

Die Wirtschaftspsychologie

Felix C. Brodbeck · Erich Kirchler · Ralph Woschée *Hrsg.*

Simon Werther
Christian Jacobs

Organisations- entwicklung – Freude am Change

 Springer

Die Wirtschaftspsychologie

Die Buchreihe *Die Wirtschaftspsychologie* informiert – praxisorientiert und wissenschaftlich fundiert – über aktuelle Themen aus dem beruflichen und wirtschaftlichen Alltag. Experten aus den Teilgebieten der Wirtschaftspsychologie (Arbeits- und Organisationspsychologie, Personalpsychologie, Markt- und Konsumentenpsychologie, Ökonomischen Psychologie) verbinden in themenspezifischen Einzelbänden praktische Relevanz mit wissenschaftlichem Rigor. Jeder Einzelband gibt Einblick in aktuelles psychologisches Wissen zur Beantwortung praxisorientierter Fragen.

Von Interesse sind die Einzelbände der Reihe für Arbeitnehmer, Manager und Betriebsräte sowie Marketingfachleute gleichermaßen, in privaten und öffentlichen Unternehmen und der staatlichen Verwaltung, insbesondere auch für HR- und Personalverantwortliche, Unternehmens- und Personalberater sowie Young Professionals und Studierende verschiedener berufsqualifizierender Fachgebiete, zum Beispiel BWL, VWL, Wirtschaftspsychologie, Erwachsenenbildung, Ingenieurwesen ...

In leicht verständlicher Sprache wird auch Lesern ohne psychologische Grundkenntnisse ein kurzweiliger und kompetenter Einblick in verschiedene Themengebiete geboten, mit Verweisen auf weiterführende Quellen.

Weitere Bände der Reihe sind in Vorbereitung:

Brodbeck, Internationale Führung

Mühlbacher, Steuerverhalten (Arbeitstitel)

Stark, Kirchler, Entscheidungen (Arbeitstitel)

Florack, Psychologischen Strategien in Marketing und Werbung (Arbeitstitel)

Maier, Muck, Eignungsdiagnostik (Arbeitstitel)

Wastian, Coaching-Management in Organisationen (Arbeitstitel)

Simon Werther
Christian Jacobs

Organisations- entwicklung – Freude am Change

 Springer

Simon Werther
Münchner Institut für systemische
Weiterbildung (misw)
München, Deutschland

Christian Jacobs
J&P GmbH,
München, Deutschland

Herausgeber

Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisations-
psychologie
München, Deutschland

Ralph Woschée
Ludwig-Maximilians-Universität München
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisations-
psychologie
München, Deutschland

Erich Kirchler
Universität Wien
Fakultät für Psychologie
Wien, Österreich

ISBN 978-3-642-55441-4 ISBN 978-3-642-55442-1 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-642-55442-1

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Planung und Lektorat: Marion Krämer, Martina Mechler
Redaktion: Thomas Reichert
Einbandentwurf: deblik, Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer.com

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung und Zielsetzung	1
<i>Simon Werther, Christian Jacobs</i>	
2 Menschenbilder in Unternehmen	5
<i>Simon Werther, Christian Jacobs</i>	
Veränderungsprozesse und Menschenbilder	7
Vier Ansätze zur Erklärung menschlichen Verhaltens	12
Allgemeiner Wertewandel	15
Literatur	19
3 Charakteristika von Organisationen	21
<i>Simon Werther, Christian Jacobs</i>	
Organisationsverständnis	26
Unterschiedliche Organisationsformen	33
Literatur	39
4 Theoretische Grundlagen	41
<i>Simon Werther, Christian Jacobs</i>	
Organisationsentwicklung vs. Change Management	44
Phasenmodelle von Veränderungsprozessen	50
Inhaltliche Theorien zu Veränderungsprozessen	54
Synthese der Theorien	72
Literatur	75
5 Anleitung zum Scheitern	77
<i>Simon Werther, Christian Jacobs</i>	
Die Tabuisierung des Scheiterns	80
Widerstände bei Veränderung	85
Emotionen bei Veränderung	88
Literatur	92
6 Inhalte und Anlässe	93
<i>Simon Werther, Christian Jacobs</i>	
Innovation	94
Führung	99
Gesundheit	106
Internationalität	111
Mergers & Acquisitions	115
Firma ohne Kultur	118
Literatur	122

7 Mobilisierung von Organisationen	125
<i>Simon Werther, Christian Jacobs</i>	
Strategische Mobilisierung	132
Kulturelle Mobilisierung	136
Literatur	138
8 Erfolgsfaktoren der Organisationsentwicklung	139
<i>Simon Werther, Christian Jacobs</i>	
Bedingungen eines erfolgreichen Wandels	140
Einsatz externer Berater	143
Zentrale Erfolgsfaktoren	145
Literatur	150
9 Instrumente für Veränderungsprozesse	151
<i>Simon Werther, Christian Jacobs</i>	
Phase des Auftauens	154
Phase des Veränderns	156
Phase des Einfrierens	160
Weiterführende Literatur	162
10 Ausblick	163
<i>Simon Werther, Christian Jacobs</i>	
Serviceteil	171
Stichwortverzeichnis	172

