

Fremdes und Vertrautes – Lust und Frust im Change Management – Anleitung zum Überleben in Change Prozessen statt Anleitung zum Unglücklichsein

Workshop im Rahmen des 34. Kongresses der DGTA in Freiburg:
„Menschenbilder. Das Fremde und das Vertraute.“

Dipl. Psych. Luise Lohkamp, TSTA-O

Definitionsansätze für „Change Management“

Planungsorientierte Definition:

Change Management ist ein geplanter Prozess zur Veränderung von Kultur, System und Verhalten einer Organisation mit der Zielsetzung, deren Effizienz beim Problemlösen und in der Zielerreichung zu verbessern

Stakeholderorientierte Definition:

Change Management ist der organisierte und systematische Ansatz zum Umgang mit Veränderungen aus der Perspektive der Organisation und auch der Organisationsmitglieder

Ergebnisorientierte Definition:

Change Management ist die aktive und bewusst gesteuerte Begleitung von Veränderungsprozessen mit der Zielsetzung, die Geschäftsziele und Ergebnisse zu erreichen

Prozessorientierte Definition:

Change Management ist ein kontinuierlicher Prozess zur Sicherstellung von Veränderungsergebnissen (Planung – Realisation – Stabilisierung - Controlling), die kontinuierlich durchgeführt wird

Systemorientierte Definition:

Change Management ist die Zusammenfassung von Prozessen, Instrumenten und Techniken, die mit dem Ziel eingesetzt werden, intendierte Veränderungsergebnisse zu erreichen und sicherzustellen

Ursachenorientierte Definition:

Change Management beseitigt die Ursachen von Widerständen gegenüber Veränderungen und geht damit über die reine Beseitigung von Symptomen hinaus

Abgrenzung Change Management - Organisationsentwicklung

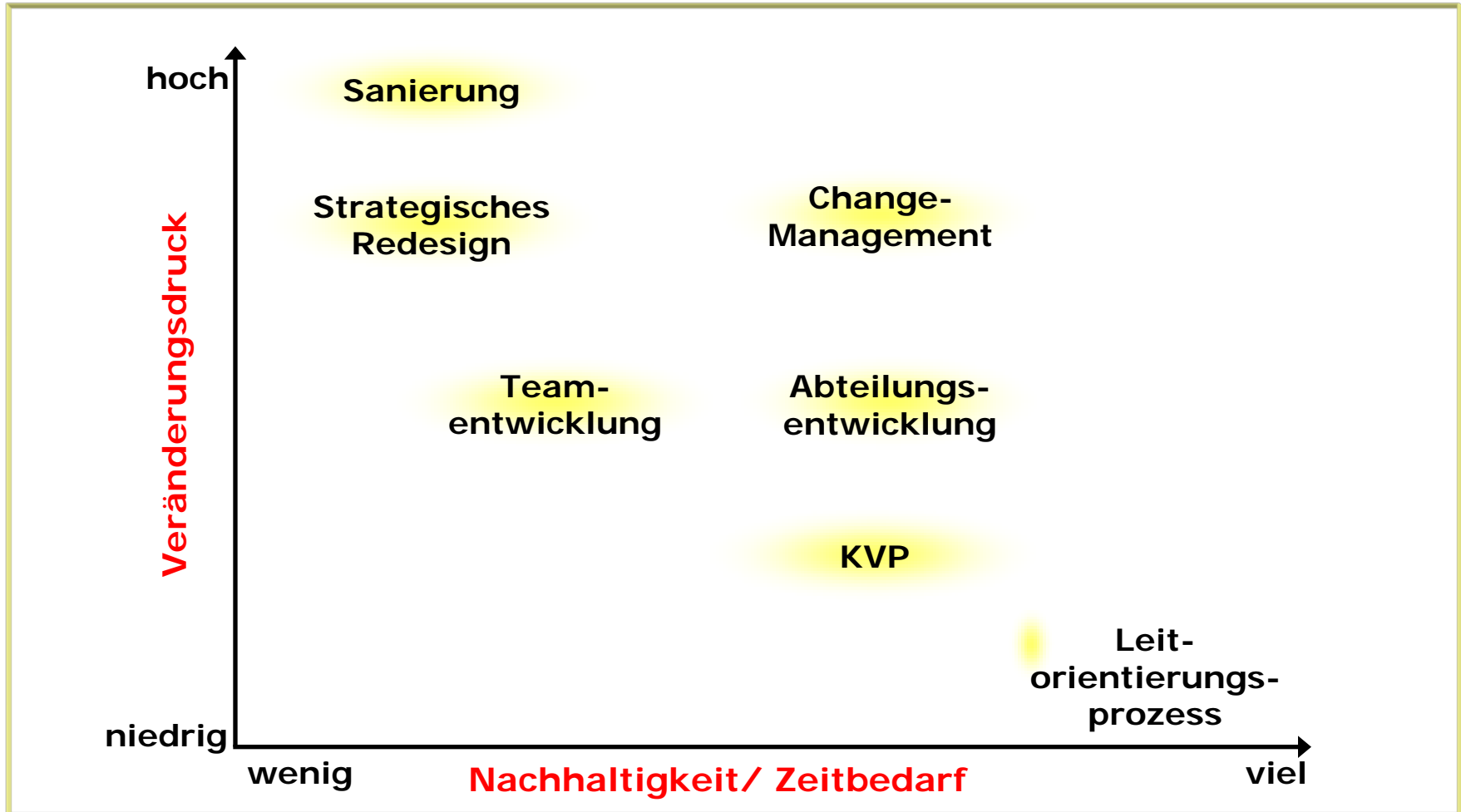
Veränderung

- ↳ Gemusterter Prozess
- ↳ von außen aktiviert
- ↳ Sprunghaft, akut
- ↳ Massive Andersartigkeit
- ↳ Passivität

Entwicklung

- ↳ Gewollt
- ↳ von innen aktiviert
- ↳ Kontinuierlich
- ↳ Metamorphose/Wandlung
- ↳ Aktivität

Arten von Veränderungsprozessen



Merkmale von Vitalität der Organisation I

1. Marktpositionierung

- ☞ Das Produkt/die Dienstleistung macht Sinn im Markt
- ☞ Die Positionierung im Wettbewerb geht in Richtung Coopetition

2. Ziele, Visionen, Sinn, Erfolg

- ☞ Eine anerkannte Vision, die eine zukunftsorientierte Sogwirkung für die Mitarbeiter hat
- ☞ Ein Business Plan mit einer herausfordernden Mission und mit realistischen Zielen
- ☞ Eine geklärte Identität, die Stabilität, situative Variabilität und Transformation ermöglicht
- ☞ Zuversicht, die aus Kompetenz und aus einer als erfolgreich erlebten Vergangenheit erwächst

