Veränderungsprozesse wirksam gestalten

Dr. Dorothea Hartmann

Fachvortrag, 23. Aug. 2013

Studiengang Organisationsentwicklung
Distance and Independent Studies Center (DISC)
ZENTRUM FÜR FERNSTUDIEN UND UNIVERSITÄRE WEITERBILDUNG
Kaiserslautern

Wer ich bin

Was ist wichtig
über mich zu wissen?

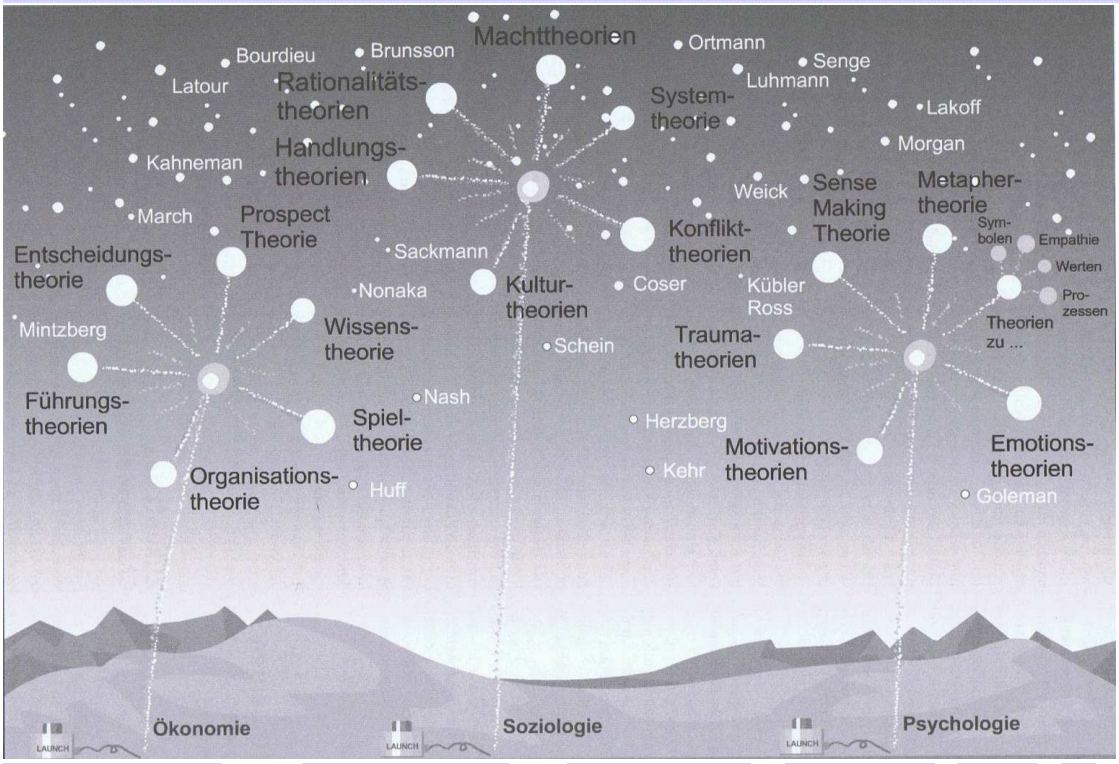
Was ich vermitteln möchte

1. Organisationsentwicklungstheorie-Feuerwerk
2. Dimensionen der Reflexion für Berater/-innen
3. Die Anatomie von Veränderungsprojekten
4. Meine wichtigsten theoretischen Referenzpunkte
5. Kritische Situationen im Veränderungsprojekt
6. Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen

Wo wir gerade sind

1. **Organisationsentwicklungstheorie-Feuerwerk**

Organisationsentwicklung der letzten Jahrzehnte: Ein Feuerwerk von Theorien



Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Nr. 4/2011, S. 58

Wo wir gerade sind

1. Organisationsentwicklungstheorie-Feuerwerk
2. **Dimensionen der Reflexion für Berater/-innen**

Dimensionen der Reflexion

(nach D. Schön, 1984)

