

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

Ticktack



Die Zeitdimension im Change

Zeitparadoxien im Change Management

Die Dynamiken unterschiedlicher Zeitwahrnehmungen

«Wann geht's denn endlich los!?!»

Ungeduld in Veränderungsprozessen

Das Potenzial des Moments

Presencing und die Illusion der Bedeutungslosigkeit

4

Im Gehen lernen

Warum Kulturwandel vor allem Zeit braucht

25

Jenseits der Change-Kurve

Emotionen folgen keinem Phasenplan

Taktvoll



— Taktvoll. Ein Wort, das nachhallt – wie ein feines Metronom, das nicht nur misst, sondern Bedeutung verleiht. Und genau darum geht es uns in dieser Ausgabe. Wir widmen uns einem Thema, das im Alltag organisationaler Veränderung oft wie selbstverständlich mitschwingt, aber selten selbst ins Zentrum rückt: der Zeit.

Veränderung braucht Zeit – aber welche genau? Mal scheint sie zu drängen, mal dehnt sie sich unerträglich, mal verpufft sie und dann sitzt sie wieder verkleidet als Geschichte mit am Tisch. Trotz aller Begehrlichkeit, Change folgt keinem Plan, der sich bequem in Phasenmodellen abbilden ließe. Vielmehr verläuft er in Rhythmen, Wendepunkten, Zwischenzeiten – geprägt von Ungleichzeitigkeiten, die Organisationen nicht nur fordern, sondern auch formen.

So widmet sich in diesem Heft unter anderem Frank von der Reith den Paradoxien des Tempos, die Veränderung begleiten, Heiko Kleve der Transgenerationalität von Familienunternehmen und Sebastian Kunert mit Stephan Bedenk der ständig präsenten Ungeduld im Change, während Andrea Capol die Frage stellt, wie Sinn und Zeit in Organisationen miteinander verwoben sind. Otto Scharmer richtet den Blick auf das Potenzial des Moments – und spricht von der Illusion der Insignifikanz als Herausforderung unserer Zeit. Und nicht zuletzt erinnert der Beitrag von Jonas Geißler und Hans Rusinek daran, dass manches Ziel nur erreichbar ist, wenn man sich Zeit lässt. Langsamkeit als Strategie – ein Gedanke, der heute beinahe subversiv wirkt.

Auch außerhalb des Schwerpunktthemas spannt sich ein weiterer Bogen: von der Sehnsucht nach Klarheit im Umgang mit Phasenmodellen (Christina Grubendorfer), über Post-Merger-Integration als zweite Welle des Wandels (Jens Müller-Oerlinghausen und Arndt Fittkau), bis hin zur Kunst, globale Führungsentwicklung lokal zu verankern (Johannes Köpl). Und wer wissen möchte, wie Zukunft erzählt werden kann, findet im Beitrag zum Futures Storytelling von Katharina Böhnke einen inspirierenden Zugang.

Diese Ausgabe der OrganisationsEntwicklung will eine Einladung sein, einen Schritt zurückzugehen und innezuhalten. Sich auf den Rhythmus einzulassen, den jedes Thema, jeder Beitrag, jede These mitbringt. Und vielleicht den eigenen Takt neu zu justieren. Denn eines ist sicher: Auch im Change ist Zeit nie nur das, was verstreicht. Sie ist das, was entsteht – wenn wir ihr Bedeutung geben.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre. Und die richtige Zeit, sie zu genießen.

Viel entschleunigte Freude beim Lesen wünscht Ihnen,

Oliver Haas

Die **NEUE** changement! Website ist da.



Mehr als nur ein neuer Look:

- Mehr **Content-Formate** und breiteres digitales Angebot mit c!+Artikeln
- Umfassende **Such- und Archivfunktion**: Erleichterter Zugriff auf alle Inhalte
- Verbessertes Nutzungserlebnis

Jetzt kostenlos testen.

6 Wochen changement! Digital

shop.changement-
magazin.de/neu-gratis



für 0€ statt ~~21€~~

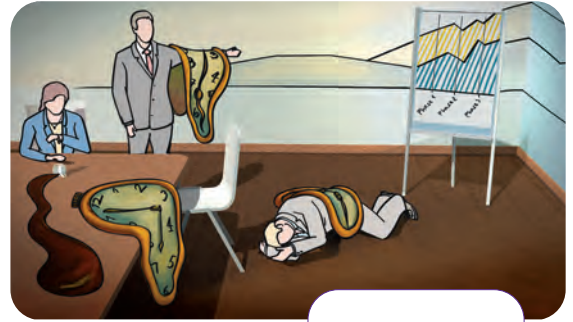


Themenschwerpunkt:

