

Den Wandel von Personen und Organisationen verstehen und begleiten

Prof. Dr. phil. habil. Kornelia Rappe-Giesecke
Vortrag zum 40.Geburtstags des
Ruth Cohn Instituts Niedersachsen e.V.
Am 18. Juli 2015 in Hannover

- Die erste Grundannahme:

Wandel findet immer statt! Er kann für Betroffene- z.B. für Personen oder für Gruppen in Organisationen - in einer bestimmten Situation und zu einem bestimmten Zeitpunkt - *zum Problem werden*

- Berater, die hinzugezogen werden, werden zu Beobachtern dieses Problems der Klienten und zu Beteiligten
- Auch Wissenschaftler können zu Beobachtern von Beratungsprozessen, bei denen Wandel zum Problem geworden ist, werden

Die zweite Grundannahme:

- Als Beraterin betrachte ich nicht den Wandel, sondern das *Erleben des Wandels durch die Betroffenen* – ich bearbeite eine Beziehung- und versuche die Perspektiven der Betroffenen einzunehmen
 - Dazu sind die bekannten Phasenmodelle von Wandel z.B. die ‚Veränderungskurve‘ (Fatzer 1993 und Stephan Roth 2000) ungeeignet. Es kann kein Modell davon geben ‚wie man Wandel erleben kann‘
- Wie gehe ich als Beraterin damit um? Ich nutze ein allgemeines Modell von Wandel und setze es im Dialog mit den Betroffenen ein, um ihr Erleben und ihre Bewertungen des Wandels sicht- und spürbar zu machen, zu ordnen und dann zu Handlungsoptionen zu kommen

1. Das Triadische Modell des Wandels

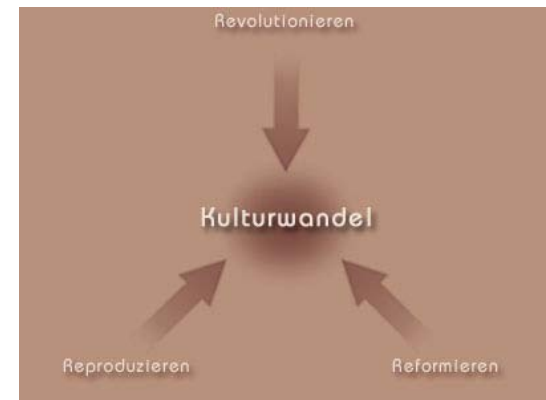
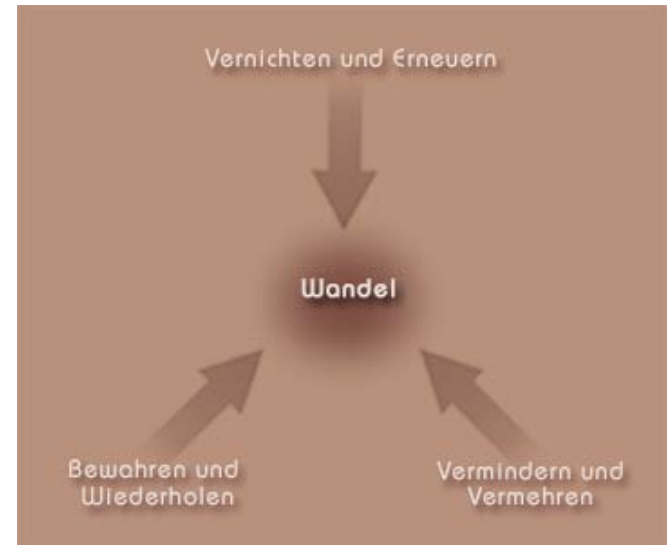
- Wandel ist das emergente Produkt des Zusammen- und Gegeneinanderwirkens dreier Prozesstypen:

- Vernichten und Erneuern
- Vermindern und Vermehren
- Bewahren und Wiederholen

Jeder Wandelprozess enthält Elemente dieser drei Prozesse, oft auch in unterschiedlichem Ausmaß

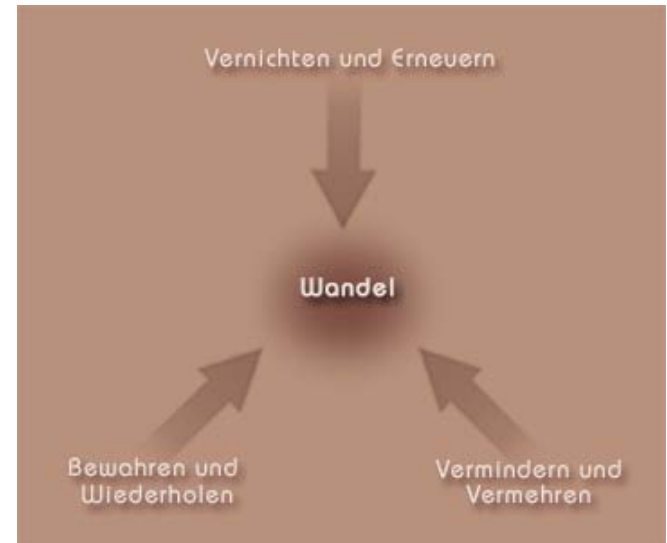
- Die axiomatische Basistriade des Wandels ist auf verschiedene Gegenstandsbereiche anwendbar. Die Benennung der Faktoren oder Prozesse spiegelt den Untersuchungsgegenstand wieder.