Einleitung und Zielsetzung

Simon Werther, Christian Jacobs

Zum Einstieg

Yang Dschu wurde beim König von Liang vorgelassen und sagte, die Welt zu ordnen gehe im Handumdrehen. Der König von Liang sprach: „Du, o Lehrer, hast eine Frau und eine Nebenfrau und kannst sie nicht in Ordnung halten; du hast drei Morgen Gartenland und kannst sie nicht bestellen; und nun sagst du, die Welt zu ordnen gehe im Handumdrehen: wie ist das?“

Er erwiderte: „Haben Eure Hoheit schon beim Schafhüten zugesehen? Für eine Herde von hundert Schafen bedarf es nur eines halbwüchsigen Knaben, der mit der Peitsche in der Hand hintendrein geht. Will er nach Osten, so gehen sie nach Osten; will er nach Westen, so gehen sie nach Westen. Wollte man den Erzvater Yau ein einziges Schaf führen und den Erzvater Schun mit der Peitsche in der Hand hintendrein gehen lassen, so kämen sie nicht vorwärts damit.“

Ferner habe ich gehört, daß ein Fisch, der ein Boot verschlingen kann, nicht in kleinen Bächen schwimmt, und daß die hochfliegenden Schwäne sich nicht in schmutzigen Tümpeln sammeln. Warum? – Weil ihr Sinn ins Weite steht. Die Töne der gelben Glocke und der großen Flöte darf man beim Reigen nicht zusammen laut erklingen lassen. Warum? – Weil ihre Klänge einander fern stehen.

Wer Großes in Ordnung bringen will, ordnet nicht Geringes; wer ein großes Werk vollbringen kann, vollbringt kein kleines. So ist das.“ [1, S. 150f.]

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

wir freuen uns sehr, dass Sie heute unser Buch in den Händen halten können. Dabei ist es uns – ganz im Sinne dieser philosophischen Geschichte – wichtig, dass Organisationsentwicklung ganzheitlich und nachhaltig betrachtet wird. Doch da beginnt bereits die Notwendigkeit der Erläuterung, nachdem „Ganzheitlichkeit“ und „Nachhaltigkeit“ heute schon fast zu bedeutungslosen Worthülsen verstümmelt wurden. Für uns bedeutet ganzhaltige und nachhaltige Organisationsentwicklung vor allem eine tiefgehende Auseinandersetzung mit der Thematik, die bei jedem Veränderungsprozess neu gestaltet und neu konzipiert werden muss. Jeder Mensch ist anders, jedes Unternehmen ist anders, und dementsprechend halten wir nichts von pauschalen Erfolgstipps, die immer und überall gültig sind.

Warum sollten wir – also Geschäftsführer und Vorstände, Berater und Trainer, Personalverantwortliche und Führungskräfte, Wissenschaftler und Studierende – uns überhaupt mit Organisationsentwicklung beschäftigen? Auf diese Frage gibt es viele mögliche Antworten, aus denen wir exemplarisch vier Aspekte herausgreifen möchten:

- Ein naheliegender Grund ist das häufige Scheitern von organisationalen Veränderungsprozessen, beispielsweise im Kontext von Unternehmenskäufen und Fusionen. Die genauen Zahlen variieren, aber man kann davon ausgehen, dass weniger als die Hälfte erfolgreich verlaufen [2].
- Daneben hat die zunehmende Internationalisierung sowohl für Personalentwicklung als auch für Organisationsentwicklung weitreichende Implikationen [3].
- Genauso nehmen Druck und Ängste immer weiter zu, so dass die Akzeptanz des „Abschied[s] von der heilen Welt“ [4, S. 97] als notwendig erscheint – und das ist bereits für sich ein gewaltiger Veränderungsprozess, der die gesamte Gesellschaft und damit auch alle Unternehmen betrifft. Letztlich existieren hier teilweise noch Vorstellungen von Wettbewerb und Zusammenarbeit, die mit der Realität nicht mehr viel gemein haben.

- Ebenso muss für den voranschreitenden demografischen Wandel eine angemessene Antwort in Organisationen gefunden werden, sofern die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in Zukunft insbesondere auch davon abhängen wird, wie ältere Mitarbeiter dauerhaft und erfüllend im hohen Alter erwerbstätig sein können [5].

Für uns sind das alles eindrucksvolle Beispiele, dass in der heutigen Unternehmensrealität noch viel Entwicklungspotenzial bei Veränderungsprozessen vorhanden ist. Zentrale Themen und gleichzeitig Stellschrauben sind dabei aus organisationaler Perspektive Führung, Innovation, Kultur und Strategie, worauf wir in späteren Kapiteln detailliert eingehen werden.

