

Vorwort

*Hat eine große Übertreibung ausgedient,
erheben sich Schwärme von diskreteren
Aufschwüngen.*

Peter Sloterdijk, Sphären III, 26

Unternehmen zerfallen wie Kartenhäuser. Mitarbeiter werden en bloc oder individuell entlassen, verkauft, entliehen, outgesourced, gemerged – häufig ohne es selbst zu wählen oder wirklich beeinflussen zu können. Immer häufiger mehrfach im Laufe eines individuellen Berufslebens. Nicht selten unter schmerzlichen persönlichen Anforderungen.

Überforderungssituationen der Führungskräfte, der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind versteckt oder offen zu beobachten. Kommunikation wird missbräuchlich instrumentalisiert. Führung wird immer seltener zum Nutzen des Gemeinwohls wahrgenommen. Korrigierende Interventionen erfolgen häufig zu spät oder gar nicht. Der gesellschaftliche und individuelle Schaden hat viele Gesichter.

In diesen Zeiten der schnellen wirtschaftlichen Umbrüche gibt es einzelne Gewinner, andere haben das Gefühl, auf der Strecke zu bleiben. Vielen gelingt es nur mühsam, den schnellen Wandel der Technologien nachzuvollziehen, die Internationalisierung scheitert an Sprachbarrieren, der Arbeitsmarkt und damit die Arbeitsplatzkonkurrenz ist global.

Strukturen und Anforderungen ändern sich mit hoher Geschwindigkeit. Gewohnte Arbeitsgemeinschaften zerbrechen und neue Arbeitsgemeinschaften entstehen. Gewiss, Veränderungen hat es immer gegeben, doch die heutige Veränderungsgeschwindigkeit und die wachsende Komplexität struktureller Zusammenhänge machen den Unterschied zu früheren Erfahrungen. Die Herausforderung, sich im schnellen Wandel zurechtzufinden, ist groß. Sie überfordert nicht nur Individuen, auch viele Organisationen sind diesen Kraftakten nicht gewachsen; ein Blick in die Wirtschaftspresse bietet täglich reichlich Anschauungsmaterial.

Bricht der berufliche Kontext weg, wird die gewachsene kollegiale Gemeinschaft zerrissen, ändert sich die Unternehmenspolitik radikal – dann reagieren Menschen nicht selten mit Angst, Ablehnung, Depression oder Aggression und Ärger. Ihnen fehlen die Verbindlichkeit, die Gemeinschaft, die Zugehörigkeit. Vertraute Strukturen lösen sich auf, das Neue ist noch ungewiss, die individuelle Verortung im Arbeitskontext brüchig.

Grund genug, darüber nachzudenken, mit welchen Mitteln und auf welchen Wegen individuell erlebte Belastungen gemindert werden können und produktive Gemeinschaft in Zeiten wirtschaftlicher Umbrüche bewusst geschaffen werden kann.

Häufig beobachten wir, dass unternehmerische Konzepte, die den wirtschaftlichen Wandel verursachen und begleiten, die individuellen Bedürfnisse der Menschen nur unzureichend berücksichtigen. Die Bedürfnisse nach Orientierung, nach individuell relevanter Information, nach angemessener Beteiligung am Geschehen und nach Wertschätzung ausdrückender Kommunikation werden eher vernachlässigt. Im Vordergrund unternehmerischer und anderer organisatorischer Entscheidungen und Veränderungsmaßnahmen stehen Kostendruck, Wettbewerb, Umsatzzahlen, Marktpräsenz, materieller Gewinn. In der Folge beobachten wir bei großen Teilen der beschäftigten Bevölkerung Berufsverdrossenheit, Leistungsminderung, Aufkündigung der Loyalität zum Arbeitgeber, Demotivation, Resignation.

