



# **Veränderungen (be-)treffen Arbeitsbeziehungen**

**Wie steht es um die Beziehungsqualität  
in Organisationen?**



## Gliederung

- Beziehungsverständnis im Kontext von Organisationen – eine existenzanalytische Rahmung
- Die Themen der Veränderungen: Welche Veränderungen wirken ein?
- Häufige Phänomene im Umgang mit Veränderungen: Welche Auswirkungen gibt es?
- Ansätze existenzanalytischer Organisationsentwicklung: Wie im Spannungsfeld Person/Organisation den Beziehungsaspekt beachten?



## Verständnis von Arbeitsbeziehungen in Anlehnung an Hartmut Rosa

- Gelingende Arbeitsbeziehungen sind solche, in denen die Arbeitswelt den handelnden Personen als ein antwortendes, tragendes, entgegenkommendes und wohlwollendes RESONANZSYSTEM erscheint.
- Eine Resonanzbeziehung entsteht aber erst dort, wo sich die Person und ihr Arbeitsfeld berühren, wo sie in eine Beziehung des wechselseitigen Antwortens eintreten.

(Quelle: Hartmut Rosa – Weltbeziehungen im Zeitalter der Beschleunigung – Suhrkamp Taschenbuch)

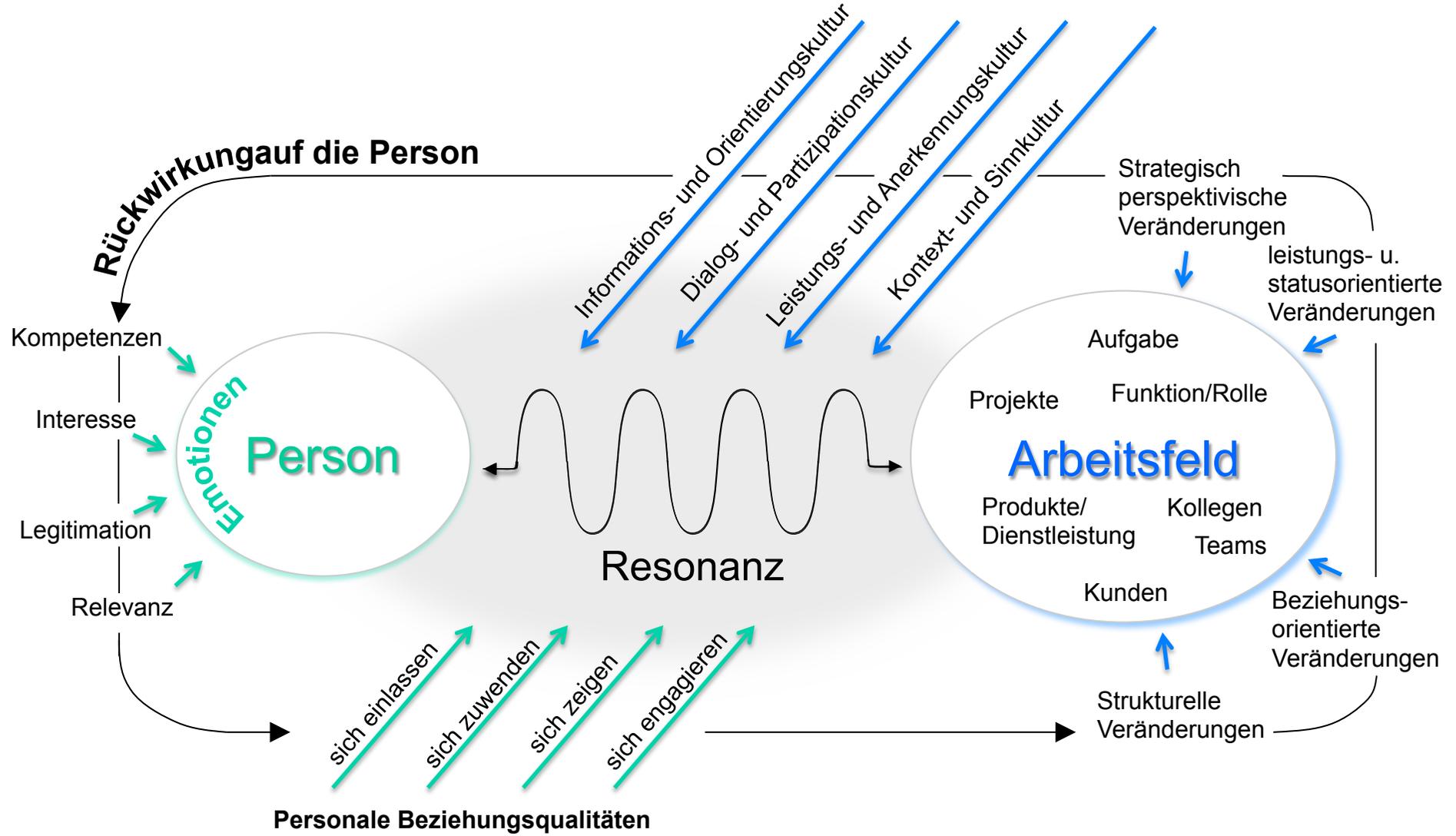


## Existenzanalytische Basisgedanken zum Thema Beziehung

- Wir sind nicht zu verstehen ohne den anderen
- Wir bekommen unsere menschliche Existenz erst im Gegenüber gefasst
- Resonanz wird erst dann in uns erzeugt, wenn wir emotional berührt sind
- Über die Emotion können wir den Werten aber auch den Unwerten ansichtig werden, die uns berühren
- Werte verwirklichen bedeutet nicht nur etwas SINNVolles zu tun sondern auch eine innige Beziehung einzugehen



### Zentrale Bereiche von Organisationskulturen





# Strukturell-prozessorientierte Veränderungen

Beschreibung

- Dynamik und der Einfluss des Umfeldes (Konzern und Shareholdereinflüsse, Politik, Markt, Gesetze, ökonomische und gesellschaftliche Entwicklungen)
- In einem engeren Sinne: Strukturen, Abläufe, Prozesse innerhalb einer Organisation

Beispiele

- |                 |                          |                      |
