

Entwicklung und Veränderung findet auf 4 Feldern statt

Der integrative Ansatz

Entwicklungs- und Veränderungsprozesse finden – auf einzelne Personen, Teams, Abteilungen, Bereiche oder Unternehmen bezogen – in Spannungsfeldern statt. Diese bestehen einerseits zwischen der Organisation, den Teams, den Beziehungen und den Personen mit ihren Rollen sowie andererseits zwischen der Welt der (harten) Fakten, den Strukturen und der Welt der (weichen) Interpretationen und Bedeutungen.

Die Spannungsfelder drücken sich – verbunden mit der Sicht auf verfügbare Ressourcen, Diagnose-, Interventions- und Reflexionsmöglichkeiten – im Doppelspagatmodell aus (Bild 1). Das ist mein ganzheitliches Sonar für Ihr Unternehmen.



Bild 1: Integrativer Ansatz für Entwicklung und Veränderung – Doppelspagatmodell

Bei der Aufgabe, Organisationen, Bereiche oder Teams nachhaltig entwicklungs- und überlebensfähig zu gestalten ergeben sich aus diesen Spannungen praktische Fragen wie:

- Wie beeinflussen sich Organisationsstruktur und -kultur?
- Wie ist eine Balance zwischen den Qualifikationen der Personen, ihren Persönlichkeiten und der Organisation mit den strategischen Anforderungen, den Strukturen, Prozessen, Qualitätsanforderungen und der Kultur zu finden?
- Welche Interventionsmöglichkeiten gibt es und welche sind je Situation sinnvoll?
- Welche Kräfte führen zur Lösung?
- Wie kann eine intelligente Verschmelzung von Organisations-, Personal- und Persönlichkeitsentwicklung sowie von fachlichen Themen das Unternehmen, den Bereich oder das Team ganzheitlich entwickeln?

Die Spannungen und Wechselwirkungen zu erkennen, die Chancen und Potentiale aufzuzeigen und im Hinblick auf das jeweilige Ziel zu steuern ist für mich in meinem Beraternetzwerk weitgehend nur aus einem ganzheitlichen konzeptionellen Ansatz heraus sinnvoll. Bild 2 auf Seite 4 zeigt das Diagnose-, Interventions- und Reflexionsportfolio auf.

Beispiel

Am Beispiel von Massnahmen für Vertriebsmitarbeiter*innen, die den Kunden mehr Lösungen und Service über Komponenten und Produkte hinaus anbieten sollen, möchte ich kurz aufzeigen in welchen Feldern nach Bild 1 diese Wirkung zeigen können:

- „Rechts unten“ können Massnahmen eventuell wirken, wenn die Vertriebsmitarbeiter*innen aufgrund bei den Kunden gemachter Erfahrungen Vorschläge zu **strukturellen Verbesserungen** der Aufbau- und Ablauforganisation ausarbeiten. Wenn dies organisatorisch fest verankert ist (z.B. durch Regelmäßigkeit, Struktur oder methodisch durch „kollegiale Beratung“), ist dies bereits mehr als eine reine Strukturveränderung und wirkt sich auch schon auf die Organisationskultur aus.
- „Rechts oben“ entwickelt sich die **Organisationskultur** an sich. Dies zum einen in der Auseinandersetzung mit dem strategischen Ziel der formulierten Notwendigkeit Lösungen und Service verstärkt auf dem Markt anzubieten und zum anderen, indem neues Verhalten (z.B. Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette, Problemlösungsmuster) gefördert wird, bis es eine stabile Gewohnheit in der Organisation geworden ist. Der Weg ist nicht einfach und erfordert Zeit, weil er das Lösen bisheriger Glaubenssätze und Gewohnheiten im Fokus hat. Es gilt einen „Kultursog“ zu etablieren, der selbsttätig und permanent die Mitarbeiter*innen, auch angrenzend über den reinen Vertrieb hinaus, zu entsprechendem Verhalten – mit kongruentem Denken und Fühlen – einlädt.
- „Links oben“ setzen sich die Vertriebsmitarbeiter*innen mit ihren eigenen Bildern und Erfahrungen im Vertrieb von Lösungen und Service im Verhältnis von Produkten und Komponenten auseinander. Sie hinterfragen Sichtweisen und Glaubenssätzen sowie ihre Einstellungen, psychische Eigenschaften und das bisherige Verhalten zum/zur Kunden/Kundin sowie längs der Wertschöpfungskette. Damit haben sie die Möglichkeit eine erweiterte **Persönlichkeitskompetenz** zu entwickeln. Haltung und Persönlichkeit kann nicht verordnet werden. Mit gezielten Trainings und (Persönlichkeits-) Coachings (bes. Introvision- und Business-Coaching) kann dies jedoch Schritt für Schritt aufgebaut und nachhaltig verankert werden.
- „Mittig-mittig“ gilt es zu lernen, wie sie die **Rolle** als Vertriebsbeauftragte jetzt auch für Lösungen und Service in ihrer eigenen Weise, d.h. bestimmt durch ihre individuelle Persönlichkeit und Ausbildung, so ausfüllen können, dass es stimmig zur eigenen Persönlichkeit und den eigenen harten Ressourcen (Lizenzen, Qualifikationen) als auch zur Kultur und Struktur der Organisation passt.
- „Links unten“ erweitern sie ihre **Fachkompetenz** hinsichtlich branchenspezifischer Lösungen und können persönliche Lernerfolge durch Zeugnisse dokumentieren. Sie werden **körperlich** leistungsfähiger, etwa weil sie am betrieblichen Gesundheitsmanagement teilnehmen und Entspannungstechniken praktizieren. Auch wird aufgrund der geänderten Aufgabenfelder möglicherweise die Gehaltsstruktur neu festgelegt.

