LUSSER MANAGEMENT

ORGANISATION & VERÄNDERUNG

Organisationsentwicklung in der Praxis

Zusammenhänge verstehen. Beteiligung gestalten. Veränderung verankern.

Für Geschäftsleitungen, Institutionen, Projektverantwortliche und Teams aller Branchen.

Ein Arbeitsbuch mit 12 Praxis-Kapiteln, fiktiven Beispielen, Reflexionsfragen, zwei ausfüllbaren Arbeitsblättern und einem Transferplan.

1 VERSTEHEN

2 ERPROBEN

3 WEITERENTWICKELN

18 Seiten · Kostenfrei · Für Ihre berufliche Praxis

Herausgegeben von Lussermanagement
Andreas Lusser · Büttikon
www.lussermanagement.ch

IHR WEG DURCH DAS ARBEITSBUCH

Lesen. Reflektieren. Anwenden.

Wählen Sie ein aktuelles Anliegen. Lesen Sie die passenden Kapitel und erproben Sie einen überschaubaren Schritt. Die Reihenfolge ist eine Einladung; Sie können auch direkt mit einem Arbeitsblatt beginnen.

03 Mit einer echten Frage beginnen

04 Das System als Ganzes betrachten

05 Eine belastbare Diagnose aufbauen

06 Beteiligte und Interessen verstehen

07 Kultur an Verhalten erkennen

08 Ein verständliches Zielbild entwickeln

09 Prozesse und Schnittstellen klären

10 Rollen und Entscheidungen ordnen

11 Veränderungen in kleinen Versuchen prüfen

12 Kommunikation als Dialog gestalten

13 Umsetzung und Arbeitslast zusammen planen

14 Wirkung sichern und weiterlernen

15-16 Arbeitsblätter für Ihr konkretes Anliegen
17 Transferplan und Auswertung
18 Quellen, Einordnung und Kontakt

So nutzen Sie die Beispiele

Alle Fälle sind fiktiv und dienen der Reflexion. Sie beschreiben keine Kundenmandate. Prüfen Sie bei jedem Impuls, ob Auftrag, Rahmen und Verantwortung zu Ihrer Situation passen.

Die Arbeitsblätter lassen sich am Bildschirm ausfüllen oder ausdrucken. Verwenden Sie für gemeinsame Reflexion anonymisierte Situationen und speichern Sie persönliche Notizen an einem geeigneten Ort.

PRAXIS-KAPITEL 01

Mit einer echten Frage beginnen

Organisationsentwicklung beginnt mit einer relevanten Herausforderung. „Wir brauchen eine neue Struktur“ ist bereits eine Lösungsidee. Fragen Sie zunächst, welches Problem damit bearbeitet werden soll. Sind Entscheidungen zu langsam, Zuständigkeiten unklar oder Leistungen für Kunden schwer verständlich? Beschreiben Sie beobachtbare Auswirkungen und den betroffenen Bereich. Prüfen Sie auch, warum das Thema gerade jetzt wichtig ist. Ein Veränderungsauftrag wird tragfähig, wenn Anlass, gewünschte Wirkung und Entscheidungskompetenz zusammenpassen. Eine breit formulierte Vision ersetzt diese Klärung nicht.

Auftrag und Grenzen

Benennen Sie Auftraggeber, Beteiligte, zeitlichen Rahmen und verfügbare Ressourcen. Halten Sie fest, was verändert werden darf und welche Vorgaben bestehen. Prüfen Sie, ob die verantwortliche Stelle bereit ist, auch das eigene Führungsverhalten oder widersprüchliche Ziele zu untersuchen.

Fiktives Beispiel

Ein Bildungsanbieter plant eine neue Abteilungsstruktur. Die Lageaufnahme zeigt, dass Freigaben in einer einzigen Funktion zusammenlaufen. Zunächst werden Entscheidungsrechte geklärt und ein Freigabeprozess getestet, bevor Stellen und Teams neu zugeschnitten werden.

Startfrage

Welches konkrete Problem soll durch Ihre Veränderung kleiner werden? Welche Beobachtung würde zeigen, dass Sie lediglich die Struktur verändert, aber das Problem nicht gelöst haben?