|-----------------|--------------------------|----------------------|
| • Einsparung    | • Zentrale Steuerbarkeit | • Prozessoptimierung |
| – Verschlankung | – Einflussnahme          | – Verlagerung        |
| – Verknappung   | – Reaktionszeiten        | – Distanzierung      |



## Beziehungsorientierte Veränderungen

### Beschreibung

- Veränderung bei der Teambesetzung, Zuständigkeiten in der Führung, Optimierung und Verlagerung von Dialog- und Austauschräumen, Qualitative und quantitative Veränderung von Begegnungsforen (Meetings, Klausurtagungen), Mitarbeitergespräche

### Beispiele

- Veränderung der Präsenzqualität durch gekürzte Austauschzeiten
- Abnahme von Präsenzräumen und Zunahme von virtuellen Dialogräume
- Wechselnde Teamzugehörigkeit



# Leistungs- und statusbezogene Veränderungen

## Beschreibung

- Veränderungen von Funktionen
- Veränderung von Rollenbildern und Rollenerwartungen
- Veränderung von Anforderungsprofilen und Leistungserwartungen

## Beispiele

- Macht- und Einflussverlagerung
- Erweiterung von Verantwortungsbereichen
- Veränderung von Anforderungen und Neubewertung von Leistung



# Strategisch-Perspektivische Veränderungen

Beschreibung

Mission des Unternehmens mit den damit verbundenen strategischen und operativen Zielen

- Veränderung der strategischen Ausrichtung durch Spezialisierungen
- Rückbesinnung auf Kernkompetenzen
- Ausbau der Marktanteile
- Wertewandel (Nachhaltigkeit)

Beispiele

- Alleinstellung im Markt
  - Qualität
  - Dienstleistung
- Spezialisierung oder Globalisierung



## Häufig beobachtbare Phänomene im Umgang mit Veränderungen

- Sich absichern als Folge des empfundenen Rechtfertigungsdruck
- Abwarten, nicht auffallen mit diffusem Gefühl vor Arbeitsplatzverlust
- Unberührbarkeit
- Dauerbewegung
- Aus der Rolle fallen
- In alten Rollenmustern bleiben
- Vermeintlich verantwortliches Handeln bei maximaler Aussichtslosigkeit
- Steigende bis extrem hohe Erwartungen an die Führung
- Pauschale Spaltung von Gruppen



