

## Konstruktiver Umgang mit Veränderung in Organisationskontexten

### Über emotionales, kognitives und organisationales Lernen im Kontext von Organisationsveränderung - einige Thesen -

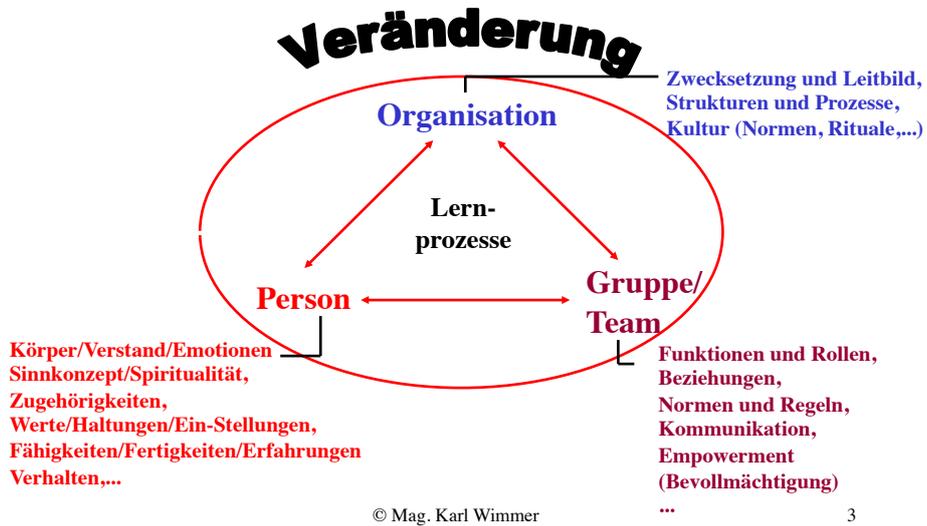
Karl Wimmer, Oktober 2018

© Mag. Karl Wimmer • Pillweinstr. 35 • 4020 Linz • Tel. +43 676 3838201  
karl@wimmer-partner.at • www.wimmer-partner.at

## Veränderung als Interaktions- und Lernprozess



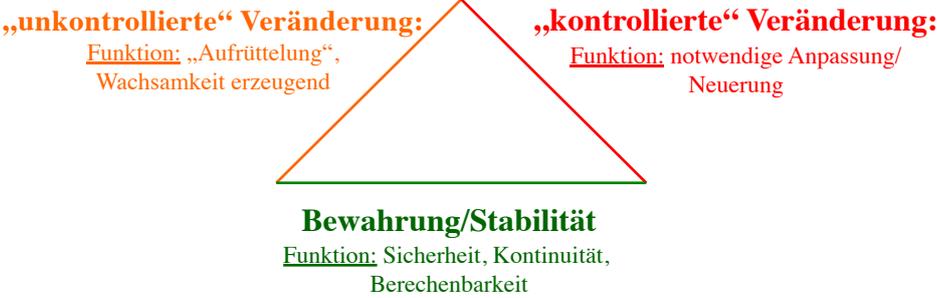
## Qualitative Faktoren im Veränderungsprozess



## Prinzipien und Hilfen in Veränderungsprozessen

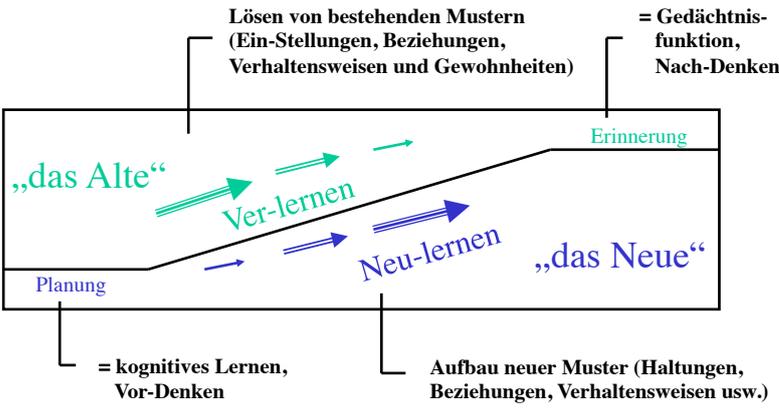


# Prinzipien und Funktionen von Stabilität und Veränderung



Wichtig ist ein ausgewogenes Maß dieser Anteile, das der Verarbeitungskapazität von Person und System sinnvoll angemessen ist.

