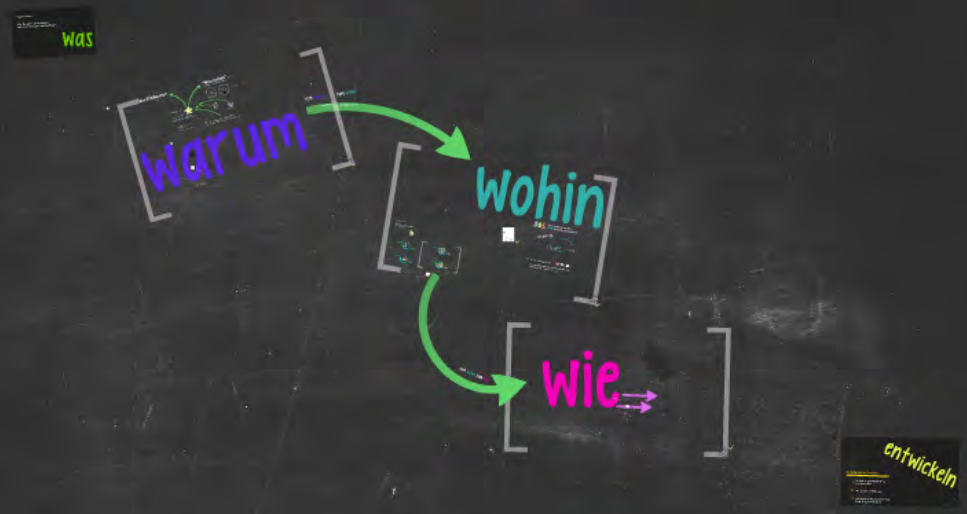
Organisationsentwicklung

... was warum wohin wie entwickeln?

Ja (wo) laufen Sie denn?

Organisationsentwicklung
in der Energiewirtschaft



Früher weg?
Noch was zu klären?
Aufmerksamkeit da?

...etwa 20 Minuten

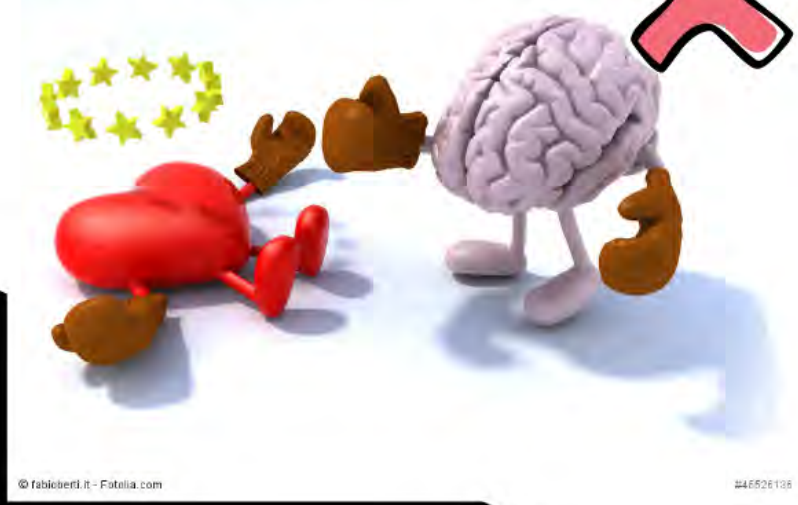
Ja

Ja (wo) laufen Sie denn?

Organisationsentwicklung
in der Energiewirtschaft

Emotionalität zeigt sich in unseren Beziehungen:
In unserer Kommunikation mit uns und anderen.

