

Grundzüge existenzanalytischer Organisationsentwicklung

GLE-D Fachtage in Berlin 24.11.2018

- Grundverständnis einer existenzanalytisch begründeten Organisationsentwicklung oder die strukturelle Landkarte (Alexander Milz)
- Existenzanalytische Organisationsentwicklung im Kontext der VUKA Phänomene oder der Gang ins Gelände (Frank Gottschling)
- Grundzüge einer systemisch inspirierten OE oder wenn links recht ist und die Lösung das Problem (Dr. Christian Kuhlmann)
- Unterschiede, Gemeinsamkeiten und Ergänzungen existenzanalytisch sowie systemisch inspirierter Organisationsentwicklung (Moderation Georg Martensen)

- Stärkung und Ausbau von Lösungs- und Erneuerungsfähigkeiten einer Organisation aus eigener Kraft heraus.
- Beteiligung der Betroffenen
- Prozessorientierung
- Relative Lösungsoffenheit
- Das Gesamtsystem im Blick dabei

OE verfolgt dabei zwei Ziele:

- Aufrechterhalten und / oder Verbessern der Leistungsfähigkeit (Produktivität) und parallel dazu
- Verbesserung der erlebten Arbeitssituation (Humanität).

Dort, wo Resonanz spürbar ist, da ist
Dialog, wo Dialog ist, da ist Beziehung,
dort wo Beziehung ist, da finden wir
Engagement.

Und dieses Engagement brauchen wir für
das Mitgestalten von
Veränderungsprozessen.

■

Grundmotivationen

Veränderungsebenen

Halt und Sicherheit

Beziehung und Nähe

Beachtung und Wertschätzung

Perspektiven und Sinn



Struktur und Prozesse

Beziehungen und Kooperation

Leistung und Status

Mission und Strategie

Personale Qualitäten

Unsicherheiten aushalten können
eine Situation als Ausgangssituation akzeptieren
Sich Gewissheit verschaffen

Betroffenheit ausdrücken können;
etwas vertrauern und loslassen können,

Sich vertreten, sich behaupten,
mit Spannungen zwischen Funktion
und Person umgehen können

Kontext und Zusammenhänge sehen,
Bemühungen erkennen, verstehen wollen, sich
mit Einflüssen auseinandersetzen