PRAXIS-KAPITEL 02

Das System als Ganzes betrachten

Abläufe, Rollen, Informationen, Anreize und Gewohnheiten beeinflussen sich gegenseitig. Eine lokale Verbesserung kann an anderer Stelle zusätzliche Arbeit erzeugen. Wer etwa mehr Anfragen generiert, ohne Bearbeitungskapazität zu berücksichtigen, verschiebt den Engpass. Betrachten Sie deshalb den gesamten Weg einer Leistung: vom Bedarf über die Bearbeitung bis zur Rückmeldung der Empfänger. Organisationsentwicklung verbindet strukturelle Fragen mit Zusammenarbeit und Lernen. Sie lässt sich weder auf ein Organigramm noch auf einen einzelnen Teamworkshop reduzieren.

Eine einfache Landkarte

Zeichnen Sie Kunden oder Leistungsempfänger, beteiligte Bereiche und wichtige Übergaben. Ergänzen Sie, welche Information jeweils benötigt wird und wer entscheidet. Kennzeichnen Sie Wartezeiten, Rückfragen und Doppelarbeit. Die erste Karte muss nicht perfekt sein; sie dient als gemeinsame Gesprächsgrundlage.

Fiktives Beispiel

Eine Administration bearbeitet Anträge schneller, seit sie unvollständige Unterlagen sofort zurücksendet. Für die Kunden steigt jedoch die Zahl der Kontaktversuche. Erst die gemeinsame Betrachtung führt zu einer verständlicheren Checkliste und weniger Rücksendungen.

Perspektivwechsel

Wessen Aufwand könnte steigen, wenn Ihr Bereich sein Ziel erreicht? Beziehen Sie diese Stelle früh in die Untersuchung ein.

PRAXIS-KAPITEL 03

Eine belastbare Diagnose aufbauen

Eine Organisationsdiagnose verbindet verschiedene Informationsquellen. Gespräche liefern Erfahrungen und Deutungen; Daten zeigen Muster innerhalb ihrer jeweiligen Grenzen; Beobachtungen machen tatsächliche Abläufe sichtbar. Keine dieser Quellen ist für sich vollständig. Beginnen Sie mit wenigen klaren Fragen und erfassen Sie nur Informationen, die für den Auftrag erforderlich sind. Kleine Befragungen dürfen nicht mit repräsentativen Erkenntnissen verwechselt werden. Halten Sie fest, wer nicht gehört wurde und welche Daten fehlen. Eine gute Diagnose macht Unsicherheit sichtbar, statt sie hinter vielen Diagrammen zu verstecken.

Drei Quellen vergleichen

Kombinieren Sie beispielsweise fünf strukturierte Gespräche, eine Beobachtung des Arbeitsablaufs und vorhandene Durchlaufzeiten. Prüfen Sie, wo sich Aussagen bestätigen oder widersprechen. Formulieren Sie Ursachen als Hypothesen, die weiter geprüft werden können.

Fiktives Beispiel

Eine hohe Zahl offener Fälle wird als Personalmangel interpretiert. Die Daten zeigen jedoch, dass viele Fälle auf externe Antworten warten. Zusätzlich fehlen Vertretungsregeln. Die Lösung benötigt daher mehrere Ansätze und darf sich nicht auf eine einzige Ursache beschränken.

Dokumentation

Trennen Sie in Ihrer Notiz: Das wissen wir; das vermuten wir; das müssen wir noch prüfen. Benennen Sie für jede wichtige Vermutung eine mögliche Gegenprüfung.

PRAXIS-KAPITEL 04

Beteiligte und Interessen verstehen

Veränderung betrifft Menschen unterschiedlich. Manche gewinnen Handlungsspielraum, andere verlieren eine vertraute Zuständigkeit oder befürchten zusätzliche Belastung. Eine Übersicht der Beteiligten hilft, Interessen, Einfluss und Betroffenheit auseinanderzuhalten. Menschen mit geringem formalen Einfluss können von einer Änderung besonders stark betroffen sein. Ihre Perspektive verdient deshalb nicht weniger Aufmerksamkeit. Beteiligung sollte einen nachvollziehbaren Zweck haben: informieren, Wissen einholen, gemeinsam entwickeln oder mitentscheiden. Wenn diese Möglichkeiten verwechselt werden, entsteht schnell Enttäuschung.