3. Außengrenzen, Lebensraum

- ☞ Die Außengrenzen sind klar und angemessen durchlässig, sie gewähren relative Autonomie
- ☞ Ein Win-Win-Austausch mit Kunden, Lieferanten, Allianzen und Eignern kann gelingen
- ☞ Ein funktionaler Rechtsrahmen sichert den fairen Austausch von Gütern, Ideen und Leistungen

4. Strukturen

- ☞ Rechtsform und Aufbauorganisation sind dem Geschäft und der eigenen Identität angemessen
- ☞ Betriebsvereinbarungen und der rechtliche Rahmen erlauben Stabilität und angemessene Veränderung
- ☞ Die Strukturen laden in die angestrebte Organisationskultur ein

Merkmale von Vitalität der Organisation II

5. Macht, Kompetenz und Aufgaben in der Organisation

- Es existiert eine klare, funktionale, offene und prinzipiell akzeptierte Machtverteilung
- Die Hierarchie wird als integrierend und durchlässig erlebt. Es wird nach unten und nach oben delegiert
- Macht-, Verantwortungs- und Qualifikationsbereichen überdecken sich weitgehend

6. Kontinuität und Transformation

- Stabile Prozesse ermöglichen ein effektives Arbeiten
- Die Zukunftsaussichten zeigen einen relativ sicheren Rahmen für ein bis drei Jahre
- Veränderungen, selbst Krisen, werden als normal mit Selbstbewusstsein gemanagt

7. Konflikt- Risiko- und Problembewältigungsstrategien

- Es existieren bewährte Konflikt- und Problemlösungsprozeduren
- Es besteht eine professionelle Kultur des Entscheidens unter Risiko und des Lernens aus Misserfolgen
- Es besteht eine Kultur des sich gegenseitig Konfrontierens
- Konflikte werden angesprochen und geklärt

8. Feedback, Gefühle, Zugehörigkeit

- Das Geben und Nehmen von konstruktivem Feedback gehört zum Alltag
- Alle Gefühle sind erlaubt und werden der Situation entsprechend gezeigt
- Gelebte Werte und offensichtliche Professionalität machen es Mitarbeitern leicht, sich zugehörig zu fühlen

Merkmale von Vitalität der Organisation III

9. Organisation versus Individuum

- Die Organisation betreibt eine zu ihrer Kultur passende Mitarbeiterauswahl-/Beförderungspolitik
- Die Individualität der MA wird anerkannt, diese können z.B. auch ungestraft Jobangebote ausschlagen
- Das Geben/Nehmen zwischen Institution und Mitarbeitern wird als ausgewogen erlebt

10. Selbstreflexion und Selbstheilungskräfte

- Die Institution setzt sich mit sich selber auseinander, sie versteht sich als lernendes System
- Wenn intern etwas nicht gut läuft, tut es schnell dort „weh“, wo Veränderungsmacht besteht
- Angemessener und wertschätzender Umgang mit Verlierern
- Falls sich ein schlechter Zustand verfestigt, gibt es viele Wege / Zuständigkeiten um Besserung zu initiieren
- Externe Berater werden aus einem Status von Autonomie zur eigenen Weiterentwicklung benutzt

11. Employer Branding

- Mitarbeiter-Bindung hat eine hohe Bedeutung
- An der Attraktivität als Arbeitgeber wird beständig gearbeitet
- Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, den Produkten, der Dienstleistung ist hoch und wird regelmäßig kritisch reflektiert

Merkmale der Vitalität von Personen I

1. Bewusstheit

- ☞ über sich
- ☞ über andere
- ☞ über die Situation

2. Spontaneität

- ☞ Im Denken, Fühlen und Verhalten
- ☞ Flexibilität

3. Wertschätzung

- ☞ OK-OK-Haltung
- ☞ Toleranz
- ☞ Einfühlung

4. Gesundheit

- ☞ Körper-Geist-Seele
- ☞ Achtsamkeit
- ☞ Work-Life-Balance
- ☞ Resilienz

5. Bindung und Beziehung

- ☞ Bindung aufbauen und halten
- ☞ Rollenangemessenheit von Beziehung
- ☞ Loslassen von Bindung
- ☞ Verbundenheit mit sich, anderen, der Umwelt, dem großen Ganzen

6. Transformation

- ☞ Anpassungsfähigkeit
- ☞ Verändern und Stabilisieren

7. Gelassenheit

- ☞ Achtsamkeit
- ☞ Im Hier und Jetzt

8. Sog

- ☞ Vision, Ziele
- ☞ Motive
- ☞ Freude

Das Vitalitäts-Dutzend

- ┌ Mut und Demut
- ┌ Homöostase und Transformation
 - ┌ Nähe und Distanz
 - ┌ Freude und Trauer
 - ┌ Widerstand und Lust
- ┌ Bedürfnis und Notwendigkeit
 - ┌ Fühlen und Denken
 - ┌ Angst und Vertrauen
- ┌ Bindung und Eigenständigkeit
 - ┌ Geben und Nehmen
 - ┌ Loslassen und Binden
- ┌ Anerkennen und Konfrontieren

Autonomie

Autonomie: **Selbstgesetzlichkeit** gemäß der griech. Begriffe: Auto = Selbst und Nomos = Gesetz.

Autonomie (Berne, 1964): Unabhängigkeit und Selbständigkeit in Urteil und Entscheidung.

- skriptfrei, unsymbiotisch, ungetrübt, in wohlwollender Haltung in Bezug auf elterliche Einflüsse.

Autonomie (Stewart/Joines): Verhalten, Denken und Fühlen, das eine Reaktion auf die Realität im Hier und Jetzt darstellt und nicht eine Reaktion auf Skriptüberzeugungen.