Ticktack

Die Zeitdimension im Change

Zeitparadoxien in der Umsetzung von Veränderungsprozessen

 ab Seite **6**


- 6 F. von der Reith
Zeitparadoxien in der Umsetzung von Veränderungsprozessen
 Unterschiedliche Zeitwahrnehmungen beeinflussen wie Menschen sich verhalten. Dies wirkt sich auf die Dynamiken in Change-Prozessen aus und schafft Spannungsfelder.
- 13 H. Kleve
Die Zeit der Transgenerationalität. Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft in Familienunternehmen
 Wie sich aus den besonderen Konstellationen in Familienunternehmen zeitliche Stabilität und langfristige Orientierung entwickelt
- 20 A. Capol
Zeit gestalten, Veränderung steuern. Die Sinndimension Zeit in Organisationen
 Die metatheoretische Zeitmatrix hilft dabei, die nicht-linearen Zeitverhältnisse in Organisationen zu erkennen und als Entscheidungsressource in Strategieprozessen einzusetzen.
- 25 S. Bedenk & S. Kunert
«Wann geht's denn endlich los!?» Ungeduld im Change besser verstehen
 Um die ständig präsente Ungeduld in Veränderungs-Architekturen zu integrieren und produktiv zu adressieren, bedarf es komplexer und flexibler Formate, die häufigen Austausch ermöglichen.
- 30 O. Scharmer & O. Haas
Presencing: Das Potenzial des Moments. Illusion der Insignifikanz als Herausforderung unserer Zeit
 Ein Gespräch über Zeitqualitäten, den Verlust der kollektiven Handlungsfähigkeit und die Rolle der Führung, um die Möglichkeiten der Zukunft freizulegen.
- 35 B. Buzanich-Pörtl, A. Jantscher & A. Steinke
Im Gehen lernen. Warum Kulturwandel vor allem Zeit braucht
 Die Sparkasse Harburg Buxtehude löst sich von ihrem vergangenheitsorientierten Zeitverständnis.
- 41 J. Geißler & H. Rusinek
Zeitvielfalt im Unternehmen. Warum Organisationen manchmal langsam sein müssen, um schneller ans Ziel zu kommen
 Wenn die Zeit und die damit verbundenen Umgangspraktiken selbst zum Beratungsgegenstand werden
- 48 R. Kanitz & T. Kiefer
Emotionen folgen keinem Phasenplan. Jenseits der Change-Kurve – eine eventbasierte Sicht auf emotionale Reaktionen
 Eine kritische Reflexion der allseits bekannten Change-Kurve(n) und ihres Zeitverständnisses
- 56 F. M. Orthey
Zeit und Lernen in Organisationen. Bedenkenswertes für das Change Management
 Wie sähe eine kompetente «Zeit-Organisation» aus?
- 61 A. Hesse, J. Straub & D. Pauw
Transformation im Takt der Strategie. Wie die Rentenbank zeitbewussten Wandel gestaltet
 Die Verflechtung von Strategiearbeit und Transformationsgeschehen sowie die Steuerung des Change-Prozesses über unterschiedliche Zeithorizonte als Leitgedanken

Emotionen folgen keinem Phasenplan

 Seite **48**


Einblick

- 68 Martin J. Eppler
Zeitkonzeptionen im Organisationskontext
 Es gibt mehr als eine Weise, Zeit zu begreifen. Acht Zeitdichotomien sensibilisieren für unterschiedliche temporale Logiken.

Erfahrung

- 70 C. Grubendorfer
Change ohne Drehbuch. Jenseits von linearen Phasenmodellen
 Ein Plädoyer für die Berücksichtigung der zirkulären, mit Rückkopplungsschleifen und Sprüngen zwischen Aufgaben und Prozessebenen versehenen, realen Beschaffenheit von Change-Prozessen.
- 78 J. Müller-Oerlinghausen
Die zweite Welle der Integration. Change Management in Post-Merger-Integrationen
 Warum der Umgang mit Emotionen, Identitäten und Strukturen ebenso entscheidend ist wie die «harte» Integration – und wie sich dies in der Praxis gestaltet.
- 82 J. Köpl
Glokale Führungskräfteentwicklung. Wie globales Alignment mit lokalen Ansprüchen gelingen kann
 Der Automobilzulieferer ZF Friedrichshafen entwickelte gemeinsam mit Trainingsanbietern einen neuen Ansatz für Global Leadership Development.
- 86 A. Klimek, G. Kusche & M. Mandery-Mross
Selbstverständlichkeit Coaching. Coaching in der internen Zusammenarbeit verankern
 Ein Transformationsprozess, um Coaching in der internen Zusammenarbeit der DB JobService GmbH auf allen Ebenen zu etablieren, ermöglicht Führungskräften, das eigene Führungsverhalten zu reflektieren und verändern.

Werkzeug

- 92 K. Böhnke
Werkzeug (85): Futures Storytelling. Mögliche Zukünfte erfahrbar machen
 Durch erzählbare Geschichten, die z. B. den typischen Tag einer Future Persona beinhalten, werden zunächst abstrakte Zukunftsvisionen greifbar und erleichtern das Verstehen komplexer Zusammenhänge.

Vordenker

- 98 J. Geißler
Vordenker*innen der Organisationsentwicklung (57): Karlheinz Geißler
 «Alles hat seine Zeit, nur ich hab' keine!»

Perspektiven

- 103 N. Villwock
Führen in der datenbasierten Organisation
- 104 **Die Top 10 der besten Songs über Zeit**
- 104 **Konferenzen und Kongresse**
- 105 J. Harth, A. Reinprecht & E. Dudak
Wenn KI mitentscheidet

Service

- 107 Bücher
- 114 Impressum
- 115 Veranstaltungen
- 116 Ortmanns Ordnung:
Noch nicht, nicht mehr, sofort

Anregungen zu dieser Ausgabe?

Wir freuen uns auf den Dialog!
 E-Mail: organisationsentwicklung@dfv.de

Für alle, die das Morgen schon heute denken.

Detailliert. Tiefgründig. Impulsgebend.



kostenfreier
Newsletter



Probeabo
(kostenfrei testen)

Seit über 40 Jahren begleitet die OrganisationsEntwicklung (ZOE) Unternehmensberater*innen, Change Manager*innen, Coaches oder Organisations- und Personalentwickler*innen mit relevantem Fachwissen aus Forschung und Praxis.

www.zoe-online.org

