



Die Zukunft gestalten – Veränderungsprozesse in sozialen Organisationen wirksam gestalten

Dr. Dorothea Hartmann

Impulsvortrag, 8. Juni 2017
Berlin

1. Transfertagung *rückenwind*⁺

Veränderungsprozesse aktiv gestalten! –
Personal- und Organisationsentwicklung in sozialen Organisationen

Was ich vermitteln möchte



1. Ausgangssituation von Organisationen
2. Organisationsentwicklung unter der Lupe
3. Ziele und Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen
4. Weltbilder der Organisationsentwicklung
5. Ein wesentlicher Pfeiler in der OE:
Die Visionsentwicklung
6. Veränderungsprozesse und Emotionen
7. Die eigenen Annahmen verändern
8. Abschluss und Fragen

Was ich vermitteln möchte



1. **Ausgangssituation von Organisationen**
2. Organisationsentwicklung unter der Lupe
3. Ziele und Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen
4. Weltbilder der Organisationsentwicklung
5. Ein wesentlicher Pfeiler in der OE:
Die Visionsentwicklung
6. Veränderungsprozesse und Emotionen
7. Die eigenen Annahmen verändern
8. Abschluss und Fragen

Ausgangssituation in Organisationen

- steigende Anforderungen
 - erhöhte Eigenverantwortung
 - Beschleunigung der Arbeitsprozesse
 - berufliche Unsicherheit
 - instabilere soziale Beziehungen
- und
- zunehmende Mobilitätsanforderungen
 - flexiblerer Einsatz der Mitarbeiterinnen u. Mitarbeiter
 - häufiger Berufs- und Ortswechsel
 - wachsende Konkurrenz am Arbeitsplatz
 - ständige Erreichbarkeit



(Bundesarbeitsministerium 2012)



Anforderungen in Organisationen

- Führungskräfte entwickeln
- neue Arbeitszeitmodelle entwickeln und einführen
- Arbeitsplätze gut gestalten
- betriebliches Gesundheitsmanagement einführen
- Kooperationen mit Hochschulen & Schulen einfädeln
- Visionen und Leitbilder entwickeln
- qualifiziertes Personal gewinnen
- Diversity managen
- geschlechtergerechte Personalentwicklung betreiben
- die Organisation interkulturell öffnen
- Mentoren- und Traineeprogramme aufsetzen
- ...

Gesellschaftskritischer Blick



These

Um unseren gegenwärtigen Status Quo und unsere Strukturen zu bewahren, sind Wachstum, Beschleunigung und Innovationsverdichtung notwendig.

(Hartmut Rosa)

Was ich vermitteln möchte

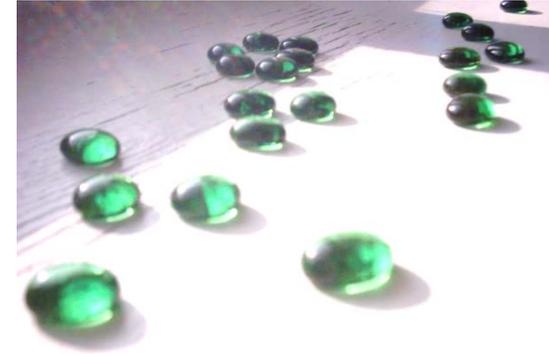


1. Ausgangssituation von Organisationen
2. **Organisationsentwicklung unter der Lupe**
3. Ziele und Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen
4. Weltbilder der Organisationsentwicklung
5. Ein wesentlicher Pfeiler in der OE:
Die Visionsentwicklung
6. Veränderungsprozesse und Emotionen
7. Die eigenen Annahmen verändern
8. Abschluss und Fragen

Was ist Organisationsentwicklung?

Organisationsentwicklung

ist die geplante und systematische Veränderung der Organisation durch einen Wandel in der Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und des Verhaltens von Individuen unter Beteiligung der Arbeitnehmer*innen.



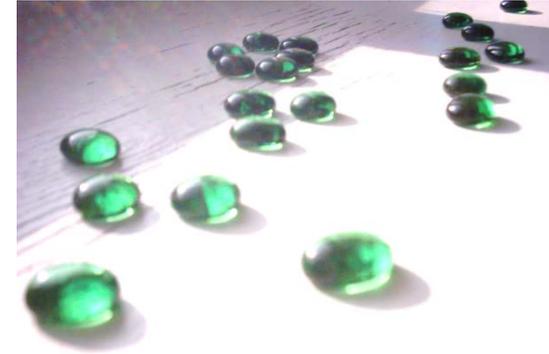
Was ist Organisationsentwicklung? Was ist Personalentwicklung?