Für uns spielen allerdings auch zugrunde liegende Menschenbilder eine zentrale Rolle, wenn wir uns mit dem Scheitern von Veränderungsprozessen beschäftigen. Die Auseinandersetzung mit Veränderung ist immer auch damit verbunden, sich des Menschenbildes in einem Unternehmen bewusst zu werden. Für uns sind die Werte und Einstellungen ein wichtiger Ausgangspunkt in jedem Veränderungsprozess. Sie müssen bewusst gemacht werden und es muss im nächsten Schritt geklärt werden, von welchem Menschenbild man in dem Veränderungsvorhaben ausgehen beziehungsweise mit welchem Menschenbild man arbeiten will. Bei diesen Fragestellungen kommen wir deshalb schnell zu existenziellen Thematiken, sofern Werte auch mit entsprechenden Grundhaltungen verbunden sind und das menschliche Handeln maßgeblich leiten. Umso wichtiger ist es, dass diese in jedem Veränderungsvorhaben einen angemessenen Platz bekommen.

In den darauffolgenden Kapiteln beschäftigen wir uns mit unterschiedlichen Theorien zum Organisationsverständnis und mit zahlreichen inhaltlichen Aspekten, die für Organisationsentwicklung heutzutage von zentraler Bedeutung sind. Dabei lassen wir uns von der Frage leiten, was Change Management heute ist, denn das ist unserer Meinung nach eine Schlüsselfrage. Change Management ist heutzutage die Führungsaufgabe schlechthin! Doch gleichzeitig spielt Projektkompetenz eine wichtige Rolle, weil Veränderungsprozesse natürlich immer mit komplexen Projektarchitekturen einhergehen. Danach werden wir uns mit Gründen für das häufige Scheitern und mit Anlässen zu Veränderungsprozessen beschäftigen. In zahlreichen inhaltlichen Zugängen zu Veränderung, beispielsweise zu strategischer Mobilisierung und zu Kulturwandel, werden wir anhand von Praxisfällen zentrale Aspekte vorstellen. Wir schließen danach mit Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen ab, deren Beschreibung sicherlich jedem Praktiker eine wertvolle Arbeitsgrundlage bietet.

Die bereits erwähnte Zielgruppe – Geschäftsführer, Vorstände etc., Wissenschaftler und Studierende – definieren wir bewusst breit, weil wir davon überzeugt sind, dass Organisationsentwicklung für diese Zielgruppen von essenzieller Bedeutung ist. Gleichzeitig sind wir uns dessen bewusst, dass uns dies zu einem Spagat zwischen Wissenschaftlichkeit und Anwendungsorientierung führt. Wir nehmen diese Herausforderung gerne an und versuchen das Beste aus beiden Welten zu kombinieren, um ein fundiertes Verständnis für Organisationen zu entwickeln und zu vermitteln. Durch unseren beruflichen Hintergrund sind wir der festen Überzeugung, dass ein intensiver Austausch notwendig ist, um erfolgreiche Veränderungsprozesse zu ermöglichen. Uns ist es deshalb ein besonderes Anliegen, mit diesem Buch einen kleinen Beitrag zu erfolgreicherem Veränderungsprozessen zu leisten. Aus diesem Grund arbeiten wir in jedem Kapitel mit einem ausführlichen Praxisfall aus unserer eigenen Erfahrung, den wir dann entsprechend mit empirischen Befunden verknüpfen.

Bitte beachten Sie, dass wir in diesem Buch aus Gründen der besseren Lesbarkeit immer nur eine Formulierung der Geschlechtsform verwenden. Für uns schließt diese Formulierung in jedem Fall sowohl die weibliche als auch die männliche Form mit ein.

An dieser Stelle möchten wir uns bei allen Beteiligten bedanken, die dieses Buch erst möglich gemacht haben. Wir beginnen mit den Herausgebern der Reihe, Prof. Dr. Felix Brodbeck, Prof. Dr. Erich Kirchler und Dr. Ralph Woschée. Wir bedanken uns ganz herzlich für die vertrauensvolle Zusammenarbeit, und wir freuen uns sehr, dass wir mit unserem Buch den Start der Reihe gestalten dürfen. Großer Dank gilt darüber hinaus Frau Barth und Frau Krämer vom Springer Verlag, die uns sehr professionell und sehr hilfsbereit von Verlagsseite aus betreut haben. Außerdem bedanken wir uns ganz herzlich bei Theresia und Lukas Werther, die uns mit hilfreichen Kommentaren unterstützt haben. Darüber hinaus danken wir ganz herzlich unseren Frauen, die durch dieses Buch die eine oder andere Laune ertragen mussten und die auf gemeinsame Stunden verzichten mussten.

Für Anregungen von Ihnen als Leser sind wir jederzeit offen und würden uns über Rückmeldungen, Verbesserungsvorschläge und Kommentare jeglicher Art sehr freuen. Ein weiterer Austausch zu dem spannenden und wichtigen Thema „Organisationsentwicklung“ liegt uns – auch über dieses Buch hinaus – sehr am Herzen, so dass Sie uns jederzeit gerne kontaktieren dürfen.