Sachlich = zielorientiert

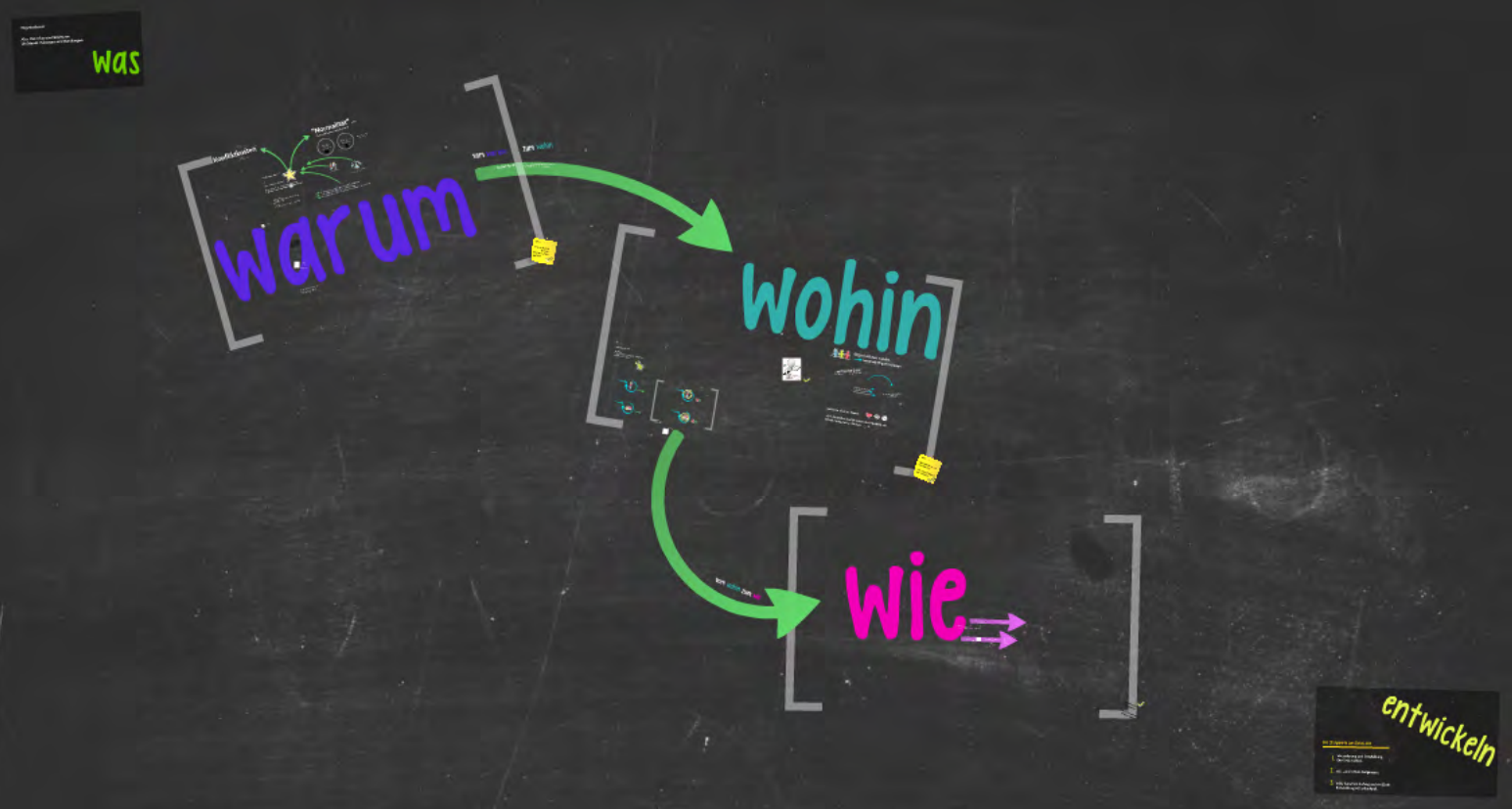


Sachebene & Emotionalität = zielorientiert

...nicht nur in der Arbeitswelt.
Hier besonders tabu und dadurch

Organisationsentwicklung

... was warum wohin wie entwickeln?



1

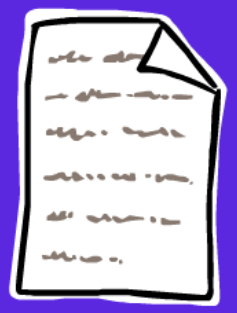
Es ist naiv, nur die Sachebene zu berücksichtigen.

© 3Dmask - Fotolia.com #42946376

Bei allem Fachlichen um die Sache fehlt (häufig)
das Fachliche um den Menschen.

...kennen Sie Situationen, in denen es knirscht?

Der Mensch: geleitet von Bedürfnissen.
Und der Anzeiger: unsere Gefühle.



Bei allem Fachlichen um die Sache
fehlt (häufig)
das Fachliche um den Menschen.

...kennen Sie Situationen,
in denen es knirscht?

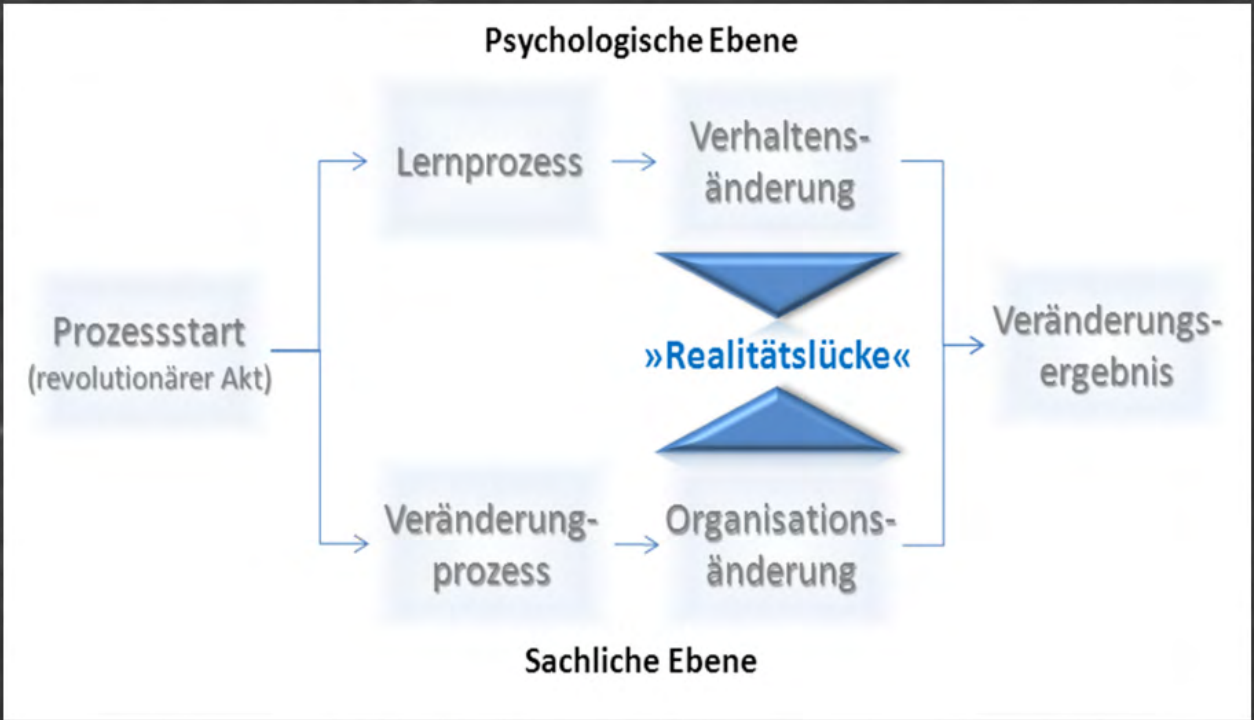
Der Mensch: geleitet von Bedürfnissen.
Und der Anzeiger: unsere Gefühle.