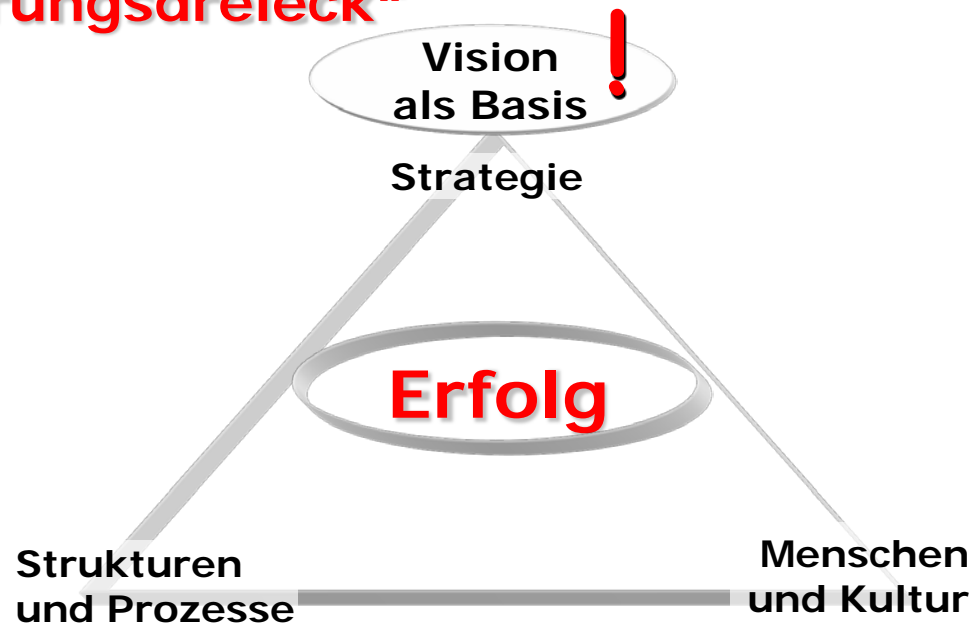
Ein solch autonomer Mensch zeichnet sich aus durch:

- **Bewusstheit** (awareness)
 - sinnliche Unvoreingenommenheit im Hier und Jetzt
 - achtsam sein auf sich, die Anderen und die Welt hin
- **Spontaneität** (spontaneity)
 - zu echten Gefühlen fähig
 - freie Wahl von Alternativen im Denken, Fühlen und Verhalten / des Ich-Zustandes
 - unverfälschter Ausdruck des wahren Selbst ohne äußere oder verinnerlichte negative Zensur
- **Intimität** (intimicity)
 - offene, bedingungsfreie und verantwortungsvolle Bezugnahme zum Gegenüber
 - spielfreie Kommunikation, die Innigkeit und deren Ausdruck als Zugewandtheit, Mitgefühl, Rücksichtnahme und Liebe zulässt.

Schlegel, L.: Kompendium der Transaktionsanalyse, 2007, DSGTA
Glöckner, A.: unveröffentlichtes Kongresshandout, 2007, DGTA, Stuttgart
Der Brockhaus: Psychologie, 2001, F.A.B., S. 63
Stewart, I., Joines, V.: Die Transaktionsanalyse, 1990, Herder, Freiburg

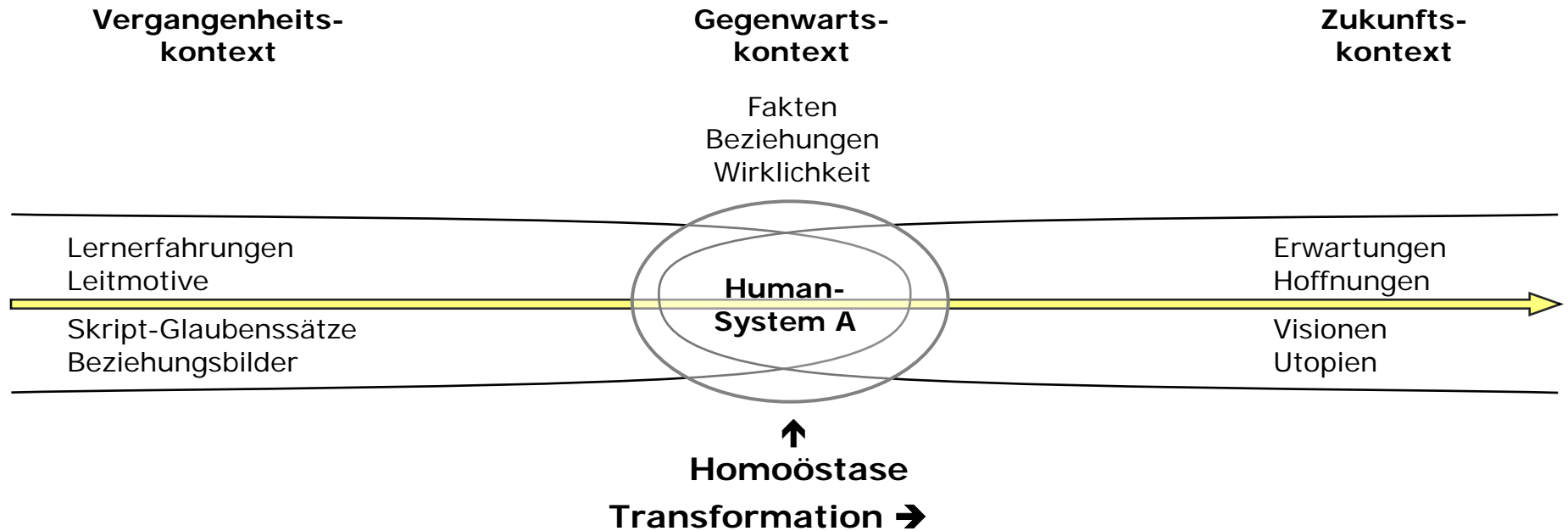
Hilfreiche Landkarten zur Diagnose und Entwicklung von Vitalität