Beispiel *Kulturwandel*



Grundannahmen und Werte des Triadischen Denkens 1

- Komplexe Phänomene wie z.B. Personen, Organisationen, Gesellschaften, Wandel oder Ökosysteme entstehen aus dem *Zusammenwirken artverschiedener, inhomogener Faktoren oder Prozesse* (Definition von Ökologie nach Haeckel 1915), sie *emergieren* aus deren Zusammenspiel *Emergenz* ist das Gegenkonzept zu dem der Planbarkeit, Steuerbarkeit und Machbarkeit
- Triadisches Denken ist *Mehrebenendenken*. Ein Triadisches Modell und echtes Triadisches Denken verknüpft also immer mindestens zwei logische Ebenen. Drei Faktoren gehören dem gleichen logischen Typ an, der vierte Faktor, das zu erklärende Phänomen, einem anderen.
- Es gibt *strukturelle* (Faktoren)und *dynamische* (Prozesse) *Triaden*. Wandel kann man nur mit einer dynamischen Triade erfassen, da Zeit eine Rolle spielt



Die Symbole, die unsere Gesellschaft dafür gefunden hat und die darin zum Ausdruck kommenden Bewertungen



1. Prozesstyp: Vermindern & Vermehren

Andere Begriffe:

Reformieren

Positive oder negative Wachstumsprozesse

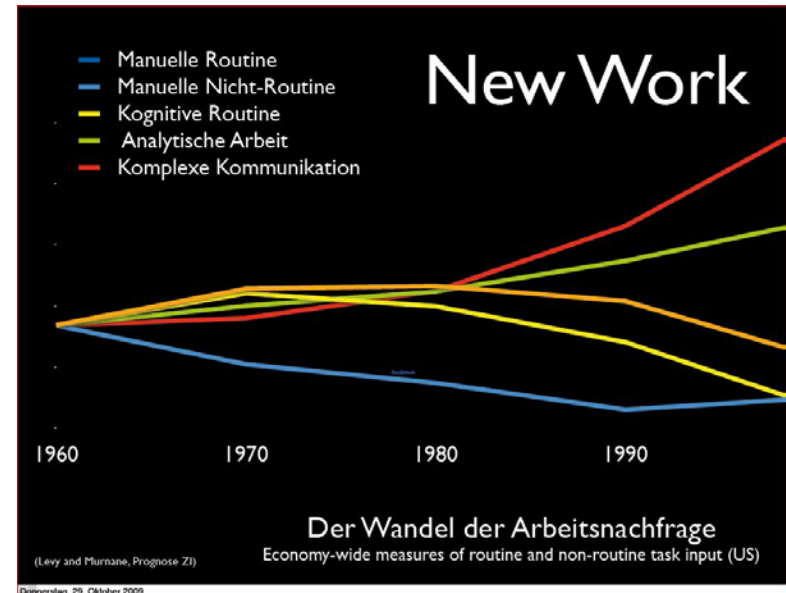
Akkumulation, Beschleunigen, Verstärken, Steigern

Vermindern, Verlangsamen

www.Mehr-Gesundheit-fuer-weniger-Geld.de

Gesundheitscoaching: www.Birgit-Schmidmeier.de

„Entwachtum
Mit der 4. Internationalen Degrowth-Konferenz kann dem deutsch-sprachigen Raum der Anschluss an eine kraftvolle Bewegung des Wandels gelingen. Denn Degrowth ist mehr als Postwachstum!“ oya 28/2014





Innovieren- Entdecken –
Erfinden- Werden-
Das Neue in die Welt
bringen

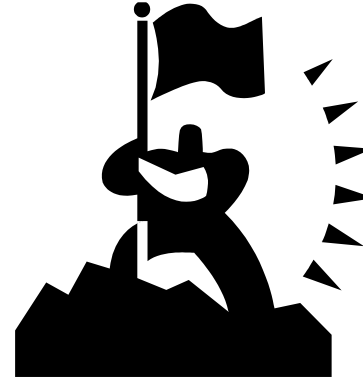
Abb. Claus Otto Scharmer
Presenting the future that
want to emerge 2004



Negation

2. Prozesstyp: Vernichten & Erneuern

Andere Begriffe: Revolution
Substitution
Innovation



Zerstören- Beenden- Weglassen – Ersetzen - Rückbau-
Niedergang- Vergehen
Mintzbergs Modell des Lebenszyklus von Organisationen
Abb. in: Mintzberg über Management 1991

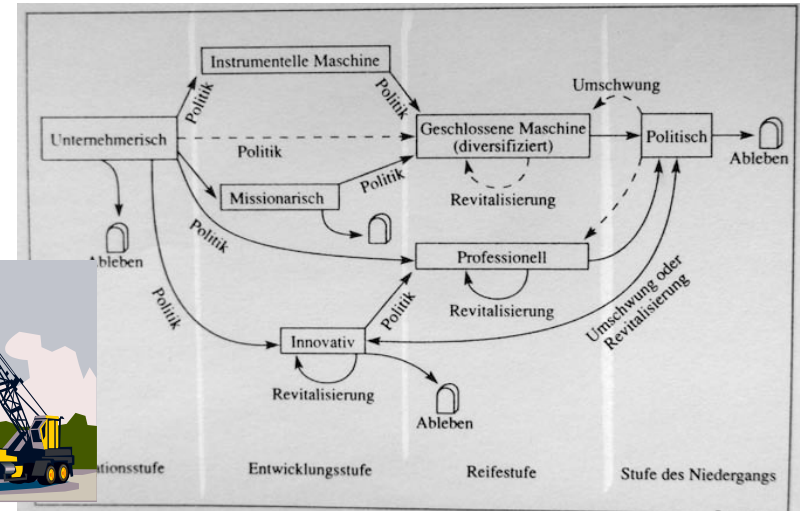
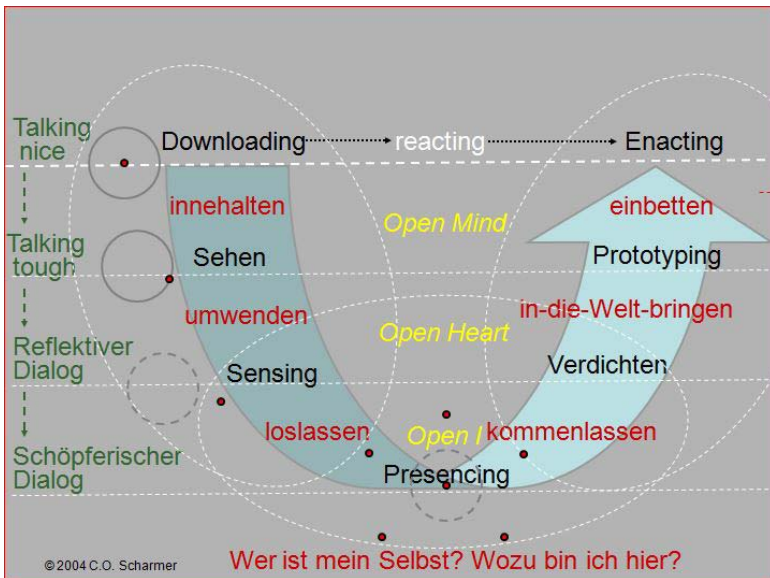


