

Sietar Deutschland

Kulturen im Change Management

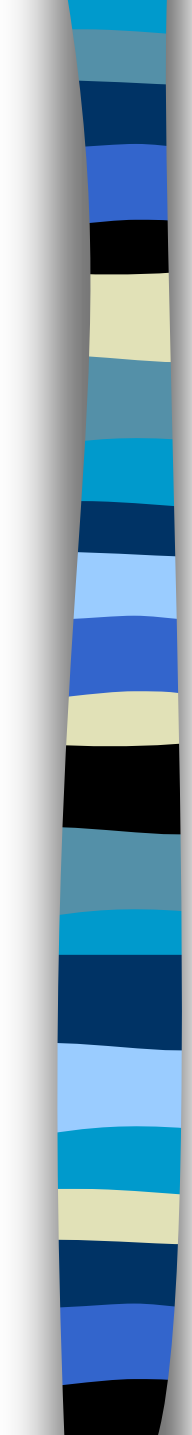


Prof. Dr. Raymond Saner
Diplomacy Dialogue/ Geneva
www.diplomacydialogue.org
[www.@csend.org](http://www.csend.org)

Veränderungsprozesse in international tätigen Organisationen



Herausforderung für Professionals

- 
- 1. WIE ES MAL WAR IST ES NICHT MEHR**
 - 2. WER MAL WAR IST NICHT MEHR**
 - 3. WAS BEIM ENSTEHEN IST HABEN
DIE KÜNSTE OFT SCHON VORAUS
„GESAGT“**



ANSCHAUNGS BEISPIELE AUS DER GEGENWART:

- 1. VERÄNDERUNGEN DER
ROLLENDEFINITIONEN VON
MULTINATIONALEN FIRMEN,
REGIERUNGEN, NGOs.**
- 2. VERÄNDERUNGSPROZESSE IN
INTERNAL TÄTIGEN
ORGANISATIONEN (Z.B UNO
ORGANISATIONEN)**
- 3. POLYVALENZ WIRD ZUM
„MUST“ FÜR BERATER-TRAINER**



WIE ES MAL WAR IST ES NICHT MEHR

- 1. Die Umwelt verändert sich ständig.**
- 2. Es gibt keine klaren und beständigen Unterscheidungen mehr von For-&Hintergrund.**
- 3. Wahrnehmungsprozesse sind eher simultane Wahrnehmung von Forder-und Hintergrund**

.





Mantra der Change Managers(nach Kurt Lewin)

“unfreeze- transform- re-freeze”

Von OE zu OE+ (1)

Traditionelle OE

- Grenzen der Organisationen (Strukturen, Hierarchien) sind "manageable"
- Eine Organisation- ein Kunde
- Lineare und geplante Abläufe
- Berater hat Lösung

"Large System" OE

- Grenzen sind lose geworden, durchlässig, vielschichtig (z.B. Resultat von McKinsey- Fläche Organisation & Globalisierung =mehr Schnittstellen)
- Cluster von Organisationen- Kunde oft Team von Personen und Abteilungen
- Oft zyklische, mehrfach verbundene, Abläufe mit mehrfach Rückkoppelungen
- Berater kann Lösung auslösen aber Lösung ist oft meist "evolutiver Natur"

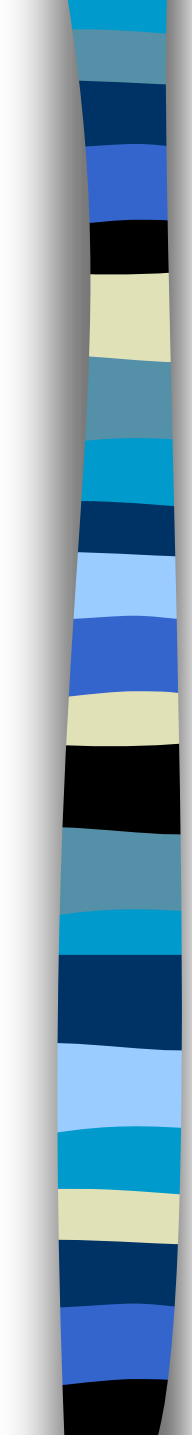
Von OE zu OE+ (2)

Traditionelle OE

- Fährt auf einer Schiene (Problemlösung)
- Fokussiert auf ein vordergründige Figur (Problem resp. Symptom)
- Change Agent ist einzelner Berater/Experte

"Large System" OE

- Fährt auf verschiedenen Schienen mit verschiedenen Zielen (Multi-track, multi-focal)
- Fokussiert auf Vorder- u. Hintergrund und Umfeld, oft mehrer Lösungen/Dilemmas
- Berater in verschiedenen Rollen (Experte, Begleiter, Mentor)



Realität von heute ist
komplex und vielschichtig:

**Traditionelle OE und OE+
existieren neben einander**



Zwei Beispiele der aus der OE+ Praxis

Vereinigte Nationen und Reformprojekt in China



Fragwürdige Aspekte der sogenannten „Global Governance“

- **Kalter Krieg gewonnen, aber der Krieg gegen die Armut verloren**
- **LDCs (ärmste Entwicklungsländer) sind ärmer als vor 10 Jahren**
 - **Die Reichen werden immer reicher (vor allem der OECD Staaten, aber jetzt auch BRIC Gruppe)**
 - **LDCs gehen von einer Umverschuldung im Pariser Club zur nächsten**
- **Entwicklungshilfe: neuer Wein in alten Flaschen?**