„Das Steuerungs-dreieck“

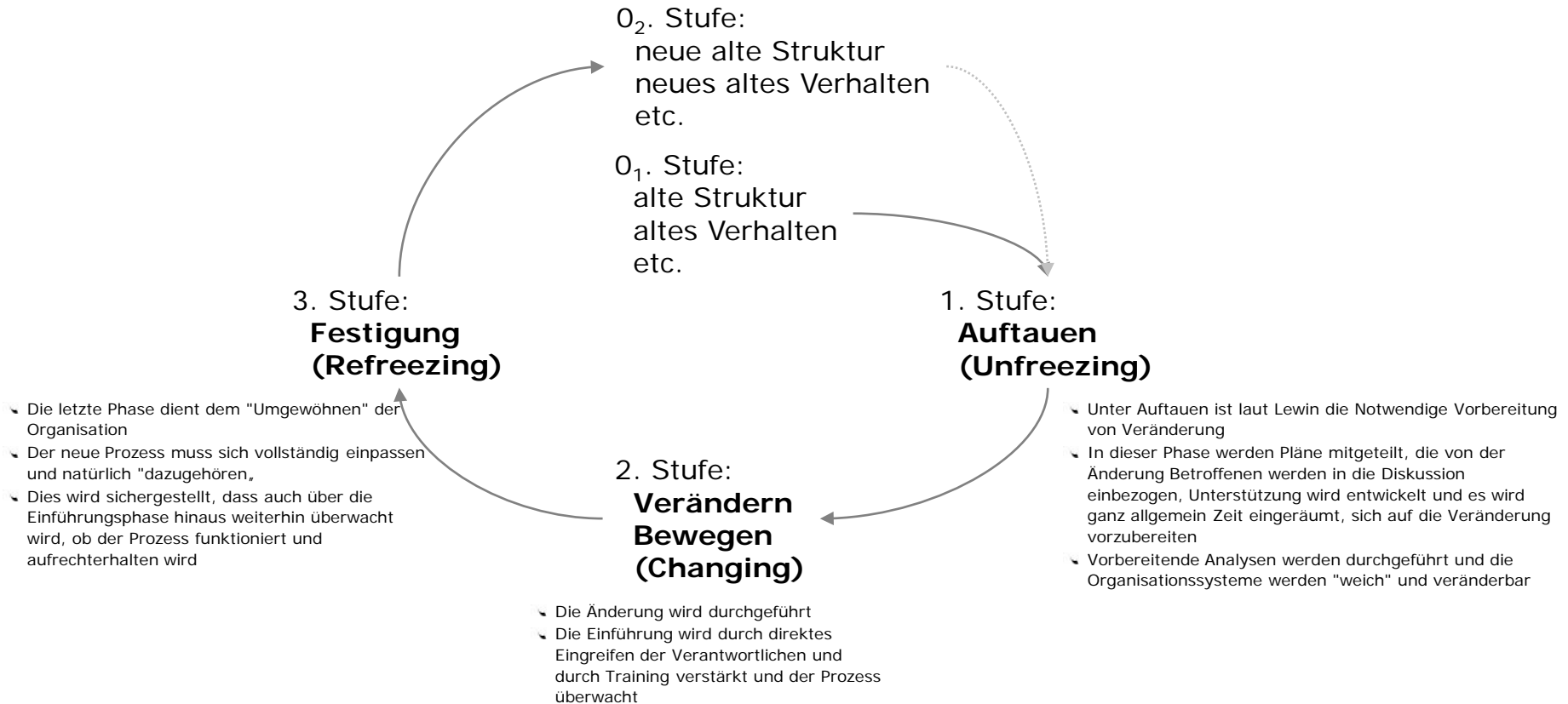


→ Wichtig ist die ausgewogene Berücksichtigung ALLER drei Eckpunkte im Steuerungs-dreieck!

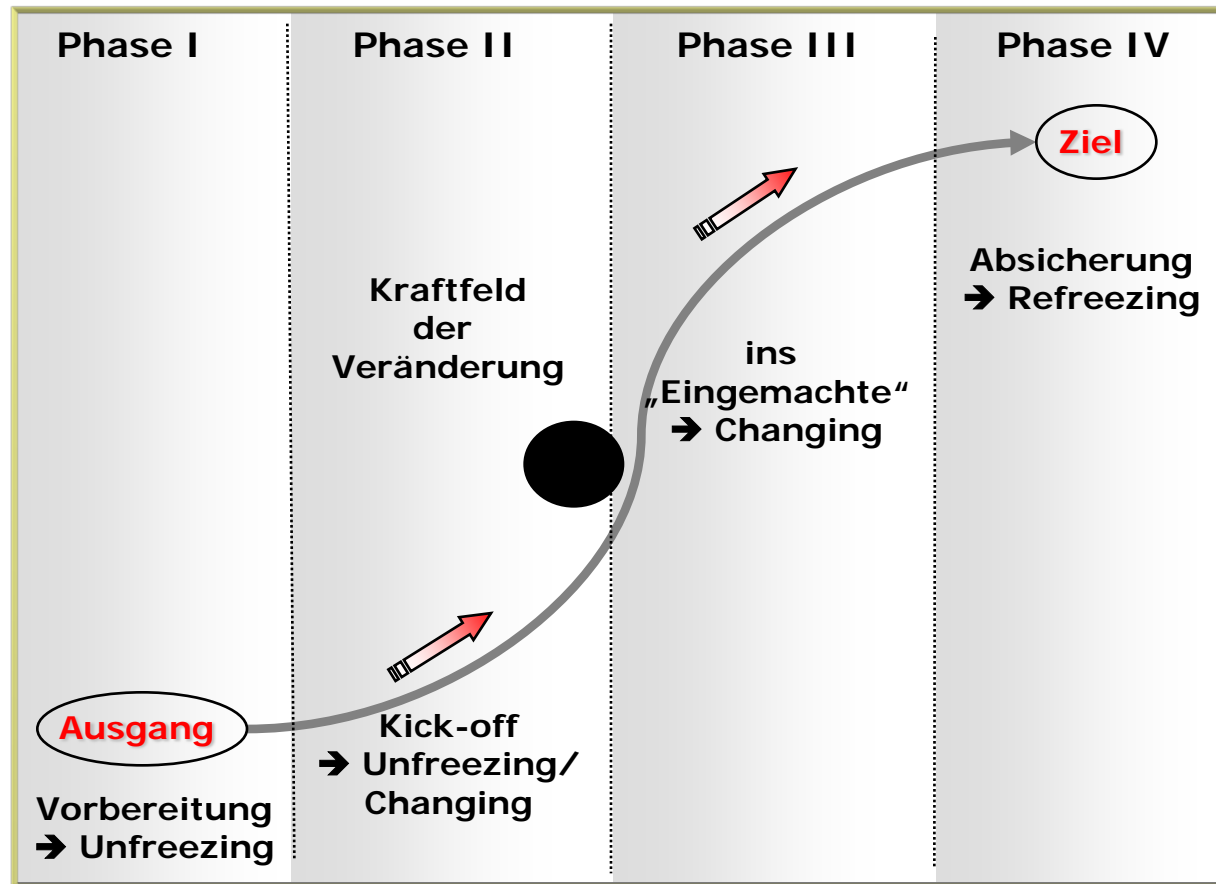
Homoöstase vrs. Transformation



Lewins Phasen der Veränderung in Organisationen



Managementphasen in Veränderungsprozessen



Die vier Phasen eines OE-Prozesses

Phase I Vorbereitung Unfreezing	Phase II Kick-off Unfreezing/Changing	Phase III ins „Eingemachte“ gehen, Changing	Phase IV Refreezing
Diagnose, Zieldefinition, Meilensteine	Start mit „ein-eindeutigem“ Signal	Neue Strukturen entscheiden	Neue stabile Prozesse bilden
Maßnahmenplanung	Spielräume definieren	Neue Kultur leben (auch unter Stress)	Abschiedsrituale
Ressourcenplanung	Erste Arbeitsgruppen	Fair mit Gewinnern/Verlierern	Folgeprojekte definieren
Installieren der Steuergruppe	Stabile Steuergremien	Respektvoller Umgang mit Widerstand	Ernten und stabilisieren
Beratersystem aufbauen	Vertrauen aufbauen, Verantwortung nehmen	Krisen erkennen und sichtbar machen	Gemeinsame Prozessevaluation
Kommunikationswege festlegen	Anfangsbegeisterung nutzen	Prozess reflektieren und steuern	Neues Selbst- Bewusstsein erproben
Pilotbereiche auswählen	Erste Erfolge und Erfahrungen	Verzweifeln aushalten	Das Erreichte feiern
	Workshopmoderation	Hier geht es um echte Veränderung	Kreative Unruhe halten

