

gfo Mitteilungen

Liebe Freundin und lieber Freund der gfo,

was bedeutet das, wenn der Fehler ausgerechnet dann »passt«, wenn das Thema dazu passt wie »die Faust aufs Auge«?

Wir befassen uns in der zfo mit dem Schwerpunktthema »Die sichere Organisation« – und ausgerechnet bei diesem Heft versagt die sonst so zuverlässige und seit Jahren eingespielte Organisation in der Zusammenarbeit von Redaktion, Lektorat, Satz und Druck. Das verwechselte Titelblatt handelt auch noch vom »geforderten Menschen« und die Schriftleitung weist im Editorial explizit auf den Zusammenhang der beiden Themen hin. Kann das alles Zufall sein? Aber was sollte es sonst sein?

Gibt es etwa in Organisationen geheimnisvolle Kräfte, die weit jenseits aller Bewusstheit und Vernunft das Verhalten von Beteiligten so stark beeinflussen können, dass sie Dinge tun, die weit jenseits ihres Wollens und Könnens liegen? Bei Individuen sind diese Kräfte unter dem Namen Unterbewusstsein, Programmierung, Skript und Ähnlichem bekannt und anerkannt. Aber bei Organisationen? Indizien dazu finden sich immer wieder.

Wir erinnern uns an die deutsche Fußball-Nationalmannschaft der Herren, die bei der »Mission Titelverteidigung« 2018 vielleicht auch deshalb gescheitert ist, weil es gar keinen Titel zu verteidigen gab (den Titel, den man 2014 erkämpft hatte, konnte einem niemand wegnehmen), sondern nur einen Titel zu erobern gab. Und bei der Eroberung eines Titels ist Verteidigung nun wirklich die falsche Programmierung.

Wir erinnern uns auch an das große IT-Team, welches das größte IT-Projekt betrieb, das dieser mittelständische Zwei-Milliarden-Euro-Konzern bis dahin jemals gemacht hatte, und dabei mit der Selbstprogrammierung arbeitete: »Unsere Aufgabe ist so schwierig und steht unter so hohem Zeitdruck, dass wir heilfroh sein können, wenn wir die 80%-Lösung schaffen.« Dieses Team konnte im Rahmen einer legendären Teamübung (1.000-Teile-Puzzle »Asterix im Lager der Römer«) selbst erkennen, dass es auch die 100% hätte schaffen können, programmierte sich von da an auf die 100% und erreichte dann auch das zuvor als unerreichbar eingeschätzte Ziel zu 100%, d. h. »in time and budget«.

Wir erinnern uns auch an die Familiengeschäftsführung in der zweiten Generation der Großbrauerei, die sich vor dem Hintergrund eines stetig sinkenden Bierkonsums mit großer Skepsis auf die Suche nach neuen Geschäftsfeldern begab – jenseits des von der ersten Generation großartig aufgebauten Kerngeschäfts. Ihre Skepsis lag besonders darin begründet, dass sie es ihren Führungskräften und Mitarbeitenden (und damit letztlich sich selbst) gar nicht zutraute, ein neues Geschäft so erfolgreich zu entwickeln, wie es der (Schwieger-)Vater getan hatte. Es musste deshalb auch nicht verwundern, dass von den zahlreichen Ideen, die die Führungskräfte und Mitarbeitenden dann

im Projekt entwickelten, keine die gestrenge Prüfung der Geschäftsführung überstand – quod erat demonstrandum.

Soweit einige Indizien, die darauf hindeuten, dass es auch in Teams und Organisationen unbewusste Programmierungen geben kann, die das Verhalten und damit auch die Leistung derselben enorm beeinflussen können. Deshalb lohnt es sich sehr, dort auf die Suche nach solchen Aufträgen zu gehen, die dem eigenen Erfolg im entscheidenden Moment im Wege stehen können.

Was die »sichere Organisation« nun mit der Redaktion, dem Lektorat, dem Satz und dem Druck oder auch dem Herausgeberbeirat der zfo zu tun hat, wissen wir noch nicht – aber wir sollten es erkunden. Damit wir aus der Situation die besten Lehren ziehen.

Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst
Präsident der gfo

Changemanagement aus neuro-wissenschaftlicher Sicht

Warum in Veränderungsprozessen mit Widerständen zu rechnen ist, lässt sich mit neurobiologischen und psychologischen Ansätzen erklären. Dieses Wissen hilft, die Hintergründe und Ursachen von Widerständen besser zu verstehen und durch geeignete Kommunikation damit umzugehen. So können die Beteiligten im Veränderungsprozess unterstützt und motiviert werden.



Prof. Dr. Jens Eschenbächer und Prof. Dr. Arnd Gottschalk von der Community of Practice Change Management begrüßten in einer gut besuchten Online-Veranstaltung Sebastian Herbst, COO der Orbitak AG und Geschäftsführer des Roth Instituts. Er betrachtete Changemanagement aus der neurobiologischen Sicht.

Sebastian Herbst ging vor allem drei Fragen nach: »Was sind aus neurobiologischer Sicht die Ursachen für Widerstände in Veränderungsprojekten?«, »Wie können wir mit diesen Widerständen umgehen?« und »Was können wir tun, um die Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen mitzunehmen und ihre Motivation zu steigern?«

Herbst definierte zwei Formen von Widerständen: Beim individuellen Widerstand handelt es sich um Gewohnheiten wie Jobsicherheit und Angst vor dem Unbekannten. Bei organisationalen Widerständen handelt es sich um Widerstände oder Barrieren, die in einer Organisation auftreten können und den Veränderungsprozess oder die Umsetzung neuer Ideen, Strategien oder Praktiken behindern.

