

Gekonnt wandeln im Wandel

Dynamiken von Organisationen in Veränderungsprozessen, Rolle und Aufgabe der Supervision

Vlotho, 28. Februar 2009

Lehrstuhl für Theorie und Methodik der Beratung

Univ.-Prof. Dipl.-Psych. Dr. phil. Heidi Möller

Maßgebliche Entwicklungen

1. Megatrends und ihre gesellschaftlichen Konsequenzen
2. Wandlungsprozesse in unterschiedlichen Typen von Organisationen
3. Neue Anforderungen an Führungskräfte, MitarbeiterInnen und BeraterInnen

Vier Megatrends

1. Globalisierung als zentraler Faktor
2. Beschleunigung der technischen Entwicklung
3. Strukturwandel von der Produktion zur Dienstleistung
4. Demographischer Wandel
und Finanzkrise ????

Globalisierung

- Internationale Arbeitsteilung
- Grenzenlose Mobilität
- Verflechtungen von wirtschaftlichen, sozialen und politischen Beziehungen
- Verschärfung des Wettbewerbs
- Landesgrenzen lösen sich tendenziell auf, nationale Politiken verlieren an Bedeutung
- Konsumwettbewerb schreitet voran
- Gleichlaufend rasante technische Entwicklungen in der Telekommunikation, bei PCs usw.

Strukturwandel und demographische Entwicklung

- Notwendige Entwicklungen zur Dienstleistungsgesellschaft (bereits heute ergeben sich hier 70 % der deutschen Wirtschaftsleistungen, und die Hälfte aller Beschäftigten sind hier tätig.)
- Kreativität, ein hohes Innovationspotenzial & Geschwindigkeit ist gefragt.
- Dabei lassen sich unterscheiden
 - soziale und
 - wirtschaftsbezogene Dienstleistungen
- Demographische Entwicklung (Überalterung, endigkeit von Zuwanderung, multikulturelle Gesellschaften, „war for talents“, Karriereplateaus)

Konsequenzen der Megatrends

- Anforderungen an die Bewältigung von Komplexität
- Flexibilität und Risikobereitschaft nehmen zu
- generelles Tempo erhöht sich
- fortschreitende Individualisierung trotz Zwang zur Teamarbeit
- Zwang zur Kundenorientierung („gekauft Herz“)
- Entgrenzung zwischen Arbeits- und Privatwelt („Lebensunternehmer“, „Arbeitskraftunternehmer“)
- Patchworkidentitäten

- zu Beginn des 20. Jahrhunderts galt die Bürokratie als Idealtyp, Vorbild für Wirtschaftsunternehmen
- später Kritik: zu wenig human, zu wenig effizient
- heute extreme Entbürokratisierung als Ausdruck eines „Turbokapitalismus“, Shareholder Value
- Konsequenz: radikaler Wandel
 - in Wirtschaftsunternehmen
 - in der öffentlichen Verwaltung
 - im sozialen Dienstleistungsbereich

Wandel in Wirtschaftsunternehmen

1. Re-engineering (= Totalumbau der formalen Struktur, Reduzierung von Routinen, „Freisetzung von MitarbeiterInnen“)
1. Flexibilisierung aller Arbeitsprozesse (z.B. selbststeuernde Arbeitsgruppen, flexible, selbstgesteuerte, interdisziplinäre Netzwerke, Outsourcing, Verlagerung von Firmen)
1. Dezentralisierung (Lean Management, externe Arbeitsplätze, who is the boss? Neue Formen organisatorischer Integration durch Programme)

Wandel in der öffentlichen Verwaltung

1. Reduktion der bürokratischen Sozialisation (der „Büropath“)
2. Varianten von „New Public Management“
 - Kooperation zwischen privaten und öffentlichen Trägern
 - Öffentlicher Sektor soll privatisiert werden
 - Verwaltung soll reformiert werden (neue Steuerung, neue Budgetierung usw.)
3. Neue Formen der Personalarbeit (Personalauswahl, Honorar nach Leistung usw.)