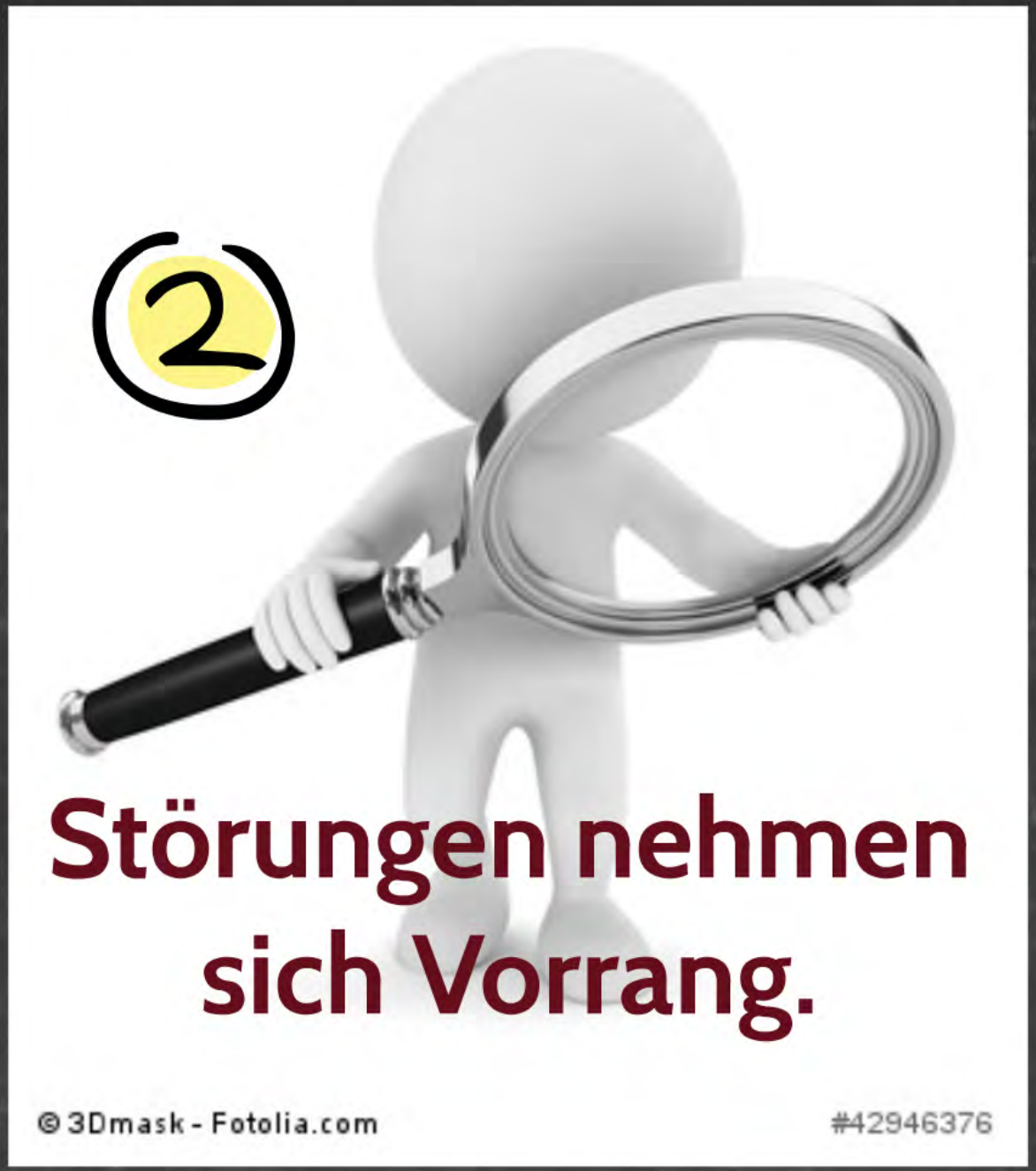
Das Erkennen von "Themen" und "Beweggründen" lernen wir nicht.
Das Kümmern darum kommt nicht vor als Prozessbestandteil.