Beteiligung ehrlich planen

Notieren Sie für jede Gruppe: Was verändert sich? Welche Sorge ist plausibel? Welchen Beitrag kann sie leisten? Welche Entscheidung steht tatsächlich offen? Wählen Sie dann ein geeignetes Format. Ein grosses Plenum eignet sich nicht für jedes sensible oder detaillierte Thema.

Fiktives Beispiel

Eine neue Terminplanung wird nur mit der Leitung entwickelt. Mitarbeitende im Empfang bemerken später, dass typische Rückfragen nicht berücksichtigt wurden. Ihre frühe Beteiligung an zwei realen Fallabläufen hätte diese Lücke sichtbar gemacht.

Prüffrage

Wen haben Sie bisher hauptsächlich informiert, obwohl diese Personen relevantes Wissen für die Gestaltung besitzen? Planen Sie eine konkrete Möglichkeit, dieses Wissen einzubeziehen.

LUSSER MANAGEMENT

PRAXIS-KAPITEL 05

Kultur an Verhalten erkennen

Organisationskultur zeigt sich nicht allein in Leitbildern, sondern in wiederkehrenden Handlungen: Wer wird gehört? Welche Fehler dürfen angesprochen werden? Was wird bei Zeitdruck tatsächlich priorisiert? Fragen Sie nach konkreten Ereignissen statt nach allgemeinen Werten. Ein Leitbild kann Zusammenarbeit betonen, während Anerkennung ausschliesslich an Einzelergebnisse gekoppelt ist. Solche Widersprüche sind besonders aufschlussreich. Kultur ist dabei kein festes Persönlichkeitsmerkmal einer Organisation. Unterschiedliche Bereiche können sehr verschiedene Erfahrungen und Regeln entwickelt haben.

Drei Alltagssituationen untersuchen

Betrachten Sie eine Entscheidung, einen Fehler und eine neue Idee. Wie wurde jeweils reagiert, wer war beteiligt und welche Konsequenzen folgten? Vergleichen Sie den Ablauf mit den offiziell formulierten Werten. Besprechen Sie Abweichungen ohne pauschale Schuldzuweisung.

Fiktives Beispiel

Ein Unternehmen fordert offene Rückmeldungen. In Sitzungen werden kritische Hinweise jedoch sofort erklärt oder abgewehrt. Die Leitung beginnt, zuerst nachzufragen und den Hinweis zusammenzufassen. Ob sich die Gesprächskultur verändert, wird nach mehreren Wochen gemeinsam geprüft.

Arbeitsfrage

Welches konkrete Führungsverhalten würde einen Ihrer Werte im Alltag sichtbar machen? Beschreiben Sie eine Handlung, die andere tatsächlich beobachten könnten.

PRAXIS-KAPITEL 06

Ein verständliches Zielbild entwickeln

Ein Zielbild beschreibt, wie die Zusammenarbeit oder Leistung künftig erkennbar anders funktioniert. Es sollte konkreter sein als „agiler“ oder „kundenorientierter“. Nutzen Sie Alltagssituationen: Wie wird ein neuer Auftrag angenommen? Wie treffen Teams Entscheidungen? Wie werden Schwierigkeiten angesprochen? Ein gutes Zielbild bietet Orientierung und lässt Raum für passende Lösungen. Es muss zugleich realistische Grenzen berücksichtigen. Wenn Ressourcen, Pflichten oder technische Voraussetzungen fehlen, gehört dies in die Planung und nicht erst in die spätere Erklärung des Scheiterns.