Abbildung 14.3: Ein Lebenszyklus-Modell von Organisationen

Beispiel für Konservieren und Institutionalisieren aus Organisationen : Die Aufbau- und Ablauforganisation und Prozesse zu deren Sicherung



3. Prozesstyp: Bewahren und Wiederholen

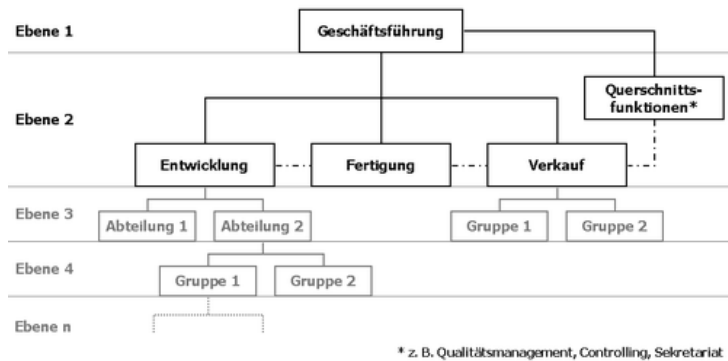
Andere Begriffe:

Reproduzieren

Praktizieren und Wiederholen

Konservieren ,Ritualisieren und Institutionalisieren

Reparieren



Beispiel für Reparieren



„Was ist ein Repair Café?
Was macht man mit einem Stuhl, an dem ein Bein kaputt ist? Mit einem Toaster, der nicht mehr funktioniert? Mit einem Wollpullover mit Mottenlöchern? Wegwerfen? Denkste! Komm ins Repair Café und repariere es einfach wieder!“

<http://repaircafe.org/de/was-ist-ein-repair-cafe/>



-F-| University of Applied Sciences and Arts

Modulhandbuch des Bachelorstudienganges Heilpädagogik

Fachhochschule Hannover, Fakultät V

Grundannahmen und Werte des Triadischen Denkens 2

Die Idee der Prämierung

Die Prämierung eines Prozesse (*oder auch Faktors*) geht immer auf Kosten eines anderen!
Man kann zu unterschiedlichen Zeitpunkten aber unterschiedliche Prämierungen vornehmen

Ein Beispiel für die **Prämierung von Bewahren** in der Organisationslehre:
Das Modell von Edgar Schein

Merkmale gesunder Organisationen

„Organisationen haben beständig zwei Aufgaben gleichzeitig zu bewältigen:

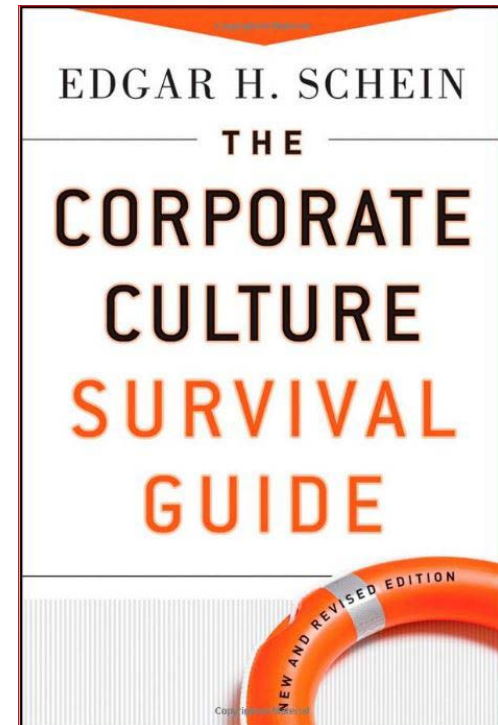
- Erhalt und Überleben in einer sich wandelnden Umwelt
- Innere Integration ihrer Subsysteme

Organisationen, denen dies gelingt, weisen folgende Merkmale auf:

- Die Organisation hat eine Idee davon, wer sie ist und was ihre Funktion und Aufgabe ist
- Sie hat die Fähigkeit , sich anzupassen und zu erhalten, wenn innere und äußere Veränderungen auftreten, ohne sich selbst und ihre Identität zu zerstören
- Sie hat die Fähigkeit, die innere und äußere Realität und Veränderungen darin wahrzunehmen und ihre Wahrnehmungen zu testen“

.....