Organisationsentwicklung

ist die geplante und systematische Veränderung der Organisation durch einen Wandel in der Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und des Verhaltens von Individuen unter Beteiligung der Arbeitnehmer*innen.

Personalentwicklung

ist die Entwicklung der Kompetenzen von Mitarbeiter*innen.



Unterschiede von Organisationsentwicklung (OE) und Personalentwicklung (PE)

PE

- kurz-, mittel- oder langfristig; punktuell
- auf personeller Ebene
- zielt auf einzelne Mitarbeiter*innen



Unterschiede von Organisationsentwicklung (OE) und Personalentwicklung (PE)

PE

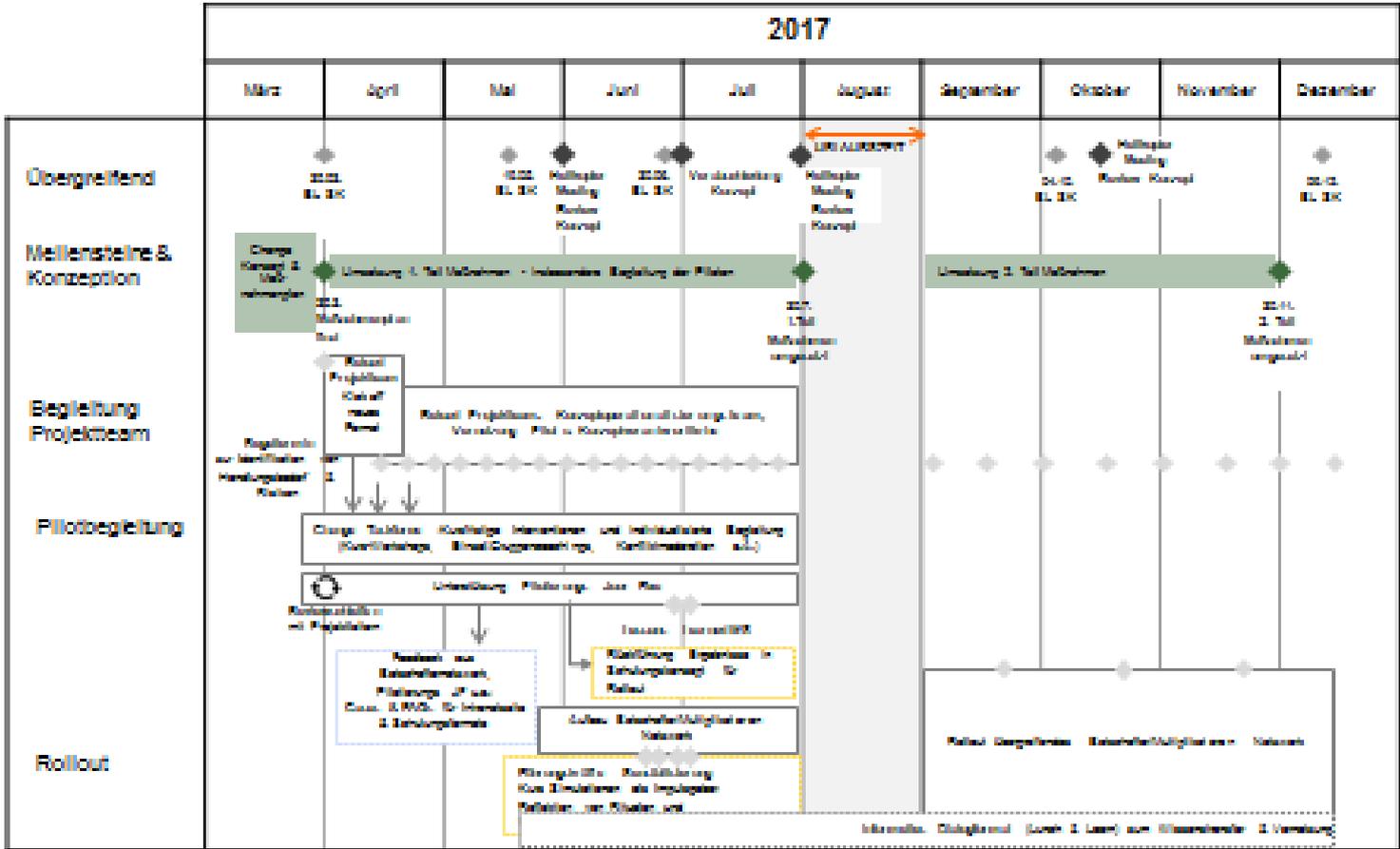
- kurz-, mittel- oder langfristig; punktuell
- auf personeller Ebene
- zielt auf einzelne Mitarbeiter*innen