Wenige Wirkungskriterien wählen

Definieren Sie zwei bis vier Merkmale, etwa weniger Rückfragen, kürzere Wartezeit, klarere Zuständigkeit oder höhere Verständlichkeit für Kunden. Legen Sie fest, wie Sie diese Merkmale beobachten. Kombinieren Sie Zahlen mit Rückmeldungen, damit eine einzelne Kennzahl nicht das gesamte Bild bestimmt.

Fiktives Beispiel

Ein Team möchte die Auftragsübergabe verbessern. Sein Zielbild: Die nächste Stelle kann einen Standardauftrag ohne Rückfrage beginnen. Gemessen werden Rückfragen und Bearbeitungszeit; zusätzlich wird geprüft, ob die neue Vorlage unnötige Dokumentationsarbeit erzeugt.

Formulierungshilfe

In drei Monaten erkennen wir die Verbesserung daran, dass ... . Für unsere Leistungsempfänger bedeutet das ... . Dabei darf ... nicht schlechter werden.

PRAXIS-KAPITEL 07

Prozesse und Schnittstellen klären

Prozessarbeit untersucht, wie eine Leistung tatsächlich entsteht. Beginnen Sie mit einem häufigen, überschaubaren Ablauf. Zeichnen Sie den Ist-Zustand gemeinsam mit den Personen, die ihn ausführen. Notieren Sie Übergaben, Entscheidungen, Wartezeiten und Ausnahmen. Vermeiden Sie, sofort den idealen Ablauf aufzuschreiben; sonst bleiben die realen Hindernisse unsichtbar. Ein guter Prozess ist nicht möglichst detailliert, sondern für seine Aufgabe verständlich und zuverlässig. Seltene Sonderfälle benötigen manchmal einen klaren Eskalationsweg statt weiterer Regelung im Standardablauf.

Die Übergabe definieren

Klären Sie für eine Schnittstelle: Was wird übergeben, in welcher Qualität, bis wann und an wen? Wer meldet Unvollständigkeit zurück? Welche Vertretung gilt? Testen Sie die Vereinbarung an einem normalen und einem schwierigen Fall.

Fiktives Beispiel

Eine Anfrage erreicht mehrere Postfächer und wird doppelt bearbeitet. Das Team definiert einen Eingang, eine sichtbare Zuordnung und eine Vertretung. Es prüft anschliessend, ob bei Abwesenheiten weiterhin zuverlässig reagiert wird.

Kurzübung

Wählen Sie eine wiederkehrende Rückfrage. Welche Information fehlt regelmässig an welcher Stelle? Prüfen Sie, ob sie früher, verständlicher oder an einem eindeutigeren Ort bereitgestellt werden kann.

PRAXIS-KAPITEL 08

Rollen und Entscheidungen ordnen

Rollen beschreiben einen Beitrag und die dazugehörige Verantwortung. Stellenbezeichnungen allein erklären oft nicht, wer bei einer konkreten Frage entscheidet. Unterscheiden Sie Ausführung, Entscheidung, fachliche Mitwirkung und Information. Mehrere Beteiligte können mitarbeiten, aber für eine Entscheidung sollte die zuständige Rolle erkennbar sein. Achten Sie darauf, Verantwortung mit ausreichenden Befugnissen und Ressourcen zu verbinden. Eine neue Rollenbeschreibung bleibt wirkungslos, wenn die bisherige Führung weiterhin jede Entscheidung informell an sich zieht.

Mit Beispielen testen

Wählen Sie drei typische und einen schwierigen Entscheidungsfall. Lassen Sie die Beteiligten getrennt benennen, wer zuständig ist. Unterschiedliche Antworten zeigen Klärungsbedarf. Prüfen Sie anschliessend, wie Vertretung und Eskalation funktionieren. Halten Sie das Ergebnis knapp und zugänglich fest.

Fiktives Beispiel

Zwei Bereichsleitungen geben widersprüchliche Prioritäten an ein gemeinsames Team. Eine vereinbarte Koordinationsrolle bündelt die Aufträge und macht Zielkonflikte sichtbar. Die Geschäftsleitung entscheidet weiterhin über grundlegende Prioritätskonflikte.

