



„Veränderung gestalten“

Veränderungsprozesse in Unternehmen

Ausgangssituation

„Heutzutage scheint sich alles gegen ferne Ziele , lebenslange Entwürfe, dauerhafte Bindungen, ewige Bündnisse und unwandelbare Identitäten zu verschwören. Ich kann nicht langfristig auf meinen Arbeitsplatz, meinen Beruf, ja nicht einmal auf meine eigenen Fähigkeiten bauen; ich kann darauf wetten, daß mein Arbeitsplatz wegrationalisiert wird, daß mein Beruf sich bis zur Unkenntlichkeit verändert, daß meine Fähigkeiten nicht länger gefragt sind“ (Z. Baumann)

Praktische Auswirkungen

Innerbetriebliche Veränderungsprozesse

- Etwa drei Viertel der Erwerbstätigen haben eine oder mehrere Änderungen im Betrieb erfahren. Für die Mehrheit mit Auswirkungen auf ihre persönliche Arbeitssituation (technische Innovationen, organisatorische Veränderungen).

Konsequenz:

- körperliche Belastung, Stress.
- enormer Anstieg an fachliche Anforderungen.

- Mehrmalige Neuausrichtung von Unternehmen (neu organisiert, Unternehmensteile ausgelagert).

Konsequenz:

- Umwidmung von Planstellen in Ziel- (unbefristete Stellen) und Prozessplanstellen (befristete Stellen)
- Bewerbung bei Tochterfirmen oder Fremdunternehmen auf die neu geschaffenen Stellen bei reduzierter Stellenzahl.

- Zunahme der Zeitarbeit

Stressformen und mögliche Auswirkungen

	Kurzfristige Stressfolgen	Langfristige Stressfolgen
Physisch	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhte Herzfrequenz • Erhöhter Blutdruck 	<ul style="list-style-type: none"> • Psychosomatische Beschwerden • Herz-Kreislauferkrankungen
Psychisch	<ul style="list-style-type: none"> • Anspannung • Ärger • Nervosität • Innere Unruhe • Ermüdungserscheinungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwindendes Selbstwertgefühl • Depressionen • Burn-Out • Angst
Individuelles Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsschwankungen • Nachlassende Konzentration • Fehlhandlungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermehrter Alkohol-, Medikamenten-, Nikotinkonsum • Fehlzeiten • Innere Kündigung

In Anlehnung an Bamberg, E. u. a.: Stress- und Ressourcenmanagement. Bern 2003

Wandel der Organisations-/Arbeitsformen

Funktions-/berufsorientierte Organisation



Prozessorientierte Organisation

- Funktionseinheiten
- Stabile Leistungsprofile
- Fach- und aufgabenbezogene Berufsqualifikationen
- Tiefe hierarchische Strukturen
- Starre Produktions-/Arbeitsmodelle

- Multifunktionale Org-Einheiten
- Prozessbezogener Personaleinsatz
- Dezentrale Strukturen
- Flexibilisierte Arbeitszeitregelung
- Flexible Arbeitsorte