OE

- über einen Zeitraum angelegt; fortlaufend
- auf struktureller bzw. Systemebene
- zielt auf organisationale Einheit(en) bzw. Subsysteme

Schnittstellen
Führungskräfte- und
Teamentwicklung, Coaching

Grobkonzept einer Organisationsentwicklung



Was ich vermitteln möchte



1. Ausgangssituation von Organisationen
2. Organisationsentwicklung unter der Lupe
3. **Ziele und Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen**
4. Weltbilder der Organisationsentwicklung
5. Ein wesentlicher Pfeiler in der OE:
Die Visionsentwicklung
6. Veränderungsprozesse und Emotionen
7. Die eigenen Annahmen verändern
8. Abschluss und Fragen

Ziele von Veränderungsprozessen in Organisationen

- Das Überleben einer Organisation sichern und langfristigen Erfolg herbeiführen
- Das Verhaltensrepertoires erweitern und neue Problemlösungen schaffen
- Für alternative Sichtweisen, Denk-, Wahrnehmungs- und Interaktionsmuster öffnen
- Energie freisetzen und rigide Schleifen und Strukturverhärtungen auflösen
- Widersprüchen und Tabus sichtbar machen
- Reflexionstiefe steigern



(vgl. Königswieser/Hillebrand 2005, S. 55)



Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen (1) (nach J.P. Kotter 1997)

1. Wecken Sie bei der **oberen Führungsebene** Begeisterung für den Veränderungsprozess.
2. Binden Sie die **Mitarbeiter*innen** als Unterstützer*innen in den Veränderungsprozess mit ein.
3. Lassen Sie die **Dringlichkeit** der Veränderung spürbar werden, wecken Sie den „sense of urgency“.
4. Entwickeln Sie **attraktive Zukunftsbilder** und regen Sie eine beständige Diskussion um sie an.
5. **Beginnen Sie** den Veränderungsprozess, nachsteuern kann man immer.



Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen (2) (nach J.P. Kotter 1997)

- 6. Gehen Sie zügig voran,**
aber geben Sie auch die notwendige Zeit.
- 7. Veränderungsprozesse durchzuführen bedeutet
Veränderung von Führung.**
- 8. Heißen Sie Widerstand und Konflikte willkommen.**
Sie sind ein Zeichen, dass es um Wesentliches geht.
- 9. Stärken Sie die Ressourcen.** Würdigen Sie das
Geleistete, respektieren Sie den Menschen und
geben Sie Unterstützung in der unsicheren Zeit.
- 10. Veränderung muss gefeiert werden.**
Das Feiern gibt Bestätigung, dass das Wagnis des
Neuen richtig ist.

Was ich vermitteln möchte



1. Ausgangssituation von Organisationen
2. Organisationsentwicklung unter der Lupe
3. Ziele und Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen
4. **Weltbilder der Organisationsentwicklung**
5. Ein wesentlicher Pfeiler in der OE:
Die Visionsentwicklung
6. Veränderungsprozesse und Emotionen
7. Die eigenen Annahmen verändern
8. Abschluss und Fragen