Widerstände lassen sich unter anderem damit erklären, dass unser Gehirn enorm viel Energie benötigt und verbraucht. Um mit dieser Energie haushalten zu können, entwickelte der Mensch im Laufe der Zeit Mechanismen, die dabei helfen können, Stabilität, Vertrautheit und Sicherheit zu gewinnen und Energie zu sparen – z. B. Rituale.

Dies bedeutet wiederum, dass unser Gehirn Automatismen hinterlegt. Um diesen Umständen gerecht zu werden, hilft das Changemanagement den Mitarbeitenden, sich der Veränderung anzupassen und ihren persönlichen Vorteil daraus zu erkennen.

Als weiteren Faktor bei Veränderungsprozessen führte Herbst dynamische und stabile Persönlichkeitstypologien an. Dazu gebrauchte er ein anschauliches Bild:

Alle, die mit Veränderung konfrontiert sind, haben eine Mauer zu überspringen. Den einen erscheint diese Mauer höher, den anderen niedriger.

Je dynamischer der Persönlichkeitstyp ist – also je höher das Maß des Einzelnen an Ehrgeiz, Durchsetzungsvermögen und Schnelligkeit –, desto niedriger die Mauer.

Der Schlüssel zum Erfolg im Changemanagement ist es, zu verstehen, welche intrinsische Motivation in jedem Mitarbeitenden steckt, um ihr oder ihm beim Überspringen der Mauer behilflich zu sein.

Wir bedanken uns herzlich für die Teilnahme und den regen Austausch in der Diskussion im Anschluss an den spannenden Vortrag!

Prof. Dr. Arnd Gottschalk und Prof. Dr. Jens Eschenbächer
Community of Practice Change Management

Ehrenamtliches Engagement – Motive, Sinnsuche, Wirksamkeit

Zum Thema »Ehrenamtliches Engagement – Motive, Sinnsuche, Wirksamkeit« kamen wir mit Berliner und Brandenburger Teilnehmenden verschiedener Organisationen und gfo-Regionalleitungen verschiedener Regionen zusammen.

Alle einte die Herausforderung, ehrenamtliches Engagement zu organisieren, zu begleiten, erfolgreiche Veranstaltungsformate zu kreieren und Mitglieder oder Mitstreitende zu gewinnen.



In drei Kleingruppen tauschten wir Erfahrungen und Erkenntnisse zu den Fragestellungen Motivation und Hindernisse sowie Aktivitäten/Teilhabe und Formate aus und dokumentierten die wichtigsten Erfahrungen.

Für die Motivation lernten wir neben erwarteten Aussagen (Ziel der Organisation, Team/Kollektiv, Sinn der Tätigkeit, Freude am Thema) zwei Aspekte kennen:

- Erfahrung und Wissen weiterzugeben nicht nur als Selbstverständlichkeit, sondern als »die neue Macht« anzusehen, durchaus als Alternative zum »Digitalen Immer Verfügbaren«
- das »Gefühl der Handlungsfähigkeit«: Selbstbewusstsein, Eigenentwicklung durch die Möglichkeiten, Weiterbildung, die einen selbst voranbringt (Beispiel DRK)

Ein großes Hindernis ist neben der passiven Haltung von (Einmal-)Teilnehmenden der Aspekt Zeit der Aktiven, aber auch eventuelle Kosten wurden grundsätzlich als Hindernis benannt.

Laut Veröffentlichungen zu diesem Thema ist eine aktive Teilhabe ein wichtiger Motivator im ehrenamtlichen Engagement. Das haben wir hinterfragt und uns zu geeigneten Formen und Formaten ausgetauscht:

- persönliche Ansprache bei der Einladung
- niedrigschwellige Angebote, um Neugierde zu wecken
- verschiedene Formate in Bezug auf Zeit/Teilnahme anbieten, wie »fix und flex«
- Veranstaltungen vom/im Team organisieren lassen
- bei den Formaten Mischformen (Inhalt, Aktivität) und Alternativen wie Wanderung/Spaziergang, Hackathon, Aufstellung anbieten

Zielgruppen: nicht alles für alle recht machen wollen, bestimmte Zielgruppen dort abholen, wo sie sind (»von Organisator:innen für Organisator:innen«; mit Berater:innen mal auf hohem Level einsteigen, nicht immer bei Grundlagen anfangen)

Natürlich haben wir verschiedene Erfahrungen gemacht. So können lokal bedingt manche Organisationen wie ein Sportverein in Berlin Friedrichshagen gar nicht alle Interessent:innen/Kinder aufnehmen oder hat eine freiwillige Feuerwehr in dörflicher

Gegend ausreichend Zulauf. Dazu gab es aber auch gegenteilige Erfahrungen.

Impulse aus den Erfahrungen:

- Regelmäßigkeit und Rituale helfen
- Was ist Erfolg? – auch einer Veranstaltung: Qualität (Zielgruppe zufrieden) vs. Quantität (viele Teilnehmer, wenig Austausch)
- Kosten: Spende statt Beitrag?
- Kooperationen werden angestrebt und gelebt, da geht sicher noch mehr – auch über die bisherigen Erfahrungen hinaus

Im Fazit waren alle mit den zwei Stunden sehr zufrieden. Wir bedanken uns sehr herzlich bei unseren Teilnehmerinnen und Teilnehmern und freuen uns auf den zukünftigen Austausch!

Bodo Frenk

gfo Regionalleitung Berlin/Brandenburg
im Namen des gesamten Organisationsteams