Nach Ed Schein : Organizational Learning: What is New? 1996
Prof. Dr. K. Rappe-Giesecke 12/1998



Beispiel für die Prämierung von **Substitutionsprozessen**



© Zukunftsinstitut Horx GmbH 2008



© Studie creative work: www.zukunftsinstitut.de 2007

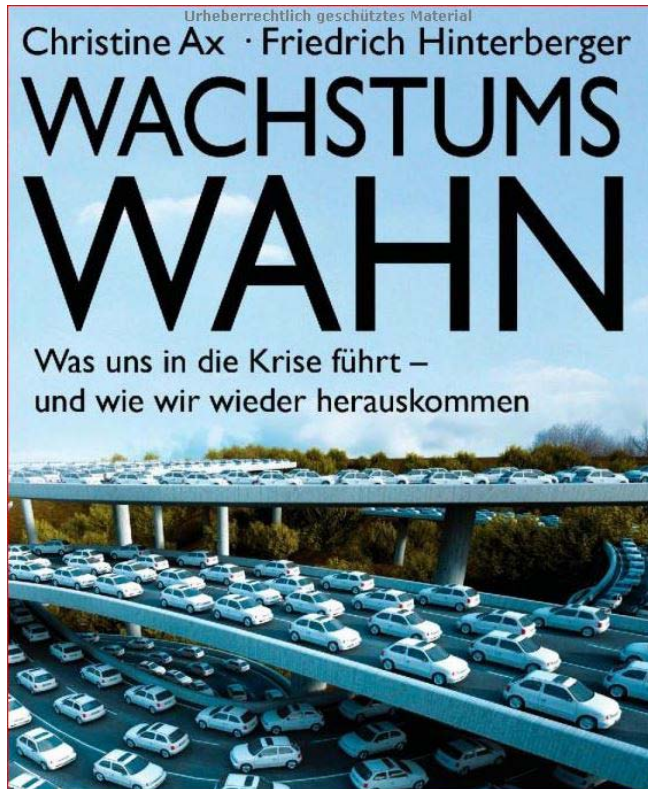
Berufsbiographien in der Phase des Wandels von der Industrie- zur Wissensgesellschaft

- Vom old zum new career contract
- Von Arbeitsplätzen zum Arbeits-Mix (company-, project-, creative core-work, home-work, care-work)
- Von planbaren zu fraktalen Berufsbiographien - Die Normalität der ‚Brüche‘
- Vom Angestellten zum ‚Arbeitskraftunternehmer‘ – die Gefahr der Ökonomisierung des ‚Selbst‘
- Von der ‚äußeren‘ zur ‚inneren Karriere‘: Was ist gutes Leben und gute Arbeit?

Aus: Rappe-Giesecke: Karrieren in der Wissensgesellschaft. Vortrag 2010: www.rappe-giesecke.de

Grundannahmen und Werte des Triadischen Denkens 3

Es gibt mehrere Formen der Verknüpfung zwischen den drei Prozesstypen, eine ist der Umschlag eines Prozesstypus in einen anderen - Beispiele

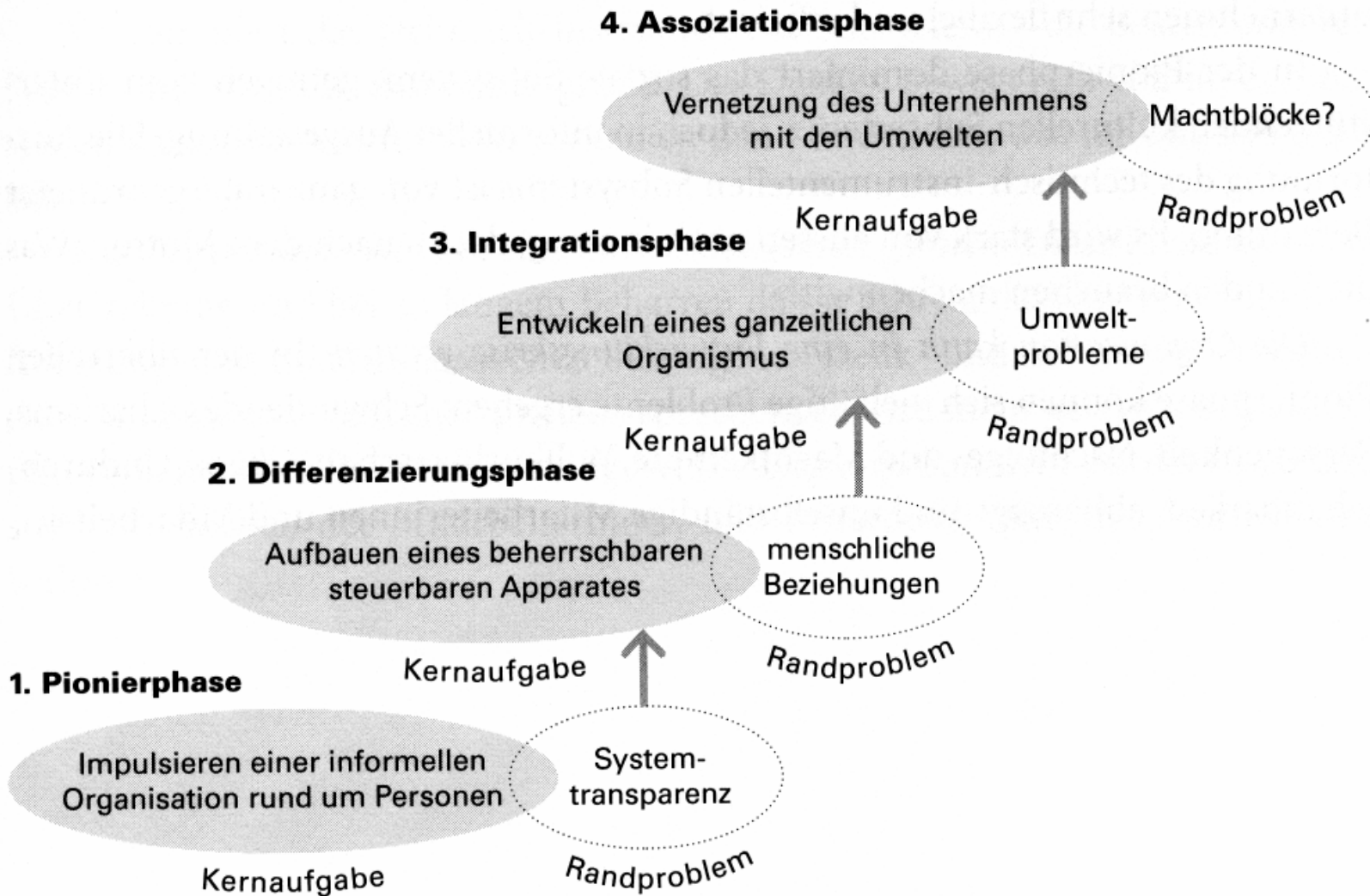


Revolution: Substitution der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung – Umschlag in: *Reproduktion* – Bewahren der Revolution