Organisationsentwicklung – Veränderung des Weltbilds

Mechanistisches Weltbild

Objektivität, eine Wahrheit,
unveränderliche Gesetze

richtig – falsch,
schuldig - unschuldig

(Fremd-)Steuerung

harte Fakten,
rationale Beziehungen

Rollen:
Macher, Manipulation,
Führende und Geführte

Methoden: Instruktion,
Anordnung, Befehl, Lernen
durch Versuch und Irrtum



Organisationsentwicklung – Veränderung des Weltbilds

Mechanistisches Weltbild

Objektivität, eine Wahrheit,
unveränderliche Gesetze

richtig – falsch,
schuldig - unschuldig

(Fremd-)Steuerung

harte Fakten,
rationale Beziehungen

Rollen:
Macher, Manipulation,
Führende und Geführte

Methoden: Instruktion,
Anordnung, Befehl, Lernen
durch Versuch und Irrtum

Systemisches Weltbild

Wirklichkeitskonstruktion,
viele „Wahrheiten“, Thesen

Kontextabhängigkeit, Nützlichkeit,
Anschlussfähigkeit

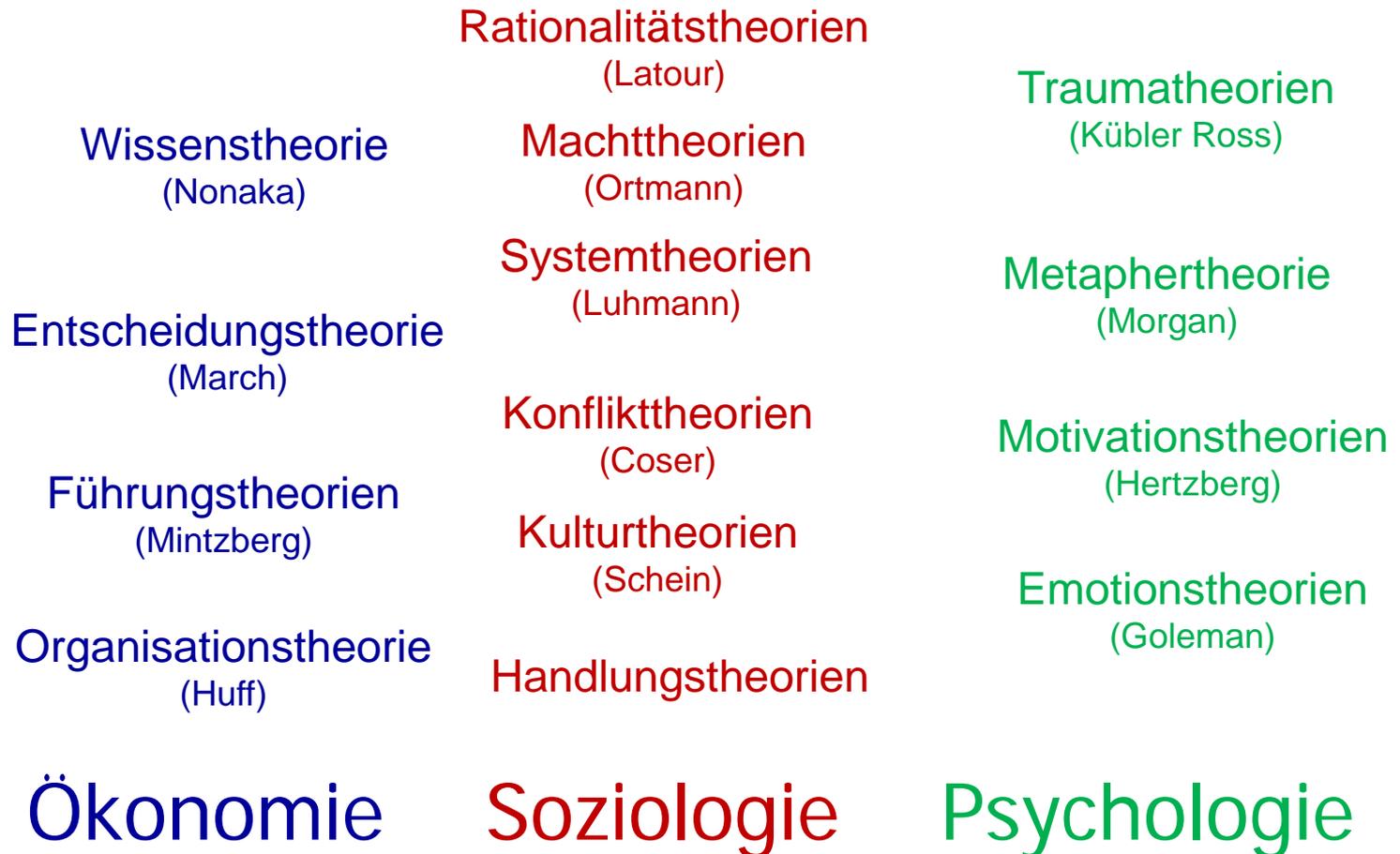
Selbststeuerung, Selbstorganisation

Integration von harten und weichen
Faktoren

Rollen:
Impulsgeber, Befähiger,
Entwicklungshelfer, Coach

Methoden: Zuhören, Fragen,
Dialog, Diskussion, Reflexion,
Lernen des Lernens

Organisationsentwicklung der letzten Jahrzehnte: Ein Feuerwerk von Theorien



Was ich vermitteln möchte



1. Ausgangssituation von Organisationen
2. Organisationsentwicklung unter der Lupe
3. Ziele und Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen
4. Weltbilder der Organisationsentwicklung
5. **Ein wesentlicher Pfeiler in der OE:
Die Visionsentwicklung**
6. Veränderungsprozesse und Emotionen
7. Die eigenen Annahmen verändern
8. Abschluss und Fragen