# Veränderungslernen als Prozess



## Thesen über Veränderungsmotivation (1/2)

- **Kognitives Lernen** = Visionen kommunizieren + Identifikation damit (vgl. “Zukunftskonferenzen”)
- **Verhaltenslernen** = Anreize setzen, Fehler tolerieren, Erfolge belohnen
- **Emotionales Lernen** = Umgang mit der Angst vor Veränderung + anderen Gefühlen

## Thesen über Veränderungsmotivation (2/2)

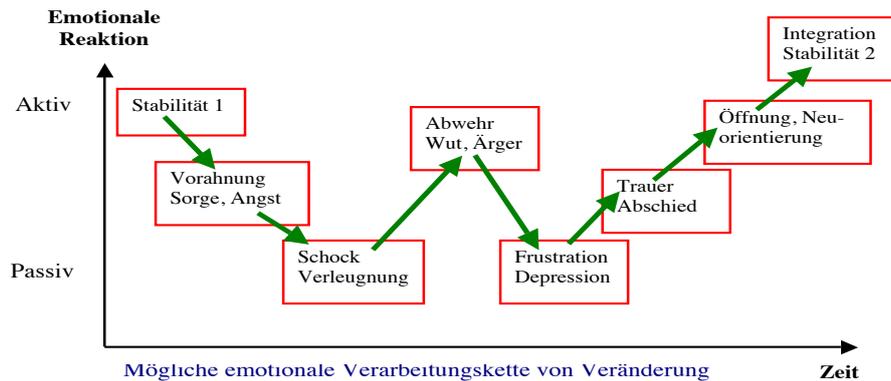
- **Angsttheorie:** Veränderung passiert, wenn Angst 1 (=Angst vor der Veränderung) kleiner ist als Angst 2 (=Angst vor den Folgen der Nicht-Veränderung)
- **Nutzentheorie:** Veränderung passiert, wenn der erwartete Gewinn bzw. Nutzen aus der Veränderung (Ziel-Zustand) größer ist, als der aufzugebende Gewinn bzw. Nutzen in der IST-Situation (Nicht-Veränderung)

## Emotionale Reaktionen in Veränderungsprozessen (1/2)

Es gibt keine Veränderung ohne Gefühle.

Die emotionalen Reaktionen im Rahmen von Krisen und Veränderungen lassen sich in groben Zügen folgendermaßen darstellen:

1. Stabilität 1, (relative) Zufriedenheit mit dem Status quo
2. Vorahnung, Sorge, Angst
3. Schreck, Schock
4. Abwehr, Ärger
5. Frustration
6. Trauer, (aktiver) Abschied
7. Öffnung, Neugier
8. Integration, Vertrauen, (relative) Stabilität 2



## Emotionale Reaktionen in Veränderungsprozessen (2/2)

### **Phase 1: Status quo**

Stabilität und relative Zufriedenheit mit dem Gewohnten und Vertrauten.

### **Phase 2: Vorahnung, Sorge, Angst**

Sorge und Angst vor der unsicheren Zukunft.

### **Phase 3: Schock, Verleugnung**

Festhalten wollen am Status quo.

### **Phase 4: Abwehr, Wut, Ärger**

Wut und Ärger auf das „Schicksal“ oder die „Bösen, die uns das antun“.

### **Phase 5: Frustration und Depression**

Passives sich Fügen in das Unvermeidbare.

### **Phase 6: Akzeptanz, Trauer und Abschied**

Akzeptanz der Veränderung. Innerer Lösungsprozess, loslassen von Vergangenem, Einnehmen von (emotionaler) Distanz.

### **Phase 7: Öffnung, Neugier, Neuorientierung**

Aktiver Suchprozess für eigene Chancen und Möglichkeiten.

### **Phase 8: Integration der Neuerung**

Inneres Verarbeiten und Vertraut werden mit der Neuerung, Integration.

## Über die “Logik der Gefühle” in Veränderungsprozessen



Gefühle sind Motor + Ressource für Veränderung

Stichwort: „Emotionale Intelligenz“

© Mag. Karl Wimmer

11

## Einige Thesen zur “Gefühlslogik”

Denken und Handeln ist immer eingebettet in Stimmung/Gefühl („kein Effekt ohne Affekt“).