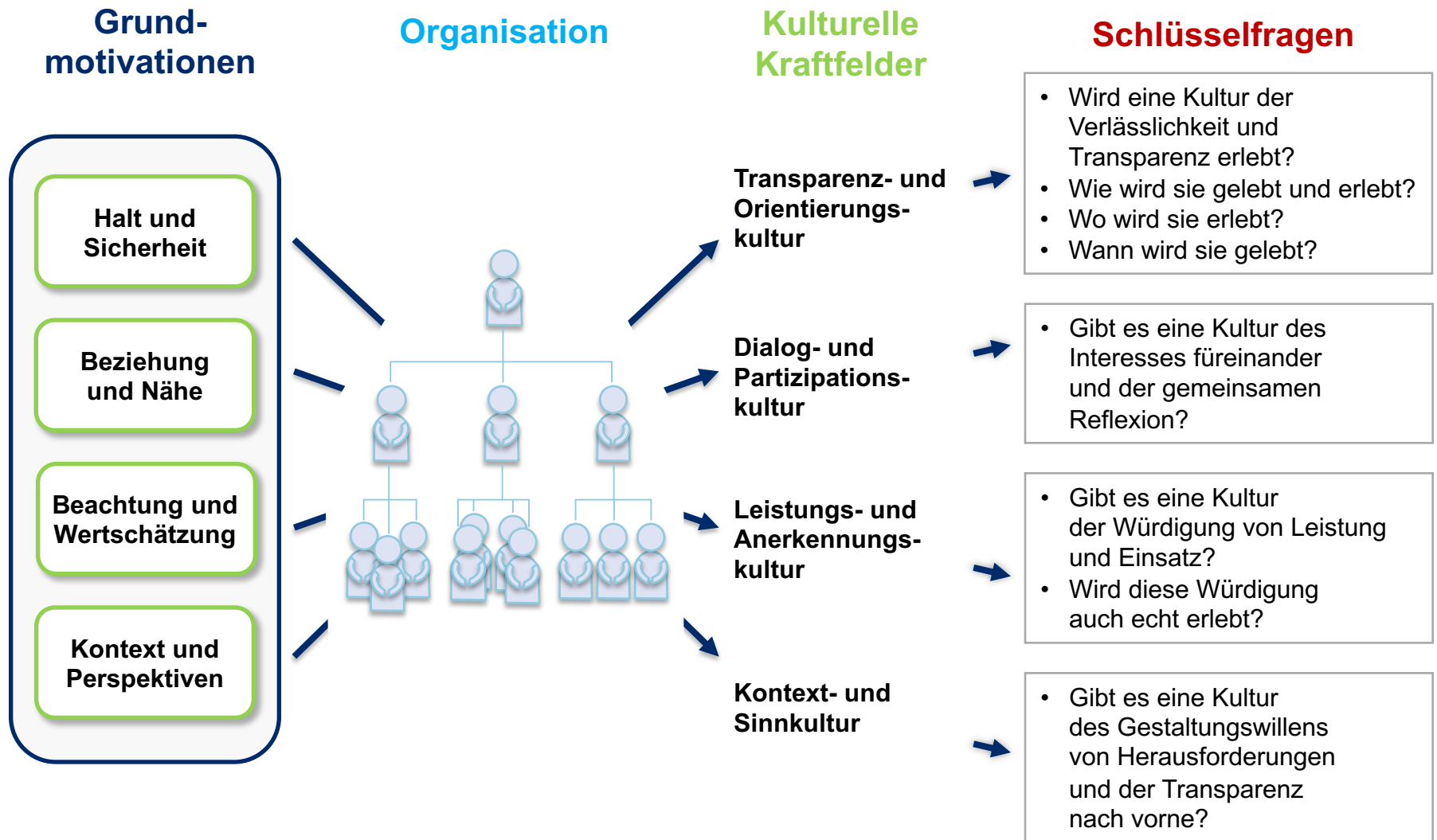
Veränderungsebenen

**Struktur und
Prozesse**

**Beziehungen
und
Kooperation**

**Leistung und
Status**

**Mission und
Strategie**



Angebote der Organisation zur Aktivierung von personalen Ressourcen bei den Beteiligten



Die Phänomene einer Unternehmenskultur erkennt man daran,

- wie ein Unternehmen auf die großen und kleinen Veränderungen in der Vergangenheit geantwortet hat,
- auf aktuelle Veränderungen antwortet und
- wie mit der Rückwirkung dieses Antwortverhaltens auf die beteiligten Personen umgegangen wird.

(frei nach Berner)

Sich für Antworten interessieren

- Wie wurde auf die großen und kleinen Veränderungen in der Vergangenheit geantwortet?
- Wie wird aktuell auf Veränderungen geantwortet?
- Wie ist das Antwortverhalten der betroffenen Mitarbeiter?
- Wie wird seitens des Managements mit diesen Antworten umgegangen?

- Die personalen Kräfte stellen dringend benötigte Ressourcen für gelingende Veränderungsprozesse dar und können nur prozesshaft aktiviert werden.
-
- Eine Organisation kann diesen personalen Prozess durch die Beachtung der Grundmotivationen und den damit verbundenen Angeboten fördern.
-
- Ein existenzanalytisch arbeitender Organisationsentwickler nähert sich einer Organisation mit einer verstehenden Grundhaltung, nicht deutend, nicht wertend.

- Jeder der hier genannten Ebenen beeinflusst auf ihre Weise den Erfolg einer Organisationsentwicklung.
- Die kulturellen Phänomene (auch die der Kontrastkultur) einer Organisation haben Verweischarakter auf die existenziellen Grundthemen
- Die kulturellen Kraftfeldern einer Organisation zu finden und sie in den OE Prozess einzubinden ist aktives Arbeiten mit den grundlegenden Stärken
- Die personalen Kräfte stellen dringend benötigte Ressourcen für gelingende Veränderungsprozesse dar und können nur prozesshaft aktiviert werden.