Ein wesentlicher Pfeiler in der OE: Die Visionsentwicklung

Eine Vision ist

- ein Zukunftsbild
- ein Bild, das mit Leidenschaft gemalt wurde

Im Unterschied :

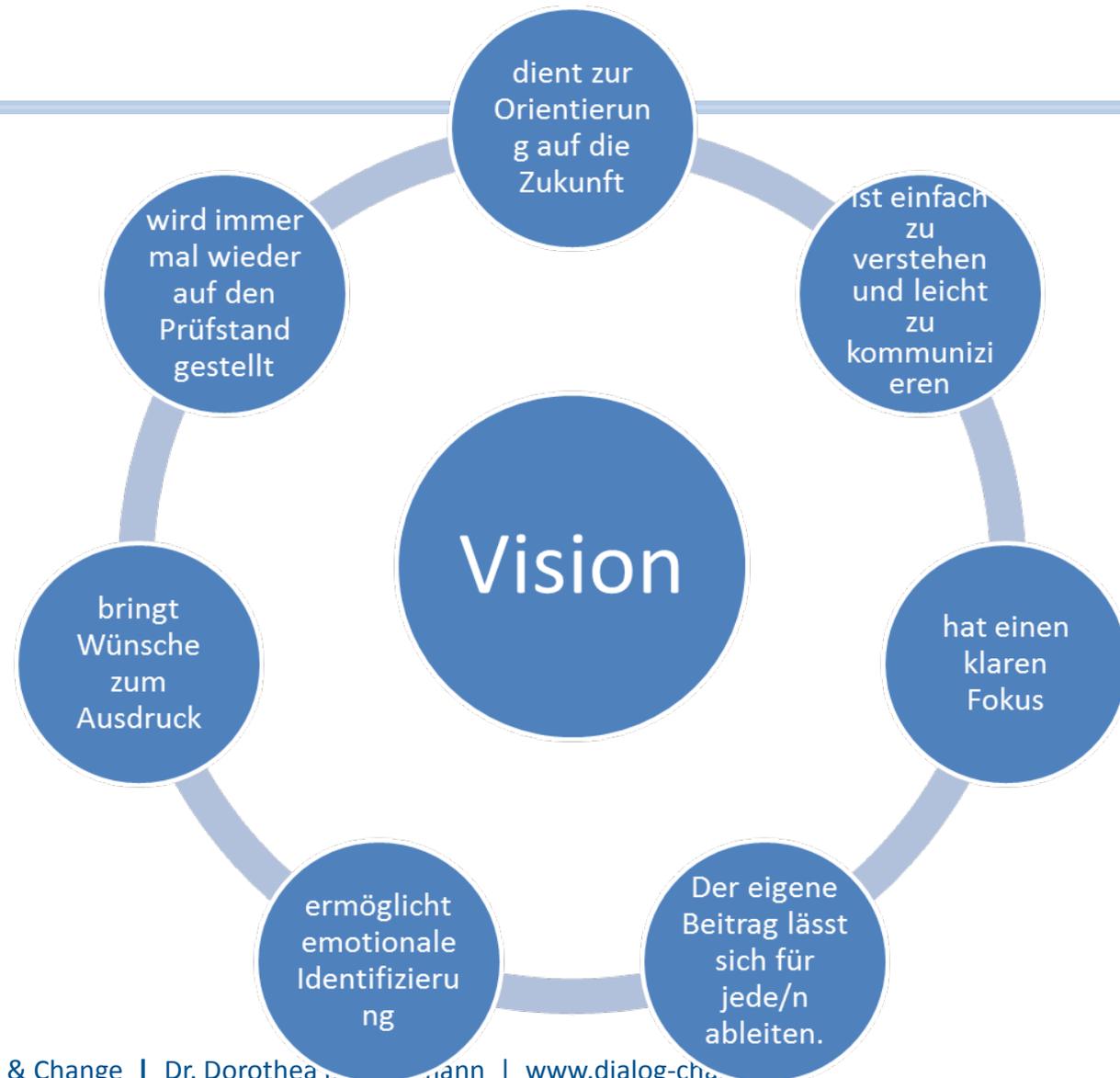
Mission und *Leitbild* werden aus der Vision entwickelt.

Die *Strategie* generiert sich aus der Mission bzw. dem Leitbild.

Ziele werden aus der Strategie abgeleitet und *Maßnahmen* richten sich an Zielen aus.