Wandel in sozialen Dienstleistungssystemen

1. Ökonomisierung des Sozialen (Mit den Normen im Bildungsbereich, Gesundheitswesen, Sozial-Altenarbeit usw. oft nicht kompatibel)
1. Qualitätsmanagement (Gezielte Maßnahmen gegen „Durchwursteln“)
1. Sozialmanagement als neue Aufgabe (Management als neue Kompetenz von Sozialexperten)

Anforderungen an Führungskräfte

- als Agenten der Systeme müssen sie den Wandel durchsetzen
- obwohl gleichfalls durch Wandel labilisiert
- sie sind heute oft in völlig neuen Führungskonstellationen (z.B. Matrix)
- Abschied von der individuellen Arbeitsgeschichte
- Abschied von linearen Berufsbiographien

Zukünftig erforderliches Rollenverhalten der ManagerInnen

- über den eigenen Bereich von Zuständigkeit und Kompetenz hinausschauen
- Innovation ermöglichen
- Gestaltung dezentraler Wissens- und Lernprozesse
- Nachhaltigkeit
- Kommunikation und Beziehungsmanagement
- Verstehen und Verständnis erzeugen
- Sinn stiften und Nutzen verdeutlichen
- Networking und bereichsübergreifende Kommunikation
- Dosieren von Wandel und Kontinuität

