

CS *im*PULS

Mitteilungen der Schwesterngemeinschaft Caritas Socialis



VERÄNDERUNG, WANDLUNG, ENTWICKLUNG

Veränderung – seit Hildegard Burjan ein Thema der Caritas Socialis.

VERÄNDERUNG

im Leben Einzelner und
von Organisationen

BEGEGNUNG

Brasilien – Europa
Guarapuava – Wien

HILDEGARD BURJAN

Filmpräsentation
Seminarzentrum



Mag. Dr. Anne Elisabeth Höfler, Organisationsberaterin,
Ausbildungsleiterin an der Akademie für Sozialmanagement / Wien

VERÄNDERUNG IN ORGANISATIONEN

Dynamische Balance zwischen Verändern und Bewahren

WANDEL UND VERÄNDERUNG IST DER NORMALFALL DER ORGANISATION.

Im Alltagsverständnis gilt noch weitgehend die Vorstellung, dass Organisationen sich nur von Zeit zu Zeit verändern müssen, um den Anforderungen zu entsprechen. Stabilität wird als angenehm empfunden – Veränderungen als unangenehme Störung, die man gerne hinter sich bringt, wenn sie unauf-schiebbar scheint. Jedoch ist mittlerweile erfahrbar, dass die dynamische und komplexe Umwelt permanenten Wandel erfordert. Wandel ist der Normalfall der Organisation. Über die erforderliche Anpassung an die Anforderungen aus den Umwelten wird Stabilität angestrebt.

Um den Organisationsauftrag erfüllen zu können, wettbewerbsfähig

zu bleiben und als Organisation zu überleben, erfolgt Anpassung nicht nur als evolutionärer Prozess. Veränderung wird bewusst und gezielt angestrebt: je fähiger Organisationen sind, sich den Anforderungen von „außen“ anzupassen oder Impulse aufzunehmen und nach „innen“ hin zu übersetzen, umso überlebensfähiger sind sie. Die Gestaltung von Veränderungen ist daher für das Weiterbestehen einer Organisation überlebensnotwendig. Die Erfahrung zeigt, dass als „lernende Organisationen“ (Peter Senge) konzipierte Einrichtungen erfolgreicher sind und länger leben.

ES BRAUCHT DEN VERÄNDERUNGSDRUCK ODER EINE VISION.

Wandel in Organisationen findet immer statt; entweder durch

Druck (durch veränderte Anforderungen) oder durch Visionen und Ziele, die zur Neuausrichtung der Organisation motivieren. Damit Veränderung und Ergebnisse mitgetragen und im Handeln sichtbar werden, müssen sich die Einstellungen, Annahmen, Werte etc. – die Bilder im Kopf der Betroffenen – ändern. Veränderungsprozesse sind komplexe Vorgänge, die nicht einfach steuerbar und beherrschbar sind. Um-Lernen erfordert, die Betroffenen möglichst von Anfang an zu beteiligen.

Veränderungsprozesse haben ihre Eigengesetzlichkeit. Sie zu planen und zu steuern, erfordert Mut von den Leitungspersonen. Führungskräfte haben die Verantwortung für die Planung, Steuerung und Evaluierung des Veränderungsprozesses, auch wenn die Durchführung eine eigene Projektorganisation benötigt. Fragen, die im Prozess zu klären sind: Welche Probleme sollen gelöst werden? Wo wollen wir hin? Welchen Zustand wollen wir erreichen? Wie kann mit Spannungen und Widerständen konstruktiv umgegangen werden? Wie können MitarbeiterInnen rechtzeitig für neue Aufgaben qualifiziert werden?

Wie können Betroffene rechtzeitig und ausreichend informiert werden?
Wie können Neuerungen Schritt für Schritt umgesetzt werden?

KEINE VERÄNDERUNG OHNE WIDERSTAND.

Widerstand gegen Veränderung ist etwas ganz Normales. Wenn bei Veränderung keine Widerstände auftreten, bedeutet dies, dass niemand an ihre Realisierung glaubt oder dass nur Unwesentliches verändert wird. Nicht das Auftreten von Widerständen, sondern deren Ausbleiben ist Anlass zur Beunruhigung! Bedenken, Befürchtungen oder Ängste sind als „verschlüsselte Botschaft“ zu heben. Die Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden. Daher mit dem Widerstand, nicht gegen ihn arbeiten – wie im Judo: Druck wegnehmen (Widerstand Raum geben), in Dialog treten (Ursachen erforschen und den dahinterliegenden Wert benennen) und gemeinsam Absprachen vereinbaren. Das Entdecken und Bearbeiten der Hemmnisse bringt notwendige Veränderungsenergien zum Fließen und fokussiert die Aufmerksamkeit auf die Ziele und Werte einer Organisation. ■