Was eine Vision ist



Vision einer Organisation – Übung

Bitte stellen Sie sich vor, Sie würden bereits in einer idealen Organisation arbeiten.

1. Was halten Sie persönlich für die **beste Entwicklung**, die Ihre Organisation um ihrer selbst willen nehmen sollte?
2. Welche **Art von Projekten/Tätigkeiten** würde sie durchführen?
3. Welchen **Ruf** würde sie haben?
4. Welchen **Beitrag** würde sie für die Gesellschaft leisten?
5. Wie würden die Menschen **zusammenarbeiten**?
6. Wenn Sie in dieser Organisation arbeiten würden, was würde Ihnen dies **persönlich bringen**?



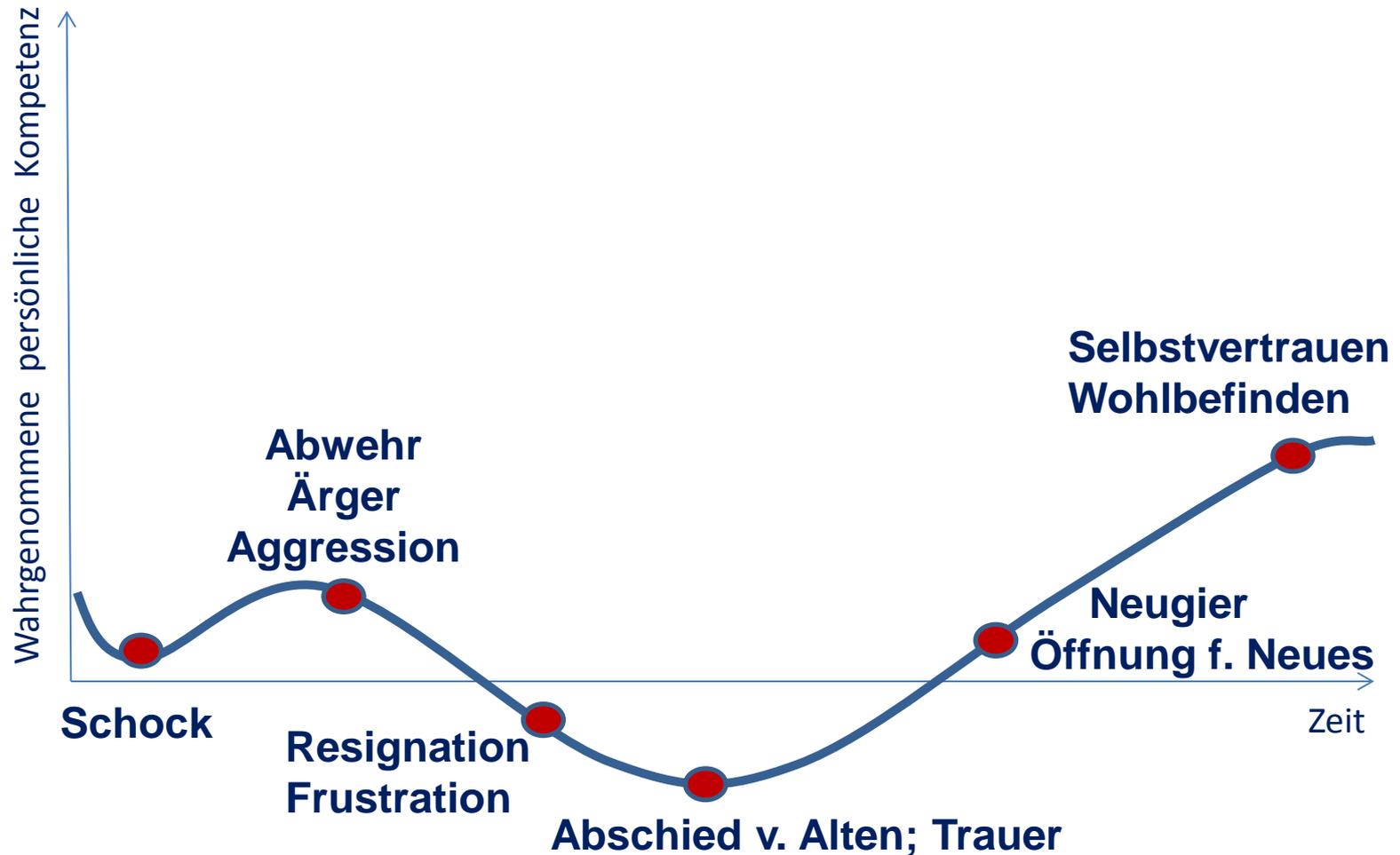
Was ich vermitteln möchte



1. Ausgangssituation von Organisationen
2. Organisationsentwicklung unter der Lupe
3. Ziele und Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen
4. Weltbilder der Organisationsentwicklung
5. Ein wesentlicher Pfeiler in der OE:
Die Visionsentwicklung
6. **Veränderungsprozesse und Emotionen**
7. Die eigenen Annahmen verändern
8. Abschluss und Fragen