Prüffrage

Wo tragen Mitarbeitende Verantwortung für ein Ergebnis, ohne die entscheidenden Mittel beeinflussen zu können? Bearbeiten Sie diese Lücke ausdrücklich im Veränderungsprojekt.

PRAXIS-KAPITEL 09

Veränderungen in kleinen Versuchen prüfen

Ein begrenzter Versuch reduziert Unsicherheit, bevor eine Lösung auf den gesamten Betrieb übertragen wird. Definieren Sie eine konkrete Annahme: Wenn wir eine Übergabe anders gestalten, erwarten wir weniger Rückfragen. Legen Sie Dauer, Beteiligte, Messung und Abbruchkriterien fest. Der PDSA-Gedanke nach Deming verbindet Planung, Erprobung, Auswertung und Anpassung. Das Ergebnis eines Versuchs ist zunächst Wissen über die Bedingungen. Ein positiver Verlauf in einem kleinen Team beweist noch nicht, dass die Lösung überall gleich funktioniert.

Den Versuch begrenzen

Wählen Sie einen Bereich, in dem die Änderung verantwortbar und reversibel ist. Halten Sie bekannte Risiken und Schutzmassnahmen fest. Sammeln Sie neben der gewünschten Wirkung auch Zusatzaufwand und unerwartete Folgen. Besprechen Sie die Auswertung vor einer Ausweitung.

Fiktives Beispiel

Eine Institution testet eine neue Besprechungsstruktur in einem Team. Nach drei Wochen sind Entscheidungen klarer, jedoch fehlen Teilzeitmitarbeitenden Informationen. Vor einer Ausweitung wird ein kurzer schriftlicher Ergebnisweg ergänzt.

Entscheidungsfrage

Welche Annahme soll Ihr Versuch prüfen? Wenn Sie diese Frage nicht beantworten können, ist möglicherweise noch keine Erprobung, sondern zunächst weitere Klärung nötig.

PRAXIS-KAPITEL 10

Kommunikation als Dialog gestalten

Veränderungskommunikation braucht wiederkehrende Orientierung. Menschen möchten verstehen, warum etwas geschieht, was bereits entschieden ist und wo sie mitgestalten können. Eine grosse Auftaktpräsentation reicht dafür selten. Kommunizieren Sie auch offene Fragen und den nächsten Zeitpunkt für ein Update. Vermeiden Sie Versprechen, deren Voraussetzungen ungeklärt sind. Rückfragen und Einwände liefern Hinweise auf Verständnislücken, Risiken oder unterschiedliche Interessen. Nicht jeder Einwand ist Widerstand gegen Veränderung; manchmal schützt er eine wichtige Funktion, die im Entwurf übersehen wurde.

Eine einfache Kommunikationsstruktur

Beantworten Sie regelmässig fünf Fragen: Anlass, Ziel, aktueller Stand, offene Entscheidungen und nächster Schritt. Benennen Sie eine Ansprechstelle. Wählen Sie Kanäle, die die betroffenen Personen im Arbeitsalltag tatsächlich erreichen. Prüfen Sie Verständnis durch Rückfragen statt nur durch Versandnachweise.

Fiktives Beispiel

Ein Projektteam verschickt umfangreiche E-Mails. Die Mitarbeitenden kennen trotzdem die nächste Änderung nicht. Neu enthält jedes Update drei kurze Punkte und einen festen Ort für Fragen. Zusätzlich werden wichtige Auswirkungen in den Teams besprochen.

Reflexion

Welche Information halten Sie für selbstverständlich, weil Sie seit Monaten am Projekt arbeiten? Erklären Sie sie einer unbeteiligten Person und lassen Sie sich ihr Verständnis zurückmelden.

PRAXIS-KAPITEL 11

Umsetzung und Arbeitslast zusammen planen

Ein Veränderungsprojekt benötigt Zeit neben dem laufenden Betrieb. Werden neue Aufgaben nur zusätzlich verteilt, entsteht leicht Überlastung. Planen Sie deshalb nicht bloss Termine, sondern auch Kapazität und Entlastung. Klären Sie, welche Routinen vorübergehend reduziert werden können, welche Kompetenzen fehlen und wer bei Schwierigkeiten entscheidet. Eine verantwortliche Person braucht einen realistischen Handlungsspielraum. Meilensteine sollten überprüfbare Ergebnisse beschreiben, etwa einen getesteten Ablauf oder geschulte Anwender, statt nur die Durchführung von Sitzungen zu zählen.