© KEVIN CARTERSYGMA



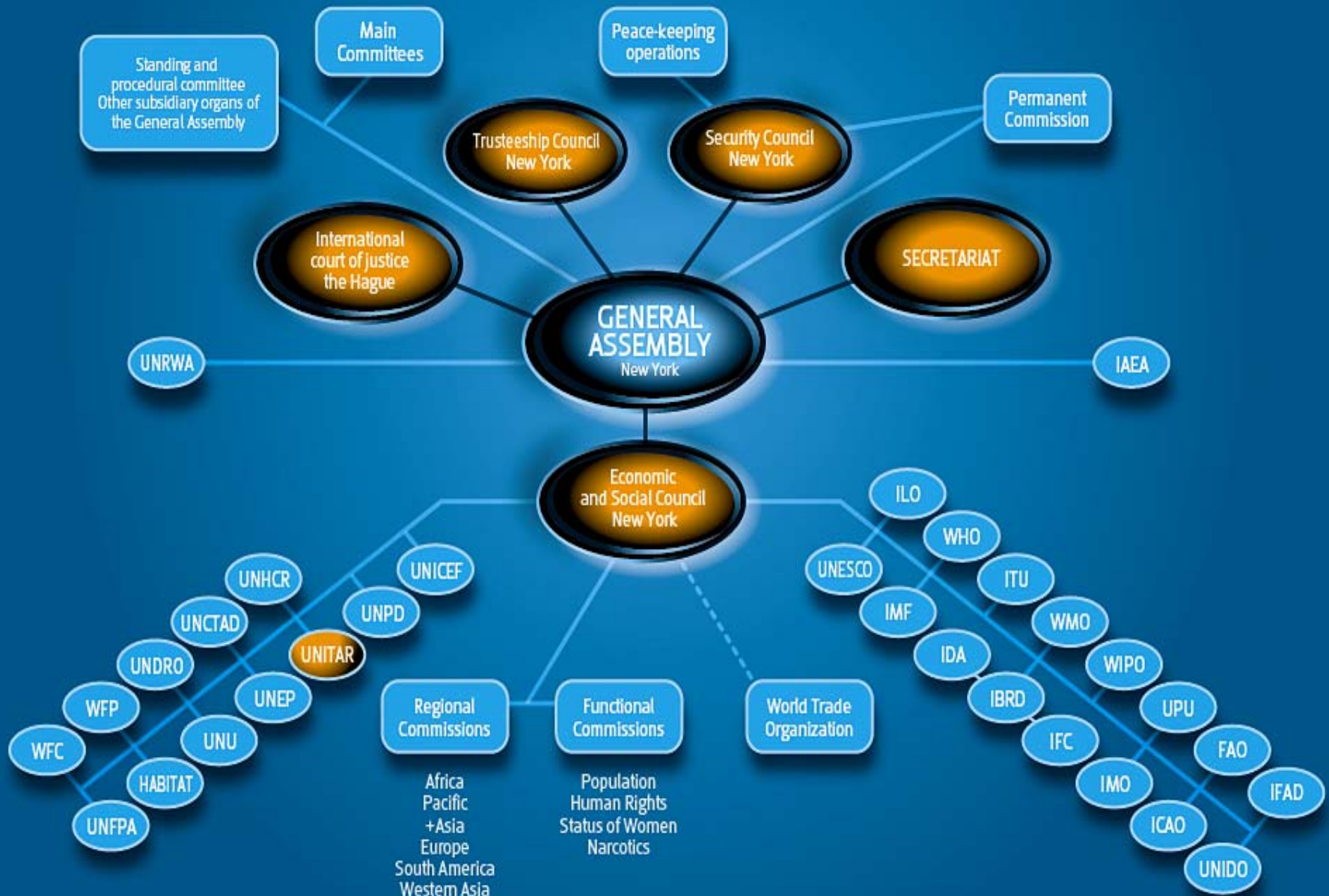
**LA PETITE FILLE D'AYOD (Sud du Soudan)
Que faut-il pour qu'une image fasse le tour du monde ?**



ED. SEPIA-NEAS

IBA N'DIAYE.
« Le Cri »
(1987)

THE UNITED NATIONS SYSTEM





Vereinigte Nationen: ein komplexes System

- 192 Mitglieder (Staaten) (2008)
- 14'000+ Mitarbeiter in 600+ Orten verteilt auf ganzen Welt, 6 offizielle Arbeitssprachen
- 52% der Mitarbeiter arbeiten für's UN Sekretariat (New York, Genf)
- 48% der Mitarbeiter verteilt in 15 weiteren spezialisierten UNO Organisationen wie (ILO, FAO, UNESCO, UNIDO, WHO, World Bank, IDA, IFC, IMF, ICAO, ITU, WMO, IMCO, WIPO and IFAD)



Herausforderungen des UN Systems: I

- **Stakeholders:** 192 Regierungen, 1000+ NRO-(NGOs), intergovernmentale Institutionen: Verteilungskampf um Finanzielle Ressourcen, Mandate, Zahl der Mitarbeiter
- **Leadership:** gewählt durch die 192 Mitgliedsländer, Abhängigkeiten in Bezug auf Budgets, Mandate und offene und versteckte « Wünsche » einflussreicher Mitgliedsländer
- **Ziele:** müssen oft vage formuliert werden damit Komprisse möglich werden und Grossteil der Mitglieder zustimmen.



Herausforderungen des UN Systems: II

- **Finanzielle Ressourcen:** Resultat von komplexen Verhandlungen oft verbunden mit anderen Themen
- **Humane Ressourcen:** Rekrutierung basiert auf offiziellen und inoffiziellen Quotas, Standards werden oft « angepasst damit Personal « internationalität » widerspiegelt.
- **Organisation:** Starke legalistisch-bürokratische-hierarchische Ausrichtung, z.T. als Verteidigungsmechanismen gegen zu starken Einfluss von Mitgliedsländern
- **Kultur:** traditionell, defensive, sicherheits-orientiert, clamentalität, Idealismus verbunden mit Machtinstinkten, Innovationshemmend.
- **Accountability:** hauptsächlich finanzieller Natur, zu wenig leistungsorientierte Accountability