Jetzt wünschen wir Ihnen eine spannende, aufschlussreiche und interessante Lektüre und eine intensive und tiefgehende Auseinandersetzung mit der Veränderung von Organisationen!

Herzliche Grüße,
Christian Jacobs und Simon Werther

Literatur

- 1 Dsi L (1972) Quellender Urgrund. Diederichs, Düsseldorf
- 2 Nerdinger FW, Blickle G, Schaper N (2011) Arbeits- und Organisationspsychologie. Springer, Heidelberg
- 3 Werther S, Wright V, Woschée R (2014) Personalentwicklung 2020: Herausforderungen für die Personalarbeit. *Wirtschaftspsychologie aktuell* 2: 2–6
- 4 Doppler K, Lauterburg C (2008) Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Campus, Frankfurt a. M.
- 5 Rothermund K (2014) Die Gestaltung des Alters: Ein Plädoyer für mehr Psychologie. *Psychologische Rundschau* 65(2): 95–99

Menschenbilder in Unternehmen

Simon Werther, Christian Jacobs

Veränderungsprozesse und Menschenbilder – 7

Vier Ansätze zur Erklärung menschlichen Verhaltens – 12

Allgemeiner Wertewandel – 15

Literatur – 19

Zum Einstieg

Ausgangslage

Mitten in der sogenannten Finanzkrise vor einigen Jahren befindet sich ein großes Finanzunternehmen in einem Veränderungsprozess, der das gesamte Unternehmen und damit auch alle Mitarbeiter betrifft. Der Veränderungsprozess wurde durch einen Vorstandswechsel ausgelöst und wird inhaltlich durch eine strategische Neuausrichtung und eine grundsätzliche neue Aussage zur Identität geprägt. Der Veränderungsprozess verläuft allerdings relativ schleppend und stößt auf unterschiedliche Hindernisse. Der damalige Personalvorstand erkennt – neben anderen inhaltlich relevanten Themen – vor allen Dingen auch, dass die Menschen im Unternehmen mehrheitlich ein Menschenbild vertreten, in dem eine zentrale Spielregel besagt: „Der Mensch, der sich ändert, ist kein guter Mensch“. In diesem Menschenbild leiten Werte wie Beständigkeit und Sicherheit das Handeln aller Beteiligten. In der Analyse kommt er zu dem Entschluss, dass ein Prozess begonnen werden muss, der das Menschenbild der Führungskräfte und Mitarbeiter selbst in den Mittelpunkt des Interesses und der Veränderung rückt.

Lösungsansatz

Nun wird zunächst ein Workshop mit den Personalleitern und Personalentwicklern vorbereitet, der die Reflexion über das vorhandene und zukünftig gewollte Menschenbild zum Ziel hat. Der Workshop beginnt mit einer Diskussion darüber, was denn „Menschenbild“ überhaupt bedeutet und ob es im Zusammenhang mit Unternehmensführung und Change Management überhaupt relevant ist, das Menschenbild in den Fokus zu rücken. Schnell sind sich aber alle Anwesenden einig, dass dies relevant ist, da schließlich jeder Mitarbeiter über sein individuelles Menschenbild verfügt und sich folglich auch in einer Organisation Menschenbilder etablieren, die das Entscheiden und Handeln maßgeblich beeinflussen und leiten. Im nächsten Schritt werden über verschiedene Methoden alle Workshopteilnehmer darin unterstützt, sich ihres eigenen Menschenbildes bewusster zu werden und insbesondere die persönlichen Werte und Spielregeln in Bezug auf das Arbeitsverständnis zu reflektieren. Ein Austausch über die Werte und Spielregeln macht die Nähe und auch die Unterschiedlichkeit der vertretenen Menschenbilder deutlich. Erkennbar werden Werte und Spielregeln, die in Bezug auf Change Management eher hilfreich sind, und tatsächlich erkennt auch dieser Kreis, dass Werte und Spielregeln vertreten werden, die für einen erfolgreichen Veränderungsprozess tendenziell hinderlich sind. Eine Personalentwicklerin stellt fest: „Mir wird gerade klar, dass ich selbst mit meinen Werten und Spielregeln nicht den Veränderungsprozess repräsentieren kann. Die Arbeit muss ja bei mir beginnen! Wie will ich klar vermitteln, dass Veränderung und Zeiten von Orientierungslosigkeit notwendig sind, wenn ich selbst meinen Wert ‚Sicherheit‘ niemals aufgeben will?“ Weiter geht es mit der Entwicklung einer „Ms Change“ und eines „Mr Change“. Um diese neuen Personen aufzubauen, verwenden wir ein modifiziertes Modell der logischen Ebenen von Gregory Bateson [1] und Robert Dilts [2]:

- Welche Umgebung brauchen Ms und Mr Change, um sich wohl zu fühlen (beispielsweise Gebäude, Räume, Arbeitsausstattung, Kleidung)?
- An welchem Verhalten erkennen wir die beiden?
- Welche Fähigkeiten zeichnen sie insbesondere aus (z. B. methodisch, sozial)?
- Welche Spielregeln leiten ihr (tägliches) Handeln?
- Welche Werte sind ihnen besonders wertvoll?
- Wie bezeichnen sie sich?
- Was ist der tiefere Sinn ihres Tuns?

