



Heinrich Keßler

## Alt werden, aber nicht alt aussehen.

Das Dokument enthält die Informationen zu einer zweitägigen Arbeitssitzung einer größeren Organisationseinheit, die infolge anstehender Fusionen und Neustrukturierungen nicht mehr in der bisherigen Form weiterbestehen wird. Die Beratungen sowie die Moderation der Tagung zum „Change Management“ oblag dem Autor.

Das Original vom 04.08.2000 wurde am 14.07.2017 vom Autor in die jetzige Form übertragen.

Autor:

Heinrich Keßler  
Hornisgrindestraße 1  
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



# Alt werden, nicht alt aussehen.

Verändern, Entwickeln,  
Verjüngen, Wachsen  
als Herausforderungen an mich und  
an meine/unsere Organisation.

## Vorarbeiten / Einzelarbeiten:

1. Was ist „mein Job“ (meine Arbeit) für mich?
2. Was ist „mein Job“ (meine Arbeit) als Kollege / Kollegin meines Fachgebietes?
3. Was ist „mein Job“ (meine Arbeit) gegenüber meinen Mitarbeitern?
4. Was ist „mein Job“ (meine Arbeit) als Führungskraft der jetzigen Organisation (Organisationseinheit)?
5. Was ist „mein Job“ (meine Arbeit) als Führungskraft der künftigen Organisation?

Prozessschritte: ➡

Verändern    Entwickeln    Verjüngen    Wachsen

Prozess-  
Reichweiten:



Neue Organisation

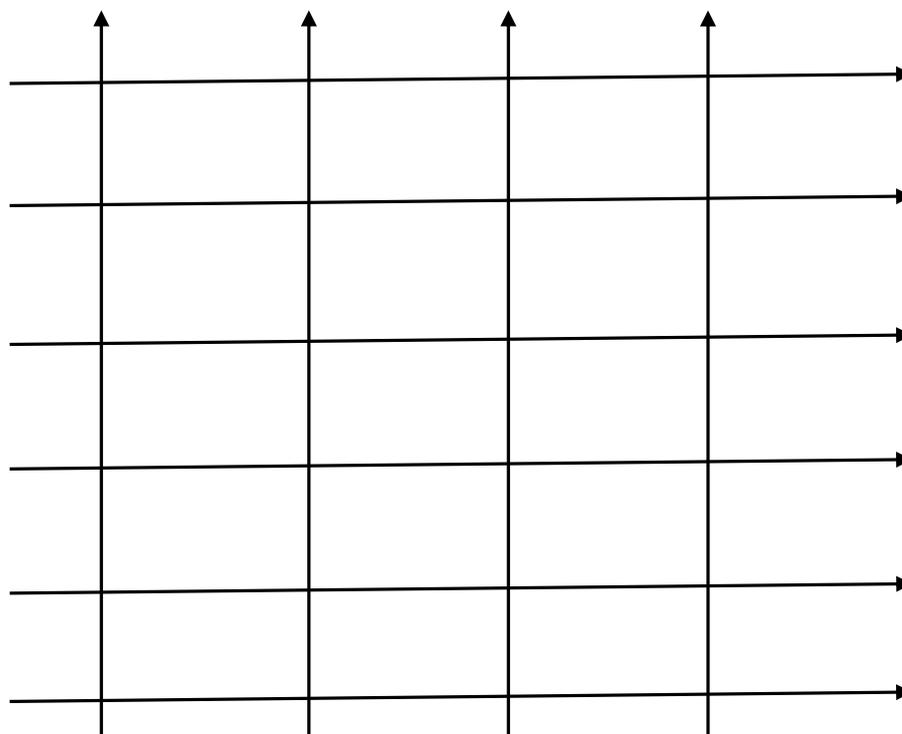
Zusammengeführte  
Funktion

Bisheriger Bereich

Meine Funktion

Ich selbst

Bisherige  
Organisation





## Prozessschritte:

1. Verändern
2. Entwickeln
3. Verjüngen
4. Wachsen

## Prozessreichweiten:

1. neue Organisation
2. Zusammengeführte Funktion
3. Bisheriger Bereich
4. Meine Funktion
5. Ich selbst
6. Bisherige Organisation

## Erklärungen:

### Prozessschritte:

1. Verändern (die strukturelle Betrachtung)

Verändern bedeutet, irgendeine Dimension ist anschließend anders.

Verändern bedeutet nicht, dass etwas besser oder schlechter wird:

Verändern heißt nur: es wird anders.

Eine Veränderung kann jeder feststellen.

Qualitäten der Veränderungen sind:

- mehr, weniger,
- integriert, aufgelöst,
- zerstört,
- größer, kleiner, winzig, verschwunden,
- stabiler, instabiler,
- durchlässiger, rigider,
- usw.

2. Entwickeln (die qualitative Betrachtung)

Entwickeln hat etwas mit Entfaltung zu tun,  
mit neuen Erfahrungen, neuen Erlebnissen,  
mit Entdeckung neuer Potentiale,  
Freude, Frust, Angst, Begeisterung,  
- aber auch Auseinandersetzung mit



Endlichkeit, Tod, Unwiederholbarkeit von  
Gewesenem. Unhaltbarkeit von Besessenem,  
Nichtnachholbarkeit von Versäumtem.