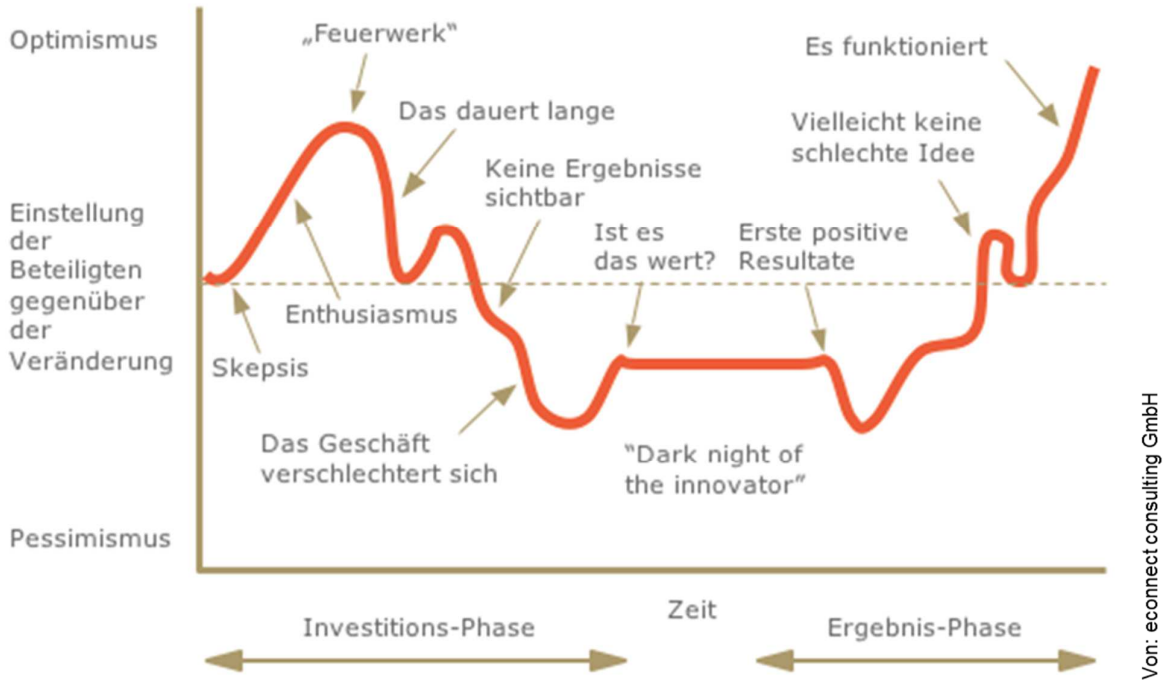
Für Berater/-innen ist es essentiell, umfassend reflektieren zu können.

Reflexionsdimensionen		
zunehmende Reflexionstiefe	knowing-in-action	intuitives Verstehen des Kontexts durch implizites Wissen
	reflecting-in-action	während des Handelns reflektieren (meist initiiert durch ein unerwartetes Ergebnis)
	reflecting-in-practice	über die Grundannahmen der (eigenen) Praxis reflektieren
	reflection-in-action	sofortige, situative Reflexion in Form kritischen Hinterfragens des intuitiven Verständnisses während einer Handlung

Wo wir gerade sind

1. Organisationsentwicklungstheorie-Feuerwerk
2. Dimensionen der Reflexion für Berater/-innen
3. **Die Anatomie von Veränderungsprojekten**

Die Anatomie von Veränderungsprozessen



Wo wir gerade sind

1. Organisationsentwicklungstheorie-Feuerwerk
2. Dimensionen der Reflexion für Berater/-innen
3. Die Anatomie von Veränderungsprojekten
4. **Meine wichtigsten theoretischen Referenzpunkte**

Meine wichtigsten theoretischen Referenzpunkte

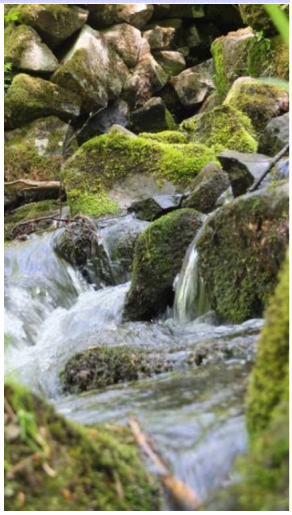
1. Die lernende Organisation
   (Argyris/Schön; Senge)
2. Mikropolitik:
   Strategische Organisationsanalyse
   (Crozier/Friedberg)
3. Die Theorie U
   (Scharmer)
4. Die systemische Sichtweise
   (Königswieser)

1. Die lernende Organisation

Annahmen

- Der Wandel findet auf *intraindividueller* Ebene statt.
- Das Individuum wird weder nur von seiner Umwelt, noch ausschließlich durch seine Sozialisation geprägt, vielmehr werden die Voraussetzungen, die ein Individuum mitbringt, mit dem konkreten Handlungssystem verknüpft.
- Der Kontext der Handelnden wird genau untersucht und analysiert.