Organisationskulturen 1

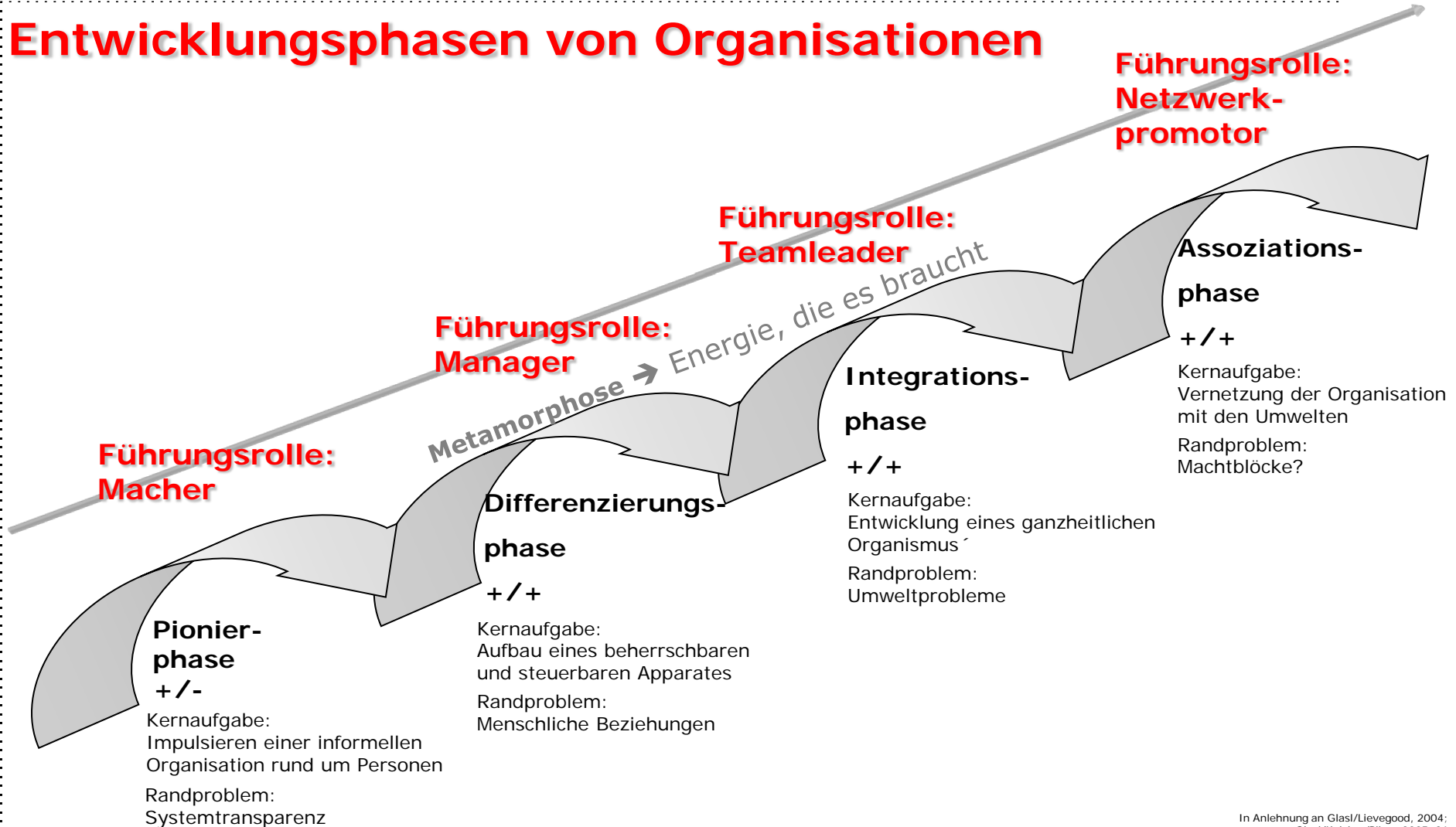
	kEL (kritisches-EL)	fEL (fürsorgliches-EL)	K (Kind-Ich)
Fokus auf	Struktur/Planung/Abläufe	Identifikation mit der Firma/Institution	Freiraum für spannende Aufgaben
honoriert wird	Einhalten der Planzahlen	loyaler Einsatz in Treue	kreative Problemlösung
typische Methode	Management by Objectives	gemeinsame Rituale, Bräuche	Brainstorming
Grundüberzeugung	die technokratische Organisation der Maschine „Firma“ ist entscheidend. Die Menschen sind Räder darin.	nur, wenn alle wie eine Familie zusammenhalten, kann das Unternehmen erfolgreich sein und in der feindlichen Umwelt überleben	Wir sind Profis, die mit Enthusiasmus und Kreativität Neues schaffen. Bürokratie und Regeln sind dabei hinderlich.
Stärken	klare Verträge, Abgrenzung zum Privatleben	emotionaler Zusammenhalt für Mitarbeiter	Stimulation der Kreativität, Freiheit für neue Wege
Voraussetzungen	Aufgaben, die in Routineabläufe passen	Für den Selbstwert attraktive Institutionsidentität	Interessante Aufgaben, Professionalität
Gefahren	Erstarrung in Routine, Verwaltung von Menschen und Ressourcen	Gesinnungskontrolle und Herabsetzung Außenstehender oder Andersdenkender	Ellenbogenkultur, wenig Schutz und Synergie, Selbstaussbeutung
Eintrittsticket	mit Zahlen belegbare Referenzen	Wellenlänge, gemeinsame Wurzeln, Empfehlung	stimulierendes Fachgespräch