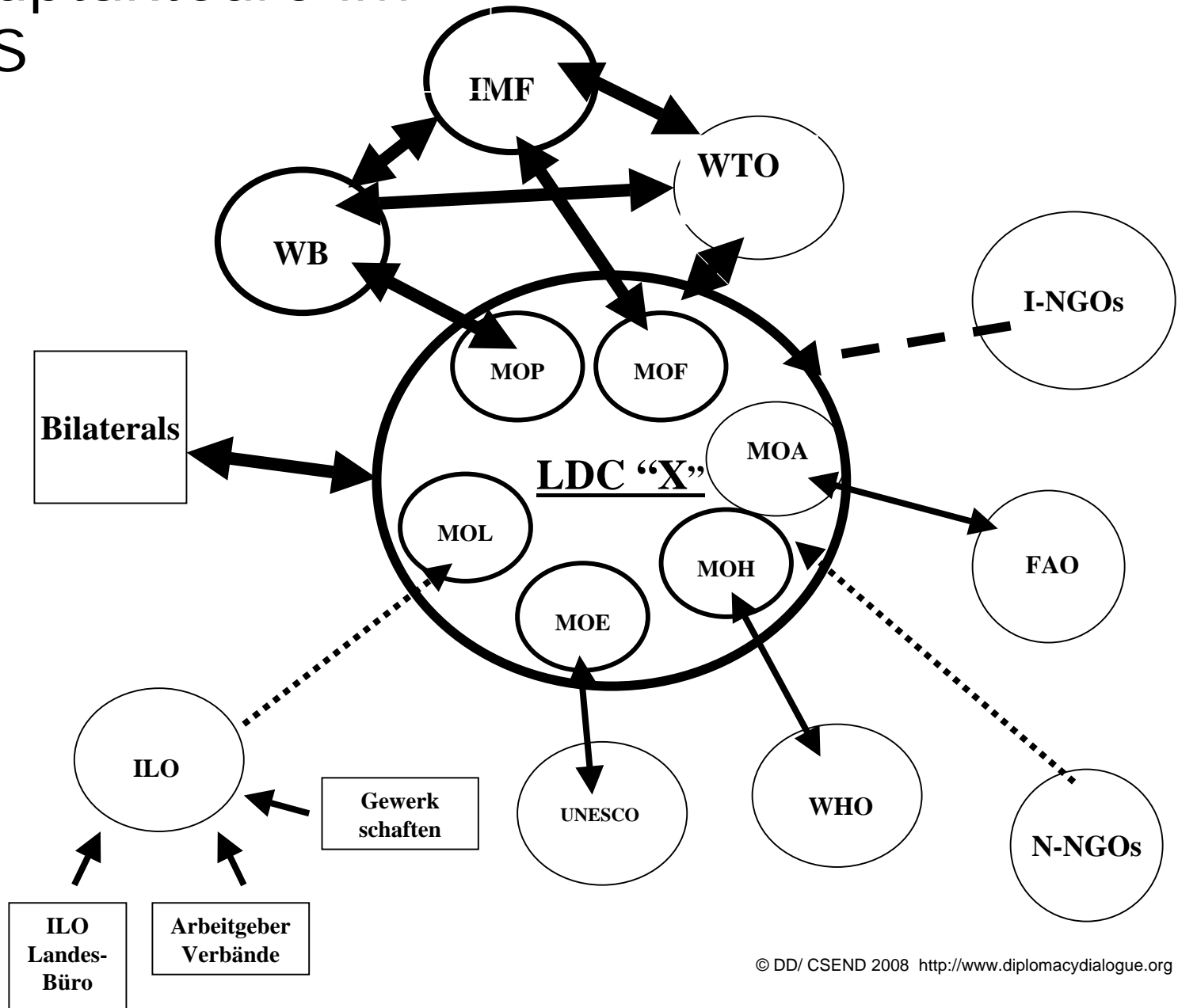


Neuer Versuch der WB + IMF: Poverty Reduction Strategy (PRS)

- 1.1 Milliarden Menschen leben mit Tageseinkommen von unter \$ 1 pro Tag (Welt Bank, 2000)
- BBC newsbrief vom 13/04/2003 nach dem Jahrestreffen der WB und IMF, Washington, DC

" World Bank says that the millenium development goals (to half the number of people living in absolute poverty by 2015) will not be met without additional aid and warns that absolute poverty (living on less than \$ 1 per day) will increase substantially in Africa ".

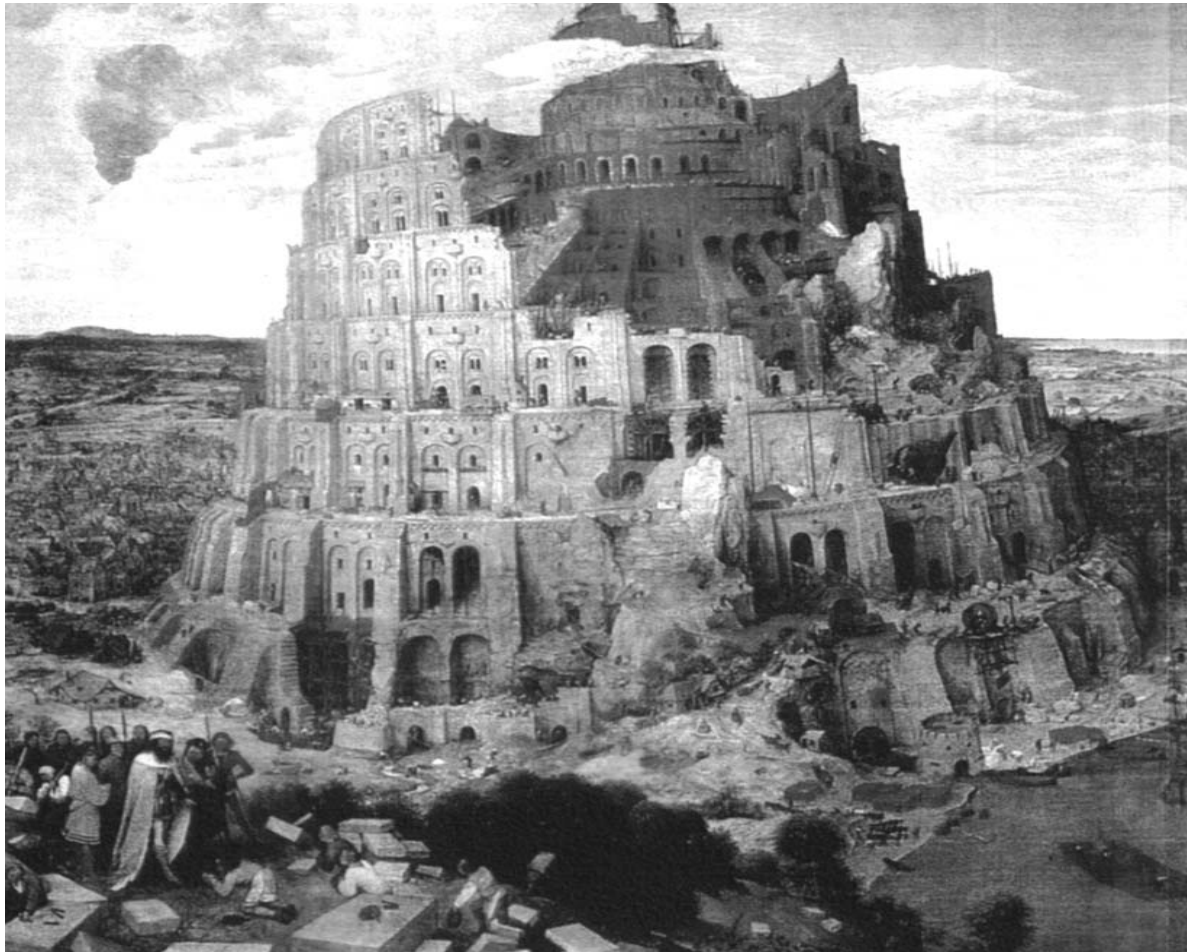
Hauptakteure im PRS





VORGABE:

1. **ENTWICKLUNGSPLAN (3-4 JAHRE)**
2. **KEINE WEITERE VERSCHULDUNG**
3. **SOZIALER DIALOG („ALLE“ SOLLTEN EINVERSTANDEN SEIN)**
4. **VERTRAG VON CA 220 SEITEN
(KOMPLEX, TECHNISCH, POLITISCH)**
5. **FINANZIERUNG SOZIALER
POLITIKPROGRAMME DURCH
„BILATERALS“ MIT EIGENEN OFT
KONFLIKTUELLEN INTERESSEN**





Fallbeispiel: China

1987 -1996

Large System Change : China

■ *Das Land*

- Kontinuierliche Existenz über 5000 Jahre, heute CCP- “Diktatur des Proletariats”, Uebergangsphase der Wirtschaft, Politik, Gesellschaft mit mehrfachen Anpassungskonflikten
- Ca. 1.2 billion Einwohner, gleichzeitiges neues Reichtum und weiterhin grosse Armut, Stadt-Land Unterschiede, Dominanz der Han-Chinesen
- Verwaltungskultur: Mischung aus alten Einstellungen zurück gehend auf das Kastendenken der Mandarine plus darüber gelegt CCP Kader und Elitenkultur
- “Skelette im Kasten” Opfer der Kulturrevolution und andere Kampagnen gegen “Klassenfeinde” aller



Large System Change : China

■ *Geographie*

- Umgeben von Russland, Nord und Südkorea, Japan, Vietnam, Laos, Myanmar, Indien, Pakistan and weitere Südost-asiatische Länder
- Wüste, Subtropisch, Berge, Küstenverlauf, ergiebige Landwirtschaft im Mittleren Landesteil



