

# Aussitzen–Durchsetzen-Widersetzen Wandlungsdynamiken in Unternehmen

Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke

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

Wandlungsdynamiken in Unternehmen-  
Prof.Dr. K.Rappe-Giesecke - Universität Innsbruck

30.6.2005



# 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

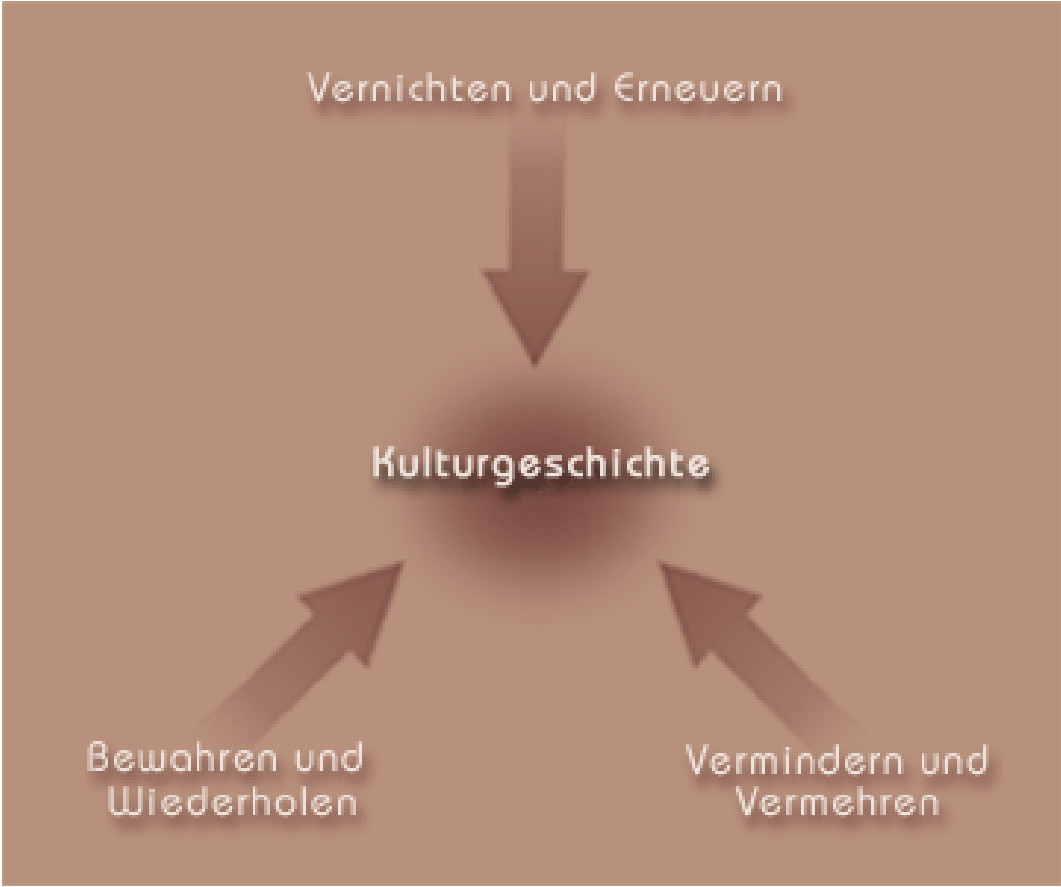
- Projektarchitektur
  - Zu Beginn sollte man sich über die Zielvereinbarungen, die die Veränderung benennen, den Maßstab, an dem man sie messen will, und die Werte, die den Maßstab legitimieren, verständigen
  - Im laufenden Prozess sollte es neben dem zielbezogenen Projektmanagement ‚Räume‘ geben (Dialog),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

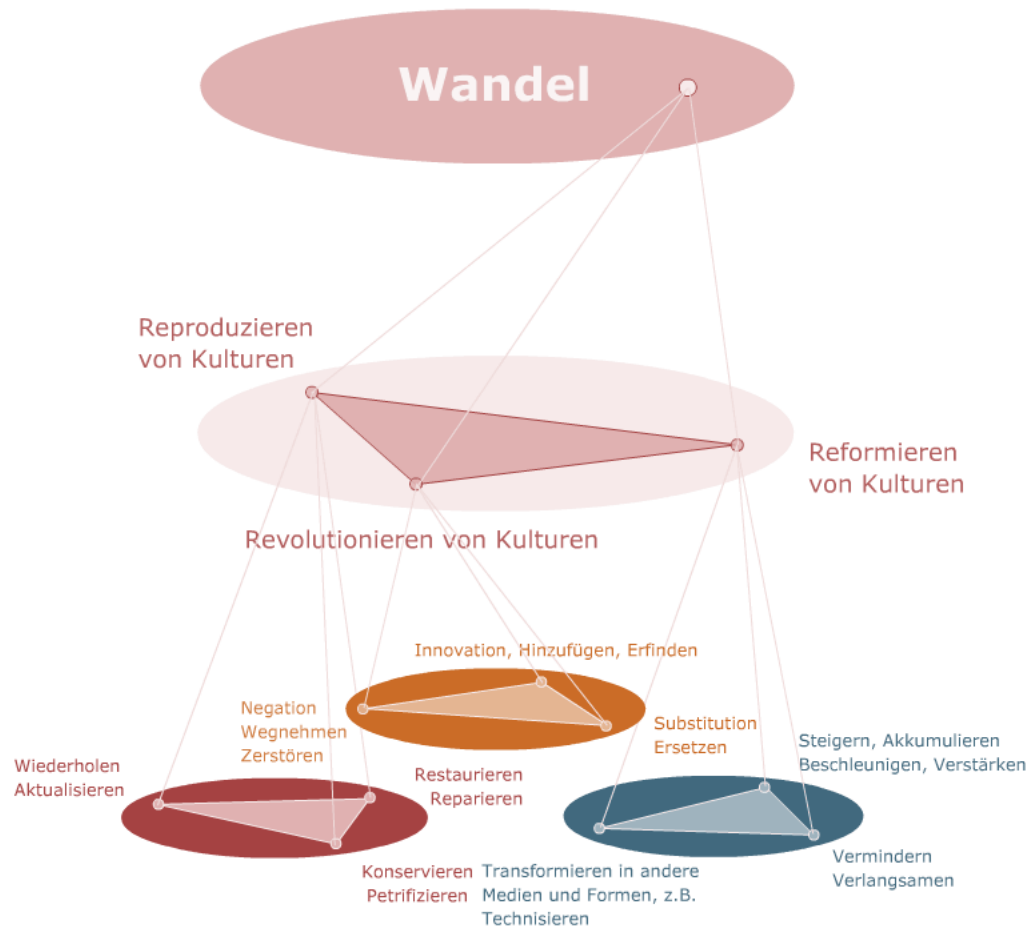


## 2. Prozessmodell: Bewahren- Optimieren-Revolutionieren

- Veränderungsprozesse setzen sich aus drei Prozessen zusammen
  - Revolutionieren ( Vernichten und erneuern),
  - Reproduzieren ( Bewahren und wiederholen)
  - Reformieren (Optimieren, d.h.vermehrten 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 prämiert 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](http://www.triadisches-denken.de)
- [www.kommunikative-welt.de](http://www.kommunikative-welt.de)
  - Mythen der Buchkultur
    - Zum Geschichtsmodell und Wandelmodell
- [www.rappe-giesecke.de](http://www.rappe-giesecke.de)
  - Vorträge

Datenbanken von Prof.Dr. Michael  
Giesecke