Ms und Mr Change werden immer lebendiger und gleichzeitig wird allen immer klarer, an welchen Themen im Unternehmen noch gearbeitet werden sollte, damit das Veränderungsvorhaben tatsächlich gelingen kann. Im Spiegel von Ms und Mr Change erkennen die Teilnehmer des Workshops ganz konkrete Ansatzpunkte für erfolgreiche Interventionen im Veränderungsprozess.

Das Menschenbild als Ausgangspunkt für mögliche Veränderung im Veränderungsprozess ist nun allen bewusst. Allerdings ist mit diesem Vorgehen erst der Anfang dafür gemacht, dass die Reflexion über Menschenbilder bewusst und explizit in Veränderungsprozesse integriert werden kann. Wir haben zwar individuelle Menschenbilder und das Menschenbild von Ms und Mr Change herausgearbeitet; was noch aussteht, ist aber das Menschenbild, das dem Unternehmen – ähnlich einer strategischen Vision – ein kulturelles Zielbild beziehungsweise eine kulturelle, soziale Vision für die Zukunft als weiteren Leitstern zur Seite stellt: eine Aufgabe, die die Personalleiter und -entwickler neben ganz konkreten weiteren Aufgaben aus dem Workshop mitnehmen.

Veränderungsprozesse und Menschenbilder

In diesem Kapitel beschäftigen wir uns mit unterschiedlichen Menschenbildern, die für Veränderungsprozesse von großer Bedeutung sind. Letztlich muss eine saubere Diagnose der erste Schritt jeder Maßnahme der Organisationsentwicklung sein, da der Schritt vom vorherrschenden zum gewünschten zukünftigen Menschenbild in einer Organisation bereits eine zentrale Veränderung mit sich bringt. Dabei gibt es Menschenbildern zugrunde liegende Werte und aus Menschenbildern resultierende Spielregeln in Unternehmen, die förderlich oder hinderlich für Veränderungsprozesse sind, wie in dem vorgestellten Fallbeispiel deutlich wird.

Werte sind dabei die Grundlage für soziale Regeln, gleichzeitig sind Werte oftmals fest in die historische Entwicklung eines Unternehmens eingebunden. Folgende Merkmale charakterisieren dabei Werte [3]:

- Werte bieten einen normativen Rahmen für das eigene Verhalten.
- Werte sind auf einer allgemeinen Ebene formuliert, im Gegensatz zu sozialen Regeln, die sich auf spezifische Situationen beziehen.
- Werte können in individuelle und in gemeinsame Werte aufgeteilt werden. Diese müssen nicht immer deckungsgleich sein, aber bei entgegengesetzten Werten kommt es selbstverständlich zu Konflikten für die jeweilige Person.
- Werte sind eine wichtige Basis für den Zusammenhalt von sozialen Systemen, da sie einen Rahmen für die Zusammenarbeit aufzeigen und Orientierung schaffen.

An dieser Darstellung wird bereits deutlich, dass Werte bei der Organisationsentwicklung nicht ausgeklammert werden dürfen [4]. Gerade in Kombination mit der Kultur einer Organisation können Werte sogar ein zentraler Inhalt einer Veränderungsmaßnahme sein, indem durch diese direkt am Kern des Menschenbilds und der gemeinsamen Werte der Organisation angesetzt wird.

Die individuellen Werte und daraus resultierenden Menschenbilder gehen erfahrungsgemäß stark auseinander: Für manche Personen können Menschen maximal mit materiellen Anreizen wie Gehaltserhöhungen oder Prämien motiviert werden. Eine andere Person ist wiederum da-

2 von überzeugt, dass es auf immaterielle Werte wie Wertschätzung ankommt. Dagegen erwidert eine dritte Person, dass doch vor allem die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern und den Führungskräften wichtig wären. Die Perspektive hängt dabei oftmals auch mit der Sozialisation der Personen zusammen, sofern etwa Naturwissenschaftlern ein anderes Menschenbild vermittelt wird als Wirtschaftswissenschaftlern oder Sozialwissenschaftlern. Für erfolgreiche Veränderungsprozesse ist deshalb ein gemeinsamer Reflexionsprozess wichtig, wie es auf bildlicher Ebene mit der Einführung von Ms und Mr Change im Fallbeispiel dargestellt wurde. Trotz unterschiedlicher Perspektiven ist hier eine gemeinsame Ausgangslage wichtig, da ansonsten bereits die an der Planung des Veränderungsprozesses beteiligten Personen unterschiedliche Menschenbilder und damit verbundene Werte und Spielregeln transportieren und auch an die anderen Mitarbeiter weitergeben.