Hintergrund des Projektes

- Politik der offenen Tür, Reform der Wirtschaft (Deng Xiao Pin), dann Reform des Staats- und Verwaltungsapparates
- Neue Führungskultur und generelle neue Ausrichtung der Partei und der Regierung (Marktwirtschaft mit sozialistischer Ausrichtung)
- Grosse strukturelle Umgestaltung (Physische und soziale Infrastruktur)



Ausgangslage (1993)

- Ankündigung einer Reduktion der Kader um 25% (wie und wo ausscheidende Beamter integrieren?)
- Neu-Definition von Rolle und Aufgabenbereich der verbleibenden Beamten (Performance challenge)
- Massives Umgestalten der Aufgabenbereiche und Rollen (Weiterbildung von 7 mio Beamten)
- Turbulente Umgebung (konstante Veränderungsprozesse)



Ursprüngliches Mandat

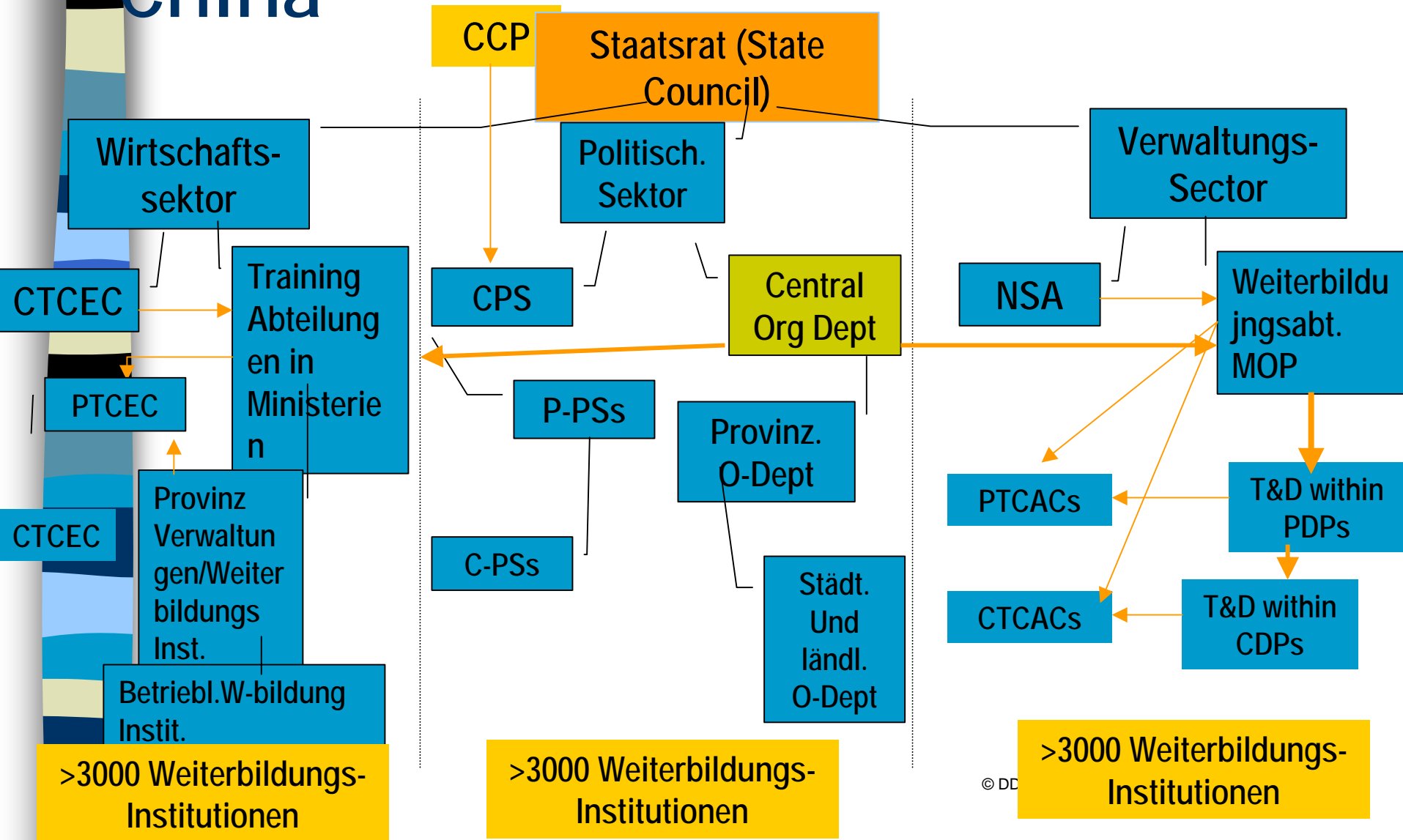
“To train a group of trainers who would be able to conduct “modern” management training” so that “performance of the public administration (party) and state-owned enterprises will be improved/modernised”

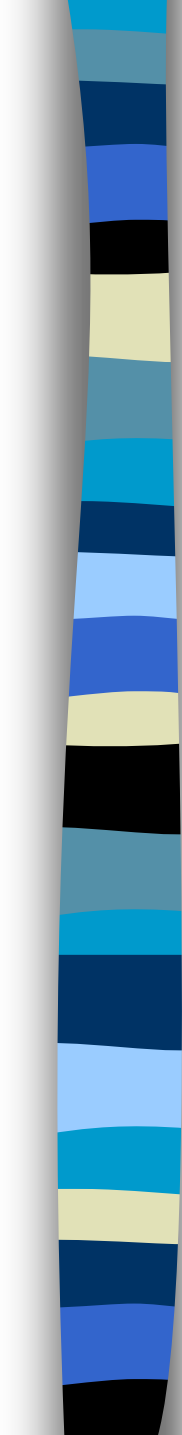


Wichtigste Kern- Probleme (Diagnose)

- Verändern (Modernisieren) der Parteischulen (ca 2400) damit die Verwaltungsreform und das Umschulen der Beamten erfolgreich in die Wege geleitet werden kann
 - Curricula design
 - Unterrichtsmethoden
 - Weiterbildner
 - Ressourcen (Gebäude, Räume, Geräte)

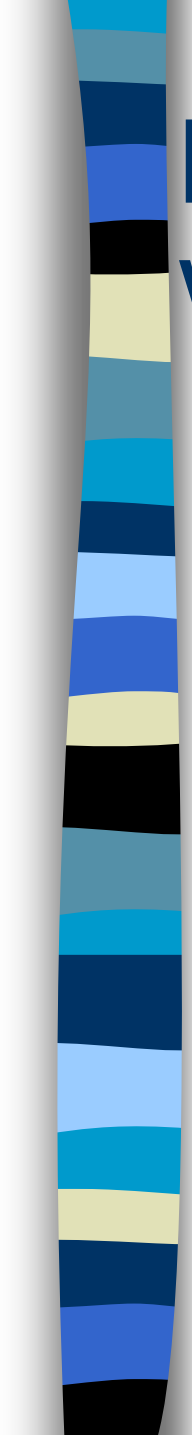
Konfiguration des Weiterbildungs-Systems von China