Akkumulation – positives Wachstum
Kriterium: Neuzulassungen von PKW's
Umschlag in *Substitution*:
Aus Mobilität wird Stagnation –
die Autobahn als Parkplatz

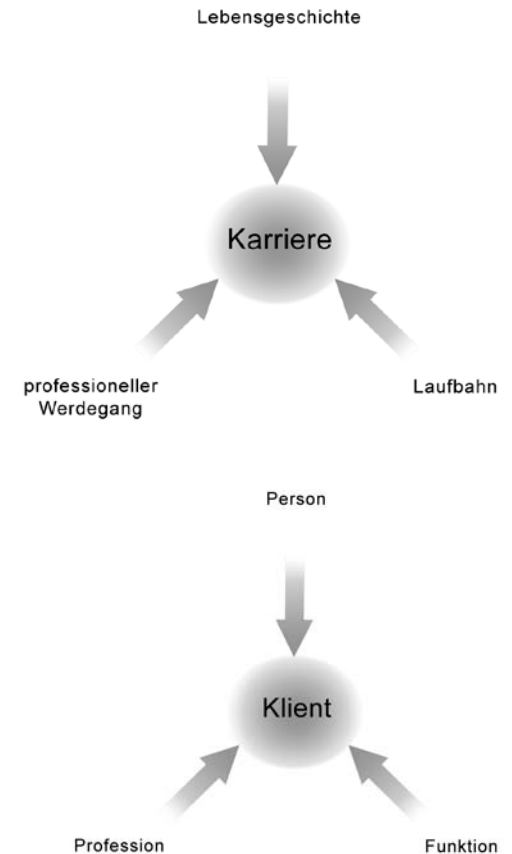
Revolutionsmuseum Havanna Kuba



Idealtypischer Ablauf der Entwicklung einer Organisation nach Glasl/ Lievegoed 2011
 Unsere Grundannahme : Jeder Wandelprozess ist das Produkt aller drei Prozesse.
 Es wird im Übergang zur nächsten Phase nicht nur substituiert und innoviert, sondern auch bewahrt und optimiert (mehr oder weniger von..)

2. Anwendung der Wandeltriade in der Beratung von Personen

- Als Beraterin gehe ich davon aus, dass im Lebens- und Berufsweg eines Menschen beständig Wandel stattfindet
- Karriereberatung ist ein Format, das indiziert ist, wenn es um *Wandel in der Berufsbiographie geht, der zum Problem wird*, z.B. bei Stellenverlust, Folgen von Restrukturierung, Unzufriedenheit mit der Position, Sinnkrisen, Gesundheitliche Problemen...
- Wenn er für den Betroffenen zum Problem wird, dann wende ich die Wandeltriade an, um seine Sichtweise des Wandels zu verstehen. Gemäß der Grundannahme:
Als Beraterin betrachte ich nicht den Wandel, sondern das Erleben des Wandels durch den Betroffenen - ich betrachten eine Relation-, und arbeite mit den Bezeichnungen, die der Klient für die drei Prozesse nutzt, mit *seiner Wandeltriade*
- Ich höre auf seine Formulierungen des Wandels und biete ein Verfahren an, um das Erleben des Wandels fühlbar und benennbar zu machen – *die Standortbestimmung mit der Wandeltriade*



© Kornelia Rappe-Giesecke

Rappe-Giesecke: Triadische Karriereberatung
2008

Beispiele aus der Beratungspraxis für die Reformulierung der drei Prozesse

• *Vernichten und Erneuern*

Verabschieden und Begrüßen

Was geht zu Ende, was ist das Neue?

Was stirbt, was will geboren werden?

(Presencing Übung*)

• *Vermindern und Vermehren*

Wie kann ich zufriedener, glücklicher, erfolgreicher werden?

Was will ich in Zukunft mehr, was will ich weniger tun?

Was will ich weiter entwickeln, ausbauen?

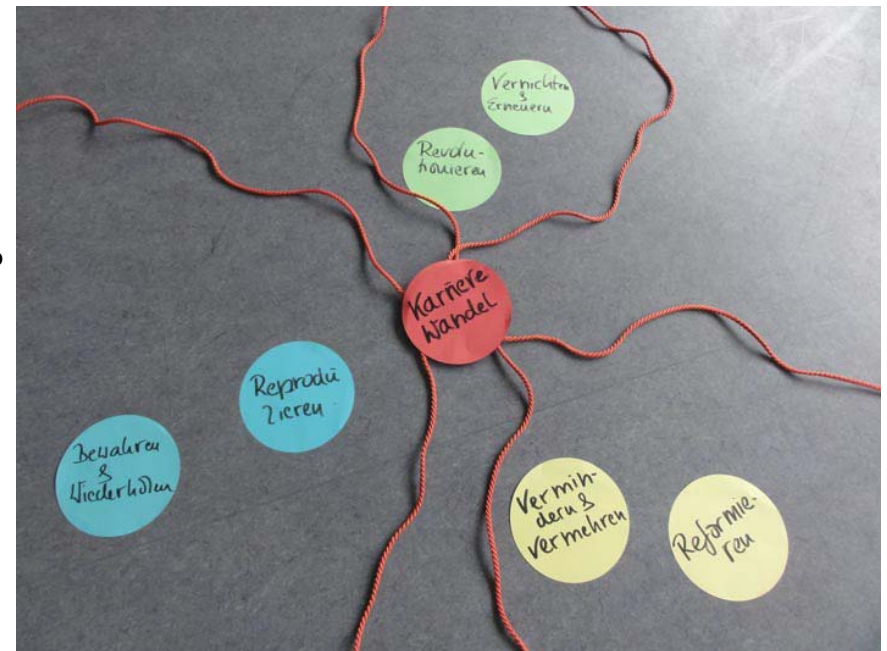
• *Bewahren und Wiederholen*

Was will ich wertschätzen und achten?

