

## Stabilität und Veränderung



Es tut so gut, wenn das Leben von **Stabilität** gerahmt ist. Wir sind glücklich über eine stabile Beziehung, über stabile Freundschaften, eine stabile Gesundheit, die Wohnsituation, den stabilen Arbeitsplatz, die stabile politische Situation etc. Dann können wir uns ganz niederlassen, einlassen und uns verlassen. Das „Lassen“ ermöglicht uns eine Freiheit im schönsten Sinn. Wir können ohne Angst, Sorge oder Befürchtung leben, lieben, sporteln, genießen und arbeiten. Umfassende Stabilität tut uns richtig gut, weil wir uns dem Leben anvertrauen können. Je mehr Stabiles uns umgibt, umso vertrauensvoller sind wir in unserem Leben unterwegs: offener, gelassener, ruhiger, freudvoller, glücklicher.

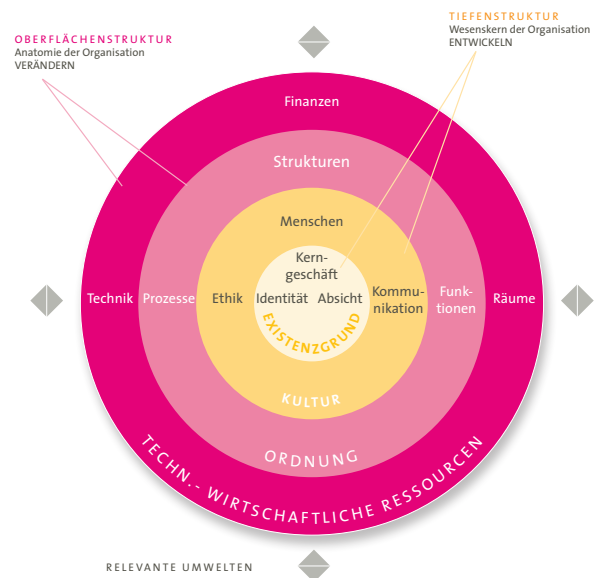
Ein anderes Gefühl bewirkt die **Veränderung**. Sie macht uns unruhig, unsicher, unlocker, lässt uns unruhig werden. Die Veränderung ruft uns zur Vorsicht, löst Wachheit aus und macht uns misstrauischer, zweifelnder. Die Veränderung bedroht die Stabilität. Die Veränderung ist keine angenehme Begleiterin, auch wenn wir wissen, dass es ohne Veränderung einfach nicht geht.

In unserem **OE-Verständnis** sind Veränderungen Ereignisse, die von außen auf ein soziales System einwirken und nach innen wirken. Veränderungen können ungeplant hereinbrechen und die Stabilität einer Organisation und deren Menschen gewaltig erschüttern. Sie können aber auch geplant in einem OE-Prozess umgesetzt werden, in dem die betroffenen Menschen angemessen involviert werden, um die Veränderungen verstehen und integrieren zu können. Je besser eine Veränderung geplant wird, umso besser kann die Anpassung an das Neue – die Entwicklung – als Bewegung von innen nach außen vollzogen werden.

**Veränderungen im Organisationskontext** werden als Change bezeichnet. Im Change wird – gemäß der Wortbedeutung – verändert, vertauscht, umgewandelt, gewechselt, neu organisiert. Ein Change erschüttert die Stabilität, welche die Menschen vertrauensvoll arbeiten lässt.

Deshalb geht ein Change in Organisationen immer unter die Haut und lässt die Menschen nie ungehört. Ein Change berührt und bewegt die Betroffenen oft mehr als ihnen lieb ist. Unsicherheit, Misstrauen, Zweifel, Aussichtslosigkeit bis hin zur Hoffnungslosigkeit sind Begleiter, erschweren das Arbeiten sehr und belasten oft bis an die Grenzen.

Im **Organisationsmodell der Angewandten Organisationsentwicklung** erkennt man deutlich alle Ebenen, die bei einem Change ins Wanken geraten – egal an welcher Stelle gravierende Veränderungen passieren, egal wodurch sie initiiert wurden. Betroffen sind sämtliche Ebenen, die eine Organisation halten und stabilisieren. Als besonders tragfähig hat sich die **Tiefenstruktur** mit den Elementen der Kultur und des Existenzgrundes gezeigt.



Einen nahezu ungeplanten Change erlebten wir dieses Jahr selbst im Management Center Vorarlberg. Die Ereignisse rund um den Wechsel der Gesellschafter forderten uns ab, was wir anzubieten hatten an Stabilem und Halt-gebendem. Nach einigen Monaten Abstand beschäftigt mich nun stark die Frage, was bei uns das Halt-gebende, das Stabile war, das uns die anspruchsvolle Zeit hat durchstehen lassen.

Hier waren es vor allem die **Menschen und deren Beziehungen**. Jene, die in der krisenfreien Zeit zu tragfähigen Beziehungen entwickelt wurden, konnten in der Krise bestehen bleiben. Tragfähige Beziehungen leben von der Zeit, die für die Entwicklung der Beziehung zur Verfügung gestellt wird. Von der Nähe in Gesprächen, in denen ein dialogischer Austausch zu den persönlichen Werten und möglichen gemeinsamen Zielen stattfindet. Diese Beziehungen sind größer, elastischer und stabiler und stärker als es ein Einzelner zu sein vermag, weil sie vom Vertrauen zueinander getragen werden.

Ein weiteres tragendes Element war der **Existenzgrund des Unternehmens**. Der Glaube, das Vertrauen in das Einzigartige und Einmalige dieser Organisation stärkte vor allem die Verantwortlichen in einer faszinierenden Weise. Das Wesen, die Identität, der eingehauchte Geist – wie immer dieser tiefste Existenzgrund genannt wird – ließ die Verantwortlichen ein unternehmerisches Risiko eingehen. Mitten im Geschäftsjahr eine Transformation zu vollziehen mit neuen Menschen und einer neuen Organisationsstruktur ist ein großes Wagnis.

Es ist gelungen soweit wir das jetzt bewerten können. Freude und Zuversicht sind zurück, auch wenn noch vieles offen ist und vieles noch Zeit braucht, um sich zu festigen. Klärung braucht Klarheit. Mit einem neuen Spirit gehen wir Schritt für Schritt in die Zukunft. Mit Menschen, die sich engagieren und das MCV mitgestalten wollen.

An dieser Stelle möchte ich unseren Mitarbeiterinnen danken für ihre Loyalität in diesem herausfordernden Change. Eure Mitarbeit ist wertvoll und wohltuend. Danke an Elisabeth, Gertraud, Barbara und Elisabeth.

Gabriele Walch