Die Nachhaltigkeitsdebatte der letzten fünfzehn Jahre hat das Szenario der ganzheitlichen Unternehmenssteuerung und -entwicklung in den Blickpunkt von Wissenschaft und Öffentlichkeit, von Politik und Arbeitgeber gerückt. Ganzheitliche Unternehmenssteuerung misst der technischen, der sozialen und der betriebswirtschaftlichen Dimension im Unternehmen gleichrangige Bedeutung zu. Wird eine der drei vernachlässigt, kommt es zu Störungen in den anderen beiden Dimensionen, die ganzheitliche unternehmerische Entwicklung gerät aus dem Gleichgewicht, die nachhaltige Entwicklung ist gefährdet.

Nachhaltig zu wirtschaften ist eine Forderung, die den Anfängen der Umweltbewegung entstammt und die heute in den Kanon zeitgemäßer unternehmerischer Verantwortung gehört. Nachhaltiges Wirtschaften bezieht die Belegschaft von Unternehmen oder die Mitgliederschaft anderer Organisationen als schützenswerte Ressourcen mit ein.

Changemanagement ist zum Sammel- und Trendbegriff für Methoden und Konzepte geworden, mit deren Hilfe Organisationen methodisch und geplant verändert werden sollen. Nachhaltigkeit bedeutet: Neben wirtschaftlichen finden besonders sozial-ethische Werte Berücksichtigung. Ein humanistisches Menschenbild, demokratisierende Beteiligungsstrategien und wirtschaftliche Prosperität gehören in dieser Perspektive zusammen; sie sind untrennbar miteinander verbunden. *Sozial nachhaltige Veränderungsarbeit zu leisten bedeutet, ergebnisorientiert Ziele der Organisation zu verfolgen und dabei die Ressource Mensch zu achten und ihre nachhaltige Entwicklung sicherzustellen.*

Für eine entsprechende Führungs- und Beratungskultur heißt das, soziale und betriebswirtschaftliche Ziele zu balancieren. Mikropolitik zur ungerechtfertigten Vorteilsnahme, individuelle Interessenskonflikte und den Motivationsverlust der Beschäftigten gilt es zu überwinden. Kennzeichen

des sozial nachhaltigen Changemanagements ist die aktive Beteiligung der von Veränderung betroffenen Menschen an der Gestaltung ihrer Zukünfte. Sozial nachhaltig sind im Changemanagement Führungskulturen und Beratungsansätze, die in Entscheidungen und im Verhalten erkennbar die Personzentrierte Haltung realisieren – in der Kommunikationskultur einer Organisation, in der individuellen Begegnung, im persönlichen Verhalten, im Projektdesign, in Konzepten zur Mitarbeiterbeteiligung.

Die **Personzentrierte Haltung und Beratung** ist ein – nicht nur – methodischer Ansatz, der ursprünglich von Carl R. Rogers in der Mitte des letzten Jahrhunderts entwickelt wurde. Personzentrierte Beratung richtet sich im Kern auf das latent vorhandene, unausgeschöpfte Potenzial von Individuen und Gruppen von Menschen. Dies muss angesprochen werden, um Stärken und Begabungen, Kreativität und Leistungsvermögen, intuitives Wissen, Lebenskompetenz und persönliches Wachstum zur vollen Entfaltung zu bringen. Unter besonderen kommunikativen Bedingungen – wie sie die Personzentrierte Haltung und Beratung voraussetzt – kann dieses Potenzial angemessen aktualisiert werden, um Menschen den Zugang zu der ihnen innewohnenden, komplexen Problemlöse- und Wachstumskompetenz zu ermöglichen.

Auf diesem Hintergrund lassen sich sozial nachhaltiges Changemanagement und Personzentrierte Haltung und Beratung gut miteinander verbinden. Kennzeichen der Personzentrierten Haltung und Beratung ist die individuelle Ressourcenorientierung, die Verantwortlichkeit und Kompetenz des Individuums für seinen Lösungsweg. Kennzeichen des sozial nachhaltigen Changemanagements ist die aktive Beteiligung der Betroffenen an Lösungsperspektiven, an Zukunftsentwürfen, an Verantwortlichkeit. Gerade in Zeiten des enorm beschleunigten strukturellen Wandels, der unerwartet harten Friktionen und der qualitativen Kompetenzverschiebungen gilt es, aus dem Potenzial aller Beteiligten zu schöpfen. So gelingt es, Identität, Gemeinschaft und Produktivität immer wieder neu zu beleben, individuelle und gemeinschaftliche Entwicklung nachhaltig zu fördern.