Ein umsetzbarer Plan

Für jede Massnahme werden Ergebnis, Verantwortung, Termin, Abhängigkeiten und benötigte Ressourcen festgehalten. Begrenzen Sie parallele Vorhaben. Prüfen Sie im Projektgespräch zuerst Hindernisse und Entscheidungen. Reine Statusberichte ohne Konsequenzen helfen bei Engpässen wenig.

Fiktives Beispiel

Die Einführung einer Software wird mit einer Prozessänderung verbunden. Erst ein Pilot zeigt zusätzlichen Schulungsbedarf. Die Organisation verschiebt eine weniger dringliche Initiative und stellt Begleitzeit bereit, statt den Aufwand unsichtbar in den Feierabend zu verlagern.

Prüffrage

Welche laufende Aufgabe wird leichter, später erledigt oder beendet, damit die Veränderung realistisch umgesetzt werden kann? Wenn die Antwort fehlt, prüfen Sie die Kapazitätsannahmen.

PRAXIS-KAPITEL 12

Wirkung sichern und weiterlernen

Nach der Einführung beginnt die Bewährungsprobe im Alltag. Prüfen Sie, ob die gewünschte Wirkung bestehen bleibt, ob neue Mitarbeitende den Ablauf verstehen und ob Ausnahmen handhabbar sind. Eine Veränderung ist nicht allein deshalb erfolgreich, weil ein Projekt abgeschlossen wurde. Vergleichen Sie Ausgangslage und Entwicklung anhand der vereinbarten Kriterien. Berücksichtigen Sie andere Einflüsse, die das Ergebnis erklären könnten. Bei kleinen Fallzahlen oder kurzen Zeiträumen bleiben Schlussfolgerungen vorsichtig. Entscheiden Sie ausdrücklich, welche Regeln verbindlich werden und welche weiter erprobt werden.

Verankerung konkret organisieren

Benennen Sie eine zuständige Rolle für Pflege und Weiterentwicklung. Aktualisieren Sie Einführung, Vorlagen und Schulungen. Legen Sie einen späteren Prüftermin fest. Dokumentieren Sie auch verworfene Annahmen, damit die Organisation nicht dieselben Versuche ohne Lerneffekt wiederholt.

Fiktives Beispiel

Ein neuer Aufnahmeprozess funktioniert zunächst gut. Drei Monate später entstehen erneut Rückfragen, weil eine Vorlage verändert wurde. Eine klare Zuständigkeit für die Vorlage und eine kurze Einweisung für neue Mitarbeitende sichern die Verbesserung besser ab.

Abschlussfrage

Was muss in Routinen, Zuständigkeiten oder Einarbeitung verankert sein, damit die Verbesserung auch ohne das ursprüngliche Projektteam weiterträgt?

LUSSER MANAGEMENT

ARBEITSBLATT · AUSFÜLLBAR

Ihr Veränderungsauftrag

Nehmen Sie sich 15-20 Minuten. Schreiben Sie konkret und knapp. Die Felder sind digital ausfüllbar; alternativ können Sie diese Seite ausdrucken.

01 · Anlass und Wirkung

Welches beobachtbare Problem bearbeiten Sie? Für wen soll sich was verbessern?

02 · System und Beteiligte

Welche Bereiche, Übergaben und Interessen müssen berücksichtigt werden?

03 · Entscheidungen

Was steht offen, was ist vorgegeben, und wer entscheidet?

04 · Ressourcen und Grenzen

Welche Zeit, Mittel und Kompetenzen stehen bereit? Was gehört nicht zum Auftrag?

LUSSER MANAGEMENT

ARBEITSBLATT · AUSFÜLLBAR

Ihr Experiment auf einer Seite

Nehmen Sie sich 15-20 Minuten. Schreiben Sie konkret und knapp. Die Felder sind digital ausfüllbar; alternativ können Sie diese Seite ausdrucken.