In Anlehnung an Balling, 2005, 241f

Organisationskulturen 2

	kEL (kritisches-EL)	fEL (fürsorgliches-EL)	K (Kind-Ich)
Probleme werden identifiziert wenn	Zahlen nicht stimmen, die Maschine „rattert“	Demotivation, hohe Fluktuation „Verrat“	trotz vollem Einsatz, kein gutes Ergebnis. Frust und Streit
Reaktionen auf Probleme	Reparatur/ Umkonstruktion der Organisationsmaschine	Ausmerzen der schwarzen Schafe und neuer Glaube	Finden der einen Problemlösungsidee und dann wie früher
Ablehnende Reaktionen der Organisation falls	Psychosprache, Moralisieren, Idealisierung von Gefühlen, schlechte Vorbereitung	Infragestellen der Firmenwerte, Loben der Konkurrenz	Strenges auf Regeln, Führung, Verbindlichkeit pochen
Wirksamkeit durch	Einführung von Systemen, womit der MA in den Fokus der Aufmerksamkeit gerät	Neuinterpretation der Ursprungswerte, die weiterführende Optionen eröffnen	Koordination durch unterstützende und entlastende Führung
Zu stärkende Grundüberzeugungen	Eine Firma ist nicht nur Maschine sondern auch „Lebewesen“. Dieser Aspekt hat Einfluss auf die Ergebnisse. Die Angst vor Kontrollverlust wird durch positive Erfahrungen minimiert.	Loyalität ist nicht unreflektierte Anpassung an bestehende Werte. Die Firma erkennt ihre Stärken und kann diese auch anderen zugestehen. Autonome MA bringen mehr.	Wenn wir uns koordinieren, Regeln geben und Führung entwickeln, gewinnen wir Schutz und Stabilität. Gute Regeln und gute Führung erhöhen Freiraum und Arbeitsspaß.

Entwicklungsphasen von Organisationen



In Anlehnung an Glasl/Lievegood, 2004;
Glasl/Kalcher/Piber, 2005, 26

Bindungskonzept

I. Nähe

- ↳ Durch Neugier und Interesse wird Bindungsenergie zum Herstellen von Nähe aufgebaut
- ↳ Dies kann sich auf Personen, Organisationen, Ziele sowie auf z.B. Territorien beziehen

II. Emotionale Bindung (bonding)

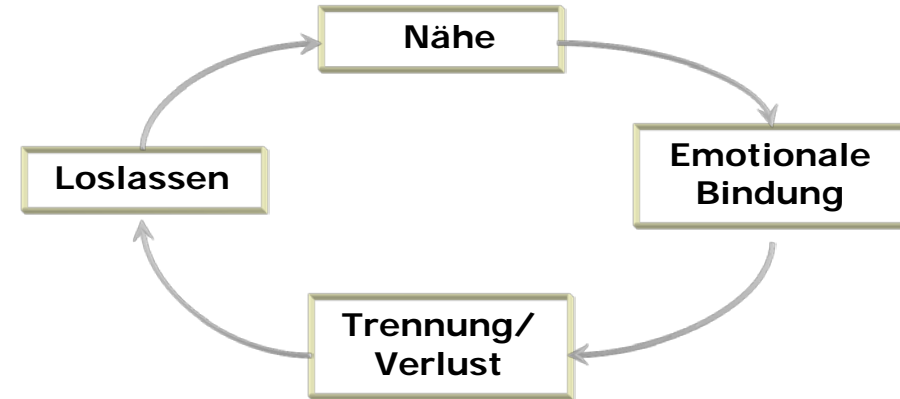
- ↳ Als emotionale Bindung wird die Fähigkeit verstanden, Nähe aufrechtzuerhalten oder neu aufzubauen
- ↳ Die stärkste Bindung ist die zwischen Mutter und Kind

III. Trennung/ Verlust

- ↳ Keine Bindung bleibt. Trennung können akzeptiert werden, wenn die Zeit dazu gekommen ist
- ↳ Wenn dies aktiv gelebt wird, kann der Prozess als Trennung bezeichnet werden, wird er eher passiv hingenommen, passt eher die Bezeichnung des Verlustes
- ↳ Dieser Teil wird als der schmerzhaftere erlebt

IV. Trauerprozess

- ↳ Der Trauerprozess wird umso stärker empfunden, je länger eine Bindung ange dauert hat und je mehr ein Verlust empfunden wird
- ↳ Der Trauerprozess gelingt nur bei einer neuen Bindung an etwas Altes oder etwas Neues. Für die Bindung an etwas Neues ist die Würdigung des Alten eine wichtige Voraussetzung
- ↳ Viele Menschen binden sich nicht, da sie sich vorher nicht entscheiden konnten, alte Bindungen loszulassen



Problem versus unangenehmer Zustand

Problem

- Es gibt Möglichkeiten, den angenehmeren, erwünschten Soll-Zustand zu erreichen (z.B. schwierige Prüfungen, herausfordernde Projekte, Präsentationen vor einem besonders kritischen Publikum etc.)
- Hier gilt es, aktiv zu werden, zu handeln