Das Lernlabor



Ein Lernlabor ist zentral für eine lernende Organisation und der Schlüssel zu einer guten Unternehmenskultur.

Es ist ein Managementübungsfeld, in dem Denkweisen bewusst gemacht und neue Verhaltensweisen ohne Sanktionen ausprobiert werden können.

Ziele und Praxis eines Lernlabors

Ziel ist es,

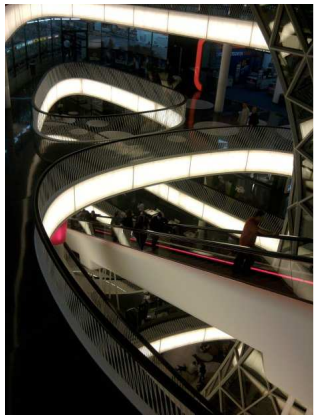
- ein Verständnis von dynamischer Komplexität zu entwickeln,
- Systemirrationalitäten zu reduzieren und
- den effektivsten „Hebel“ zu deren Veränderung zu finden.

Im Lernlabor

- wird Wissen und Erfahrung weitergegeben,
- kooperierendes Erkundungsverhalten erlernt,
- werden Annahmen und Prämissen hinterfragt,
- neue Handlungsweisen ausprobiert,
- Systemirrationalitäten reflektiert und
- herrschende Normen bzw. Tabus erkundet.

2. Die Mikropolitik – Strategische Organisationsanalyse

(nach Crozier/Friedberg)

