogiken von Veränderungen

Veränderungs- resp. Innovationsprozesse in Organisationen sind meist Systemveränderungen. Die Diagnose mit den Dimensionen des Regietetraeders schafft ein Verständnis der grundlegenden Logiken des gewünschten Veränderungsprozesses. Sowohl bezüglich IST- als auch SOLL-Situation kann das jeweilige System von Auftrag, Strukturen und Prozesse, Anforderungen an Rollen und impliziter Kultur untersucht werden. Aus dem Vergleich der bisherigen mit der angestrebten „Inszenierung“ (bisheriges und neues System) können die zentralen Herausforderungen systematisch abgeleitet und daraus die wesentlichen Hebelpunkte und Interventionsfelder für einen wirksamen Innovationsprozess abgeleitet werden. Diese bilden die Basis für die Entwicklungsarchitektur und des Maßnahmen-Designs.



Architektur von Systemlösungen

Abgeleitet aus dem Systemmodell wirksamer Innovationsprozesse des Regietetraeders empfiehlt es sich, bei Innovations- und Changeprozessen die hier beschriebenen Interventionsperspektiven zu bedenken. Für Systemlösungen sind in allen Bereichen angemessene Maßnahmen zu überlegen und aufeinander abzustimmen. Diese Überlegungen sind hilfreich unabhängig davon, ob es sich um



einen „kleinen“ Teamentwicklungsprozess oder einen „großen“ Organisationsentwicklungsprozess handelt, da die Logiken und Dimensionen der Veränderungen dieselben sind. Natürlich kann bei einem Teamentwicklungsprozess der Prozess unter Berücksichtigung dieser Perspektiven im Rahmen weniger Ereignisse hoch integriert erfolgen, während ein Organisationsentwicklungsprozess in einer eigenen Organisation mit entsprechender Komplexität abgewickelt werden muss.

Führungsentwicklung	Einbezug und Neukonfiguration der relevanten Führungslinien, als letztlich Verantwortliche für den Erfolg der Innovation.
Mitarbeiterentwicklung	Unterstützung und Begleitung der Mitarbeitenden („Schauspielertruppe“) im persönlichen Rollenveränderungs- und Passungsprozess (Casting).
Struktur- und Prozessentwicklung	In „kleineren“ Changeprozessen ist die „Drehbuchentwicklung“ normalerweise direkt im Führungsprozess integriert, während in größeren diese oft in gesonderten, durch spezialisierte Beraterfirmen unterstützten Prozessen stattfindet. Die Struktur- und Prozessentwicklung muss sorgfältig mit den anderen Prozessen abgestimmt werden.
Kulturentwicklung	Kultur „tönt durch alles hindurch“ und stellt eine Perspektive dar, aus welcher Interventionen in allen Dimensionen bedacht und gestaltet werden müssen. Es kann aber auch Sinn machen, Kultur als separate Interventionsdimension zu gestalten. So kommt z.B. bei einer Fusion

	zweier Unternehmen, resp. Bereiche dem Erkennen, Würdigen und Integrieren der Ursprungskulturen in einer neuen Kultur große Bedeutung zu.
Kommunikation	Während Kommunikation im „kleinen“ Vorhaben natürlich im Führungsprozess integriert ist, kommt der professionellen Kommunikation in größeren große Bedeutung zu. Die Steuerung Zielgruppen-spezifischer Kommunikationsmaßnahmen und deren Abstimmung mit der Maßnahmenplanung des Innovationsprozesses ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Entwicklung und Umsetzung von Innovationen

Dieses Modell macht zusätzliche wichtige Dimensionen für die Gestaltung von Innovationsprozessen deutlich:

- **Entwicklung und Umsetzung:** Wir unterscheiden eine Entwicklungs- und eine Umsetzungsperspektive von Innovationen. In vielen Veränderungsprozessen werden Entwicklung und Umsetzung zeitlich, konzeptionell und verantwortungs-bezogen getrennt betrachtet und gestaltet. Dies führt dazu, dass die Umsetzung neuer Strukturen und Prozesse in die Praxis oft durch hohe Reibungsverluste verzögert wird und nur in ungenügender Qualität erfolgt. Entwicklung und Umsetzung müssen deshalb stärker aufeinander bezogen gedacht und gestaltet werden.
- **Pilotprojekte und Multiplikationsprozesse:** Damit die Entwicklung von Innovationskonzepten zu den Anforderungen der konkreten Umsetzungserfordernissen passt, kann es Sinn machen, in Pilotprojekten mit einem überschaubaren, aber für den Changeprozess exemplarischen Subsystem konkrete Umsetzungsüberlegungen und -erfahrungen zu machen. Erst wenn die Innovation im Pilotbereich erfolgreich realisiert und erprobt wurde und die Feinabstimmung der Prozesse und Strukturen erfolgt ist, wird es erfolgreich in allen Bereichen multipliziert. Aufgrund der Erkenntnisse aus dem Pilot kann der Multiplikationsprozess erfolgreich gesteuert und in allen erforderlichen Dimensionen gezielt unterstützt werden.

Autor: Arnold Messmer
Quelle: isb