Die intensive Auseinandersetzung mit zugrunde liegenden Menschenbildern ist vor allem deshalb bei einem erfolgreichen Veränderungsprozess unersetzlich, weil jede Veränderung bei einem selbst beginnt. Somit steht im allerersten Schritt am Anfang jeder erfolgreichen Veränderung, dass jede Führungskraft und jeder Mitarbeiter für sich selbst reflektiert, wie er oder sie selbst mit Veränderungen umgeht, welche Veränderungen er oder sie selbst erfolgreich in der Vergangenheit gestalten konnte und bei welchen Veränderungen er oder sie wiederum weniger erfolgreich war. Welches Menschenbild resultiert aus dieser Reflexion? Wichtig ist dabei vor allem, welche Werte den Veränderungen zugrunde liegen – ein oberflächlicher Veränderungsprozess ist von Anfang an zum Scheitern verurteilt, wenn er nicht mit den vorhandenen Werten kompatibel ist. Dementsprechend geht es dabei auch um Freude und Glück, sofern nur positive Visionen die Energie für Veränderungen ermöglichen, wie es in der Übung „Ihr geglückerter Tag“ deutlich wird.

Praxistipp: Übung „Ihr geglückerter Tag“

1. Nehmen Sie sich ein übliches, stundengenaues Tagesblatt aus einem Kalender oder malen Sie sich selber ein Blatt mit einer möglichst genauen 24-stündigen Zeiteinteilung.
2. Stellen Sie sich dann Ihren geglückten (beruflichen und/oder privaten) Tag vor.
3. Tragen Sie bitte möglichst präzise ein, was Sie tun und wie lange Sie es tun.
4. Wenn Sie mit dem Notieren Ihres geglückten Tags fertig sind, überprüfen Sie noch einmal, ob so alles wirklich gut ist.
5. Dann fragen Sie sich bitte zu jeder Aktivität, die jetzt für den Tag vermerkt ist, was Ihnen daran wichtig ist. Fragen Sie das so oft, bis Ihnen keine Antwort mehr einfällt. (Ein Beispiel: 7.00 Uhr Kaffee trinken; daran ist mir wichtig, wach zu werden; daran ist mir wichtig, aufmerksam zu sein; daran ist mir wichtig ... nichts weiter; Aufmerksamkeit ist mir wichtig, Aufmerksamkeit ist für mich ein Wert.)
6. Sie haben jetzt Ihren geglückten Tag vor sich und wissen, welche Werte zurzeit eine wesentliche Rolle in Ihrem Leben spielen.
7. Wenn Sie möchten, können Sie jetzt schon Ideen entwickeln, welche Berufe/Projekte/Aufgaben zu Ihren Werten passen können.

Die unterschiedlichen Aspekte der Kultur in Unternehmen sind in [Abb. 2.1](#) dargestellt. Diese Aspekte der Kultur können dabei als Teile eines „Mobiles“ vorgestellt werden, das heißt, selbst eine geringfügige Veränderung der Vision kann zu umfangreicher Bewegung in der gesamten Unternehmenskultur führen. Gleichzeitig bedeutet das Bild der Kultur als Mobile aber auch,

dass die Richtung der Veränderung nicht von vornherein eindeutig gesteuert und festgelegt werden kann, da in diesem System unterschiedlichste Wechselwirkungen vorhanden sind. Werte stellen dabei eine wichtige Basis in diesem Mobile dar, so dass auch das jeweilige Menschenbild einer Organisation zu den Werten des Unternehmens kompatibel sein muss. Das Menschenbild kann aber die Werte auch infrage stellen, so dass dadurch bereits ein Ansatzpunkt für Veränderung entsteht. Genauso verändert ein neues Menschenbild auch die Spielregeln innerhalb des Unternehmens, die wiederum ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur sind. Der Begriff „Unternehmenskultur“ wird uns in diesem Buch wiederholt begegnen, sofern Organisationsentwicklung auch immer Kulturentwicklung bedeutet.

Exkurs: Bedeutung der Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur kann auf unterschiedlichen Ebenen betrachtet werden, die auch in [Abb. 2.1](#) dargestellt sind. Nach Edgar H. Schein, einem Pionier der Forschung zur Unternehmenskultur, lassen sich beobachtbare Artefakte (z. B. Kleidung, Gebäude), Werte und zugrunde liegende Annahmen unterscheiden [5].

Die Veränderung der Unternehmenskultur erfolgt dabei oftmals in einer gewissen Trägheit. Die Trägheit der Veränderung von Unternehmenskultur hängt vor allem damit zusammen, dass Kultur immer gelernt ist und Lernprozesse immer Zeit benötigen.

