



Leben.Lieben.Arbeiten

SYSTEMISCH BERATEN

Ute Clement

Wandel in Organisationen

Über Roadmaps, Heldenreisen
und Saftpressen

V&R



© 2018 Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen
ISBN Print: 9783525406571 — ISBN E-Book: 9783647406572

Leben.Lieben.Arbeiten

SYSTEMISCH BERATEN

Herausgegeben von
Jochen Schweitzer und
Arist von Schlippe

Ute Clement

Wandel in Organisationen

Über Roadmaps, Heldenreisen und Saftpresen

Mit 9 Abbildungen

Vandenhoeck & Ruprecht

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

© 2018, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG,
Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: pepipepper/photocase.de

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

ISSN 2625-6088

ISBN 978-3-647-40657-2

Inhalt

Zu dieser Buchreihe	7
Vorwort von Jochen Schweitzer	9

Der Kontext

1 Systemisch Veränderungen begleiten	14
1.1 Perspektiven und Kontext unserer Aufträge	14
● 1.2 Erste Fallgeschichte	15
1.3 Arten von Change	25
1.4 Internationalität	32
1.5 Organisationen	37
1.6 Emotionen und Widerstand	45
1.7 Roadmaps	54
1.8 Agilität und Impact	57

Die systemische Beratung

2 Mit Geschichten Change gestalten	64
● 2.1 Zweite Fallgeschichte	64
2.2 Geschichten über Veränderung (»Change stories«)	69
2.3 Heldenreise	81
2.4 Inszenierungen und Orte	88
2.5 Statt eines Ausblicks: Sieben alternative Regeln für Change	91

Am Ende

3 Literatur	100
4 Danksagung	103
5 Die Autorin	104

Zu dieser Buchreihe

7

Die Reihe »Leben. Lieben. Arbeiten: systemisch beraten« befasst sich mit Herausforderungen menschlicher Existenz und deren Bewältigung. In ihr geht es um Themen, an denen Menschen wachsen oder zerbrechen, zueinanderfinden oder sich entzweien und bei denen Menschen sich gegenseitig unterstützen oder einander das Leben schwermachen können. Manche dieser Herausforderungen (Leben.) haben mit unserer biologischen Existenz, unserem gelebten Leben zu tun, mit Geburt und Tod, Krankheit und Gesundheit, Schicksal und Lebensführung. Andere (Lieben.) betreffen unsere intimen Beziehungen, deren Anfang und deren Ende, Liebe und Hass, Fürsorge und Vernachlässigung, Bindung und Freiheit. Wiederum andere Herausforderungen (Arbeiten.) behandeln planvolle Tätigkeiten, zumeist in Organisationen, wo es um Erwerbsarbeit und ehrenamtliche Arbeit geht, um Struktur und Chaos, um Aufstieg und Abstieg, um Freud und Leid menschlicher Zusammenarbeit in ihren vielen Facetten.

Die Bände dieser Reihe beleuchten anschaulich und kompakt derartige ausgewählte Kontexte, in denen systemische Praxis hilfreich ist. Sie richten sich an Personen, die in ihrer Beratungstätigkeit mit jeweils spezifischen Herausforderungen konfrontiert sind, können aber auch für Betroffene hilfreich sein. Sie bieten Mittel zum Verständnis von Kontexten und geben Werkzeuge zu deren Bearbeitung an die Hand. Sie sind knapp, klar und gut verständlich geschrieben, allgemeine Überlegungen werden mit konkreten Fallbeispielen ver-

anschaulicht und mögliche Wege »vom Problem zu Lösungen« werden skizziert. Auf unter 100 Buchseiten, mit etwas Glück an einem langen Abend oder einem kurzen Wochenende zu lesen, bieten sie zu dem jeweiligen lebensweltlichen Thema einen schnellen Überblick.

Die Buchreihe schließt an unsere Lehrbücher der systemischen Therapie und Beratung an. Unsere Bücher zum systemischen Grundlagenwissen (1996/2012) und zum störungsspezifischen Wissen (2006) fanden und finden weiterhin einen großen Leserkreis. Die aktuelle Reihe erkundet nun das kontextspezifische Wissen der systemischen Beratung. Es passt zu der unendlichen Vielfalt möglicher Kontexte, in denen sich »Leben. Lieben. Arbeiten« vollzieht, dass hier praxisbezogene kritische Analysen gesellschaftlicher Rahmenbedingungen ebenso willkommen sind wie Anregungen für individuelle und für kollektive Lösungswege. Um klinisch relevante Störungen, um systemische Theoriekonzepte und um spezifische beraterische Techniken geht es in diesen Bänden (nur) insoweit, als sie zum Verständnis und zur Bearbeitung der jeweiligen Herausforderungen bedeutsam sind.