Hauptteile unserer Veränderungs-Strategie¹

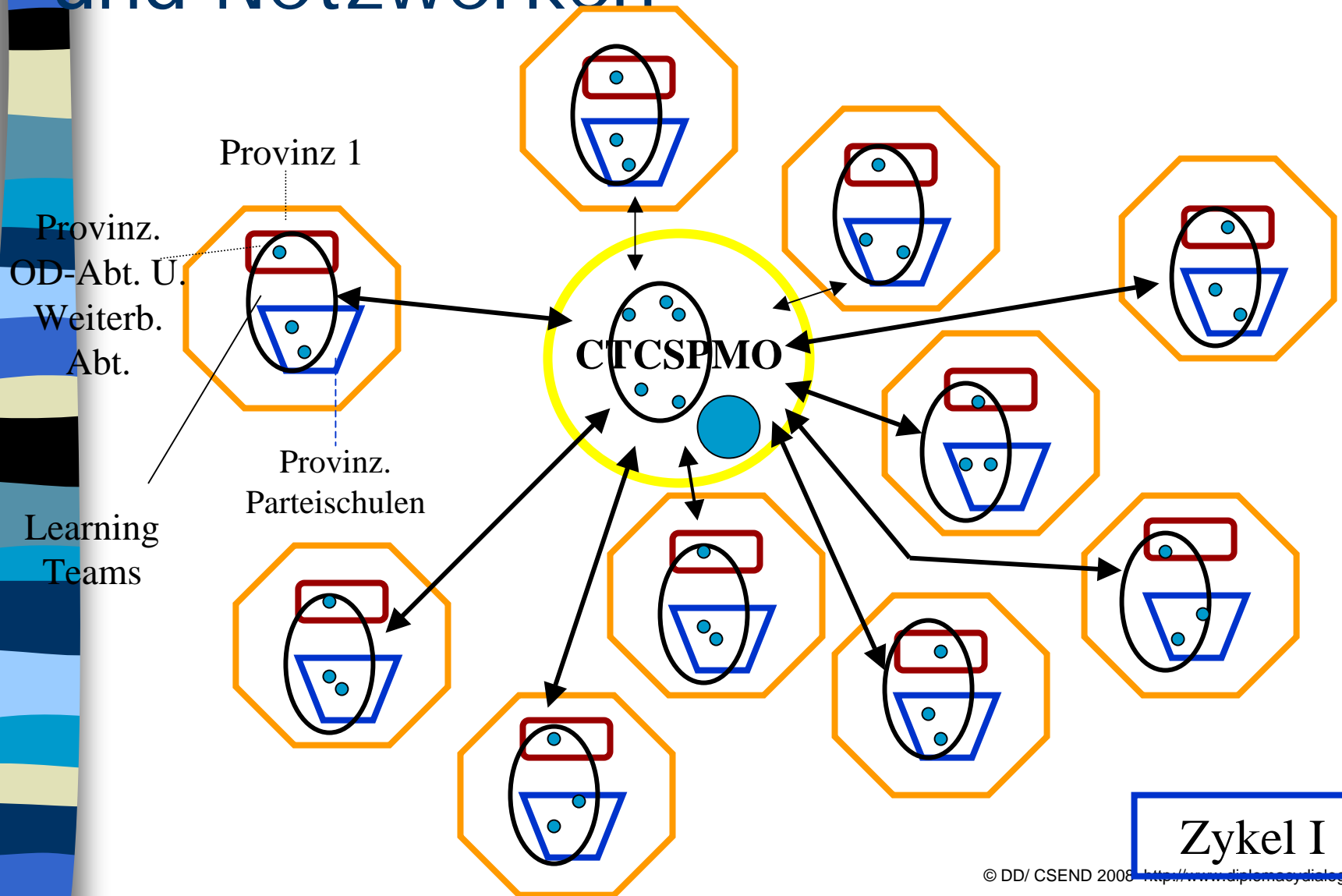
- Entwickeln von Standards der Berufsbildung- Weiterbildung auf nationaler Ebene
- Institutioneller Aufbau
 - Drei Ebenen: Leitung, Management und Weiterbildner)
 - Festlegen des Rahmen und der Auswahlkriterien (welche Institutionen machen mit?)



Hauptteile unserer Veränderungs-Strategie²

- Train-of-Trainers Programm (Zentrale-und provinzielle Verwaltungen)
 - Action Learning Ansatz
 - Action Research Ansatz und Projektarbeit
 - Formative and summative Prüfungen des Lernprozesses
- Benchmarking:
Veränderungsprozesse/Verwaltungsreform in anderen Ländern