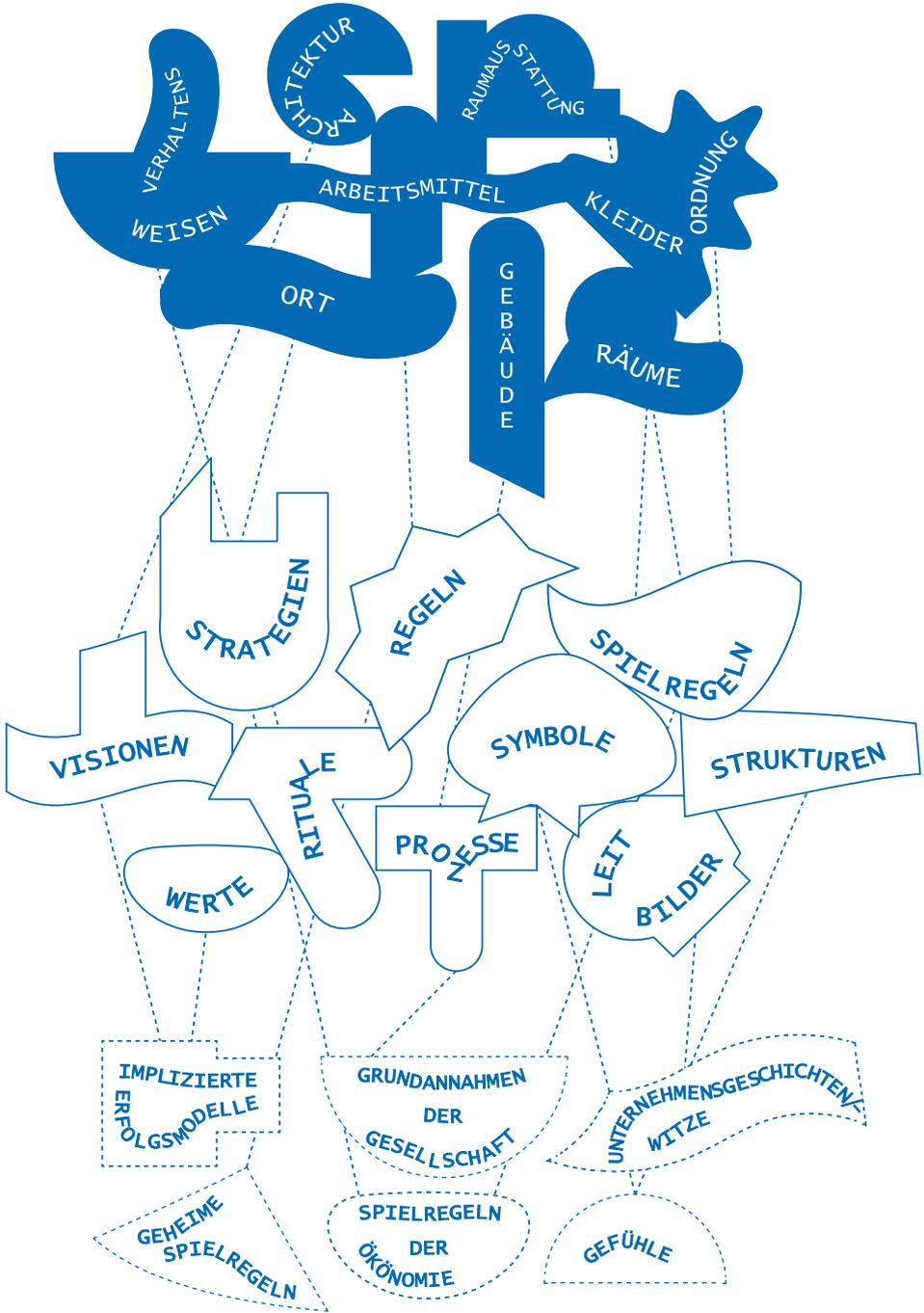
Zusätzlich gewinnen alle mit der Unternehmenskultur zusammenhängenden Veränderungsprozesse auch dadurch an Komplexität, dass die Unternehmenskultur auch mit der Landeskultur in einem Zusammenhang steht [6]. Somit wirkt sich die zunehmende Internationalisierung im geschäftlichen Umfeld auch insofern auf die Unternehmenskultur aus, als zusätzlich landeskulturelle Fragestellungen berücksichtigt werden müssen. Eine vertiefte Perspektive zur Unternehmenskultur wird in [Kap. 4](#) ausgeführt.

Folgende Leitfragen sind bei der Auseinandersetzung mit den mit dem individuellen Menschenbild verbundenen Werten hilfreich, da sie einen Selbstreflexionsprozess anregen, der dann auch im nächsten Schritt mit der Unternehmenskultur verknüpft werden kann:

- Kennen Sie die Werte in Ihrem Unternehmen/in Ihrer Abteilung, die Ihr Handeln maßgeblich leiten?
- Kennen Sie Ihre persönlichen Werte?
- Wie würden Sie die Unterschiedlichkeit Ihrer beruflichen und privaten Werte einschätzen?
- Welche Einstellungen zu Veränderungen existieren in Ihrem beruflichen Umfeld?
- Welche Einstellungen zu Veränderungen haben Sie?
- Welche Spielregeln sind in Ihrem Unternehmen/in Ihrer Abteilung vorherrschend?
- Welche Spielregeln gelten für Sie generell in Bezug auf die Welt, Ihre Kollegen, die Mitarbeiter, Ihre Arbeit?

