

Aussitzen–Durchsetzen-Widersetzen Wandlungsdynamiken in Unternehmen

Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke

Vortrag am Institut für Kommunikation im
Berufsleben und Psychotherapie der
Universität Innsbruck



Themen des Vortrags

- Stelle zwei Prozessmodelle vor, die u.E. für das Verstehen von Wandlungsdynamiken und Widerständen hilfreich sind.
- Ein Modell betont die Notwendigkeit, sich nicht nur über Ziele, sondern auch über Maßstäbe und Werte zu verständigen, wenn Veränderungen glücken sollen.
- Ein Modell versteht Wandel als ein immer vorhandenes Phänomen, das nur unter bestimmten Bedingungen zum Problem wird.



1. Prozessmodell: Chronologie, Veränderung und Entwicklung

- Konflikte oder Dissonanzen bei der Bewertung eines Veränderungsprozesses treten häufig dann auf, wenn sich die Beteiligten über Ziele, nicht aber über ihre Bewertungsmaßstäbe und die dahinter liegenden Werte verständigen
- Wie kann man dieses Problem angehen?
- Als hilfreich hat es sich erweisen, zwischen Chronologien, Veränderungen und Entwicklungen unterscheiden.



Chronologie von Prozessen

- Chronologien sind die einfachste Form von Prozessbeschreibungen. Sie erfordern lediglich einen Parameter, die Zeitachse, auf der Ereignisse eingetragen werden.
 - Wann beginnt für wen ein Projekt und wann endet es?
 - Für wen ist was ein relevantes Ereignis?
- Über diese scheinbar einfachen Daten besteht häufig schon kaum Einigkeit



Veränderung

- Für die Beschreibung von Veränderungen brauchen wir einen zweiten Parameter, der benennt, was wir verändern wollen
 - Wer bewertet was als Veränderung?
 - Wie viele relevante Veränderungen gibt es?
 - Welcher Maßstab wird dabei angelegt?
 - Wer akzeptiert diesen Maßstab?
 - Wie viele andere Maßstäbe zur Bewertung von Veränderungen durch ein Projekt in einem Unternehmen gibt es?



Entwicklung

- Für die Beschreibung von Entwicklungen brauchen wir einen dritten Parameter, der die Veränderung bewertet
 - Wer bewertet welche Veränderung wie: Als Fort-oder Rückschritt, Entwicklung oder Stagnation, positiv oder negativ?
 - Welche Werte stecken hinter welchen Maßstäben?
 - Wie ähnlich oder unterschiedlich sind die Werte, die Beteiligten haben?



Widerstand 1

- Widerstand entsteht, wenn
 - Beteiligten, die zu späteren Zeitpunkten in das Projekt einsteigen, nicht die Möglichkeit gegeben wird, die Geschichte zu verstehen;
 - es verschiedene Maßstäbe gibt, die nicht bekannt sind oder nicht akzeptiert werden;
 - die Werte, die hinter den Maßstäben stehen, nicht kommuniziert und respektiert werden.