## **Dort, wo Bedürftigkeit entsteht ist die resonante Arbeitsbeziehung gestört**

Resonanzstörungen bedeuten immer auch Einbußen bei der Qualität, sich

- einzulassen
- zu zuwenden
- zu zeigen (personaler Präsenz)
- zu engagieren

Gerade diese personalen Qualitäten werden für erfolgreiche Veränderungsvorhaben dringend benötigt!



## **Definition von Unternehmenskultur im Kontext von Veränderungen**

Unternehmenskulturen sind an der Art und Weise erkennbar, wie ein Unternehmen auf die großen und kleinen Veränderungen in der Vergangenheit geantwortet hat, aktuell antwortet und wie mit der Rückwirkung dieses Antwortverhaltens auf die beteiligten Personen umgegangen wird.

(in Anlehnung an Berner, Winfried, Change, Schäfer-Poeschel)



**Personal-  
existenzielle GM**

**Halt und  
Sicherheit**

**Beziehung  
und Nähe**

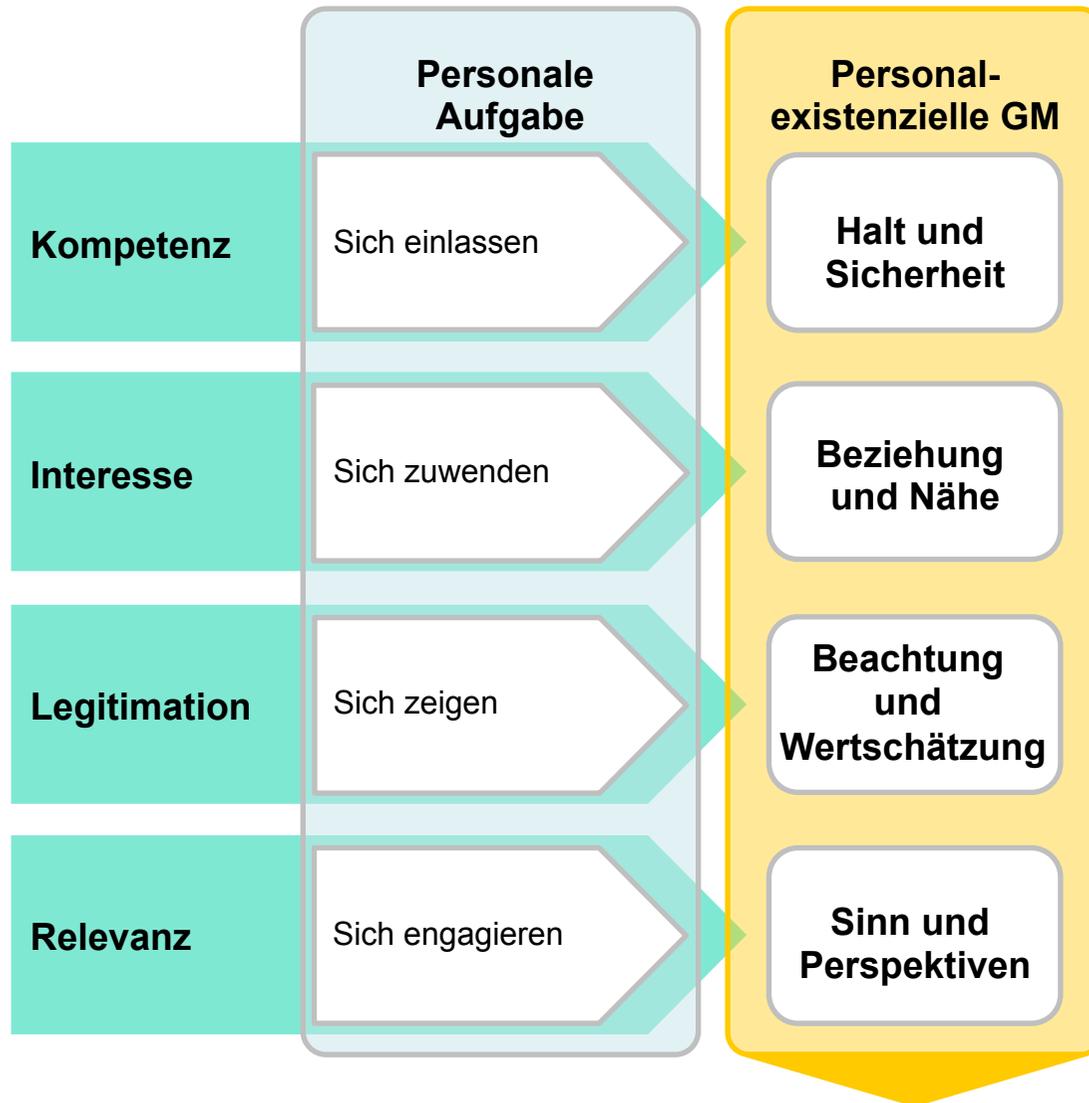
**Beachtung  
und  
Wertschätzung**

**Sinn und  
Perspektiven**



# Unternehmenskulturen in grundmotivationaler Übersetzung

1. GM Halt und Sicherheit
  - Informations- und Orientierungskultur
2. GM Beziehung und Nähe
  - Dialog- und Partizipationskultur
3. GM Beachtung und Wertschätzung
  - Leistungs- und Anerkennungskultur
4. GM Perspektiven und Sinn
  - Kontext- und Sinnkultur



## **Auftragsfokus:**

**Arbeit an der  
Aktivierung der  
personalen  