Gefühle

- lenken die Aufmerksamkeit / Wahrnehmung
- verbinden Wahrgenommenes zu einem Gesamtbild
- wirken wie Schleusen oder Magneten
- stecken an und steuern sich selbst
- sind Energielieferanten
- sind nicht direkt beeinflussbar sondern nur über Kontext

© Mag. Karl Wimmer

12

## Eigene Erfahrungen im Umgang mit Veränderungen

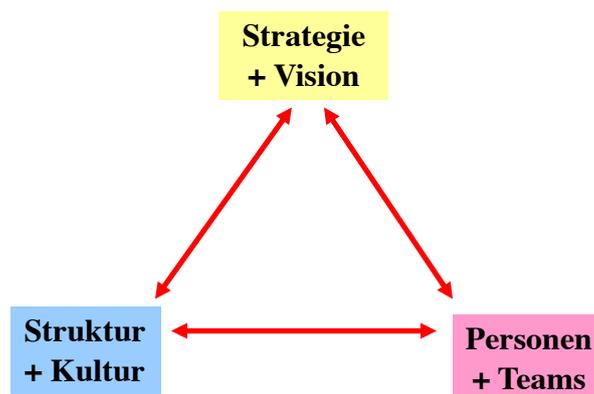
Gruppenarbeit (3 - 4 Personen):

1. Je eine wesentliche Veränderung in Ihrem Leben?
  - worum ging's? gewollte od. ungewollte Veränd.?
  - wer war involviert?
  - ups and downs (Stimmungen und Gefühle)?
  - wo gestaltete ich (Aktion)?
  - wo ließ ich es sich entwickeln?
  - spezielle Hindernisse im Prozess?
  - Ressourcen (Menschen, Orte, Kraft, Rituale, ...)
2. Was habe ich gelernt daraus? (Was würde ich heute gleich / anders machen?)

© Mag. Karl Wimmer

13

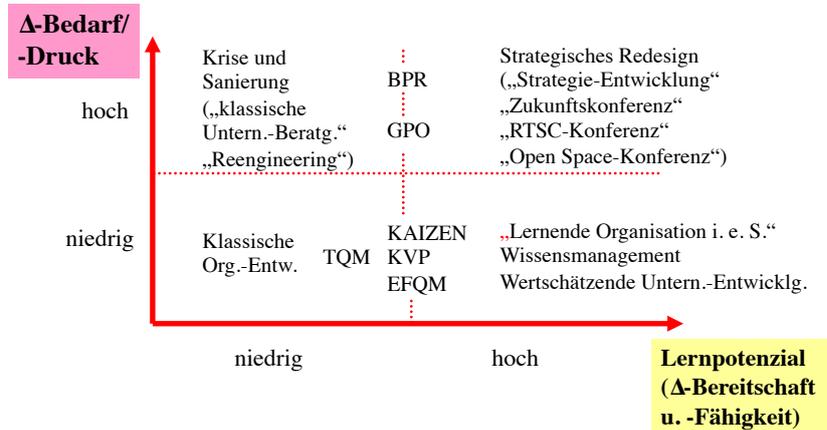
## Ansatzpunkte für Lernen/Veränderung



© Mag. Karl Wimmer

14

## Strategieraster für Change-Konzepte



## Organisationsmodelle (1/3): Organisation als Maschine (mechanistisches Modell)

- Klassische Managementtheorie:
  - Bürokratische Organisation aufbauen (M. Weber)
  - “Wissenschaftliches Management” (F. Taylor)
  - Führungsmodell: Theorie X (Mc Gregor)

> Entwicklung durch differenzierte Planung

## **Organisationsmodelle (2/3): Organisation als Organismus (biologisches Modell)**

- Kontingenztheorie, Evolutionstheorie, Systemtheorie:
    - Offenes System, im Austausch mit der Umwelt
    - Bedürfnisorientierung im Inneren (Homöostase)
    - Führungsmodell: Theorie Y (Mc Gregor)
- > Entwicklung durch Anpassung, Marktorientierung  
> natürliche Selektion (Artenvielfalt)

## **Organisationsmodelle (3/3): Organisation als Gehirn (Info-verarbeitendes System)**

- Kybernetik:
    - Regelkreise, pos. + neg. Feedbackschleifen
    - Steuerung durch Controlling
  - Selbststeuerung:
    - Autopoietisches System
- > Entwicklung durch Setzen von Zielen, Visionen  
> Selbstreflexion

### Wesenselemente einer „Lernenden Organisation“ (1/3)

- “Formelles” und “Informelles” in Einklang
- Entfremdungsprozesse zwischen “Funktionen” aufgehoben - funktionale, befriedigende Tauschprozesse zwischen den Subsystemen
- Organisations-Stressoren minimiert
- Selbstevaluation/-reflexion als Prinzip - verbunden mit kontinuierlicher Anpassung/Entwicklung (vgl. TQM / KVP / EFQM)