Das Vorgehen erfordert, unterschiedliche Sichtweisen zu integrieren

Häufig ist es nicht möglich die organisationale und personale Sicht gleichzeitig einzunehmen. Auch aus Akzeptanzgründen für Veränderung kann es dann evtl. sinnvoll sein, ausgehend von einer stabilen organisationalen Perspektive den Wechsel zwischen den Perspektiven zu trainieren. Dies ist besonders für Unternehmen und Systeme wichtig, die es bisher von ihrer Kultur her eher gewohnt sind sich strukturiert, prozess- und über „harte“ Kennzahlen aufzustellen.

Sich jedoch bei Entwicklung und Veränderung zu einseitig auf rationale Prozesse und Strukturen zu fokussieren („unten rechts“ in Bild 1) vernachlässigt dabei die anderen relevanten Einflüsse einer Organisation.

Für Unternehmen die durch eine andere Kultur geprägt wurden, oder die sich schon mit mehr Erfahrung in den Welten von disruptiven Veränderungen und VUKA¹⁾ bewegen, sind andere Vorgehensweisen sinnvoll – diese sollten immer individuell und situativ angepasst sein.

Der ganzheitliche Ansatz: systemisch-transaktionsanalytisch

Der von mir und meinen Partnern*innen vertretene systemische²⁾ bzw. systemisch-transaktionsanalytische³⁾ Ansatz erlaubt es – quasi als übergeordnete Landkarte für Coaching und Beratung – teilweise nicht gleichzeitig einnehmbare Sichtweisen und Kontext-Beziehungen zu einem Gesamtbild zu integrieren.

Symptome können bei lebenden Systemen – wie es Organisationen sind – immer mehrere Ursachen haben. Das gilt auch für vermeintlich „einfache“ Schlussfolgerungen und dem Finden von Kausalketten. Es geht um „Beziehungen“: die Art und Weise unseres Umgangs sowie deren Rahmenbedingungen. Die Bevorzugung nur eines bestimmten Diagnose- oder Handlungsfeldes vernachlässigt halt 75 % der Einflüsse.

Das häufig sehr gut funktionierende „homöostatische Immunsystem“ (Balling) von Organisationen macht das ganzheitliche und koordinierte Spielen der Klaviatur auf allen 4 Feldern mit den gewählten Diagnose-, Interventions- und Reflexionsansätzen erforderlich. So können solche Veränderungen eingeleitet und nachhaltig etabliert werden, die auch einen wahrnehmbaren Unterschied zu vorherigen Situationen darstellen.

Der Wechselwirkung zwischen Kultur und Struktur in der Organisation sowie einer Berücksichtigung neurowissenschaftlicher Erkenntnis kommen dabei besondere Bedeutung zu (s. hierzu einen weiteren Beitrag als pdf-Datei: „Arbeit mit Mustern und Strukturen - Change-Portfolio“).