Veränderungsprozesse und Emotionen

(nach E. Kübler-Ross)





Merkmale offenen Widerstands



... erkennt man zum Beispiel daran, dass eine Person

- protestiert
- dagegen redet / wettet / motzt
- sabotiert
- die Arbeit niederlegt / streikt
- ihre Körperhaltung verschlossen ist



Menschen im offenen Widerstand setzen sich mit dem Wandel auseinander.



Merkmale verdeckten Widerstands

... erkennt man zum Beispiel daran, dass eine Person

- Infos zurückhält
- Lippenbekenntnisse macht
- verdeckt sabotiert
- zustimmt, ohne dass sie innerlich zustimmt
- aussitzt
- verzögert
- die Ressourcen verknapppt
- Koalitionen bildet
- Stellvertreterkonflikte führt

Menschen im verdeckten Widerstand setzen sich nicht wirklich mit dem Wandel auseinander.

Merkmale von Widerstand auf Organisationsebene

... erkennt man zum Beispiel an

- einem erhöhtem Krankenstand
- einer erhöhten Fluktuation
- verzögerten Prozessen
- Qualitätsproblemen



Wie gehe ich mit Widerstand um?

Mit Einsicht und Akzeptanz!

Das Ziel weiter im Blick haben und umsichtig weitergehen!

Konkret:

- Widerstand ansprechen
- Motive erfragen und hinterfragen
- zuhören und Raum für den Widerstand geben
- Widerstand wertschätzen und Äußerung unterstützen
- Rädelsführer identifizieren und besonders Raum geben
- größtmögliche Transparenz in den Prozessen herstellen



Was ich vermitteln möchte



1. Ausgangssituation von Organisationen
2. Organisationsentwicklung unter der Lupe
3. Ziele und Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen
4. Weltbilder der Organisationsentwicklung
5. Ein wesentlicher Pfeiler in der OE:
Die Visionsentwicklung
6. Veränderungsprozesse und Emotionen
7. **Die eigenen Annahmen verändern**
8. Abschluss und Fragen