Wie konkret die Integration beider Ansätze zum Ausdruck kommt, hängt vom unternehmenskulturellen und thematischen Kontext ab sowie von der Professionalität der handelnden Personen. Die zentrale Frage ist: In welchem Maße können die professionell handelnden Akteure, diejenigen, die den Wandel steuern und begleiten, die drei Grundvariablen der Personzentrierten Haltung – Empathie, Akzeptanz, Kongruenz – kommunikativ verwirklichen?

Im sozial nachhaltigen Changemanagement gibt es zwei zentrale Kriterien, an denen geprüft werden muss, ob der Verlauf des Projektes den Intentionen entspricht. Das eine Kriterium ist die prozessorientierte Arbeitsform: Ist sie personzentriert, zeichnet sie sich durch umfassende Beteiligungskonzepte aus. Das andere Kriterium bezieht sich auf die Art der Kommunikation: Wird empathisch, kongruent und akzeptierend kom-

muniziert, entspricht das einer wertschätzenden Haltung. Das jeweilige Projektdesign und die Durchführung unterschiedlicher Aktionen müssen aus dem Blickwinkel diverser Methoden des Changemanagements und des Personenzentrierten Ansatzes diesen beiden Kriterien standhalten. Dabei gilt es, individuellen wie auch unternehmerischen Interessen gerecht zu werden:

- materielle und immaterielle Wertschöpfung teilen
- Verantwortung und Wissen angemessen teilen und mitteilen
- Aufgaben in der Veränderungsarbeit teilen und mitteilen
- Erfahrungen und Kenntnisse teilen und mitteilen
- Ideen, Interessen und Perspektiven teilen und mitteilen
- teilen, nicht stehlen

Veränderungsarbeit betrifft jeden Einzelnen und jede Einzelne, und individuelles Potenzial zu fördern bedeutet, kollektiv kraftvoller zu werden. Dafür bieten Personenzentrierte Haltung und Beratung und ein sozial nachhaltiges Changemanagement eine Fülle von konkreten Handlungsanweisungen und pragmatischen Verfahren an, die die vorliegende Arbeit in Auszügen darstellt.

In Kapitel 1 dieses Buches werden konzeptionelle Hintergründe und Formate beider Ansätze im Überblick erläutert und ihnen verwandte Interventionen skizziert. In Kapitel 2 wird diskutiert, wie die professionelle Qualität der Zusammenarbeit gekennzeichnet ist und welche kommunikative Qualität die zwischenmenschliche Begegnung erfordert; es geht um Zielperspektiven der Veränderungsarbeit auf der Ebene des Individuums und der Organisation. In Kapitel 3 und 4 finden sich narrative Berichte aus der Praxis: In Kapitel 3 werden vier themenspezifische Fallstudien exemplarisch dargestellt; Namen und Orte sind hier anonymisiert, um detail- und wirklichkeitsgetreu die einzelnen Situationen und Prozesse abzubilden. Kapitel 4 gibt einen Einblick in die komplexen, mehrjährigen Veränderungsprojekte der Unternehmen Hewlett Packard, Telefonica und Sonera sowie des Diakoniewerkes Duisburg GmbH; zum Schutze von Personen und unternehmensspezifischen Strategien ist dort die Vollständigkeit der Darstellung stellenweise begrenzt.

Dieses Buch wendet sich an Leser und Leserinnen, die am Anfang ihrer beruflichen Entwicklung stehen, an junge Führungskräfte und andere Akteure des Wandels sowie an Studenten und Absolventen verschiedener Fachdisziplinen, die sich mit dem Wandel von Organisationen befassen. Es ist aus der Praxis für die Praxis geschrieben. Im Fokus stehen Beispiele für den Sinn und Nutzen des Personenzentrierten Ansatzes im sozial nachhaltigen Changemanagement.