Qualitäten**



# Auftragsfokus: Gestaltung des organisationalen Rahmens zur Aktivierung personaler Qualitäten





Positiver Einfluss auf die  
**Beziehungsqualitäten**  
(Resonanzbeziehung)



# Informations- und Orientierungskultur

**Zentrale Frage:**

**Gibt es eine Kultur der Verlässlichkeit und Transparenz?**

**Wie wird Sie gelebt?**

**Wann wird Sie gelebt?**

**Wie wird sie erlebt?**

## **1. GM Halt und Sicherheit**



# Dialog- und Partizipationskultur

**Zentrale Frage:**

**Gibt es eine Kultur des Interesse füreinander und der  
gemeinsamen Reflexion?**

## 2. GM Beziehung und Nähe



# Leistungs- und Anerkennungskultur

**Zentrale Frage:**

**Gibt es eine Kultur der Würdigung und der Beachtung von  
Einsatz und Leistung?**

**Wird die Würdigung personal erlebt?**

## **3. GM Beachtung und Wertschätzung**



# Kontext- und Sinnkultur

**Zentrale Frage:**

**Gibt es eine Kultur der Transparenz nach vorne?  
(Strategien und Ausrichtungen in der Komplexität der  
Kontexte nachvollziehbar machen)**

## **4. GM Sinn und Perspektiven**



# Wo wirken? Unternehmenskulturelle Phänomene und das damit verbundene Erleben erfassen

Voraussetzungen sind:

- „Drop your tools“
- Sich zurücknehmen
- Sich beeindrucken lassen
- Erklärungen und Deutungen einklammern
- Hinschauen was sich zeigt und wie es die Beteiligten erleben