Was ist bewahrenswert?

Wie kann ich das, was ich kann und bin, leben?

Wie kann ich mir und meinen Werten treu bleiben?



* nach Rappe-Giesecke: Triadische Karriereberatung 2008, S. 230-243

Die Arbeit mit der Wandeltriade – Standortbestimmung im Karrierewandel

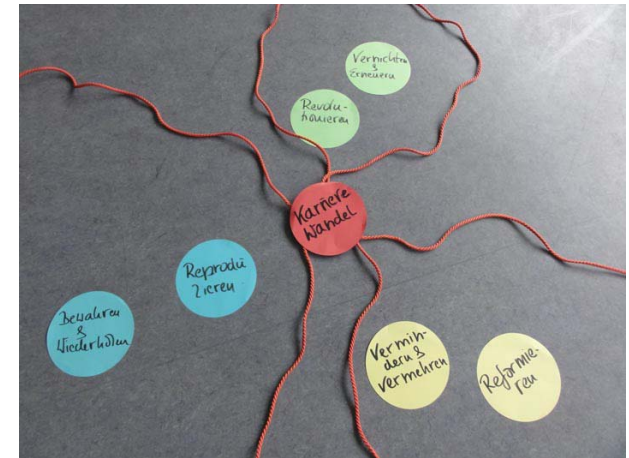
Vorgehen

1. Datenerhebung:

- 3 Schlaufen legen, Karten mit den vom Klienten gefundenen Namen der Prozesse, z.B. Bewahren, Reformieren und Innovieren hineinlegen.
- Der Klient stellt sich in eine Schlaufe hinein, spürt in sich hinein und beantwortet sich diese Fragen:
Bewahren: Was möchte ich von meiner jetzigen Situation bewahren? In eigenen Worten formuliert z.B. : ‚Was soll auf keinen Fall verloren gehen, was will ich beibehalten,‘ usw.
Reformieren: ‚Was möchte ich mehr oder weniger tun als heute?‘
Innovieren: ‚Was soll Neues entstehen bzw. Gestalt annehmen? Was will ich beseitigen oder wovon will ich mich verabschieden?‘
- Berater schreibt Stichworte auf Karten mit und legt sie in die Schlaufen

2. Sichtung der Daten:

- Klient und Berater stellen sich außerhalb der Schlaufen:
Was fällt mir auf, wenn ich das Gesamtbild anschau?
Berater ergänzt seine Beobachtungen .
- Evt. Karten ergänzen oder umsortieren



Die Grundstruktur der Übung ist abgeleitet von der ‚Standortbestimmung mit der Basistriade von Karriere‘ in: Rappe-Giesecke, Triadische Karriereberatung, EHP 2008, S. 280 (2013)

3. Prämierungsanalyse

➤ Der Klient wird aufgefordert, die Bedeutung der Prozesse durch die Größe der Schlaufen zu symbolisieren, also an den Seilschlaufen zu ziehen.

Welcher Prozess hat im Moment welche Bedeutung für meine Karriere?

➤ Betrachtung des Ergebnisses:

Welche Prämierung geht auf Kosten welchen Prozesses?

4. Erhebung emotionaler Daten und Bewertungen:

➤ Der Klient stellt sich nacheinander in jede Schlaufe und der Berater fragt:

Wie fühlt es sich hier an? Verspüren Sie einen Impuls?

Was wird klar?

➤ Der Klient dissoziiert sich wieder und stellt sich außerhalb der Schlaufen.

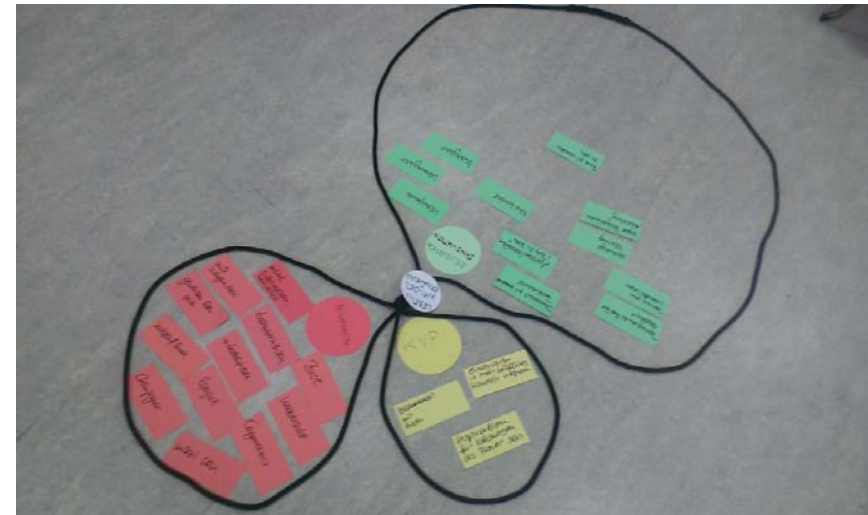


5. Konsequenzen, Handlungsoptionen und Umsetzung

Mögliche Fragen des Beraters:

- *Ergeben sich aus dieser Analyse des Ist-Standes eine oder mehrere Optionen für die weitere Karriere?*
- *Lassen sich schon Maßnahmen ableiten?*
- *Wie passen diese Erkenntnisse mit der Presencing-Übung und den Karriereankern zusammen?*

6. Ergebnissicherung: Foto der Triade, Karten und Mitschrift der Ergebnisse





Das Zusammenspiel der drei Prozesse

Zu beobachten an der Skulptur eines Karriereberatungsklienten (Presencing Übung)

Was wird bewahrt ?