-
- ¹⁾ VUKA.....steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität. Die VUKA-Welt braucht teilweise andere oder ergänzende Herangehensweisen und Lösungen als bisher gewohnt. Dies bedeutet auch neue Herausforderungen für das Management und Organisationen sowie Berater*innen und Coaches.
- ²⁾ SYSTEMISCHER ANSATZ.....betrachtet lebende Systeme (Unternehmen, Bereiche, Organisationen, Teams, Personen etc.) umfassend samt allen Wechselwirkungen, um einen nachhaltigen Wandel für die Sicherung des Geschäftserfolges zu gewährleisten. Lebendige Systeme sind weder einfach noch kompliziert. Sie sind komplex und unergründlich. Beim Betrachten von Systemen und Lösen von Problemen ist die Bedeutungszuweisung der Geschehnisse meist wichtiger als die Geschehnisse selbst. So findet man „Sinn“ von etwas nicht bei der Untersuchung von Teilen, sondern im relevanten Kontext.
- ³⁾ SYSTEMISCH-TRANSAKTIONSANALYTISCHER ANSATZ.....hilft Menschen sich aus unnötiger Einengung und Lebensskripte zu befreien um mehr Autonomie zu erreichen (Anteil der Transaktionsanalyse). Hemmende Muster werden einerseits in der einzelnen Person sowie in der Kommunikation zwischen Personen analysiert, in Frage gestellt und aufgelöst. Genau dies ist die Verbindung mit dem systemischen Ansatz, der ebenfalls auf das Erkennen und Verändern von hemmenden Mustern fokussiert und nach Lösungen strebt, die einen Unterschied zu einer vorhergehenden Situation realisieren. Der systemisch-transaktionsanalytische Ansatz ist also als Beratungsansatz tiefenpsychologisch fundiert, pragmatisch und geht erfolgsorientiert vor. Mit der integrativen Betrachtung von Personen, Beziehungen, Rollen, Gruppen und ganze Organisationen in ihrem Kontext deckt sie weite Felder ab. Sie ist speziell für ganzheitliche Betrachtungen in Organisationen und im „Doppelpagat“ optimal geeignet.

Hart, linear

- hard facts, ZDF, mathematische Regeln, Beweise, deterministische Ursache-Wirkungs-Ketten, Simulationen, mechanische Systeme, Systeme einfach bis kompliziert

Weich, lateral

- soft facts, Metaphern, Interpretationen, Bewertungen abhängig vom Betrachter, Interdependenzen, Bedeutungen, Wahrscheinlichkeiten anstatt deterministische Aussagen, Intransparenz, Impulse statt Instruktionen — VUKA

4 Felder	Maßnahmen
<p>Organisationsstruktur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikations-, Berichtssysteme • Schnittstellenregelungen • Managementsysteme (z.B. Qualität, Umwelt, Arbeits-, Gesundheitsschutz) • Aufbauorganisation, Hierarchie, Strukturen • Prozesse, Abläufe, Berichtswesen • Funktionen, job description • Complianceregelungen • Arbeitszeit-, Entlohnungssysteme • Rechtsform 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategieentwicklung • Arbeitsplatzoptimierung • Strukturgestaltung • Prozessmanagement • Aufbau und Weiterentwicklung Managementsysteme
<p>Organisationskultur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette • Leitbild • Klima • Fehlerkultur • Umgang bei Konkurrenz oder Kooperation • typische gelebte Werte • Gewohnheiten, Rituale • Zeitstruktur • Glaubenssätze • Problemlösungsmuster 	<ul style="list-style-type: none"> • Kulturentwicklung • Entwicklung Leitbilder und Stile für <ul style="list-style-type: none"> ○ Organisation ○ Führung ○ Kooperation ○ Kommunikation • Werteentwicklung • Vision, Mission • Teamentwicklung, Teamcoaching
<p>Persönlichkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verhalten • Einstellung • Gefühle • Werte • Persönlichkeitskompetenz • Sichtweisen • Führungs- und Arbeitsstil • Vorlieben • psychische Eigenschaften • Glaubenssätze, Muster 	<ul style="list-style-type: none"> • Sozialkompetenz • Verhaltenskompetenz • Persönlichkeitskompetenz • Führungsentwicklung, -training • (Persönlichkeits-) Coaching • Introvision-Coaching (lösen blockierender Muster) • Werte-, Identitätsfindung
<p>Körper, biografische Daten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fach- und Methodenkompetenzen • Qualifikationen, Titel • Auswirkungen Gesundheitsprogramme • persönliche Zertifikate • Rollen, Funktionen • Gehaltsgruppe • Lebensläufe, Biografien, Demografie 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau Fach-, Methodenkompetenz • Rollen-, Aufgabenklärung • Ausbildungen • (Praxis-) Coaching • gesetzl. Rahmenbedingungen (Haftungs-, Buchführungsfragen...)

06-19

Dr. Klaus Köpnick • 0172 4112518 • info@klauskoepnick.de • www.klauskoepnick.de

Bild 2: Der doppelte Spagat – 4 Felder und Maßnahmen