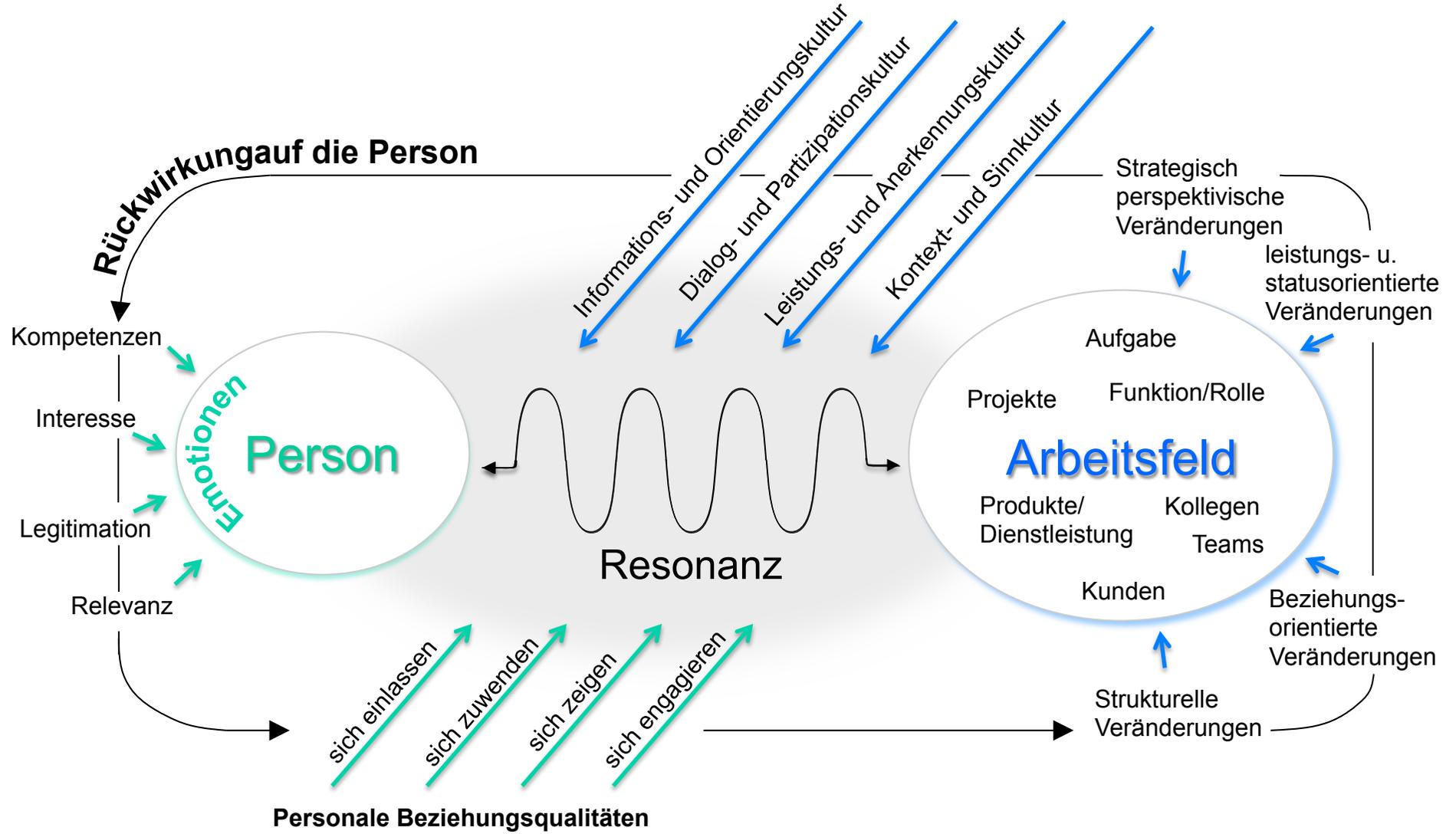


## Hilfen für eine phänomenologischen Auftragsklärung

- **Interview** (phänomenologische Gesprächsführung nach Kolbe)
- **Dokumentenanalyse**
  - Internet, schwarzes Brett, Unternehmenszeitschriften, Fluktuations- und Krankenstandstatistiken
- **Teilnehmende Beobachtung**
- **Workshops zur Auftragsklärung mit allen Hierarchieebenen**
- **4 – Augen Beobachtungen und Wahrnehmungen**
- **Mitarbeiterbefragungen auswerten** im Abgleich mit dem Erleben der Zielgruppe



### Zentrale Bereiche von Organisationskulturen





## Kontakt Daten

Milz Beratung und Entwicklung

Alexander Milz

Eschmarer Mühle 4

D-53844 Troisdorf

Tel. + 49 2241 2328 20

Mail to [milz@milz-beratung.de](mailto:milz@milz-beratung.de)

[www.milz-beratung.de](http://www.milz-beratung.de)

Wir freuen uns, wenn Sie uns zitieren, bitte geben Sie die Quelle dabei korrekt an.