Clusters von Change Agents und Netzwerken





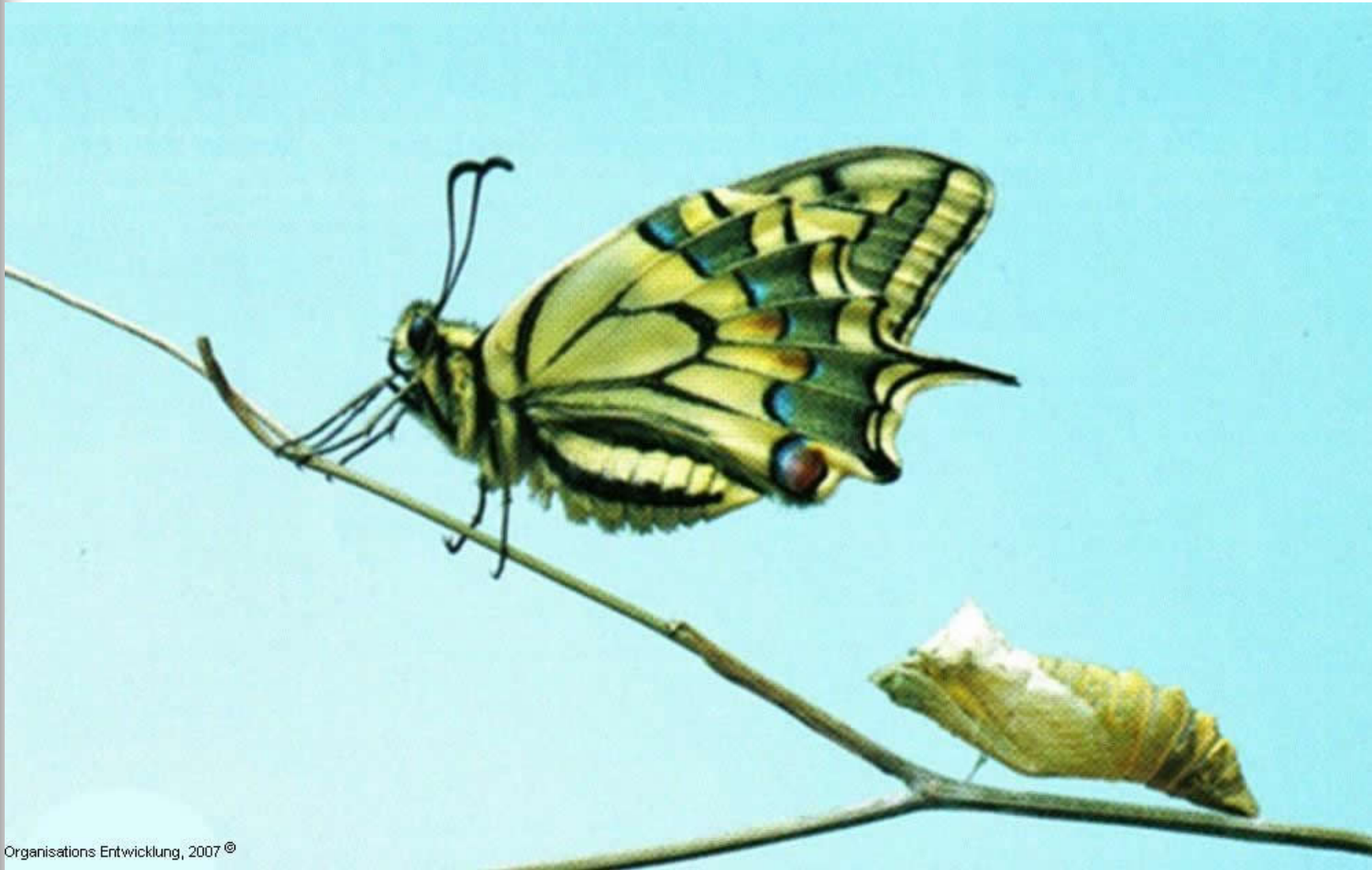
Herausforderungen

- Veränderungsprojekt zu konzipieren welches ständig weiter angepasst wurde (Turbulenzen)
- Vereinbarung zu finden mit Geldgeber (UNDP, dann Schweizer Regierung), die vereinbarten Verträge so weit machbar ständig anzupassen
- Ausländische Experten zu gewinnen die a) auf Englisch unterrichten und beraten konnten aber b) nicht nur von anglo-sächsischen Ländern stammten (Pluralismus nicht neue Form von Dogma z.b. NPM)
- Koordinieren von Institutionen in Zentralregierung und in ca 20 Provinzregierungen
- Koordination zwischen Genf und Peking, dann zwischen Genf und 42 ausländischen Experten (Aufbau und Harmonisierung der Kurricula, Prüfungsverfahren etc).
- Ausbilden-Weiterbilden der ausländischen Experten (nicht immer China-kompatibel).
- Konstante Verhandlungen mit Geldgeber bez. Berichterstattung (Projekt und Finanzielle Reporting).
-



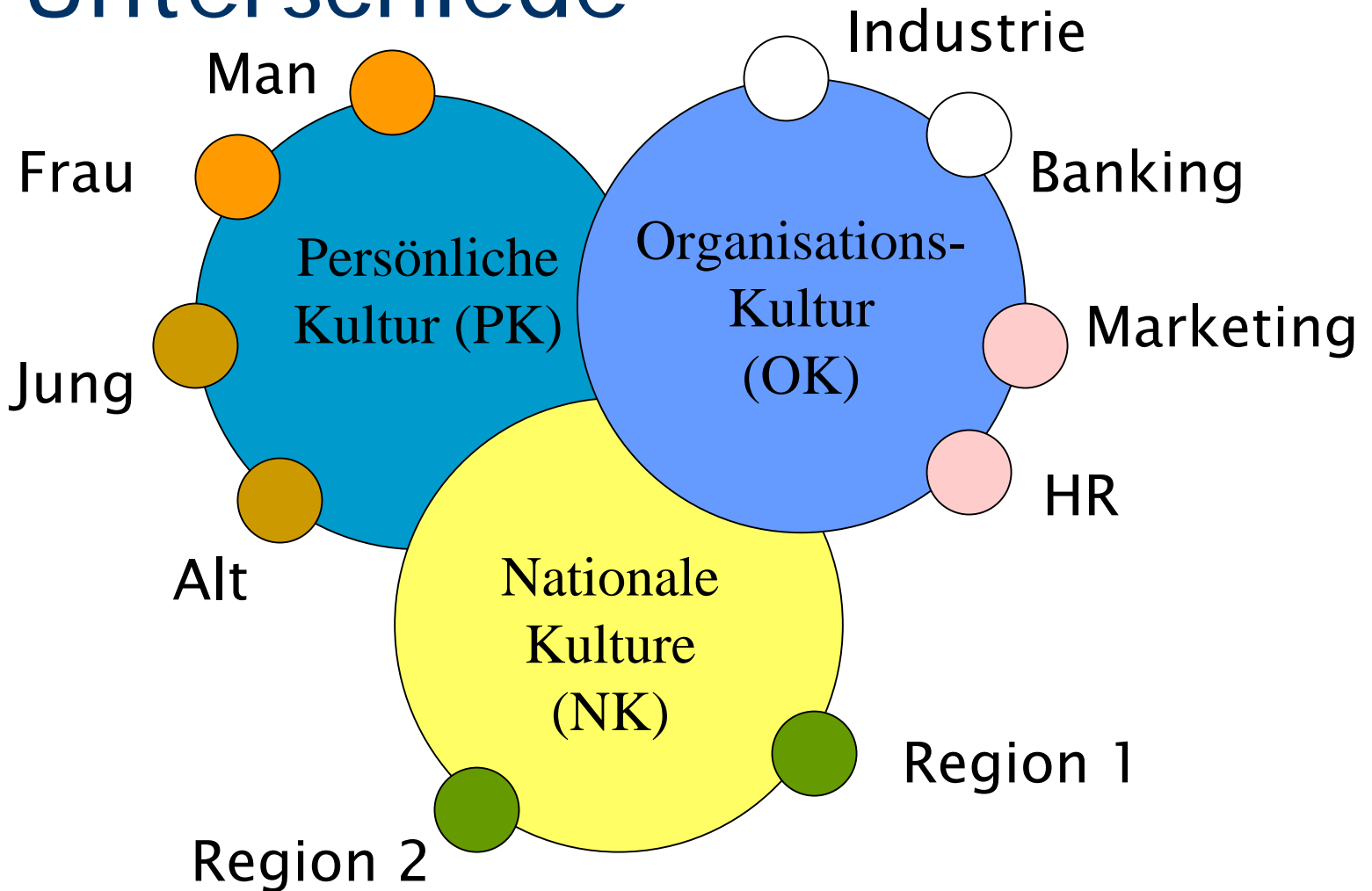
WER MAL WAR IST NICHT MEHR

**Der OE-Change Experte ist nicht
mehr Auslöser von
Veränderungsprozessen eher
deren Begleiter und hilft der
Kundenorganisation
Entscheidungsdilemmas zu
erdulden und auszusitzen**