Was vermindert oder vermehrt?

Was wird vernichtet und erneuert?



Zukunft

Gegenwart

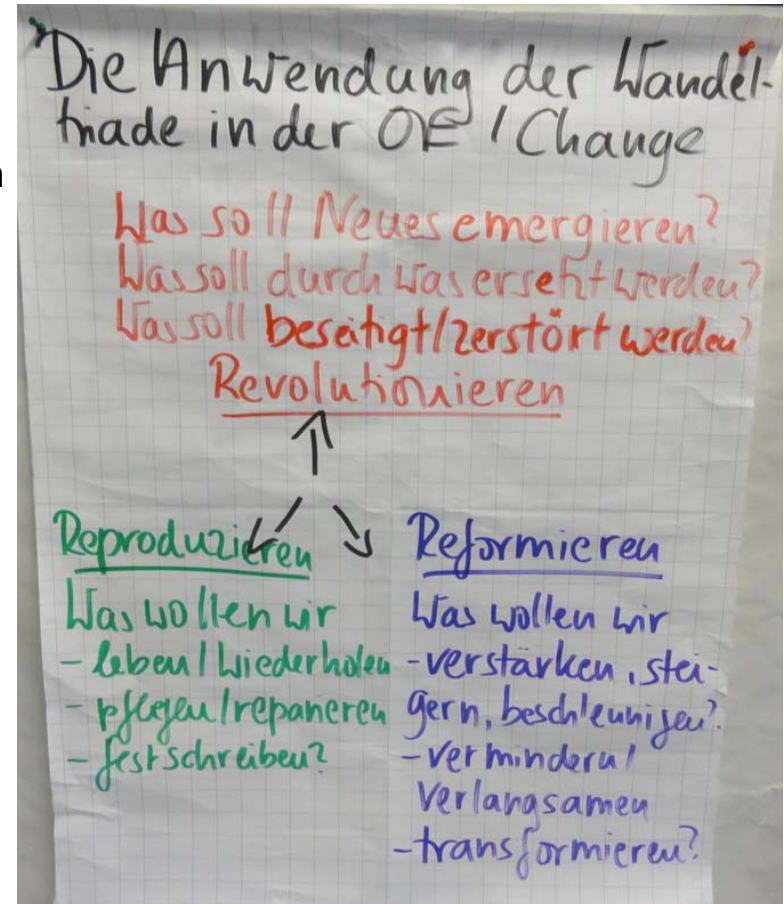
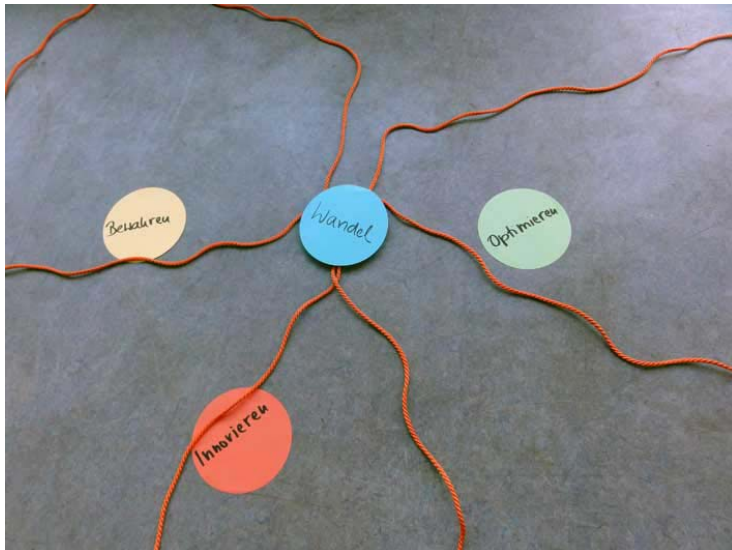


3. Anwendung der Wandeltriade in der Beratung von Organisationen und Führungskräften

Wie wende ich dieses Modell auf den Wandel in **Organisationen und Unternehmen** an?

Ich nutze es in der Arbeit mit Führungskräften und Beratern, die Wandlungsprozesse steuern bzw. begleiten
Ziel:

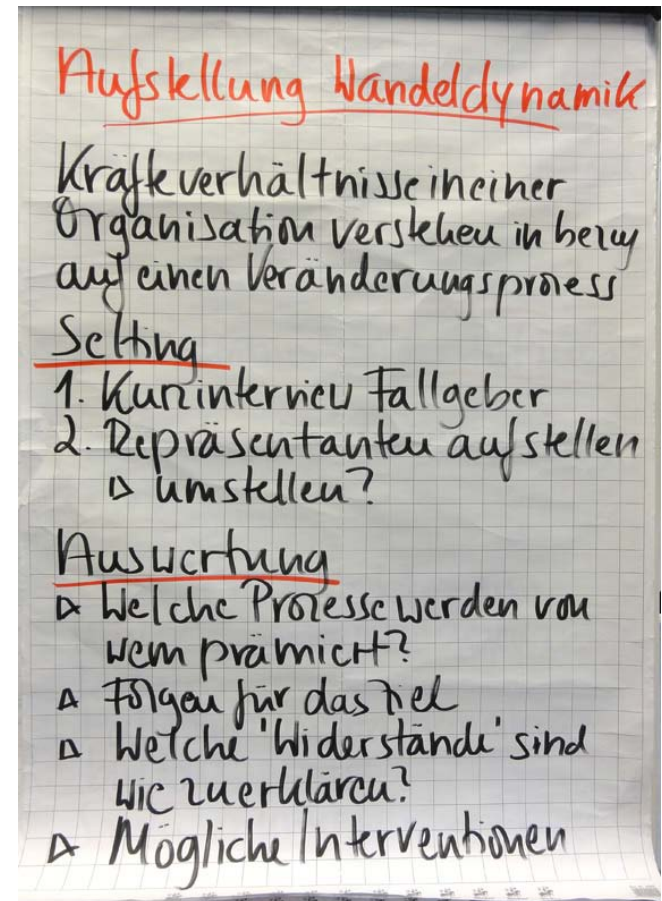
- Verstehen der Wandeldynamik insgesamt und der eigenen Position darin
- Reflexion der eigenen Bewertung und Haltung zu den Prozessen und zu deren Repräsentanten
- Handlungsoptionen eruieren