### Wesenselemente einer „Lernenden Organisation“ (2/3)

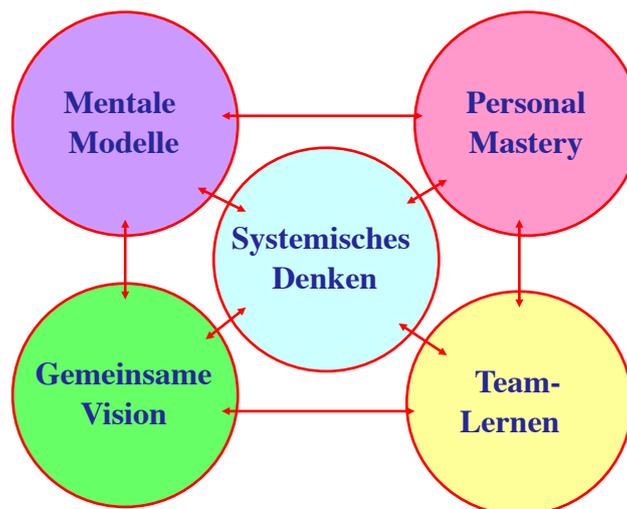
- Offenheit und Reflexionsfähigkeit bzw. -willigkeit
- “doppelschleifiges” Lernen: neben den “rationalen” Zielen auch Werte und Denkprozesse aller Beteiligten mit beachtet
- Anerkennung unterschiedlicher Standpunkte und Sichtweisen (Mehrdimensionalität)
- Management von Widersprüchen und Konflikten in der Organisation

## Wesenselemente einer „Lernenden Organisation“ (3/3)

- Menschenbild und Annahmen über Führung i. S. der “Theorie Y” (nach Mc Gregor)
- Empowerment-Ansatz
- “lebendiger Austausch” mit der Umwelt - Feedbackprozesse und deren konstruktive Verarbeitung
- Kunden- und Dienstleistungsorientierung als grundlegendes Prinzip

## 5 Disziplinen (Module) der L.O.

(nach Peter M. Senge)



# 1. Systemisches Denken

weg von ...

- Ursache-Wirkungs-Denken
- Eigenschafts-Zuschreibungen
- Problemzentrierung
- Objektiver Wahrheit
- Defizitorientierung
- Instruktionen Interaktionen
- Kybernetik I. Ordnung

hin zu ...

- Netzwerk-Denken
- Verhaltens-Beschreibungen
- Ziel- u. Lösungsorientierung
- Wirklichkeitskonstruktionen
- Ressourcenorientierung
- Eigenverantwortung
- Kybernetik II. Ordnung

# 2. Mentale Modelle

beinhalten ...

- ➔ Die Ebene der geistigen Repräsentationen - innere Theorien über die Welt und unser Handeln
- ➔ Bewusstheit über Selektivität der Wahrnehmung, Wahrnehmungsfiler, Reframing
- ➔ Wahrnehmung aus verschiedenen Positionen, Beachtung der "logischen Ebenen"
- ➔ Umgang mit Komplexität - Zugang zu Kreativität - Integration von Bewusstem (Verstand) und Unbewusstem (Intuition)
- ➔ Dissens / Widersprüche / Gegensätze als sich bedingende "Notwendigkeiten"

### 3. Personal Mastery

beinhaltet ...

- Selbstführung, Persönlichkeitsentwicklung
- Eigene Stärken (und Schwächen) kennen und reflektieren (Reflexions- und Erkundungsfähigkeiten)
- Lern- und Entwicklungsprozesse zur “Meisterschaft”
- Persönliche Vision/Leitbild entwickeln und eine kreative Spannung mit der Realität halten
- Das Unterbewusstsein nutzen
- Hilfen in Anspruch nehmen

### 4. Gemeinsame Vision

beinhaltet ...

- Eine gemeinsame Vision/  
Unternehmensphilosophie
- Die Vision im Fluss halten
- Verpflichtung zur Wahrheit, d.h. z.B. über Fehler und Misserfolge sprechen und daraus lernen können
- Synergien nutzen

## 5. Team-Lernen

beinhaltet ...