Wir laden Sie als Leserin und Leser ein, uns bei diesen Exkursionen zu begleiten.

Jochen Schweitzer und Arist von Schlippe

»Stillstand war gestern« – mit dieser flotten, apodiktischen Formulierung leitet Ute Clement dieses Buch über den Wandel in Organisationen ein. Über diesen Satz als einleitendes Axiom eines Buches über Wandel in Organisationen könnte man sehr grundlegend nachdenken. Stimmt das? Herrschte gestern immer Stillstand? Geschieht heute so viel Wandel? Welcher Wandel ist wirklicher Wandel? Welcher ist nur Pseudo-Wandel, welcher nur sinnlose Hektik? Wem nützt welcher Wandel, und wem schadet er? Ist ein hohes Tempo des Wandels heutzutage quasi naturgesetzlich unvermeidbar, oder ist dieses Tempo von Menschen gemacht und reversibel?

Aber Ute Clement ist keine Philosophin der Zeit, sondern renommierter Change Consultant für international aufgestellte Unternehmen. Sie akzeptiert dieses Axiom und berät Firmen, wie sie sich an allmählichen oder plötzlichen Wandel ihrer Umwelt erfolgreich durch eigene »Change«-Prozesse anpassen können. Und dies tut sie mit großer Sorgfalt: mit viel theoriegestützter organisationaler Weisheit, mit flexiblen »Beratungsarchitekturen« und »Roadmaps«, mit Achtsamkeit für die oft intensiven Emotionen beim Wandel, mit sinnstiftenden und ermutigenden »Change Stories«, mit Anleihen aus der Mythologie in Form von »Heldenreisen«, mit dramatischen Inszenierungen an besonderen Orten – und dies alles mit viel »Passion for Change«. Das Buch bietet seinen Leserinnen und Lesern, ausgehend von zwei Fallgeschichten, einen anschaulichen Blick in die Beratungswerk-

statt, in die Entwicklung einer passgenauen Beratungsarchitektur und die Planung und Umsetzung von Interventionen mit viel »Impact«.

Innerhalb dieses Rahmens vertritt die Autorin engagierte Positionen gegen eine hemdsärmelig naive, instruktiv gedachte, allzu eilige Umkrempelungspraxis. »Beziehungsgestaltung vor inhaltlicher Auseinandersetzung« (S. 24) – so sollen Unternehmensteile aus verschiedenen Ländern erst mal miteinander »warm werden«, bevor sie sich ins Veränderungsgetümmel stürzen. Sie nimmt Abstand vom Begriff »Change Management«, weil sie das Ergebnis von organisationalen Veränderungen für oft nicht planbar und somit auch nicht für »manageable« hält. Sie beschreibt, dass Wandel sich nicht unmittelbar und kurzfristig durch Einsicht, sondern erst durch dauerhafte neue Routinen einstellt, also Zeit braucht und harte Arbeit darstellt. An vielen Stellen wird in den Referenzen der Autorin auf bekannte systemische und andere Organisationstheoretiker deutlich, wie gut ihr »Handwerk« in deren Theoriekonzepten mit-basiert ist.

Das Buch bietet also Führungskräften und Beraterinnen und Beratern viele Hilfsmittel, große und mittlere Veränderungsprozesse sorgfältig selbst zu planen und (mit-) zu gestalten. Aber es bietet auch Betroffenen größerer organisationaler Veränderungsprozesse die Chance, das bei ihnen ablaufende Geschehen mit dem hier beschriebenen exzellenten Praxisstandard zu vergleichen.

Das Buch beschäftigt sich nicht mit den politischen und sozialen Pros und Contras und den Folgen solcher Veränderungsprozesse. Die Autorin ist kompetente Gestalterin, nicht kritisch-distanzierte Begleiterin solcher Prozesse. Wie die von großen Organisationsveränderungsprozessen betroffenen Menschen, Belegschaften, Familien, Kommunen und Regionen deren Folgen verarbeiten, könnte ein reizvolles Thema eines anderen, künftigen Buches dieser Reihe sein.

Jochen Schweitzer