01 · Annahme

Wenn wir ... verändern, erwarten wir ... . Welche Unsicherheit prüfen wir?

02 · Versuch

Wo, mit wem und wie lange testen Sie? Welche Schutz- und Abbruchkriterien gelten?

03 · Beobachtung

Wie erfassen Sie Wirkung, Aufwand und unerwartete Folgen?

04 · Entscheidung

Wann und durch wen wird über Ausweitung, Anpassung oder Ende entschieden?

LUSSER MANAGEMENT

TRANSFERPLAN

Vom Vorsatz zur Praxis

Nutzen Sie den folgenden Ablauf als anpassbaren Vorschlag. Entscheidend ist ein überschaubarer Schritt mit einer bewussten Auswertung. Tempo und Umfang richten sich nach Ihrer Situation.

Tage 1-15: Verstehen

Auftrag klären, Beteiligte hören und einen konkreten Ablauf untersuchen. Fakten, Vermutungen und offene Fragen getrennt dokumentieren.

Tage 16-30: Gestalten

Zielbild und wenige Wirkungskriterien vereinbaren. Einen überschaubaren Versuch mit Verantwortung, Ressourcen und Grenzen vorbereiten.

Tage 31-60: Erproben

Änderung im begrenzten Rahmen durchführen. Rückmeldungen, Wirkung und Zusatzaufwand erfassen. Anpassungen nachvollziehbar dokumentieren.

Tage 61-90: Entscheiden

Ergebnisse gemeinsam auswerten. Über Ausweitung, Anpassung oder Beendigung entscheiden. Zuständigkeit, Einarbeitung und spätere Prüfung vereinbaren.

Drei Fragen für Ihre Auswertung

Was hat sich beobachtbar verändert? Welche unerwartete Wirkung oder Belastung ist entstanden? Was führen Sie fort, passen Sie an oder beenden Sie?

Halten Sie eine Vereinbarung fest: Mein nächster Schritt ist ... . Ich beginne am ... . Die Wirkung prüfe ich mit ... am ... .

QUELLEN & EINORDNUNG

Vertiefen und in Kontakt kommen

Diese Unterlage enthält eigenständige didaktische Ausarbeitungen von Lussermanagement. Die Kapitel, Fallbeispiele, Gesprächsformulierungen und Arbeitsblätter sind keine Originaltexte oder autorisierten Lehrmaterialien der folgenden Autorinnen, Autoren oder Institute.

CIPD: Organisation development

Fachlicher Bezugsrahmen zur Organisationsentwicklung und ihrer Verbindung mit Strategie, Menschen und Arbeitsweisen.
Quelle / weiterführende Lektüre öffnen

The W. Edwards Deming Institute: PDSA Cycle

Bezugsrahmen für das Lernen durch Planung, Versuch, Auswertung und Anpassung.
Quelle / weiterführende Lektüre öffnen

Peter M. Senge: Die fünfte Disziplin

Weiterführende Lektüre zu systemischem Denken und lernenden Organisationen.
Quelle / weiterführende Lektüre öffnen

John P. Kotter: Leading Change

Weiterführende Lektüre zur Gestaltung von Veränderungsprozessen.
Quelle / weiterführende Lektüre öffnen

Die Literatur und fachlichen Bezugsrahmen dienen der Einordnung. Die eigenen Ablaufvorschläge und Arbeitsblätter sind keine validierten Messinstrumente. Die Unterlage unterstützt Lernen und Reflexion und ersetzt keine fallbezogene fachliche Prüfung. Stand: November 2026.

Ihr Anliegen gemeinsam bearbeiten

Andreas Lusser begleitet Menschen, Teams und Institutionen mit Coaching, Supervision, Organisationsberatung und Führung auf Zeit. Ein Erstgespräch hilft, Anliegen und passende Unterstützung zu klären.

Erstgespräch anfragen · info@lussermanagement.ch
056 610 43 36 · Bollstrasse 4 · 5619 Büttikon