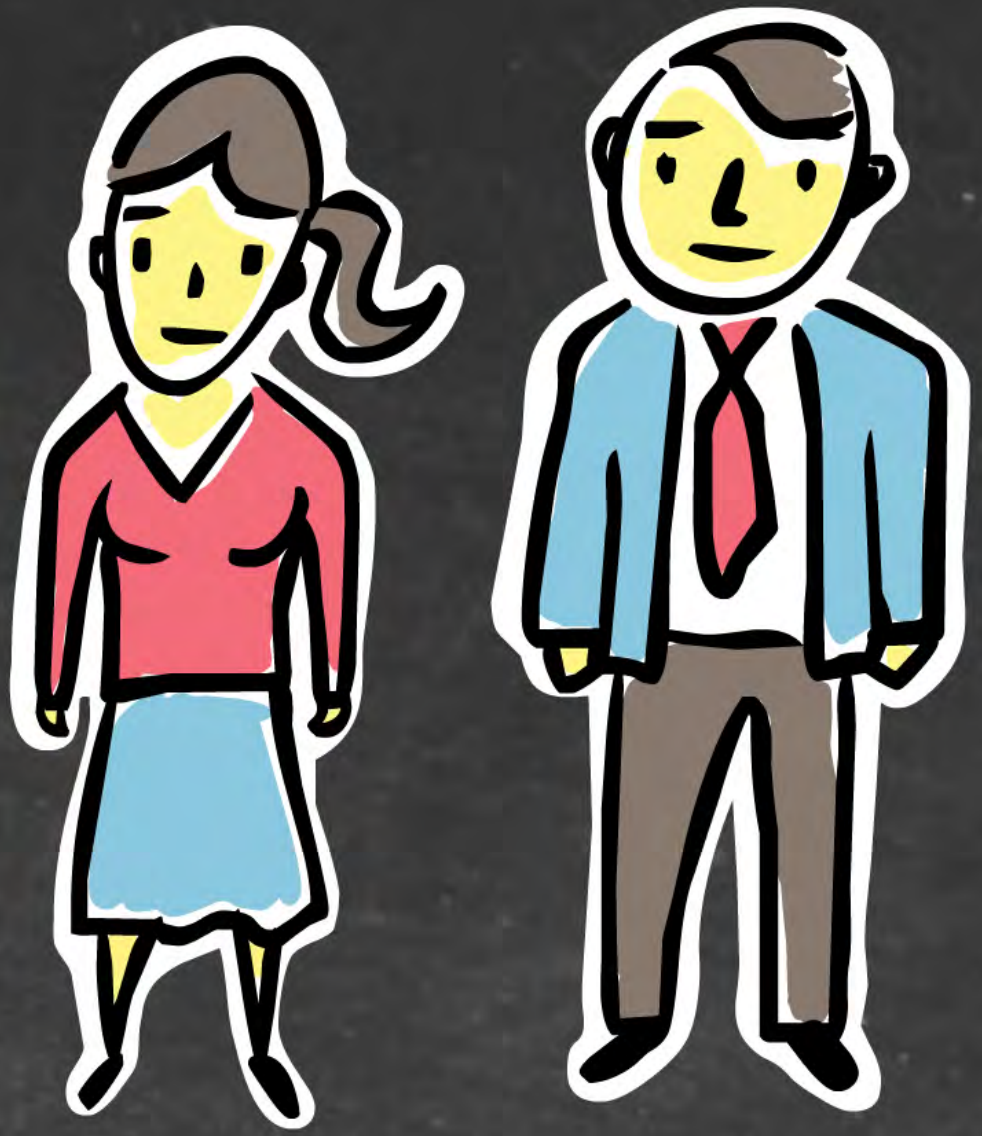
Organisationen brauchen einen Instandhaltungsplan:
Eine Organisation nicht zu warten, kann teuer werden.

Beispiel:
- Auto/ Reise
- Kanalisation.

Organisationen durch lineare Veränderungsprozesse zu verändern, führt meist zu nicht ausreichendem Erfolg:
Die Realität nicht zu berücksichtigen, kann teuer werden.


Psychologische Ebene
Lernprozess
Verhaltens-
änderung
Prozessstart
(revolutionärer Akt)
»Realitätslücke«
Veränderungs-
ergebnis
Veränderung-
prozess
Organisations-
änderung
Sachliche Ebene


2
Störungen nehmen sich Vorrang.
© 3Dmask - Fotolia.com
#42946376



Das "Ausgangsmaterial"

Ruth Cohn: Themenzentrierte Interaktion

...die Balance als Ausnahmezustand

n.

Das "Ausgangsmaterial"

Ruth Cohn: Themenzentrierte Interaktion

...die Balance als Ausnahmezustand

1. Wandel Arbeitswelt & Gesellschaft (''Ansagekultur'', ...)
2. Wandel Umwelt (EnWG, EEG, KA-Verträge, ...)
3. Wandel Organisation (Wachstum, Privatisierung, Veräußerung)

Orga

Pionier-phase	Differenzierungs-phase	Integrations-phase	Assoziations-phase
„Familie“	„Apparat“	„Organismus“	„Biotop“

2009

2014

"Mit Störungen arbeiten."

vs.

"Ohne Störungen arbeiten.":

1.) Wir schenken Ihnen keine Aufmerksamkeit.
2.) Wir wissen nicht, wie wir damit umgehen können.

Positiv formuliert:
"Störungen aufgreifen" ist eine sinnvolle Strategie

Konfliktkosten

"Normalität" ...

...heißt: wir hören uns (schlecht) zu.

Ein Beispiel aus der Paarbeziehung:

wir hören uns nicht (zu).

Ein Beispiel aus dem Projektalltag - "Sachebene":

wir hören uns nicht (zu).

Oft hören wir erst gar nicht hin.

Aber: es tut sich was

"Mit Störungen arbeiten."

vs.

"Ohne Störungen arbeiten.":

1.) Wir schenken Ihnen keine Aufmerksamkeit.
2.) Wir wissen nicht, wie wir damit umgehen können.

Das "Ausgangsmaterial"

Ruth Cohn: Themenzentrierte Interaktion

...die Balance als Ausnahmezustand

Positiv formuliert:
"Störungen aufgreifen" ist eine sinnvolle Strategie um wirksam zu sein.

Sicher ist:
Es ist teuer, die "weichen" Faktoren zu ignorieren.

1. Wandel Arbeitswelt & Gesellschaft ("Ansagekultur", ...)
2. Wandel Umwelt (EnWG, EEG, KA-Verträge, ...)
3. Wandel Organisation (Wachstum, Privatisierung, Veräußerung)

"Normalität" ...

...heißt: wir hören uns (schlecht) zu.

Ein Beispiel aus der Paarbeziehung:

wir hören uns nicht (zu).