Maximen für Führungskräfte und Beraterinnen1

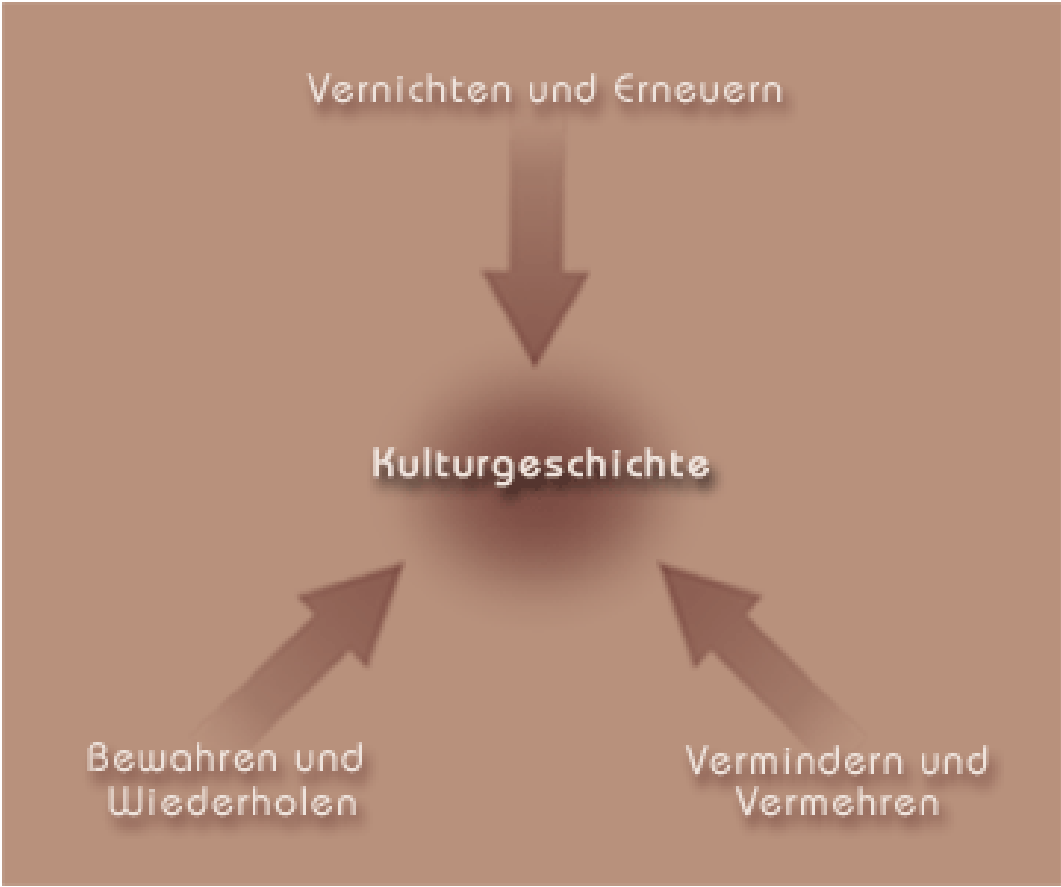
- Projektarchitektur
 - Zu Beginn sollte man sich über die Zielvereinbarungen, die die Veränderung benennen, den Maßstab, an dem man sie messen will, und die Werte, die den Maßstab legitimieren, verständigen
 - Im laufenden Prozess sollte es neben dem zielbezogenen Projektmanagement ‚Räume‘ geben (Dialog), in denen man sich über Maßstäbe und Werte verständigen kann.

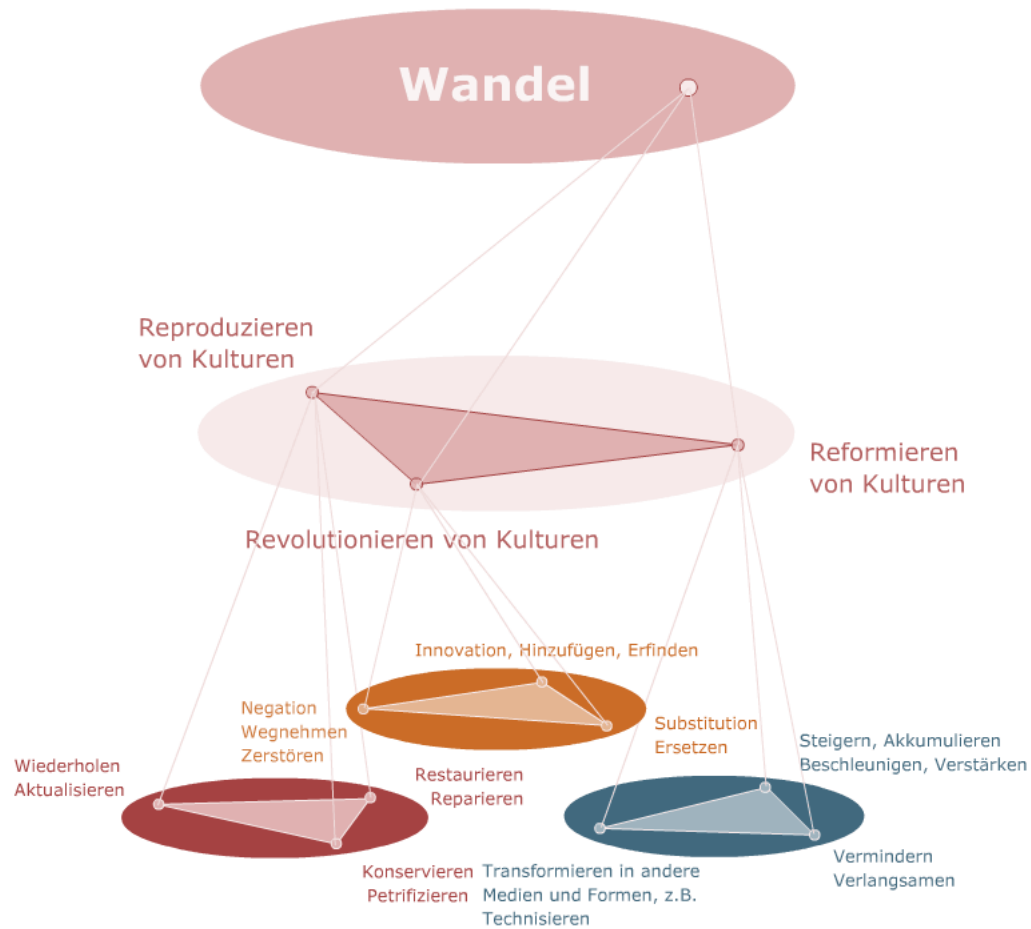
2. Prozessmodell: Bewahren- Optimieren-Revolutionieren

