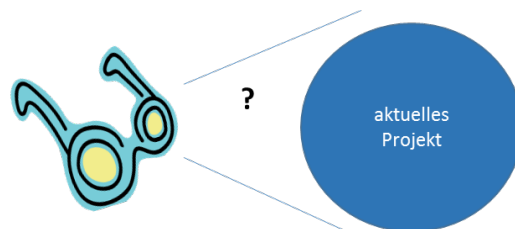


Symposium „Systemische Arbeit zum Anfassen“, 09.01.2016

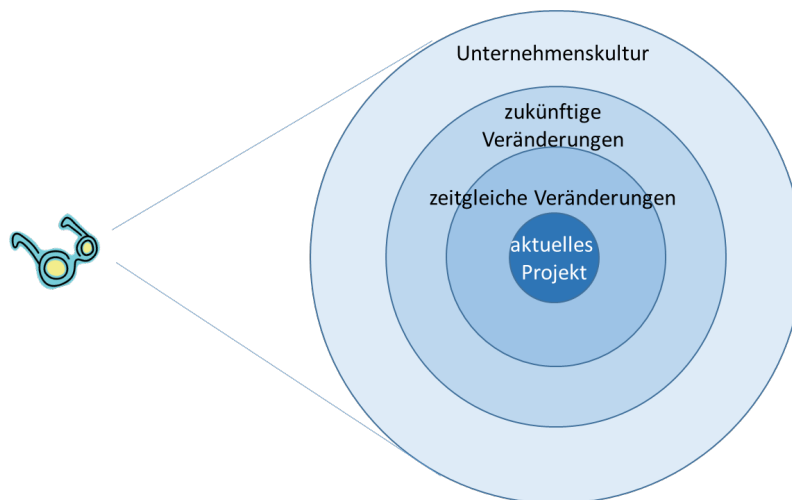
Workshop: Veränderung und Unternehmenskultur

Die Ansätze des klassischen Change Managements beziehen ihre Energie aus der Hoffnung der Beteiligten, sich nach dem Projekt wieder ungestört ihrer eigentlichen Arbeit widmen zu können. In modernen Unternehmen ist jedoch Veränderung Daueraufgabe, viele der alten Rezepte passen nicht mehr. Wie können wir Interventionen an die aktuellen Erfordernisse und an die Unternehmenskultur anpassen?

Die bekannten Change-Modelle sehen Veränderung als Ausnahme an, z.B. das 3-Stufen-Modell von Kurt Lewin „Auftauen – Verändern – Einfrieren“. Die meisten Change-Ansätze konzentrieren sich deshalb immer noch auf die optimale Gestaltung des aktuellen Projektes. Als Erfolgsfaktoren gelten z.B. Dringlichkeit vermitteln, klare Vision benennen, kurzfristige Erfolge erzielen, Unterstützung der obersten Leitung sicherstellen, umfassende Kommunikation und Mitarbeiterbeteiligung.



Wichtige Kontexte werden nicht systematisch berücksichtigt:



Drei Leitfragen ergeben sich:

- *Was passiert sonst noch gerade?* Das zielt auf die Wechselwirkungen mit anderen Entwicklungen im Unternehmen.
- *Welche Auswirkungen hat ein für das aktuelle Projekt als sinnvoll erscheinendes Vorgehen auf die Stärkung der Veränderungskompetenz?* Wie muss das aktuelle Projekt gestaltet werden, damit keine Veränderungsmüdigkeit entsteht, sondern Veränderung als integraler Bestandteil der Arbeit angesehen wird? Auch: Welche Stabilitätsanker sollten gezielt gestärkt werden?
- *Wo kommen wir her?* Das ist eine Frage nach der Unternehmenskultur und den bisherigen Erfahrungen mit Veränderungen. Das ist der Schwerpunkt des Workshops.

Laloux-Modell zur Unternehmenskultur:

	Tribale impulsive Organisation	Traditionelle konformistische Organisation	Moderne leistungsorientierte Organisation	Postmoderne pluralistische Organisation
Kennzeichen	Machtausübung durch den Anführer; Angst hält die Organisation zusammen; sehr reaktiv, kurzfristiger Fokus; gedeiht in chaotischen Umgebungen	stark formalisierte Rollen innerhalb einer hierarchischen Pyramide; Anweisung und Kontrolle von oben nach unten (Was und Wie); Stabilität ist der höchste Wert und wird durch exakte Prozesse gesichert	Ziel ist es, besser zu sein als die Konkurrenz, Profite zu erwirtschaften und zu expandieren; durch Innovation kann man an der Spitze bleiben; Management durch Zielvorgaben (Anweisung und Kontrolle bei dem was getan wird, Freiheit dabei, wie es getan wird)	Fokus auf Kultur und Empowerment, um eine herausragende Motivation der Mitarbeiter zu erreichen
typische Beispiele	Mafia, Strassengangs, Stammesmilizen, Drückerkolonnen,	Kirche, Militär, Behörden	heute dominierend, große AGs, viele mittelständische Betriebe	kulturorientierte Organisationen, viele GWÖ-Betriebe
wichtige Durchbrüche	Arbeitsteilung Befehlsautorität	Formale Rollen (stabile u. skalierbare Hierarchien) Prozesse (langfristige Perspektiven)	Innovation Verlässlichkeit Leistungsprinzip	Empowerment Werteorientierung Berücksichtigung aller Interessengruppen
Schatten	Willkür, Machtherrschaft, Korruption	starr, unbeweglich, nicht innovativ	Wachstum um des Wachstums willen, Natur ausbeutend, nicht nachhaltig	erschöpfende Diskussionen, nur scheinbarer Gleichrang der Mitarbeitenden

Die klassischen Change-Ansätze passen am ehesten zu den traditionell konformistischen Unternehmen. In „modernen“ Unternehmen sollten die drei o.g. Leitfragen im Mittelpunkt der Veränderung stehen, und für die „postmodernen“ Unternehmen kommen bevorzugt die Ansätze der Lernenden Organisation in Frage.

Literaturempfehlungen

Reinventing Organizations von Frederic Laloux, 2015: das beste Buch zu evolutionären Organisationen, absolut empfehlenswert!

Spiral Dynamics von Don Beck / C. Cowan, 2007, der Klassiker der Stufenmodelle, in meinen Augen zu wenig praxisnah für den Organisationskontext

Praktischer finde ich (trotz des Titels): *Gott 9.0* von Marion Küstenmacher et al, 2010. Sehr gute Adaption von Spiral Dynamics an die Kultur im deutschsprachigen Raum

neuer Film (1.2016) zu Spiral Dynamics: Business Complexity - Unternehmensrealitäten verstehen www.youtube.com/watch?v=sPin2B3GdIA&feature=share

Im März 2016 erscheint im oekom Verlag: *Courage! Ein Leitfaden für die Unternehmen der Zukunft* von Evelyn Oberleiter, Günther Reifer und Hand-Ulrich Streit. Mit Interviews mit Jakob von Uexküll, Christof Bosch und Gunther Schmidt. Geht ausführlich auf die praktische Umsetzung in unterschiedlichen Unternehmensbereichen ein.