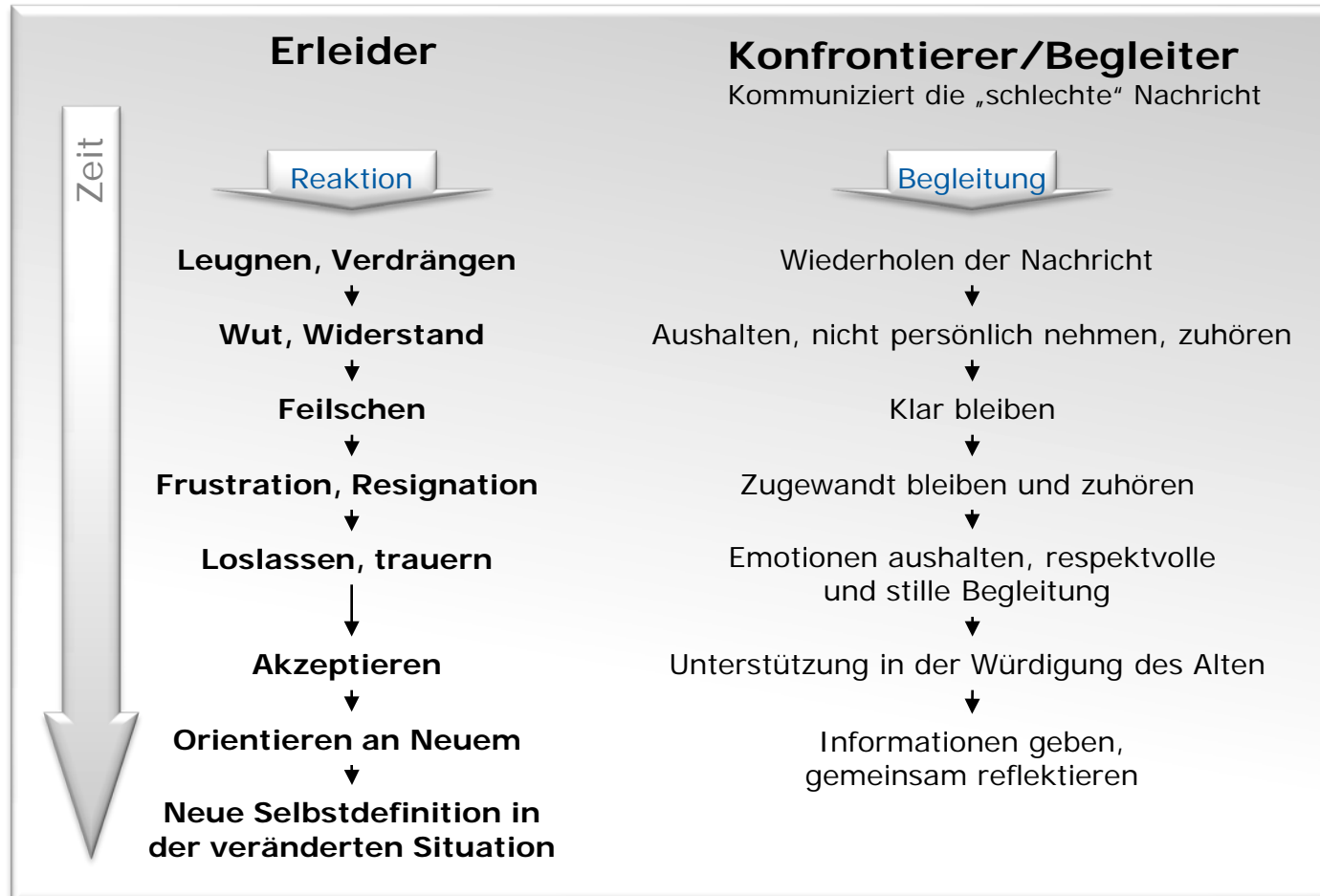
Unangenehmer Zustand

- Hier besteht keine Möglichkeit, den erwünschten Soll-Zustand zu erreichen (z.B. wenn ein Familienmitglied verstorben ist oder eine Umorganisation stattgefunden hat und man sich den ursprünglichen Zustand wieder herbeiwünscht
- Hier gilt es, zunächst von der Idee loszulassen, den Soll-Zustand erreichen zu können, um daraufhin die Situation als solche akzeptieren zu können
- Erst dann kann sich die Möglichkeit wieder ergeben, aus Teilen der unangenehmen Situation ein Problem zu definieren, z.B. indem man sich nach einer Umorganisation wünscht, wieder ein Team zu finden, in dem man gerne arbeitet
- Vielen Menschen fällt es schwer, eigene Hilflosigkeit und Ohnmacht zu akzeptieren
- In der Konsequenz versuchen sie oft, mit viel Energie und Zeitaufwand eine Situation zu verändern, auf die sie keinen Einfluss haben, um genau dies am Ende frustriert festzustellen
- Andere wiederum resignieren zu früh und nehmen Situationen als gegeben hin, auf die sie sehr wohl Einfluss hätten (z.B. „in meinem Alter finde ich ja doch keinen anderen Job mehr“ etc.)

Frei zitiert nach Thomas von Aquin:

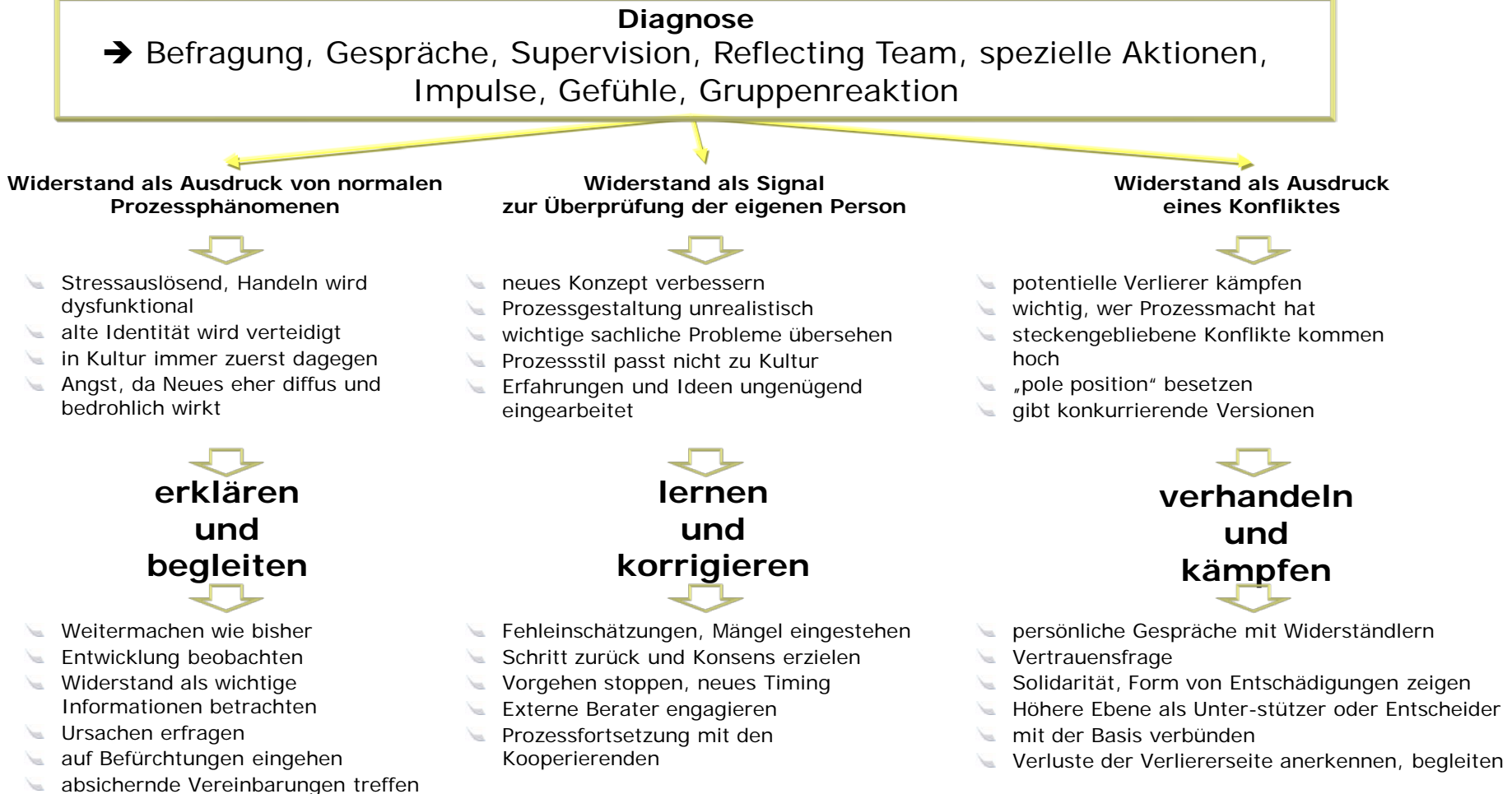
~Herr, lass mich meine Kräfte dort klug einsetzen, wo gute Veränderung möglich ist, und lass mich nicht meine Kräfte vergeuden dort, wo zur Zeit nichts in guter Weise verändert werden kann. Und dann stärke meine Fähigkeit, zwischen beiden Situationen zu unterscheiden~