In Anlehnung an Baethge/Baethge-Kinsky 1998



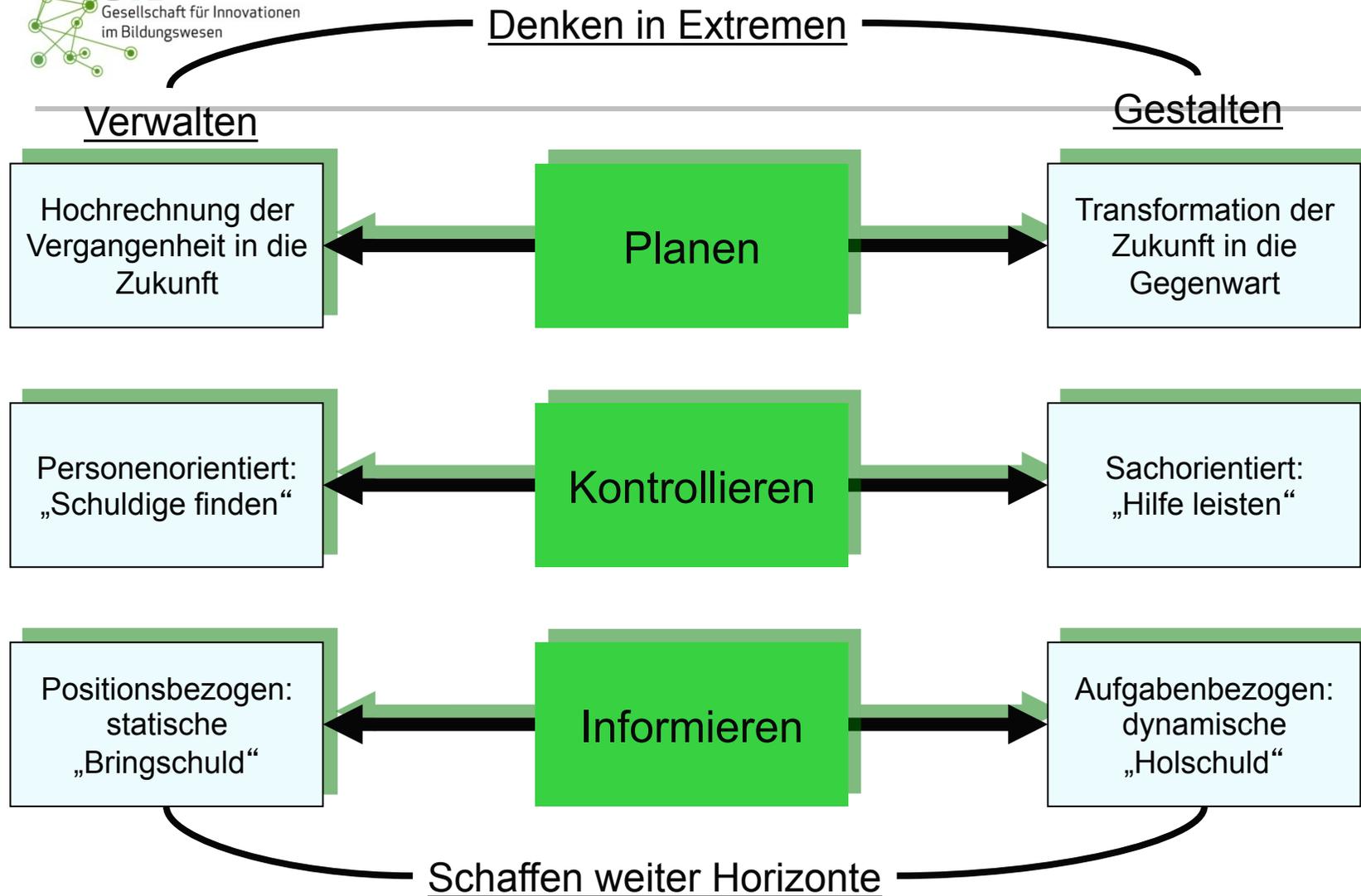
Virtuelle Arbeitsorte

Abschaffung:

- ◆ Feste Büros
- ◆ Anwesenheitspflicht
- ◆ Eigener Schreibtisch

(Beispiel Microsoft Deutschlandzentrale in München)

Konsequenzen im Hinblick auf Bindung ans Unternehmen:
emotionale, soziale Beziehungen zu Kollegen, Vorgesetzten;
Unternehmenskultur, Führung ...?



Entscheidung unter Unsicherheit

- Die Erwerbstätigen sind mit einer Vielzahl von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen konfrontiert, zu denen sie sich verhalten müssen,
- ohne dass sie die Richtung kennen;
- ohne dass sie „harte“ Orientierungsdaten zur Verfügung haben, die ihre Entscheidungen absichern,
- ohne dass sie gelernt haben, mit fremden bzw. neuen, wechselnden Situationen umzugehen.

Veränderungen in Organisationen

Mitarbeiter als Change Agent

1. Die MitarbeiterInnen sind heute in gleicher Weise wie Unternehmen gefordert, aktiv Wechsel und Veränderungen zu meistern.
2. Change Management geht auf diese Entwicklung kaum ein. Veränderungsprozesse werden einseitig aus der Perspektive des Unternehmens gesehen und dementsprechend werden Lösungsstrategien entwickelt. Die MitarbeiterInnen werden als Betroffene angesprochen und sind (nur) in dieser Rolle als Akteure gefordert.

These

Change Management braucht keine neuen Methoden, sondern ein neues Denken, das

- auch den Blick der MitarbeiterInnen auf Veränderungssituationen einbezieht und sie bei der Entwicklung von Veränderungskompetenz unterstützt;
- die Paradoxie erkennt: steuern zu wollen, ohne steuern zu können.

Unternehmen als lernende Organisation

Entwicklung und Veränderung erfordert Lernen

Daher

- Eine Organisation benötigt zur Ziel orientierten Weiterentwicklung lernfähige und lernbereite MitarbeiterInnen
- Den dazu erforderlichen organisatorischen Rahmen stellt die betriebliche Personalentwicklung/Weiterbildung

Begründung für eine „lernende Organisation“ I

Früher: Organisatorischer Wandel eine Planungsaufgabe, da grundlegende Veränderungen die Ausnahme.

Ziel: Wiederherstellung des Gleichgewichts zwischen veränderten Rahmenbedingungen und Organisationszielen.

Heute: Wandel als Normalfall.

Daher:

„Der permanente externe Wandel kann nur durch einen fortlaufenden Lernprozess der Organisation vollzogen werden“ (K. Höxter)

Thesen

1. „Organisationen lernen nur, wenn die einzelnen Menschen etwas lernen.
Das individuelle Lernen ist keine Garantie dafür, daß die Organisation etwas lernt, aber ohne individuelles Lernen gibt es keine lernende Organisation“. (P. Senge)
2. Die Organisation kann Lernprozesse „nur“ fördern bzw. behindern und organisieren.
3. Die Mitarbeiter stellen das eigene Wissen der Organisation zur Verfügung. Diese erfasst, speichert das Wissen und entscheidet, was in welchem Umfang kommuniziert wird.
4. Eine „lernende Organisation“ bleibt eine Vision. Sie kann nur angestrebt werden

Das Geheimnis guter Manager ist:

„Sie finden bei ihren Mitarbeitern zuerst heraus, was sie besonders gut können und sorgen dafür, dass sich diese Begabungen so gut wie möglich entfalten können (...). Gute Manager versuchen nicht, ihre Leute zu perfektionieren oder zu kontrollieren. Sie vertrauen ihnen, bevollmächtigen sie und helfen ihnen, ihr einzigartiges Potential zu entwickeln. Es ist Unsinn, alle Leute gleich zu behandeln. Jeder hat andere Stärken und andere Bedürfnisse.“

(Beckstein)

Perspektiven bei Veränderungsprozessen