Vorgehen:

Setting: Arbeit mit einer Gruppe -Aufstellung mit Stellvertretern

- Der Fallgeber schildert eine Situation aus der Organisation, in der Wandel zum Problem wurde. Ich bitte ihn um seine oder in der Organisation geläufige Benennung der drei Prozesse Vernichten und Erneuern: z.B. *Innovation* Vermindern und Vermehren: z.B. *Optimieren*, oder auch *KVP* Bewahren und Wiederholen: z.B. Bewahren oder z.B. auch *Qualitätssicherung*
- Er wird gebeten, Organisationmitglieder auszuwählen, die für diesen Wandelprozess wichtig sind, und Stellvertreter für sie
- Die Repräsentanten werden instruiert über ihre Position, die sie zu diesem speziellen Wandel einnehmen und den Prozessen zugeordnet, in den Schlaufen aufgestellt



- Repräsentanten formulieren an die anderen gewandt ihre Position zum Wandelprozess
- Interview: *Was geht in Ihnen vor, wie erleben Sie ihre Position? Welche Impulse haben Sie? Welchen Beitrag leisten Sie zum Funktionieren der Organisation bzw. zum Gelingen des Wandels?*
- Umstellung, den Impulsen folgend
- Interview der Repräsentanten: *Was ist anders, besser, schlechter?*
- Die Repräsentanten verhandeln Optionen und Lösungsmöglichkeiten miteinander
- Interview mit dem Fallgeber, der den Prozess von außen beobachtet hat: *Was wurde Ihnen klar? Lassen sich aus den Aktionen der Repräsentanten Handlungsoptionen für Sie ableiten?*
- Hineinstellen des Fallgebers in die Aufstellung und Ökocheck





Aufstellung der Wandeldynamik in einer Organisation, die die Ausgründung einer GmbH projiziert.

Vordere Schlaufe: Substitution, hintere: Bewahren, rechte: Verbessern



Oben die 1. Phase und rechts die Umstellung – den Impulsen der Repräsentanten folgend und der Aushandlung der Lösung durch sie

Nutzen der Arbeit mit dem Wandelmodell

Bewertung der Übung durch Klienten:

- Lebendiger, 100% erlebbar,
- Andere ‚Betriebstemperatur‘
- Gibt Energie
- Führt weiter, mehr Tiefe
- Konnte durch die Struktur persönlicher werden
- Schlaufen begrenzen und geben Halt, Begriffe fokussieren
- Gibt Klarheit für das gesamte System
- Wir reden nicht mehr von Bremsern und von Widerstand, Zuschreibungen und negative Bewertungen verschwinden
- Die Motive der Beteiligten werden deutlich
- Bei einem anderen Thema wird die Zuordnung eine andere sein, da nehmen wir andere Positionen ein



Wirkung der Arbeit mit der Wandeltriade und Erfolgsfaktoren

- *Verflüssigt Bewertungen* und wirkt Fixierung des Systems auf den Ist-Zustand entgegen: z.B. der Typisierung der beteiligten Personen und der Zuschreibung von Motiven; der Prämierung bestimmter Prozesse und damit der kulturell verfestigten Dominanz von Bewertungsmaßstäben
- Ermöglicht den *Blick auf das Ganze* und das Zusammenspiel der drei Prozesse
- Schafft einen neuen Bewertungsmaßstab: Damit Wandel gelingt, müssen *Bewahren, Optimieren und Substituieren in ein der Situation angemessenes Verhältnis* gebracht werden. Es muss für alle drei Prozesse Repräsentanten geben, wenn man in ein neues Fließgleichgewicht kommen will
- *Entlastet die Personen*, die für Prozesse stehen, wirkt der Psychologisierung der Probleme entgegen- schafft Wertschätzung für die, die nicht prämierte Prozesse repräsentieren
- Verringert *Selbstmissverständnisse*: „Ich bin in diesem Fall nicht Bewahrer, sondern Innovator“ z.B. Sie hilft ‚falsche Flaggen‘ zu entlarven
- Schafft realitätsnähere Wahrnehmung durch Austausch und respektvolleren Umgang mit ‚*Widerständlern*‘ oder Zerstörung bringenden Innovatoren. Wirkt konsensbildend und deeskalierend
- Manchmal werden *die Werte, die hinter den Bewertungen und Prämierungen stehen*, bewusst und können kommuniziert werden können. Dann entsteht eine dialogähnliche Atmosphäre



Organisationswandel:

*Die Werkstatt für lebendiges Lernen &
Das Ruth Cohen Institut
in den Jahre 1975-2015*

- Was wurde bewahrt?
- Was wurde vermindert und was vermehrt?
- Was wurde neu erfunden?

Welchen Wandel wollen wir
in den kommenden Jahren?