Verlust & Trauerprozess II



Vgl. Kübler-Ross, 2003

Umgang mit Widerstand



Das Change Portfolio

		Betrachteter Aspekt	
		Struktur	Kultur
Veränderbarkeit	ja / reversibel „Translation“	Bsp.: Die Geschäfte gehen schlecht, der Vorstand verfügt, dass Auslandsreisen vom Vorstand genehmigt werden müssen	Bsp.: Ein Projekt geht in die Endphase und mal wieder kippt die anfängliche Begeisterung in Depression und die Suche nach Schuldigen
	nein/ irreversibel „Transformation“	Bsp.: Aus einer Matrixorganisation werden viele kleine GmbHs gegründet, die weitgehend in eigener Verantwortung handeln	Bsp.: Eine Entwicklungs-Abteilung wird Profitcenter und muss sich damit auseinandersetzen, dass sie EW-Aufträge über Angebote hereinholen muss

Paradigma

Seite des Managements und der Macht

- Paradigma der widerspruchsfreien, durchschaubaren und kontrollierbaren Maschine, die „am Reißbrett“ entworfen, gebaut und später geändert, „umstrukturiert“ werden kann
- Konstruieren, machen, in das System eingreifen

Seite der Beratung und der Begleitung

- Paradigma eines eigendynamischen, teilautonomen, lebendigen Systems, das man durch gekonnte Stimulation zu (nicht genau vorhersagbaren) Veränderungen bewegen kann
- Arbeitshypothesen und Veränderungsimpulse durch Ideen
- Weiche Kultur, z.B. Belohnungskultur im System

- ↳ **Manager** sind primär ausgebildet, logische Analysen durchzuführen, stringente Entscheidungen zu treffen und diese auch durchzusetzen.
- ↳ Immer öfter merken sie jedoch, dass sie nur erfolgreich sein werden, wenn sie auch Kompetenz zum Einwirken auf der rechten Seite entwickeln.
- ↳ Dort agieren sie oftmals unbeholfen, mit Vorstellungen und Einstellungen, die für die linke Seite adäquat wären.
- ↳ **OE-Berater** sind Experten, die vor allem im rechten, weichen Bereich tätig werden.
- ↳ Ihre Kompetenz ist, Impulse zu setzen, das System zu unterstützen, sich weiterzuentwickeln, zu lernen.
- ↳ Die Herausforderung ist heute, auch den linken Bereich in Auge zu behalten und diagnostizieren zu können.
- ↳ So etwa, wenn hier Aktionen notwendig werden, um einen Veränderungsprozess voranzubringen.

In Anlehnung an Balling, 2000

Schritte im Veränderungsprozess und ihre Tücken

Schritte	Tücken
Erste Überlegungen	Zu viele „fertige“ Lösungen im Kopf
Gezielte Sondierung	Man hört nur, was man will
Kommunikationskonzept	Geheime Strategien
Datenerhebung	Unangenehme Daten werden verschlossen
Diagnose und Kraftfeldanalyse	Lieblingslösungen von „oben“ entschieden
Konzept- und Maßnahmenentwicklung	Kein Mut zu Neuem
Entscheidungen	Alles bleibt offen, nicht prozessgerecht
Umsetzungsphase	Alte Denke bricht wieder ein, Stärkung der Bedenkenträger
Prozesscontrolling	Keine Reflexion des Prozesse, kein Nachsteuern

vgl. Doppler, 2002, 106f

Literatur

- Balling, R.: Diagnose von Organisationskulturen. In: Zeitschrift für Transaktionsanalyse, ZTA, 22.Jg.(2005), Nr.4, S. 234-253
- Burnes, B.: Managing change. 4th edition. Harlow u.a.: Prentice Hall 2004
- Carnall, C.A.: Managing change in organizations. 4th edition. Harlow u.a.: Prentice Hall 2003
- Claßen, M.: Change Management aktiv gestalten: Personalmanager als Architekten des Wandels. Köln: Luchterhand, 2008
- Connor, P.E.; Lake, L.K.; Stackman, R.W.: Managing organizational change. 3rd edition. Westport, London: Preager
- Cook, S.; Macaulay; Coldicott, H.: Change Management Excellence: using the four intelligences for successful organizational change. London, Sterling: Kogan, 2004
- Doppler, K.; Lauterburg, C.: Change Management: den Unternehmenswandel gestalten10. Auflage. Frankfurt/M.: Campus, 2002
- Duden: Das große Fremdwörterbuch: Herkunft und Bedeutung der Fremdwörter. 2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Mannheim u.a.: Duden, 2000
- Glasl, F.; Kalcher, T.; Piber, H. (Hrsg.): Professionelle Prozessberatung: das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 2005
- Kübler-Ross, E.: Das Lesebuch. Herausgegeben von Susanne Schaup. Stuttgart: Kreuz, 2003
- Königswieser, R.; Hillebrand, M.: Einführung in die systemische Organisationsberatung. 3., überarbeitete Auflage. Freiburg: Auer, 2007
- Kohlrieser, G.: Gefangen am runden Tisch: Klarheit schaffen, entschlossen verhandeln, Listung freisetzen. Weilheim: Wiley-Vch, 2008
- Kraus, G.; Becker-Kolle, Chr.; Fischer, T.: Handbuch Change-Management. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Cornelsen, 2006
- Lewin, K.: Frontiers in group dynamics, in: HR 1/1947, S. 5 – 41
- Mullins, L.J.: Essentials of organizational behavior. 2.nd ed. Harlow u.a.: Prentice Hall 2008
- Reiß, M.; Rosenstiel, L. v.; Lanz, A. (Hrsg.): Change Management: Programme, Projekte und Prozesse. USW-Schriften für Führungskräfte, Band 31. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1997
- Rohm, A. (Hrsg.): Change-Tools: erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen. Bonn: managerSeminare, 2006
- Steward, I.; Joines, V.: Die Transaktionsanalyse: eine neue Einführung in die TA. Mit zahlreichen Abbildungen, Übungen und Hinweisen für die Praxis. Freiburg, Basel, Wien: Herder, 1990