- Veränderungsprozesse setzen sich aus drei Prozessen zusammen
 - Revolutionieren (Vernichten und erneuern),
 - Reproduzieren (Bewahren und wiederholen)
 - Reformieren (Optimieren, d.h.vermehren oder vermindern von...)
- Wandel ist das emergente Produkt des Zusammenwirkens dieser drei Prozesse



Kulturgeschichte





Wandeltriade

- Wandel findet immer statt, wann wird er zum Problem?
- Die Prozesse können im Fließgleichgewicht sein oder ein Prozess dominiert zu einem Zeitpunkt die anderen
- In Phasen, in denen es um Erneuerung und Entwicklung geht, muss der Prozess des Revolutionierens dominieren, es wird zerstört und ersetzt
- Ein Prozess kann in einen anderen umschlagen



Widerstand 2

- Gruppierungen in Organisation favorisieren immer bestimmte Prozesse: Bewahren – Erneuern – Optimieren
Hinter diesen Prämierungen stehen Werte und Interessen
- Widerstand bei Mitarbeitern und Führungskräften entsteht,
 - wenn das Topmanagement einen Prozess prämiiert und dem anderen Ressourcen entzieht,
 - Prozesse personalisiert werden oder
 - wenn die reale Komplexität zu stark reduziert wird, z.B.
 - wenn unter ‚falscher Flagge‘ gesegelt wird, Optimierung verkündet und Zerstörung praktiziert wird.



Maximen für Führungskräfte 2

- Die Grundannahme: Alle drei Prozesse sind nötig und haben ihre Funktion entlastet alle Beteiligten
- Prämierungen von Prozessen kommunizieren
- Respekt vor Personen, die andere Prozesse repräsentieren, Personalisierungen entgegenwirken
- Diversifizierte Führungsstrategien für die Repräsentanten der drei Prozesse
- Szenarien entwickeln, welche Prozesse dominieren müssen- ‚richtige Flagge‘ aufziehen
- Eigene Bewertung von Bewahren, Optimieren und Zerstören kennen und sie suspendieren können



Maximen für Führungskräfte 3

- Beteiligungsverfahren professionell einsetzen
 - Beteiligung ist keine heilige Kuh und kein Mittel für jedes Ziel, auch Macht einsetzen
 - Klar machen, wer wann wie zum welchem Zweck beteiligt wird
 - Transparent machen, was entschieden ist und was nicht
 - Änderungen in der Beteiligungsstrategie unterwegs offensiv kommunizieren



Maximen für Beraterinnen 2

- Prämierungen und ‚falsche Flaggen‘ erkennen, ihnen respektvoll und professionell begegnen
- Eigene Prämierungen kennen
- Dynamiken ‚entpersonalisieren‘- Prozessdenken einführen
- Die drei simultan laufende Prozesse im Blick behalten und steuern können
- Mit Führungskräften in ‚insider-outsider-teams‘ arbeiten und die Veränderungsprozesse managen und begleiten



Quellen

- www.triadisches-denken.de
- www.kommunikative-welt.de
 - Mythen der Buchkultur
 - Zum Geschichtsmodell und Wandelmodell
- www.rappe-giesecke.de
 - Vorträge

Datenbanken von Prof.Dr. Michael
Giesecke