Ein Beispiel aus dem Projektalltag - "Sachebene":

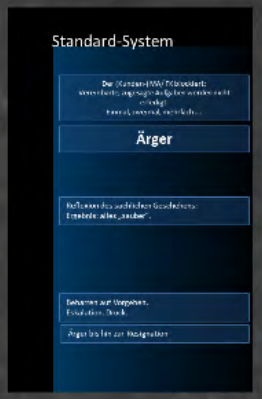
wir hören uns nicht (zu).

Oft hören wir erst gar nicht hin.

Aber: es tut sich was

Ein Beispiel aus dem Projektalltag - "Sachebene":

wir hören uns nicht (zu).



Empathie

Die andere Wirklichkeit gelten lassen. Betrachten.

Hinhören:
Was nehme ich wahr?
Was teilt mir der andere mit?
Was kann ich damit tun?

Beispiele

Standard-System

Der (Kunden-) MA/ FK blockiert:
Vereinbarte, zugesagte Aufgaben werden nicht erledigt.
Einmal, zweimal, mehrfach ....

Ärger

Reflexion des sachlichen Geschehens:
Ergebnis: alles „sauber".

Beharren auf Vorgehen.
Eskalation. Druck.

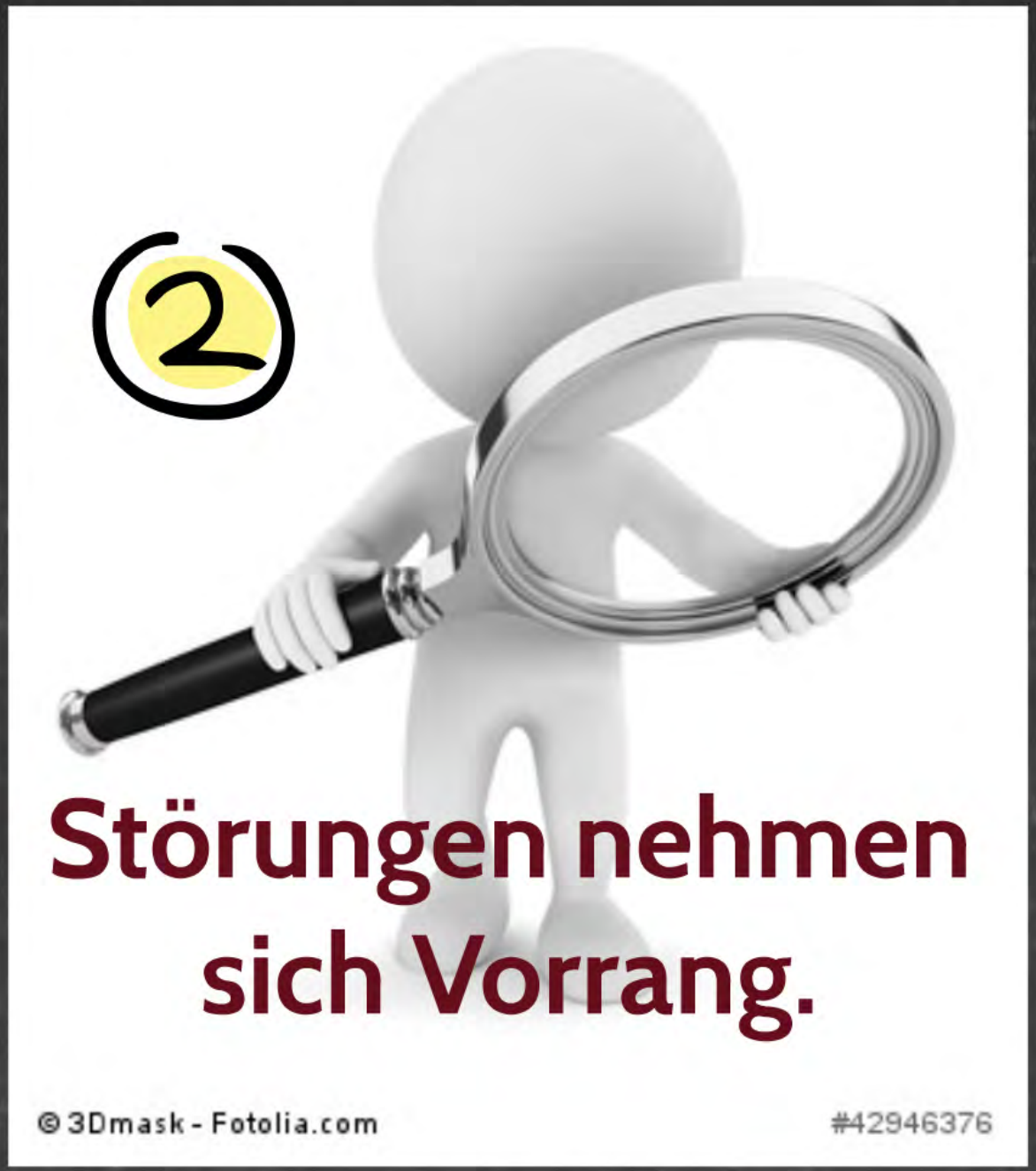
Ärger bis hin zur Resignation

Empathie

Die andere Wirklichkeit gelten lassen. Betrachten.

Hinhören:
Was nehme ich wahr?
Was teilt mir der andere mit?
Was kann ich damit tun?

Beispiele


2
Störungen nehmen sich Vorrang.
© 3Dmask - Fotolia.com
#42946376

3
Organisationen müssen
lernende
Organisationen werden

Organisationen werden → lernende Organisationen

...erst recht EVU!