**Herzlichen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**

Alexander Milz
Milz Beratung und Entwicklung
Eschmarer Mühle 4
D-53844 Troisdorf

Tel. + 49 2241 2328 20

Mail to: milz@milz-beratung.de
www.milz-beratung.de

XING-Profil: Alexander Milz

Anhang

Person		Organisation	
Passive Erfahrung	Halt, Sicherheit, Grenzen setzen	Informations- und Orientierungskultur, Transparenz und Verlässlichkeit	Kulturelle Ausprägung
Exist. Strebung nach	Sicherheit des Daseins	Veränderung der ordnungsgebenden Elemente	Veränderungsthemen
Aktive personale Stärke	Akzeptieren der Bedingungen und annehmen was ist, sich selbst stabilisieren können (sich Halt geben)	Systematische Weiterbildung von Fähigkeiten, Aufgaben klären, Verantwortlichkeiten regeln	Organisationale Aktivität
Psycho-dynamische Rettungs-anker	Vermeidung/Flucht Sich absichern, abwarten, abschätzen, Festhalten an Bekanntem, misstrauisch sein	Kultur der Verunsicherung, der Desorientierung, der Unverbindlichkeit	Kontrastkultur

Person		Organisation	
Passive Erfahrung	Sich angezogen fühlen, wertvolles erfahren, berührt werden	Dialog- und Partizipationskultur: gegenseitiges Interesse und gemeinsame Reflexion	Kulturelle Ausprägung
Exist. Strebung nach	Wertgehalt von Beziehungen	Veränderungen im Beziehungs-Wertgefüge einer Organisation	Veränderungsthemen
Aktive personale Stärke	Aufgeschlossen auf andere zugehen, verweilen können, sich zuwenden, sich interessieren, etwas betrauern und loslassen können	Dialog- und Beziehungsräume schaffen und beleben, Reflexionsangebote, angemessene Zeit einplanen	Organisationale Aktivität
Psycho-dynamische Rettungs-anker	Rückzug/passiver Widerstand Unberührbarkeit, mechanisches Abwickeln, pflichtbewusst	Kultur der Beziehungs-losigkeit, der Unachtsamkeit, der Flüchtigkeit, funktional und formal	Kontrastkultur

Person		Organisation	
Passive Erfahrung	Geachtet werden, als wertvoll anerkannt zu sein, gefragt zu werden und gefragt zu sein	Anerkennungs- und Leistungskultur: Beachten und Wertschätzen (auch in der Konfrontation)	Kulturelle Ausprägung
Exist. Strebung nach	Akzeptanz des So-Seins	Veränderungen im Leistungs- und Statusverständnis (Macht, Einfluss, Status, Autorität, Ansehen)	Veränderungsthemen
Aktive personale Stärke	Sich abgrenzen können, zu sich stehen (Anliegen, Werte, Sichtweisen), sich ernst nehmen und sich etwas zutrauen, Mit Spannungen zwischen Funktion und Person umgehen können	Erwartungen klären, Anforderungen konkretisieren, Know-How würdigen, Feedback geben, auf Gesundheit achten	Organisationale Aktivität
Psycho-dynamische Rettungs-anker	Rechtfertigend / Spaltung Um Legitimation kämpfen, aus der Rolle fallen, in alten Rollen bleibend, das Neue entwertend, sich empörend widerwillig, vorwurfsvoll, Ausgrenzung	Kultur der Abwertung, der Ignoranz des Einheits- und des Schablonendenkens, Funktionalisierung	Kontrastkultur

Ebene der Mission, der zukunftsträchtigen Ausrichtung

Person		Organisation	
Passive Erfahrung	Angefragt zu werden: Eigene Werte, eigene Überzeugungen, nach möglichen Handlungsoptionen, nach bestmöglichen Wegen	Kontext- und Sinnkultur: Gestaltungswillen von Herausforderungen	Kulturelle Ausprägung
Exist. Strebung nach	Im Engagement das Sinnvolle erhalten	Veränderungen in der Strategie, der Mission, der Ausrichtung, des Auftrags	Veränderungsthemen
Aktive personale Stärke	Sich den Herausforderungen stellen, mit klarem Wertebezug in die Gestaltung gehen, aktiv klären wofür es sich lohnt sich einzusetzen, kreative Wege planen	Perspektiven aufzeigen, realistische Einschätzungen geben, Kontexteinflüssen verdeutlichen, Zukunftswerkstätten ermöglichen	Organisationale Aktivität
Psycho-dynamische Rettungsanker	So tun als ob"/Provokation Gleichgültigkeit, sich raushalten, Übertreiben des Geforderten, Fanatismus, Sarkasmus, Zynismus	Kultur der strategischen Unklarheit und der Intransparenz, nicht nachvollziehbare Richtungswechsel, Perspektivlosigkeit überlagert von Strukturen und Prozessen	Kontrastkultur