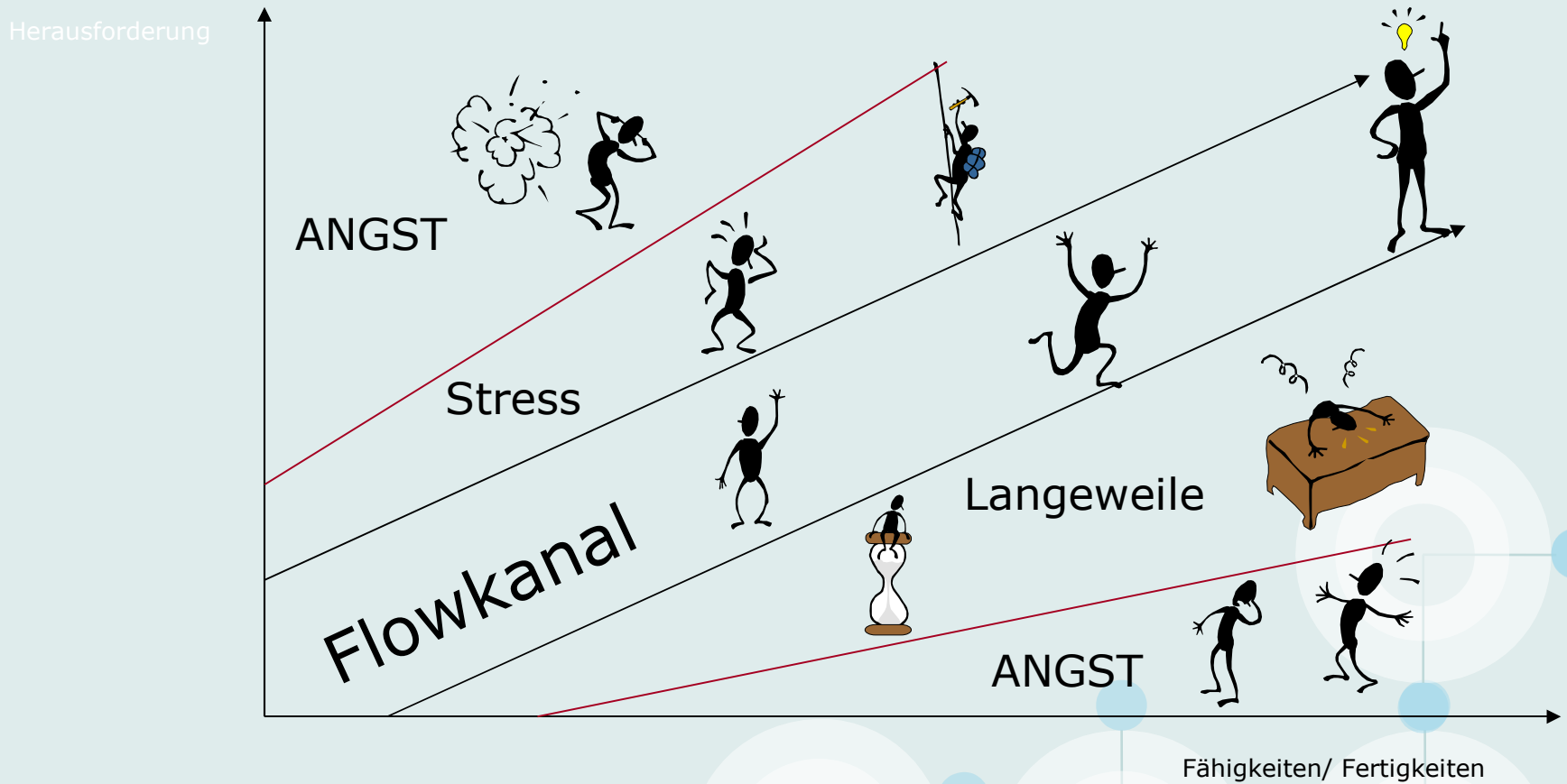
Das einzig Beständige ist der Wandel

- balancierender Umgang mit Unsicherheiten und mehrdeutigen Situationen
- Konfliktmanagement und Förderung einer Feed-back und Streitkultur
- Emotionen erkennen, akzeptieren und nutzen
- Nutzung von Widerstand als Kommunikationsangebot und Identitätssicherung
- sich seiner eigenen Wirkung bewusst sein
- eigene Gefühle wahrnehmen und konstruktiv vermitteln
- Selbstführung, Selbststeuerung und Selbstverantwortung ermöglichen

Beratungsthema Work-Life-Balance

- Wandel von der Industriegesellschaft zu einer Wissensgesellschaft
- Kapital der Unternehmen ist nicht mehr ausschließlich in seinen Produkten und Produktionsanlagen sondern in den Köpfen seiner MitarbeiterInnen und deren Verbindungen
- höherer emotionale Einsatz kann Kraftreserven kosten und macht „verwundbarer“, aber auch unersetzlicher.
- Humanressourcen und Humankapital haben einen deutlich höheren Stellenwert als in der Industriegesellschaft.
- Steigender Budgetdruck führt dazu mit deutlich weniger MitarbeiterInnen als bisher deutlich komplexere Probleme zu lösen.
- nachhaltige Leistungserhaltung des verbleibenden Personalstamms
- „Selbstführungskompetenz“ und „Eigenverantwortung“.

Das Flow-Prinzip



Familie & Kontakte

Arbeit & Leistung

Körper &
Gesundheit

Sinn & Kultur

- **Familie & Kontakte**
 - Freunde
 - Zuwendung
 - Anerkennung
- **Arbeit & Leistung**
 - Beruf
 - Geld
 - Karriere
 - Wohlstand
 - Vermögen
- **Körper & Gesundheit**
 - Ernährung
 - Erholung
 - Entspannung
 - Fitness
 - Lebenserwartung
- **Sinn & Kultur**
 - Selbstverwirklichung
 - Erfüllung
 - Liebe
 - Philosophie
 - Religion
 - Zukunftsfragen

Rollen der Beteiligten

Aktiv Innovierende/r

- Notwendigkeit der Veränderung erkannt
- setzt Innovationen im Unternehmen durch
- beteiligt bei der Entwicklung und der Abstimmung des Innovationsplans
- Realisierung und Kontrolle der Innovation
- Keine Widerstände, wenn Erkenntnis der Veränderungsnotwendigkeit vorhanden
- Aufgabe, auch passiv Innovierenden zu überzeugen