Anhand dieser Leitfragen erfolgt eine Annäherung an das eigene Menschenbild und seine Werte, an das Menschenbild des jeweiligen Unternehmens und an die damit zusammenhängende Unternehmenskultur. Daran wird schnell deutlich, dass eine Betrachtung von Menschenbildern immer auch mit einer Betrachtung der Unternehmenskultur einhergeht.

Für uns als Organisations- und Kulturentwickler bedeuten Veränderungsprozesse in Unternehmen also immer auch Veränderungsprozesse bezüglich der Werte, Rituale und Spielregeln



■ Abb. 2.1 Darstellung der Kultur in Unternehmen

von Individuen. Folglich existieren – wenig überraschend – vielfältige Menschenbilder, die je nach wissenschaftlicher und historischer Tradition stark voneinander abweichen können. Nach Eckard König und Gerda Volmer können folgende grundsätzlichen Modelle zur Erklärung menschlichen Verhaltens unterschieden werden [3]:

- Eigenschaftsmodell,
- Verhaltensmodell,
- konstruktivistisches Modell,
- systemisches Modell.

Letztlich kann die Komplexität der Realität am treffendsten sicherlich durch eine Kombination unterschiedlicher Modelle abgebildet werden. Unserer Erfahrung nach ist es deshalb von großer Bedeutung, dass wir uns als Organisations- und Kulturentwickler nicht von vornherein einem Paradigma zuordnen, um alles durch diese „Brille“ zu sehen. Die Realität fragt nicht nach einem spezifischen Modell, denn sie kann nicht einmal mit einer Kombination aller bis zum aktuellen Zeitpunkt bekannten Modelle vollständig erklärt werden. Umso wichtiger ist es, dass wir die existierenden Modelle als gleichwertig betrachten, auch wenn sicherlich jeder von uns bei sich eine besondere Affinität zu dem einen oder anderen Modell feststellt. Die *Zeitschrift für Organisationsentwicklung* widmet aus diesem Grund 2014 eine gesamte Ausgabe dem Thema „Instrument Ich: Das Selbst im Change Management“, zum Beispiel im Artikel von Thomas Binder [7].

➤ **Organisationsentwickler und Führungskräfte müssen sich der Subjektivität der eigenen Wahrnehmung bewusst sein und so reflektiert wie möglich damit umgehen. Das bedeutet – bezogen auf unterschiedliche Menschenbilder –, dass wir unterschiedlichen Verhaltensmustern und Denkweisen mit großer Offenheit begegnen müssen. Und gleichzeitig müssen wir in jedem Unternehmen individuell erarbeiten, welches Menschenbild Veränderungen überhaupt erst möglich macht. Das beginnt immer bei uns selbst, sofern wir erst reflektiert über andere Menschenbilder nachdenken können, wenn wir uns unserer eigenen Werte und unseres eigenen Menschenbildes bewusst sind (siehe Übung „Ihr geglückter Tag“).**

Die unterschiedlichen Modelle können auch unterschiedlichen psychologischen Paradigmen zugeordnet werden. So orientiert sich das Eigenschaftsmodell stark an einem persönlichkeitspsychologischen Paradigma (Eigenschaften bestimmen das menschliche Verhalten), während das Verhaltensmodell eher auf einem behavioristischen Paradigma (externe Motivatoren bestimmen das menschliche Verhalten) aufbaut. Gleichzeitig zeigt beispielsweise die Führungsforschung, in der ähnliche Paradigmen vorherrschend sind, dass keines der bekannten Paradigmen die Realität vollständig abbilden kann [8]. Deshalb beschäftigen wir uns am Ende dieses Kapitels mit dem gegenwärtigen Wertewandel, der beispielsweise in Gestalt der jungen Generation Y an Aufmerksamkeit gewonnen hat und der für die Betrachtung von Menschenbildern nicht vernachlässigt werden darf [9]. Die Generation Y zeichnet sich beispielsweise dadurch aus, dass ihre Mitglieder flache Hierarchien bevorzugen und individuelle und flexibilisierte Karrierewege in den Mittelpunkt stellen. Insbesondere die Balance zwischen Freizeit und Arbeitszeit sowie der Sinn hinter der eigenen Arbeit stellen dabei zentrale Eckpfeiler dar. Dabei ist allerdings wichtig zu beachten, dass die Generation Y noch differenzierter betrachtet werden muss, da von unterschiedlichen Ausprägungen mit individuellen Merkmalen auszugehen ist.