### 3. Verjüngen (die prozedurale Betrachtung)

Verjüngen ist eine Funktion, die das  
Bewährte und Gewohnte durch das Neue und  
Junge ersetzt. Es wird irgendetwas anders  
gemacht oder nicht mehr, oder es wird öfter  
oder seltener gemacht, substituiert,  
priorisiert, usw.

### 4. Wachsen (die evolutionäre Betrachtung)

Wachsen kann Hineinwachsen in Freiräume,  
aber auch Verdrängen, Symbiose,  
Vermehren, Verlieren, Multiplizieren,  
Untergehen und Sterben zu tun. Wachsen hat  
ferner mit Knappheit und Überschuss von  
Ressourcen, Austausch, Befruchten und zur  
Reife bringen, Schutz, Integration,  
Durchsetzung und Gesundheit zu tun, sowie  
in die Eingebundenheit in die  
wachstumsfördernden Kreisläufe.

## Prozessreichweiten:

### 1. Neue Organisation

Wir betrachten als "neue Organisation" nur  
den neuen Teilbereich, in welche die beiden  
zusammengeführten Teilfunktionen  
überführt werden

### 2. Zusammengeführte Funktion

Diese Zwischenstufe der  
Organisationsentwicklung ist das Ergebnis  
der Zusammenführung der Teilbereiche A  
und ...

### 3. Bisheriger Bereich

Diesem Bereich gehöre ich derzeit an.



#### 4. Meine Funktion

Diese Funktion führe ich zusammen mit meinen Vorgesetzten, Kollegen und Kolleginnen sowie den anderen Fachdisziplinen aus.

#### 5. Ich selbst

Die Dimension "Ich selbst". erfasst und umfasst auch meine Familie, meinen Freundes- und Standeskreis sowie die regionale. / lokale Zugehörigkeit.  
Die Dimension umfasst auch meine Fähigkeiten, Fertigkeiten, Neigungen, Eignungen, Wünsche und Vorstellungen über meine persönliche und berufliche Zukunft.

#### 6. Bisherige Organisation

Dies ist der bisherige formale Arbeitgeber in seiner bisherigen Form.



## Aufgaben 1. Tag:

### 1. Horizontale Auswertungen in 5 Gruppen

(ohne Auswertung von "Ich selbst")

- Wann kann von einem Erfolg für diese Stufe gesprochen werden?
- Wie kommt dieser zu Stande?
- Was geschieht hier?
- Worauf kommt es an?
- Was tragen wir dazu bei?
- Wie ergeht es mir/uns dabei?
- Was sind unsere Handlungsideen?

### 2. Vertikale Auswertungen in 4 Gruppen

- Wie wird "es richtig" gemacht (nicht nur ein bisschen, oder nur pseudo)?
- Wer benötigt welchen Auftrag und / oder welche Vollmacht?
- Wer muss wann wo wie mitwirken?
- Wie kann der jeweilige Prozess angelegt werden, dass er alle Beteiligten erreicht und mit einbezieht?
- Wie wird mit "Verlierern" des Prozesses umgegangen?

### 3. Auswertungen von "für mich selbst":

- Welche Optionen sehe ich für mich?
- Welche Optionen und Alternativen bewerte ich wie?
- Wen benötige ich als Partner für meinen Weg?
- Was bedeutet mein Weg für mich?
- Wie könnte ein (gemeinsamer) Weg aussehen?



## Sackgassen:

- Es wird um Personen herum organisiert.
- Die alte Organisation lebt in der neuen Organisation als "alte Organisation" weiter.
- Die neue Organisation ist ein Bündel unzusammenhängender Organisationseinheiten.

### 4. Welche Qualitäten müsste die neue Organisation aufweisen:

- Durchlässigkeit
- Alle Personen können auf alle Stellen wechseln, gleichgültig wo sie herkommen.
- Der Personalausgleich untereinander funktioniert.
- Es gibt eine gemeinsame Identität nicht nur eine gemeinsame Postadresse.

### 5. Was bringen wir in den Prozess ein?

- Prozesskompetenzen
- Werte
- Methoden
- Leitbilder
- Fachkompetenzen
- Spielregeln
- Selbstverständnis



## Aufgaben 2. Tag:

### 6. Was wird der Prozess auflösen bzw. neu definieren?

- Beziehungen
- Aufgaben
- Hierarchien
- Strukturen
- Geschäftsfelder
- Pfründe
- Ansehen
- Verantwortungen
- Grenzen
- Verfahren
- Methoden
- Funktionen
- Einflüsse
- Macht
- Befugnisse
- Orientierungen
- Werte
- Organisation
- Chancen
- Risiken
- Gewohnheiten

### 7. Auswertungen

1. Was können wir (noch) miteinander vereinbaren?
2. Wer kann (jetzt) (noch) etwas miteinander klären?
3. Welche Rivalitäten und Konkurrenzen sind offensichtlich (geworden)?
4. Was ist zu Ende?
5. Was beginnt? Was hat (bereits, längst) begonnen?
6. Was ist das (noch) (neu entstandene) Gemeinsame?
7. Wer geht (weiterhin, jetzt) einen eigenen Weg?

### Abschluss. Vereinbarungen

1. Was berichten wir gemeinsam über diese Arbeitstagung?
2. Wie lautet die gemeinsame Sprachregelung? (Wörtlich!)
3. Wer berichtet wem?
4. Wer nimmt die Fortführung des Prozesses in die Hand?
5. Was ist der Auftrag?
6. Wer macht mit?