Rolle der Beteiligten

Passiv Innovierende/r

- Ist von der Maßnahme betroffen und muss sein Verhalten ändern
- Sollte sich idealtypisch reibungslos an die neue Situation und an die geänderten Rollenanforderungen anpassen
- Widerstand je nach Antizipation der Ergebnisse der Veränderung und nach Erleben der Veränderungssituation
- Widerstandsform je nach Veränderung, Veränderungsstrategie und Persönlichkeitsstruktur

Möglichkeiten zur Verringerung von Widerständen

Beteiligung/
Unterstützung

- „eigenes“ Projekt der Beteiligten, nicht Projekt der BeraterInnen
- Unterstützung durch Spitzenkräfte

Art des Veränderungsprozesses

- Projekt als Verringerung der bestehenden Bürden
- Übereinstimmung mit Werten und Idealen der Organisation
- interessante neue Erfahrungen
- keine Bedrohung von Autonomie und Sicherheit der TeilnehmerInnen

(Nach: Watson, G.: Resistance to Change, in: American Behavioral Scientist, 1971, Vol. 14, 5, S. 745ff.)

Durchführung der Veränderung

- Beteiligung der TeilnehmerInnen an der Diagnose
- Gruppenentscheidungen
- Eingehen auf Vorbehalte und Ängste der GegnerInnen
- Möglichkeit der Infragestellung der Innovation gegeben
- Beziehung von Verständnis, Unterstützung und Vertrauen zwischen den TeilnehmerInnen
- Offenheit für Revision und Überprüfung (und ggf. Korrekturen)

Grundsätze

1. **Es gibt keine Veränderungen ohne Widerstand**

Das Ausbleiben von Widerständen ist eher Anlass zur Beunruhigung als deren Auftreten, da das ein Zeichen dafür sein kann, dass niemand an die Realisierung glaubt

1. **Widerstand enthält immer eine „verschlüsselte Botschaft“**

Widerstände sind Ausdruck von Bedenken, Befürchtungen oder Ängsten, die im emotionalen Bereich liegen

1. **Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden**

Verstärkter Druck führt zu verstärktem Gegendruck

1. **Mit dem Widerstand nicht gegen ihn**

die unterschwellige emotionale Energie muss ernst genommen werden, damit sie sinnvoll kanalisiert werden kann.

Hemmnisse im Veränderungsmanagement

- mangelnde Führungskompetenz in Change-Prozessen (88%)
- mangelnde Bereitschaft der Mitarbeiter (87%)
- Motivationsdefizite (85%)
- problem- statt lösungsorientiertes Vorgehen (83%)
- fehlendes unternehmerisches Denken (Verantwortung) (80%)
- mangelndes Engagement von Schlüsselpersonen (75%)
- kurzfristige Denkweise (66%)
- unangepasste Unternehmenskultur (58%)

Systematische Fehler bei Wandlungsprozessen

- falscher Zeitpunkt
- Veränderungspotential wird überschätzt
- ungenau formulierte Ziele
- unkritische Übernahme von Konzeptionen durchgeführter Reorganisation anderer Organisationen
- zu kappe Zeit
- Einsatz ungeeigneter Methoden
- unzureichende Macht der AkteurInnen
- Gleichgültigkeit der MitarbeiterInnen
- zu starkes/zu schwaches Engagement der BeraterInnen
- zu starkes /zu schwaches Engagement der internen SpezialistInnen

Kriterien humaner Arbeit:

- (1) Handlungsspielraum, inklusive Denk-, Planungs- und Entscheidungsanforderungen
- (2) Zeitspielraum
- (3) Strukturierbarkeit
- (4) Abwesenheit von Regulationsbehinderungen
- (5) ausreichende und vielfältige körperliche Aktivität
- (6) Beanspruchung vielfältiger Sinnesqualitäten
- (7) konkreter Umgang mit realen Gegenständen und sozialen Situationen
- (8) zentrierte Variabilität
- (9) Kooperation und unmittelbarer zwischenmenschlicher Kontakt