Marktdruck. Gebundenes Potential.

1. Wandel Arbeitswelt →
2. Wandel Umwelt →
3. Wandel Organisation →

Kommunikationsrealität
Konfliktkosten

- selbstverantwortliches Arbeiten
- Kreativität (und dafür: Gelassenheit & Angstfreiheit)
- ...

1. Wandel Arbeitswelt
2. Wandel Umwelt
3. Wandel Organisation

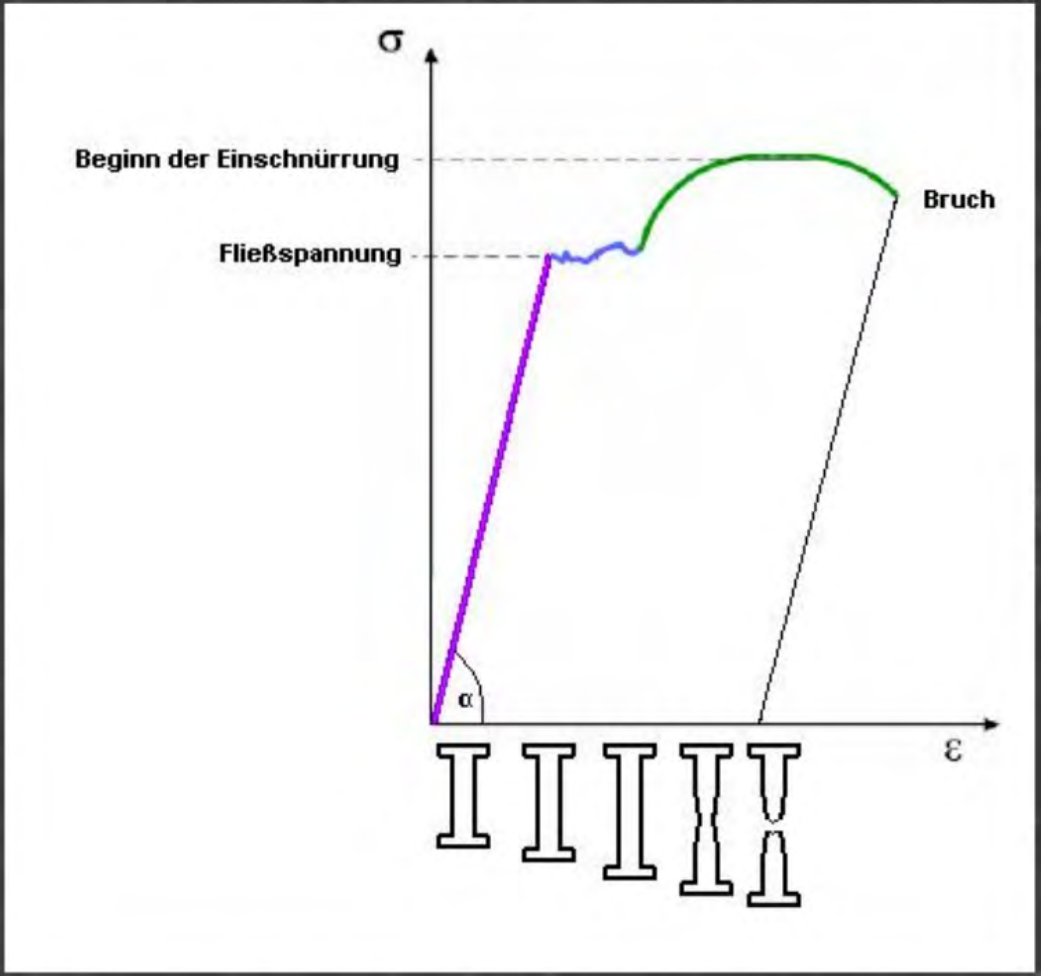
Neue Beziehungen werden gestaltet ...

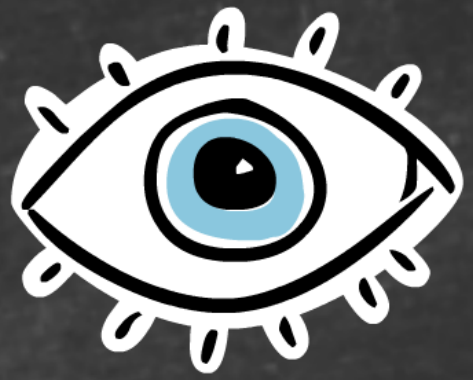
- ... zu Kunden (statt Abnehmern)
- ... neuen Organisationen (BNetzA, Netzgesellschaften, Börsen, ...)·
- ... zu sich selbst 1 (Identität: Konkurrenz, neue Geschäftsfelder, ...)
- ... zu sich selbst 2 (Tochterunternehmen, Zusammengehörigkeit, ...)
- ...

1. Wandel Arbeitswelt
2. Wandel Umwelt
3. Wandel Organisation

- Regelmäßiger "Gesundheitscheck" der Organisation
- klare Entscheidungprozesse mit Beteiligung und Akzeptanz
- Organizational Slack
  ... anstelle überraschte Hektik
- ...

Ziel von OE:
im rechten Belastungsbereich sein und bleiben.
Beispiel: E-Modul





Ende:

1. Störungsfreundliche Kultur
Wahrnehmen und Kommunikation von Ärger/ Störungen.
Konflikte gehören dazu/kommen als Element im Alltag vor.
Anlaufstelle bei Konflikten planmäßig vorhanden (keine Stigmatisierung).