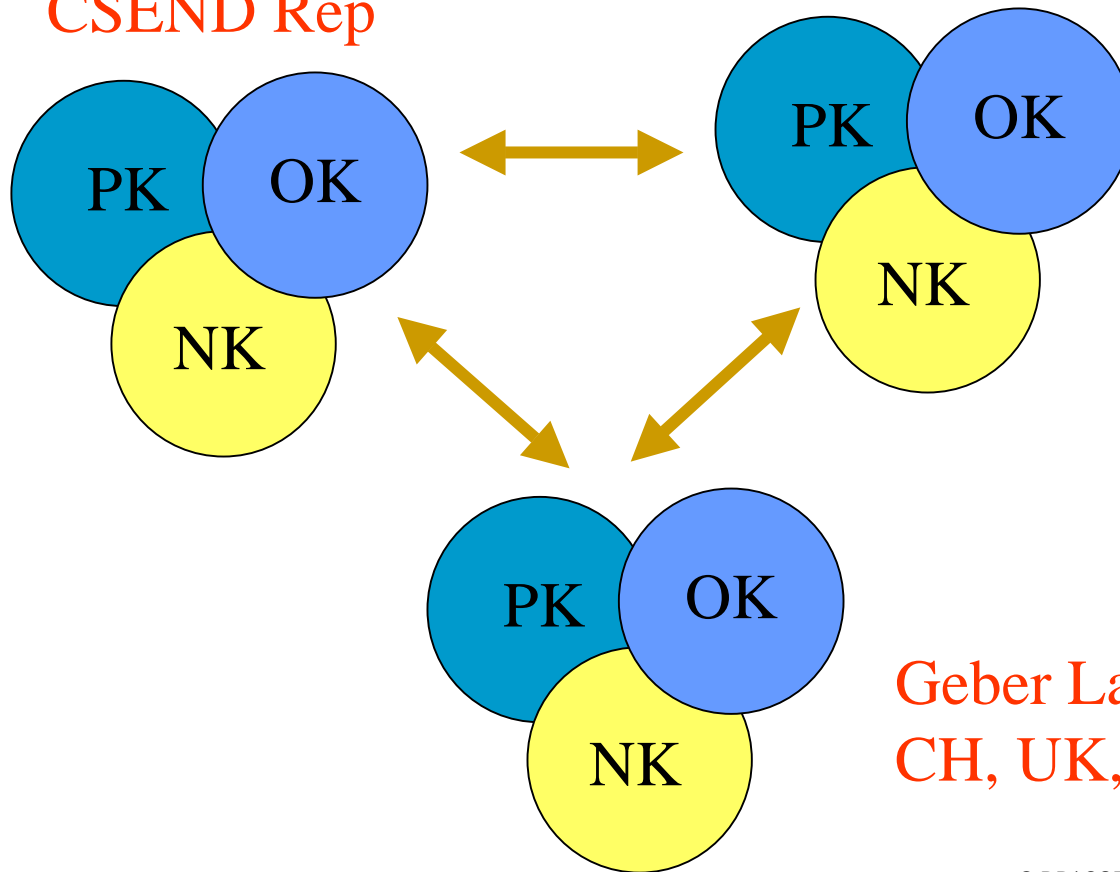
Organisations Entwicklung, 2007 ©

Palimpsest der kulturellen Unterschiede



Multiplexe Realität der Internationalen Zusammenarbeit

CSEND Rep



Begünstigtes Land (z.B. Slowenien, Russland, China, Bolivien)

Geber Land (z.B. D, CH, UK, S)



**GROSSER BEDARF AN
COGNITIVER-
PERZEPTUELLER
FLEXIBILITAT**

**(ISOMORPHISCHES PRINZIP
IN DER GESTALT THEORY-
MENSCH-UMFELD SPIEGEL)**

PERZEPTION - VORDER-HINTERGRUND





N O O M

(STYAN BANGSI)



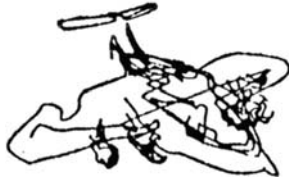
Zoom books

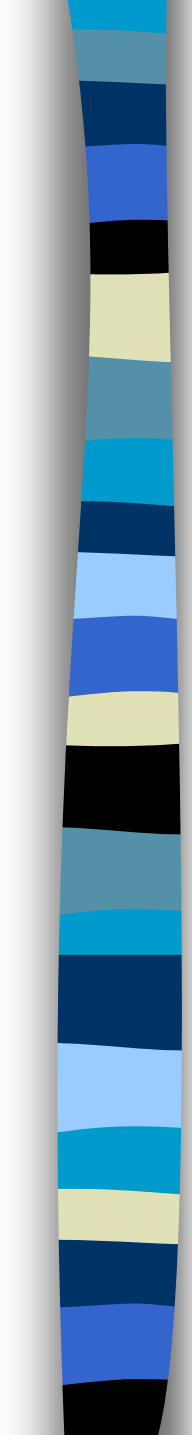
**By Istvan Banyai und Astvan
Banyai**

Penguin Young Readers Group

Pub. Date: March 1995

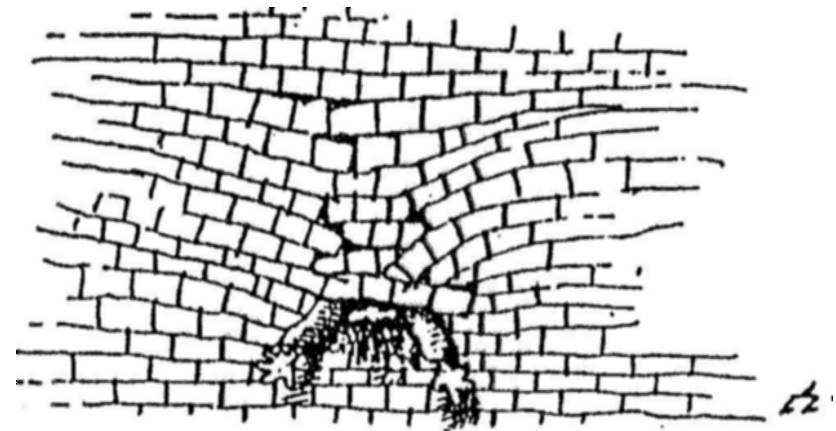
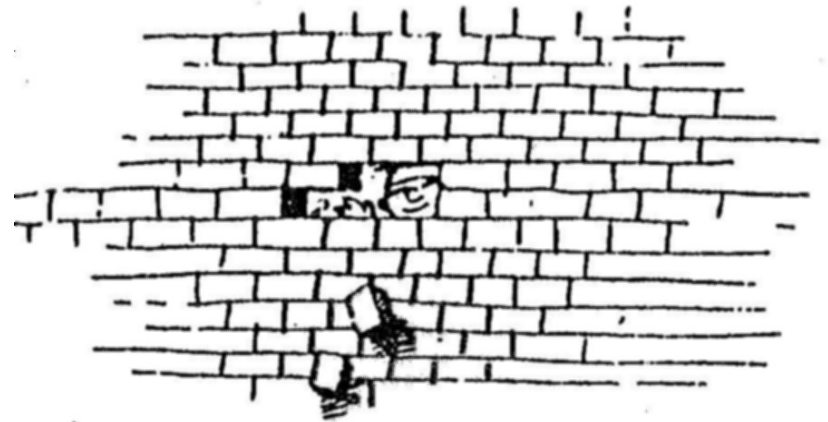
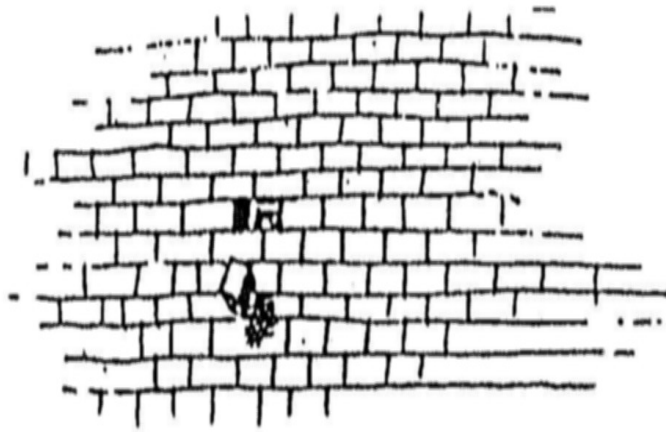
ISBN-13: 9780670858040



