

Change Management und Organisationsentwicklung (1)

Europa Fachhochschule Fresenius

Wahlmodul: Organisationsmanagement

Teilmodul: Methoden und Konzepte der Organisationsberatung

Dozenten:

Dipl. Psych. Stephan Holtmeier (k.i.m & kubit)

Dipl. Psych. Christina Bovi (k.i.m)



Erste Impressionen

- „Nichts ist so beständig wie der Wandel“
- „Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit zu verteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer“ (Antoine de Saint Exupéry)
- „Wer Wandel erreichen will, muss ihn vorleben“ (Mahatma Ghandi)
- „Alles fließt“; „Man kann nicht zweimal in den denselben Fluss steigen“ (Heraklit)



- Bilden Sie 2-er Teams.
- Nehmen Sie eine Sammlung vor zu folgender Fragestellung (jedem Teammitglied stehen dafür ca. 5 Minuten zur Verfügung):
 - Wann habe ich zum letzten Mal eine Veränderung erlebt?
 - Wie sah die Veränderung aus? Was daran definiere ich als Veränderung?
 - Welche Gefühle habe ich in dieser Situation erlebt?
 - Wie ist das Ganze ausgegangen?



Change Management: Definition & Hauptfrage

- **DEFINITION:** Das Konzept des Change Managements umfasst alle geplanten, gesteuerten und kontrollierten Veränderungen in den Strukturen, Prozessen und Kulturen sozio-ökonomischer Systeme. Ein integriertes und differenziertes Veränderungsmanagement beschäftigt sich u.a. mit Fragen der Organisation, des Personalmanagements, der Unternehmensführung sowie der Kommunikation und Information (Quelle: Thom, 1998, „Change Management“)
- **HAUPTFRAGE:** Wie können Unternehmungen den Herausforderungen eines sich ständig und fast unvorhersehbaren Umweltsystems begegnen und durch pro- und reaktives Vorgehen ihr langfristiges Überleben, ihre fortlaufende Zielerreichung und ihre zukünftige Prosperität sichern?



Organisationsentwicklung: Definition & Zielsetzung

- **DEFINITION:** Organisationsentwicklung (OE) ist eine methodische Interventionsstrategie, die durch Beratung eingeleitet wird. Sie dient der Entwicklung von Organisationen, mit Berücksichtigung sowohl personaler/interpersonaler als auch struktureller/technologischer Aspekte.
- **HALTUNG & ZIELSETZUNG:** Betrachtung der Menschen als wichtigstes Element der Organisation → Förderung von Partizipationsmöglichkeiten, des Lernens durch Erfahrung → Erhöhung der Leistungsfähigkeit und Flexibilität der gesamten Organisation



Modelle des Change Managements und der Organisationsentwicklung

1. Kurt Lewin (1958):

- **Ausgangspunkt:** Ansatzpunkt für Veränderung ist das Verhalten des „CHANGE AGENTS“ (= Katalysator für Veränderung)
- **Geeignetes Lernfeld:** Gruppe zur Erprobung neuen Verhaltens und der Verankerung neuer Werte und Haltungen
- **Hypothese:** Veränderung der Gruppenkultur bedingt Veränderung in der Machtkonstellation innerhalb der Gruppe
- **Schlussfolgerung:** Kulturveränderung lässt sich durch Veränderung des Führungsverhaltens top-down am leichtesten leben → Folge ist Kettenreaktion

DISKUSSION:

?Was halten Sie als systemischer Organisationsberater von diesem Ansatz ?



Phasen im OE-Prozess (nach Lewin)



UNFREEZING

= „Auftauen“ des
Sozialsystems:

- Überprüfung +
Infragestellung von
Einstellungen, Werten +
Verhaltensweisen
- Motivation für
Veränderung wecken

= STÖRUNG DES
GLEICHGEWICHTS
DES INDIVIDUUMS!

MOVING

= Entwicklung neuer
Verhaltensweisen +
Arbeitsabläufe

- Erprobung,
Übernehmen + ggf.
strukturelle Absicherung

= ARBEIT MIT DEM
GESTÖRTEN
GLEICHGEWICHT

REFREEZING

BITTE NICHT WÖRTLICH
NEHMEN 😊

= Stabilisierung und
Konsolidierung der
neuen, offiziell
legitimierten
Verhaltensweisen +
organisatorischer Regeln

= WIEDERHERSTELLUNG
EINES NEUEN
GLEICHGEWICHTS