Volpert 1994

Hauptbedingungen für die Persönlichkeitsentwicklung im Arbeitsprozess:

- (a) ausreichende Aktivität
- (b) Möglichkeiten zur Anwendung und Erhaltung erworbener Leistungsvoraussetzungen
- (c) Möglichkeiten lernbedingter Erweiterung der Leistungsvoraussetzungen in ihrer Vielfalt
- (d) Ermöglichen von selbstständigen Zielstellungen und Entscheidungen
- (e) schöpferische Veränderungsmöglichkeiten der Arbeitsverfahren
- (f) Möglichkeiten zu befriedigender sozialer Kooperation
- (g) Anerkennung gesellschaftlich wertvoller Leistungen

Hacker (1998,792)

Auswege

- Strukturellen Konflikt vermeiden:
Oszillation zwischen Innovation und Beharrungstendenzen
- Zugzwang einer Veränderungsnotwendigkeit kann führen zu:
Impressionmanagement, Heuchelei, Suche nach
Scheinsicherheiten, abstrahierender Zugang, Rhetorik, Gewalt statt
Respekt, Fassade, Restauration
- Ausweg bietet die Haltung des „good enough“

Identität in der fluiden Gesellschaft

- Flexibilität: Charakterlosigkeit oder Stärke?
- Anpassung und Veränderung um jeden Preis?
- Unsere Vorstellungen vom „guten Leben“
- Wer bin ich in der postmodernen Welt?
- Wie ist meine Passung der inneren zur äußeren Welt?
- Identitätsarbeit als Verknüpfungsarbeit von Erfahrungswissen und zukunftsorientierten Entwürfen

Entwicklungsziele

- Balanciert sein
 - Frei denken können (jenseits der Managementmoden)
 - Ein „Charakter“ sein
 - Liebevolle Beziehungsgestaltung
 - Einsamkeitstoleranz
-
- Ambiguitätstoleranz
 - Spannungstoleranz

Von der Karriere zur Employability

- Karriereleiter hat ausgedient – Kompetenz und Persönlichkeit werden wichtiger als Rang und Titel
- Hierarchie und Karriere wird entkoppelt
- Branchenübergreifende Kompetenzentwicklung
- Statt Lauf-Bahn – Werde-Gang
- Karriere nicht länger als Aufstieg definiert, sondern als wertvoller werden am Weltmarkt der Arbeit
- Karriere hieß früher: Groß werden durch Aufstieg auf einer Leiter zu Lasten anderer
- Karriere heißt in Zukunft: Groß werden durch Wachsen der persönlichen Kompetenz zum Nutzen anderer

Fuchs, 2005

- Wer bin ich?
- Was ist mein unverwechselbarer Kern?

- Was gibt mir Energie?
- Mit wem will ich arbeiten?
- Wie will ich leben?
- Was ist meine Botschaft?

Quelle: Zukunftsinstitut Creative Work, 2007

Mentale Modelle im Wandel

- Wenn Sie Ihr beraterisches Leben in der Rückschau betrachten, welche mentalen Modelle, die Sie leiteten, haben sich geändert?
- Welche Annahmen über den Menschen, über Organisationen, Teams und Gruppen und über Beratungstechniken haben Sie modifiziert?
- Von welchen mentalen Modellen haben Sie sich verabschiedet?
- Welche haben Sie vielleicht transformiert?

Auch BeraterInnen brauchen BeraterInnen

Stellen Sie sich vor, Sie suchen eine/n Berater/in auf, um sich gekonnt im Wandel zu wandeln!

- Über welche Kompetenzen muss diese Person verfügen?
- Welche Haltung/Werte sollte sie haben?
- Welchen theoretischen Hintergrund hat sie?
- Wie sollte sie (beratungstechnisch) vorgehen?
- Welches Beratungsergebnis verspreche ich mir von ihr?