- die Entwicklung außergewöhnlicher Fähigkeiten zum koordinierten Handeln
- Dialog und Diskussion
- Handling von Konflikten und AbwehrROUTINEN
- Kontexte für Teamarbeit schaffen
- Übung

## Thesen über Lernen von Organisationen (1/4)

- **Übergeordneter Zweck des Lernens ist die Selbsterhaltung**  
Lernen hält uns und unsere Organisationen fit für's Überleben; "The Survival of the Fittest" (Charles Darwin).
- **Lernen macht Sinn, wenn es diesem Zweck dient**, egal ob das bewusst wahrgenommen wird oder nicht.
- **Organisationslernen ist nicht "Wissen anhäufen"**, sondern bedarfs- und anforderungsgerechtes Verhalten zu entwickeln.

## Thesen über Lernen von Organisationen (2/4)

- **Lernen bedingt immer ein Infragestellen seiner Identität**  
Wer und wie bin ich? Und ist daher oft mit Angst verbunden.
- **Wichtig: abzuwägen, wo(-für) sich lernen lohnt und was dafür aufgegeben wird**, dazu bedarf es der Wahrnehmung jener Einflußgrößen, die als Auslöser für Lernen in Erscheinung treten.
- **Werden Lernauslöser nicht als relevant definiert, wird Lernen verweigert** oder nur über sekundäre Lernauslöser (z.B. Chef, Vorstand) aktiviert - häufig mit "Widerstand" verknüpft.

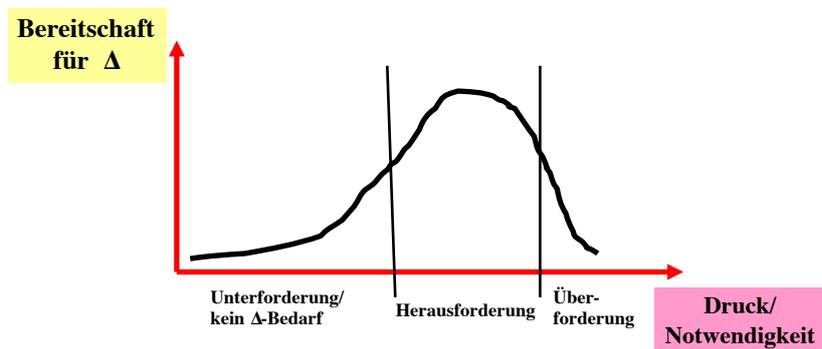
## Thesen über Lernen von Organisationen (3/4)

- **Jede Veränderung schließt Lernen ein bzw. setzt es voraus**; es geht dabei darum, Rahmenbedingungen für erfolgreiches Lernen zu schaffen.
- **Den Sinngrund des Lernens kognitiv zu antizipieren/wahrzunehmen**, scheint für eine positive Lernhaltung/Lernbereitschaft ein zentrales Mittel zu sein.
- **Lernen ist immer Arbeit/Aufwand**, und meist auch mit einer gewissen Anstrengung/Mühe verbunden.

## Thesen über Lernen von Organisationen (4/4)

- Zentrale Fragen sind:
  - Was ist konkret zu lernen?
  - Was ist konkret nicht zu lernen?
  - Warum wird gelernt; welche Regeln/Normen bestimmen das Lernen?
  - Wie wird gelernt?
  - Welche Bedingungen/Regeln erschweren bzw. verhindern Lernen?
  - Was fördert Lernen; was macht es attraktiv?

## Lern-/Veränderungsbereitschaft



## Zentrale Schritte im Veränderungsprozess

1. Create a sense of urgency (Sinngrund) - warum?
2. Koalitionen / Architektur aufbauen („Trägersysteme“)
3. Zukunftsarbeit (Vision / Strategie)
4. Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation, ...
5. Breites Empowerment (Ermächtigungen)
6. Supportsystem aufbauen (unterstützende Maßnahmen)
7. Erfolg messen + Rückkoppeln
8. Integration und Absicherung der Veränderung

© Mag. Karl Wimmer

33

## Wertschätzende Unternehmensentwicklung

### Einige Thesen

1. In jeder Organisation, Gruppe, Gesellschaft, ... gibt es etwas, was funktioniert und erfolgsbestimmend ist.
2. Das, worauf wir uns konzentrieren, wird zu unserer Realität. Organisationen entwickeln sich in jene Richtung, in die die Fragen gestellt werden.
3. Der Prozess einer Befragung (in) einer Organisation beeinflusst diese in jedem Fall.
4. Wird der Fokus einer wertschätzenden Erkundung primär auf das gelenkt, was (gut) funktioniert, so wird das verstärkt und ausgebaut.
5. „Wertschätzende Unternehmensentwicklung“ ist ein Instrument und eine Haltung, das/die stärkt und Zuversicht fördert.

© Mag. Karl Wimmer

34