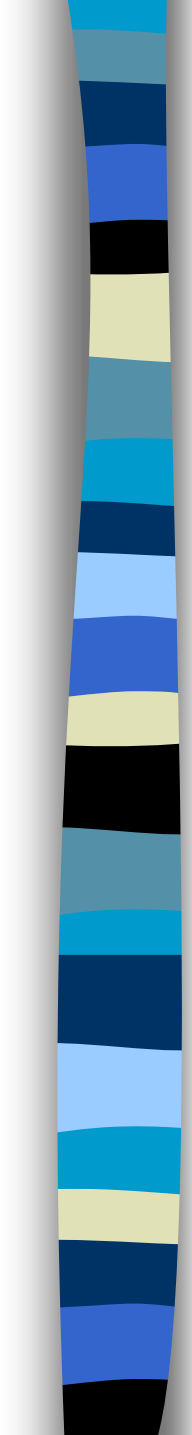


CHANGE
MANAGEMENT
OHNE
UNTERSTÜTZUNG
IST NICHT
DAUERHAFT!

The System's Response to Macro-Change



Dessin de Petricic (C & W Syndicate)





Fazit



Erweiterung des Rollen Repertoires des OE Beraters in Large System Change Prozessen

- “Experte” und/oder “Weiterbildner”
- “Macher-Direktor” und/oder “Produzent”
- “Einfacher V-prozess” Designer und/oder
“Mehrfach-gleichzeitige V-Prozesse”
Architekt
- “Berater” und/oder “Fazilitator,
temporärer Manager”

Large System Change: Herausforderungen

Wesentliche Herausforderungen

- Ein “Reise” voller Ambiguitäten
- Sehr durchlässige Strukturen
- Mit hoher Fluktuation auskommen
- Doppel-vision (Weitsichtig-Kurzichtig)
- Physische und psychologische Proximität und Distanz

1

Erfolgsfaktoren Factors

- ➔ hohe Stresstoleranz gegenüber Ambiguitäten .Unsicherheit
- ➔ Fähigkeit Kohesion aufrecht zu erhalten
- ➔ “Anzeichen von Turbulenzen” erkennen
- ➔ Fähigkeit gemeinsame Interessen zu erkennen und zu fördern
- ➔ Fähigkeit zur Analyse und Synthese (Witkin)
- ➔ Kontaktfähigkeit und Empathie

Large System Change: Herausforderungen (2)

■ *Wesentliche Herausforderungen*

- Interaktive Dynamik (push-pull)
Parteien (inkl. selbst)
-
- Management von vielen internen und
externen stakeholders
- Sich selbst führen/begleiten

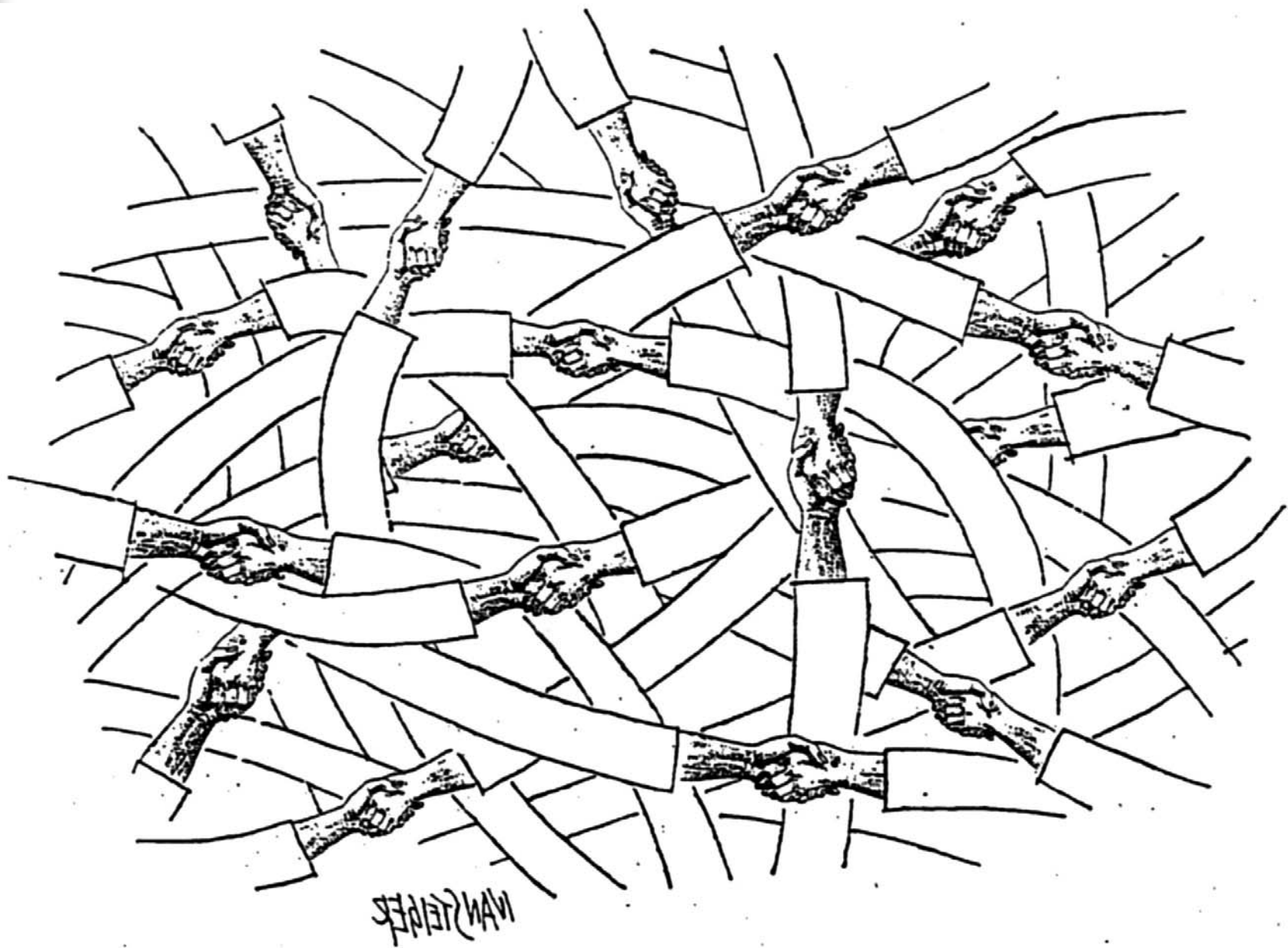
Erfolgsfaktoren

➔ Akzeptieren dass OE
Berater auch von anderen Parteien

instrumentalisiert wird

➔ Fähigkeit zu
verhandeln

➔ Fähigkeit Gegenübertragung
zu erkennen





Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit