



Organisation und Gesellschaft – Herausforderung an Lernen und Veränderung

Prof. Dr. Wolfgang Stark
Universität Duisburg-Essen



Gesellschaftlicher Wandel - organisatorischer Wandel

- **Veränderung ist an sich nichts Neues - neu ist die Komplexität des Wandels und die Beschleunigung des Veränderungstempos**
- **Entwicklungstendenzen:**
 - Globalisierung
 - Wertewandel in Richtung Individualisierung
 - rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie
 - Verknappung von öffentlichen Finanzmitteln
 - Verschärfung sozialpolitischer Problemzonen (Ungleichgewichte)
- **Begleiterscheinungen dieser Einflußfaktoren:**
 - immer mehr gesellschaftliche Bereiche (Wirtschaft, Gesundheit, Soziales, Politik, Öffentlichkeit) intransparent und aufgrund ihrer Eigenkomplexität scheinbar unbeeinflussbar und unberechenbar sind.
 - mangelnde Planungs- und Handlungssicherheit bezogen auf lange Zeithorizonte erfordern neue Lösungswege, die zu einer (Wieder)Gewinnung von Steuerung / Kontrolle komplexer Verhältnisse führen und damit zu aktiver Mitgestaltung dessen, was im eigenen Umfeld passiert.
- **Die Chance liegt in der Entwicklung von Strategien und Instrumenten, die Überschaubarkeit und gemeinschaftlich getragene Zukunftsbilder (Identität) herstellen.**



Die Natur von Veränderung und Entwicklung

- **Es ist immer alles in Bewegung**
 - Veränderung ist der Normalzustand
 - Veränderungen sind Auswirkungen von Kraftfeldern_____
 - Erkenne die Kraftfelder und Energieströme in einer Organisation
- **Veränderungen in einem sozialen Gefüge sind das Resultat divergierender Interessen und Bedürfnisse**
 - Analyse der Interessen und Bedürfnisse in einer Organisation
- **Notwendige Veränderungen finden immer statt - die Frage ist lediglich, auf welchem Wege**
- **Sinnvolle Einflußnahme bedeutet, notwendige Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen, und gemeinsam mit möglichst vielen MitarbeiterInnen konsequent zu fördern**



Konsequenzen für Gesellschaft und Wirtschaft

- Wir brauchen Veränderungsspezialisten (Change agents) auf allen Ebenen der Gesellschaft
- Der Organisationsentwickler als change agent fördert Visionen, den Blick in die Zukunft und die Organisation als lebendigen Organismus und Teil der Gesellschaft



Von den Schlüsselqualifikationen zu Kompetenzen

- Eigenverantwortlichkeit: Wie nehme die Verantwortung für meine eigene Karriere wahr?
- Elastizität: Wie steht es mit dem Lebenszyklus meines Wissens? Wie halte ich mich auf dem Laufenden?
- Resultate: Wer sind die Empfänger meiner Arbeit und welchen Wert erzeuge ich für sie?
- Beziehungen: Wem bin ich nicht egal, und wer ist mir nicht egal?
- Entschlossenheit: Was will ich tun, und was ist meine Identität?



Führung geht alle an!

- Vom weisungsgebundenen Mitarbeiter zum unternehmerischen Mitarbeiter
- vom unternehmerischen Mitarbeiter zu „intrapreneur“
- Zusammenspiel von Kennen, Können und Wollen



Konsequenzen für ein neues Bildungskonzept

Für das 21. Jahrhundert brauchen wir ein neues Verständnis vom Lernen:

- zu Wissensvermittlung und Anpassung an neue Gegebenheiten kommen Möglichkeiten der beständigen Neu-Orientierung
- Kreativität und den „Blick über den Tellerrand“ fördern
- Zur „Fehlerfreundlichkeit“ ermutigen
- Entwicklung einer „Fragekultur“
- Entwicklung einer Lernkultur in und zwischen Organisationen



Zukünftige Ziele von Bildung

- Traditionell wurde Bildung definiert durch das, was man erworben, wessen man sich versichert hatte.
- Künftig wird der Bildungsgrad daran zu messen sein, wie flexibel man in der Lage ist, sich auf neue Anforderungen einzustellen, der wachsenden Komplexität Rechnung zu tragen.



Neue Anforderungen an Bildung und Ausbildung

- Eine allgemeine Grundbildung, welche die zentralen Werte unserer Kultur und Zivilisation vermittelt.
- Entwicklung von Team- und Projektfähigkeit
- Zentrale Bildungsziele:
Beherrschung von Komplexität und
Entwicklung von Nachhaltigkeit



Neue Anforderungen an Institutionen und Lehrer

- Die Curricula müssen in stärkerem Maße Eigenverantwortung und Eigeninitiative herausbilden helfen
- Lehrer müssen motivieren, inspirieren und anleiten - Einzelne und Gruppen
- Leistungsbewertung des Lehrpersonals muß andere Kriterien als Publikationen und Drittmittelinwerbung verwenden



Wissen – Handeln - Können

- Bildungsinhalte gemeinsam mit den Studierenden/Adressaten entwickeln
- Inhalte und Formen an die Anforderungen der Praxis anpassen
- Verantwortung übergeben:
Lehrforschungsprojekte mit der Praxis
- Verantwortung lehren: Werte und soziale Verantwortung erfahrbar machen



Verbindungen herstellen

- Erfahrungen zwischen Experten I:
Wirtschaft und Soziales verbinden
- Erfahrungen zwischen Experten II:
Laien und Professionelle verbinden
- Erfahrungen zwischen Experten III:
Professionelle und Wissenschaft
verbinden