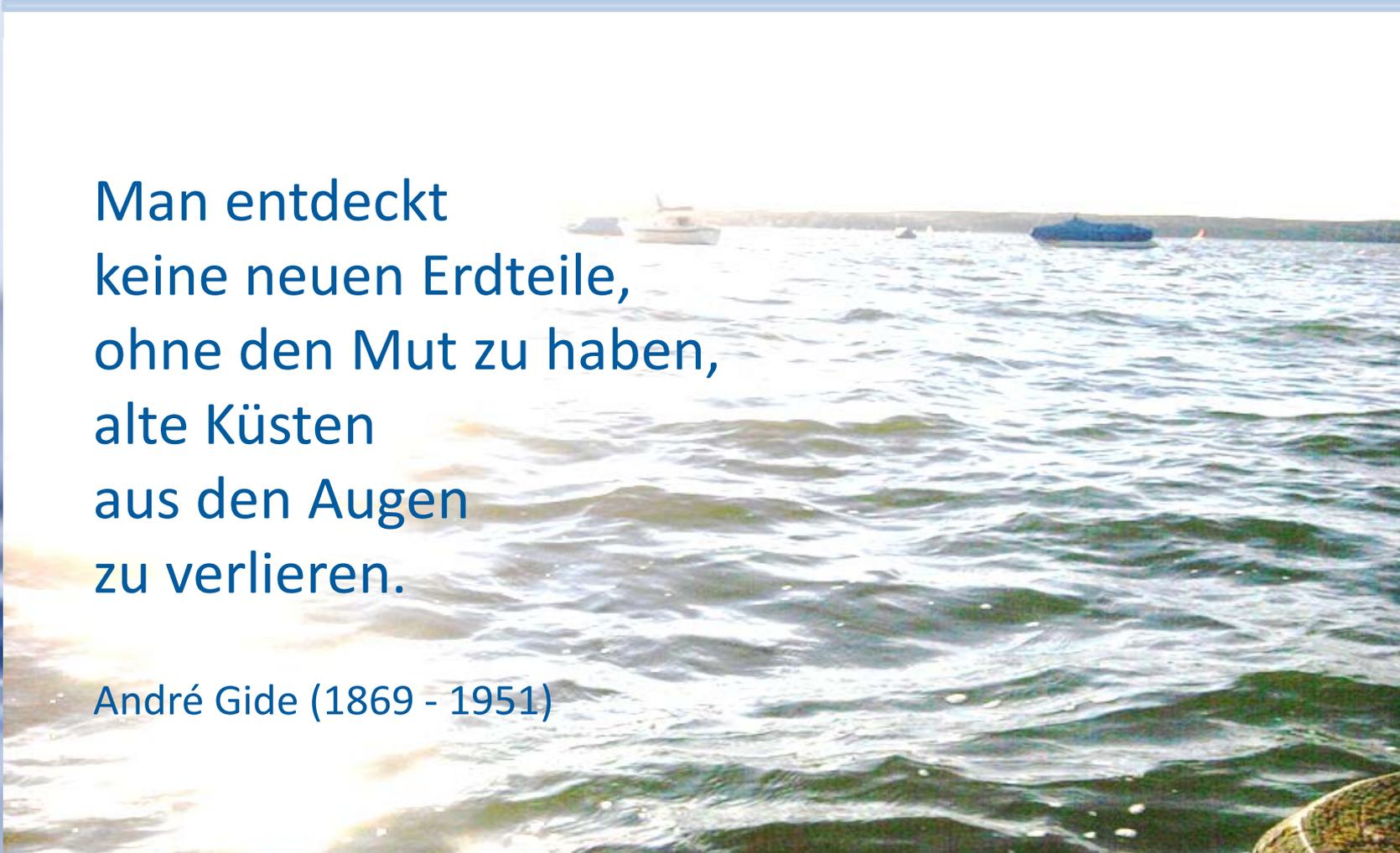


Mutig sein



Man entdeckt
keine neuen Erdteile,
ohne den Mut zu haben,
alte Küsten
aus den Augen
zu verlieren.

André Gide (1869 - 1951)



Übung zu den eigenen Annahmen (1)

Die Übung findet zunächst ohne Worte statt.

- Bitte wenden Sie sich Ihrem Nachbarn auf der *rechten* Seite zu und schauen Sie sich einige Momente in die Augen.
- Nehmen Sie an, er würde Sie im nächsten Moment ausnutzen.
- Achten Sie auf Ihre Körperempfindungen, Gedanken und Gefühle.



Übung zu den eigenen Annahmen (2)

- Bitte wenden Sie sich jetzt Ihrem Nachbarn auf der *linken* Seite zu und schauen Sie sich einige Momente in die Augen.
- Nehmen Sie an, er würde alles tun, um Sie zu *unterstützen*, wenn Sie Hilfe brauchen.
- Achten Sie auf Ihre Körperempfindungen, Gedanken und Gefühle.



Übung zu den eigenen Annahmen (3)

Danach tauschen Sie sich bitte jeweils 1 Minute mit Ihren beiden Nachbarn aus.



**➡ Ich kann entscheiden,
in welchen Modus ich gehe!!**

Was ich vermitteln möchte



1. Ausgangssituation von Organisationen
2. Organisationsentwicklung unter der Lupe
3. Ziele und Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen
4. Weltbilder der Organisationsentwicklung
5. Ein wesentlicher Pfeiler in der OE:
Die Visionsentwicklung
6. Veränderungsprozesse und Emotionen
7. Die eigenen Annahmen verändern
8. **Abschluss und Fragen**



Reflexion



- ➡ Gibt es etwas, was mir **klar geworden** ist?
- ➡ Was hat mich besonders im Impulsvortrag **angesprochen**?
- ➡ Gibt es etwas, was ich **umsetze**?



Wenn ich es mir wünschen könnte ...

- Welche Führungs- und Unternehmenskultur wünsche ich mir in meiner Organisation?
- Wie sollen die Arbeitszeiten und die Arbeitsplätze sein?
- Wie kann ich die richtigen Mitarbeiter*innen entdecken, gewinnen, entwickeln, fördern und in der Organisation optimal platzieren?
- Wie kann geschlechtergerechte Personalentwicklung und Diversity stattfinden?





Wie Sie mich erreichen



Beratung | Coaching | Organisationsentwicklung

Dr. Dorothea M. Hartmann
Watzmannstraße 3
D-82211 Herrsching a. Ammersee
fon +49. 8152. 3964 103
mobile +49. 163. 794 1982
eMail hartmann@dialog-change.de
homepage www.dialog-change.de