2. Hohe Frustrationstoleranz
"Wir als Organisation halten einiges aus/ sind gut aufgestellt für schwierige Zeiten"

3. Hohe Beteiligung der Mitarbeiter (Zufriedenheit)
Die MA kennen ihren Beitrag, entwickeln und verantworten ihn.
Die MA kennen/ spüren ihre eigenen Grenzen und wahren sie.

4. Hohe Anpassungsfähigkeit
Fluide Organisation hinsichtlich: kein neues Fixum (Struktur 2. Ordnung)
Reflexion auf 2 Ebenen institutionalisiert: nach außen und nach innen

Organisationen müssen
lernende
Organisationen werden

wie

wie

1. Arbeiten an der Kommunikation

2. Institutionalisieren Reflexionselementen

2 Elemente der Entwicklung:

Kommunikation
Reflexion

Was bedeuten die beiden Elemente?

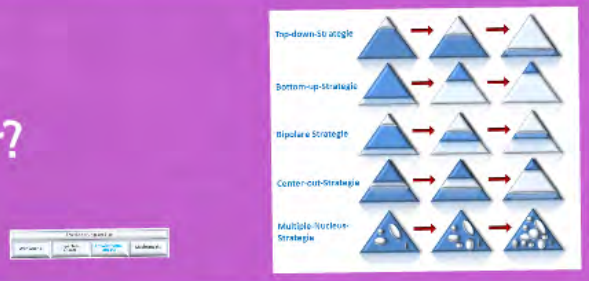
1. Kommunikations-kompetenz
2. Reflexionsräume

Bilden und Verankern der Fähigkeit, mit Wandel umgehen zu können.

Notwendig: Gelassenheit. Emotionales Be

Handlung (Aktualisierung)

Wie geht man generell vor?



Klärung

Schauen, was los ist.
Maßnahmen initiieren.

Der Quartalsbericht des Miteinander.

Fokussierung auf Bedürfnisse.
Strategien als abgeleitete Handlungen.

ten die beiden Elemente:

1. Kommunikations-
kompetenz
2. Reflexionsräume

Bilden und Verankern der Fähigkeit,
mit Wandel umgehen zu können.

Notwendig: Gelassenheit. Emotionales Bewusstsein. ...

dlung (Aktualisierung)

Gebraucht wird

- persönliche Lernbereitschaft
- wiederkehrende Zeiträume zur Reflexion

damit Lernen möglich wird

Haltung für die Handlungen

Jenseits von richtig und falsch.
Jenseits von Schuld.

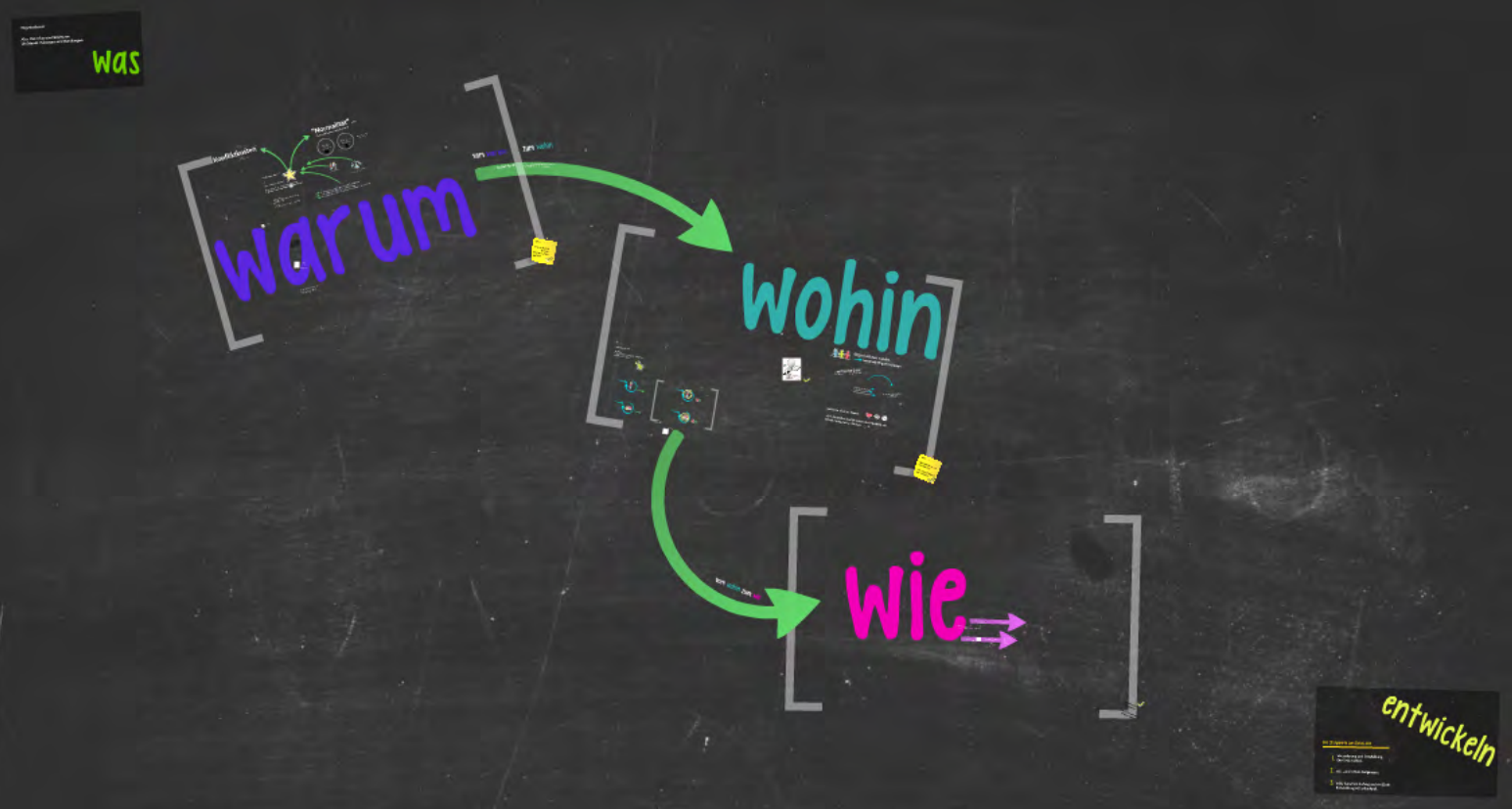
Die Frage ist:
war die Strategie hilfreich zur Bedürfniserfüllung?

Oder auch:
gibt es weitere/ andere Bedürfnisse zu erfüllen?

DAS ist zielorientiert.

Organisationsentwicklung

... was warum wohin wie entwickeln?



OE ... kurz gesagt:

OE hat zum Ziel, ein individuelles Instandhaltungsprogramm für Organisationen zu implementieren.

Und die hierfür notwendige Befähigung vorzunehmen.

Komplementärberatung
Prozessberatung
Systemiker
Personzentrierte

Gerhard Jochum

.. wenig Klarheit.

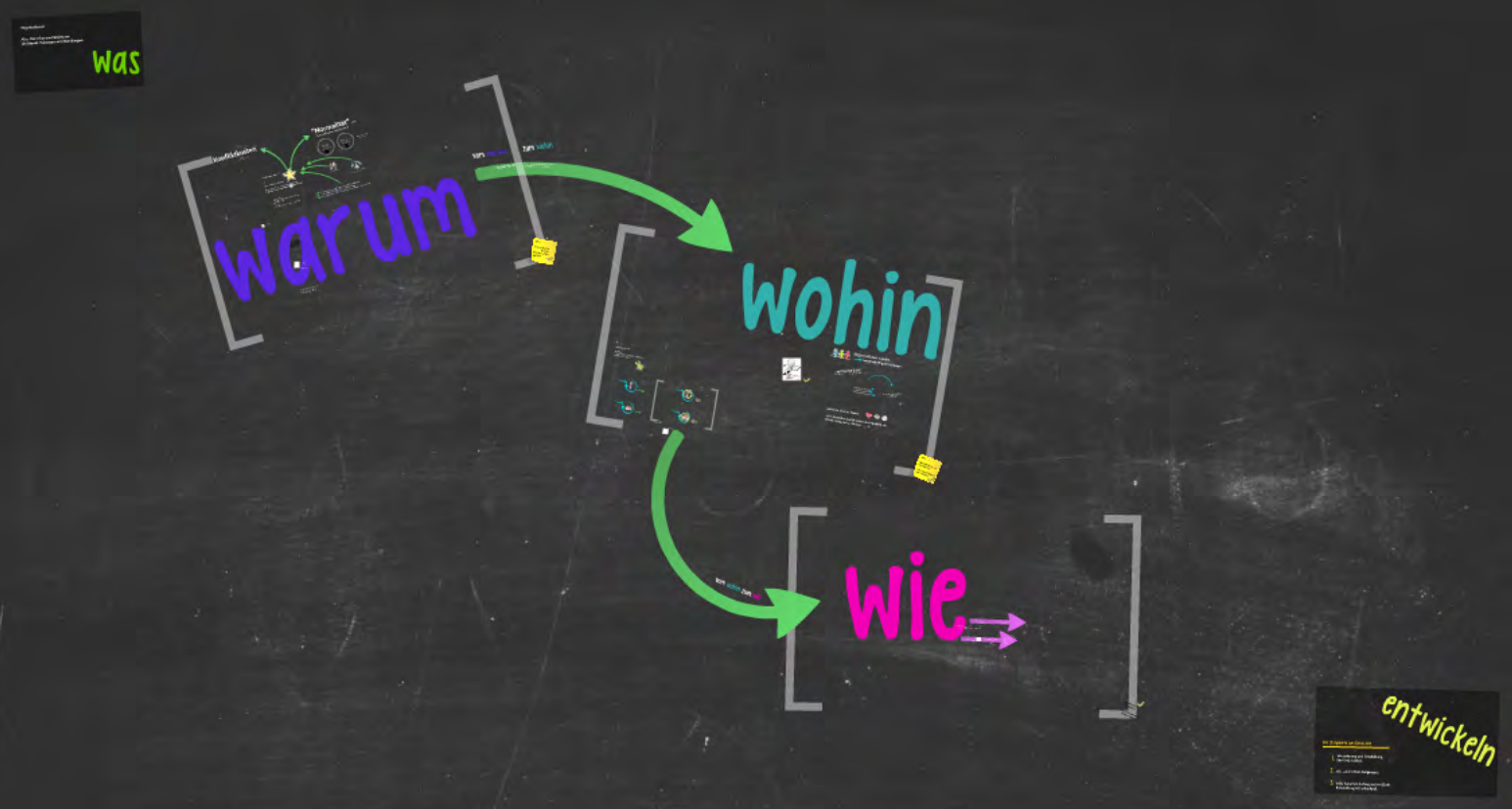
OE ... kurz gesagt:

OE hat zum Ziel, ein individuelles Instandhaltungsprogramm für Organisationen zu implementieren.

Und die hierfür notwendige Befähigung vorzunehmen.

Organisationsentwicklung

... was warum wohin wie entwickeln?



Ja (wo) laufen Sie denn?

Organisationsentwicklung
in der Energiewirtschaft