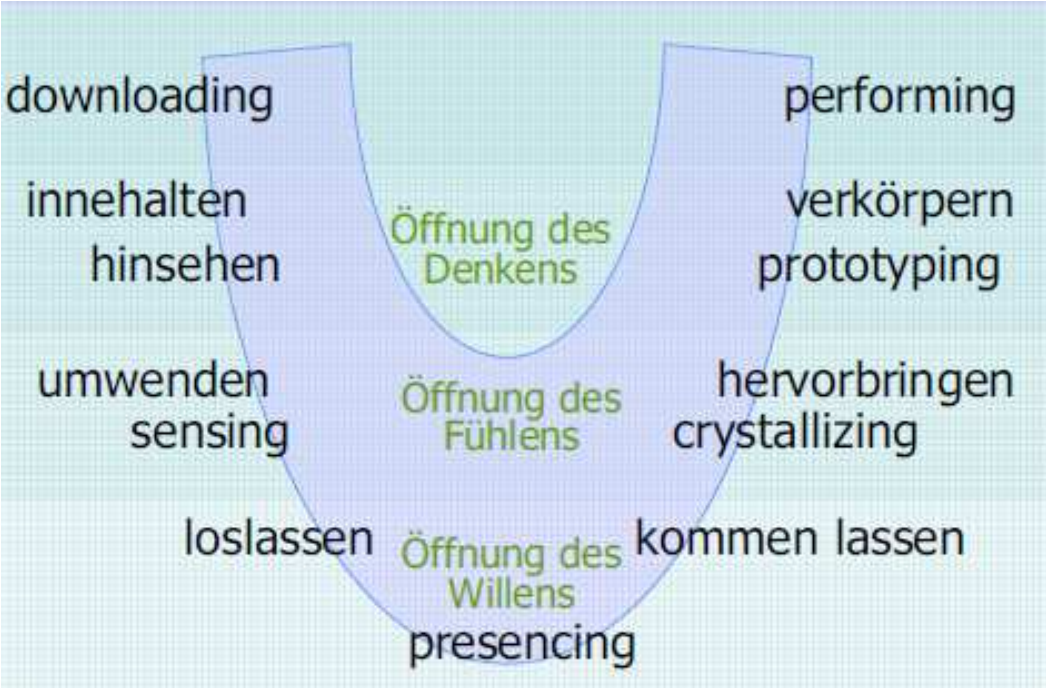


Annahmen

- Rationales Handeln wird als beschränkt, unvollkommen, mehrdeutig und widersprüchlich konzipiert.
- Ursache und Wirkung seien empirisch zu sehr miteinander verschränkt, als dass man diese entwirren könnte.
- Der Strategiebegriff wird nicht wie im Sinne der klassischen Entscheidungstheorie verstanden, denn die Akteure reagieren empirisch oft genug aufgrund einer Handlungskonstellation, statt ein Vorhaben bewusst zu verfolgen.

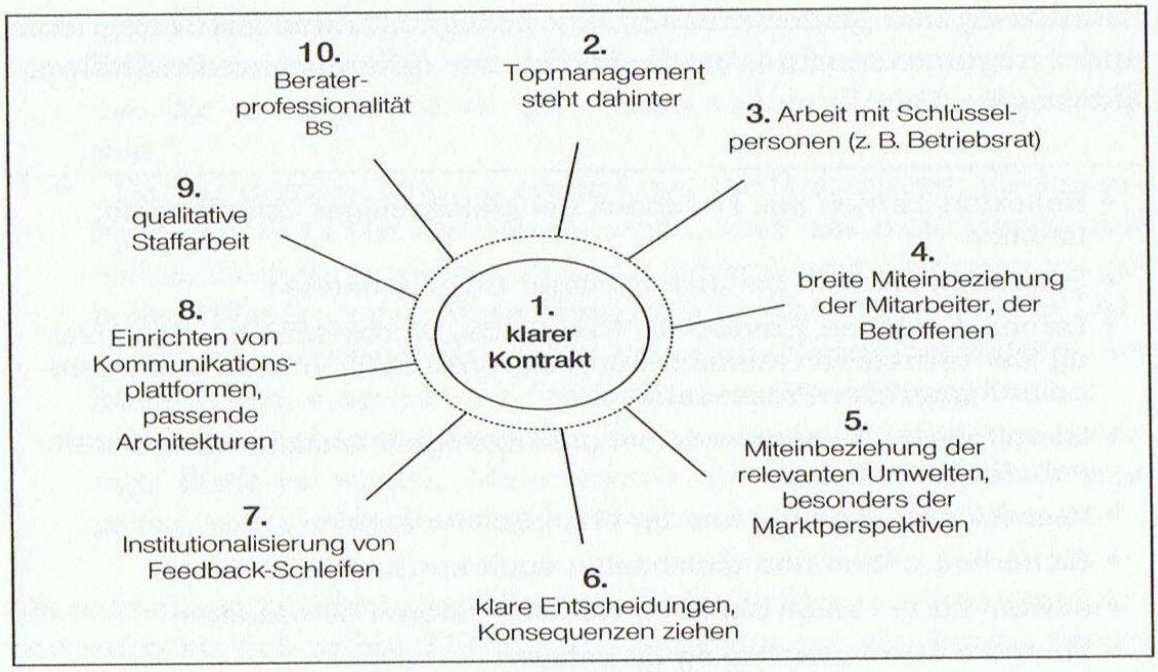
3. Die Theorie U

(nach O. Scharmer)



4. Der systemische Beratungsprozess

(nach Königswieser/Hillebrand 2006)



Wo wir gerade sind

1. Organisationsentwicklungstheorie-Feuerwerk
2. Dimensionen der Reflexion für Berater/-innen
3. Die Anatomie von Veränderungsprojekten
4. Meine wichtigsten theoretischen Referenzpunkte
5. **Kritische Situationen im Veränderungsprojekt**

Widerstände, Konflikte, Krisen & Co.

Fallbeispiele …

Wo wir gerade sind

1. Organisationsentwicklungstheorie-Feuerwerk
2. Dimensionen der Reflexion für Berater/-innen
3. Die Anatomie von Veränderungsprojekten
4. Meine wichtigsten theoretischen Referenzpunkte
5. Kritische Situationen im Veränderungsprojekt
6. **Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen**

Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen (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.
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.

Wie Sie mich erreichen

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dialog & Change

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