

Danksagung

»Like it – lead it – change it« ist ein Buch, das Einblicke in die Vielfalt des praktischen Vorgehens bei Change-Management-Vorhaben gibt und der Leserin und dem Leser ermöglicht, Impulse für das eigene Tun und die Reflexion des eigenen Handelns zu erlangen. Die Idee für dieses Buch entstand im Rahmen der Veranstaltung IAP Impuls des IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften zum Thema »Like it, lead it, change it« – die Führungsrolle im Veränderungsprozess.

Die Aufbereitung dieser Vielfalt von Change-Management-Perspektiven in den verschiedenen Branchen, in Deutschland und in der Schweiz, aus verschiedenen thematischen Blickwinkeln und auf verschiedenen Betrachtungsebenen von Organisation, über Teams bis zum Einzelnen ist einzigartig und nur dank des Engagements Vieler möglich. Ich bedanke mich herzlich bei allen Autorinnen und Autoren für ihre Dokumentation und Ausarbeitung. Mein Dank gilt meinen Kolleginnen und Kollegen am IAP, die diesen wunderbaren IAP-Impuls-Anlass mit entwickelt und umgesetzt haben. In der Betreuung des Buchprojektes waren v. a. Martina Hofer, Ellen Gundrum und Andrea Rühli mit viel Einsatz, Sachkompetenz und Engagement dabei, Anregungen und Feedback zu geben und überall da Hand anzulegen, wo es gebraucht wurde. Vielen Dank!

Mein letzter und aufrichtiger Dank richtet sich an alle Menschen, die dem IAP verbunden sind und durch ihr großes Interesse am IAP und an der IAP-Impuls-Veranstaltung die Entstehung dieses Buches inspiriert und ermöglicht haben!

Die Herausgeberin
Daniela Eberhardt
Zürich, im Dezember 2011

Geleitwort

Christoph Steinebach

Menschen, Institutionen, Organisationen und Gesellschaften stehen vor großen Herausforderungen. Unsere Welt wird globaler, differenzierter und schneller. Wir müssen viel wissen, um die Welt um uns herum zu verstehen und mit der eigenen Freiheit verantwortungsvoll umzugehen. Mit den Freiheitsgraden nimmt die Polarisierung der Überzeugungen zu. Konflikte, Gefahren und Risiken stellen die Menschen vor Probleme, zu denen sie nachhaltige Lösungen suchen (Stevens, 2007; Eberhardt, 2010; Eberhardt & Meyer, 2011). In diesen Zeiten sind psychologisches Wissen und psychologische Lösungen mehr denn je gefragt (Sternberg, 2011).

Auch »Change-Prozesse« in Organisationen geschehen in einem komplexen Umfeld fortlaufenden Wandels. Wir müssen »Zeit« mitdenken, die historische Zeit ebenso wie die individuelle, die kulturellen Deutungen von Zeit ebenso wie den zeitlichen Verlauf von Maßnahmen. Wenn wir also über »Führung« sprechen, dann dürfen wir nicht vergessen, dass »Führung« mindestens zwei Prozesse meint: Jemand führt und jemand wird geführt. Und beide Prozesse verändern sich über die Zeit (Roe, 2008). Alles ist hochkomplex und hochdynamisch. Wie können wir hier Ordnung schaffen?

Psychologie nimmt in Theorie und Praxis menschliches Verhalten und Erleben in den Blick. Dabei verbindet die angewandte Psychologie die oft allzu abstrakte Theorie mit der Praxis. Die angewandte Psychologie ist Wissenschaft und Beruf, aber auch eine Perspektive, um die Welt um uns herum besser zu verstehen (vgl. Beiträge in Cranney & Dunn, 2011). Die Themen, Fragen und Aufgaben der angewandten Psychologie sind weit gestreut, selbst dann, wenn wir uns auf die Arbeitswelt beschränken. Psychologie, so ist oft der erste Eindruck, macht die Lage erst richtig komplex. Vieles, was mit gesundem Menschenverstand einfach schien, wird nun fachlicher, psychologischer und damit irgendwie komplizierter. Und trotzdem setzen sich viele Führungskräfte mit psychologischen Perspektiven auseinander (vgl. Lippmann, 2008; Negri et al., 2010). Viele lernen, die Herausforderungen im Unternehmen psychologisch zu gestalten und zu reflektieren.

Auch wenn wir von Veränderung, von Change in Organisationen sprechen, bleibt zunächst einiges offen. Es geht ja nicht nur um Mittel, um Techniken und Tools, um etwas zu verändern. Es geht auch um die Frage nach den richtigen Zielen, denen diese Mittel dienen sollen. Die Wahl von Mitteln und Zielen erfolgt mit Blick auf wissenschaftliche Theorien und die eigenen Erfahrungen. In der Psychologie sind es eben psychologische Theorien und – im Falle der Beratung in Arbeit und Organisationen – persönliche Erfahrungen von Beratern, Coaches und Trainern, die im Dialog mit Kollegen und in der Supervision reflektiert wurden. In der Praxis entwickeln Berater Modelle, die möglichst gut die wichtigen Bedingungen abbilden, die Ansatzpunkte für Interventionen liefern und die Hinweise geben, auf welche Punkte im Prozess zu achten ist. Idealerweise erarbeiten wir uns dieses Modell mit unseren Klientinnen und Klienten. Ein aussagekräftiges Arbeitsmodell erweist sich als verlässliche Basis für einen erfolgreichen Prozess. Dieses Arbeitsmodell gibt die Signale, an denen sich die Navigation im Verlauf der Beratung ausrichtet.

Nun sind Modelle der Praxis sicher nicht einfach. Sie sollen ja die Vielfalt und Komplexität des Problems abbilden. Und vielen Problemen können wir nur interdisziplinär begegnen: »Im Verein mit den Nachbarwissenschaften und Technologien Pädagogik, Heilpädagogik, Psychiatrie, Physiologie und Hygiene für die Menschen zu wirken, ist die Mission der theore-

tischen Psychologie, der angewandten Psychologie und der Psychotechnik«, schreibt Prof. Dr. Jules Suter, Gründer des IAP, bereits 1935 (Suter, 1935, S. 214). Die Nähe zu den Nachbarwissenschaften wird betont, aber auch die Gemeinschaft von Theorie, Anwendung und Technik – auch wenn wir heute zusätzlich andere Wissenschaften nennen würden. Hier wird eine Einheit von Theorie und Praxis postuliert, lange bevor der Konstruktivismus die psychologische Theorie und Praxis durchdrungen hatte.

Aber wozu sollen Theorie, Modell und Praxis gut sein? Wonach sollen sie streben? »Die Idee der angewandten Psychologie ist uralte, aber ewig neu zu erkämpfen. Hilfe zur Selbsthilfe aus Ehrfurcht vor der Menschenwürde und aus Willen zur Bejahung der Selbstbestimmung und Selbstverantwortung des Menschen«. Mit diesem Satz von Prof. Dr. Hans Biäsch aus den 1950er-Jahren wird der angewandten Psychologie eine Verantwortung für die Menschenrechte und Menschenwürde zugewiesen (vgl. Kälin, 2011). Dieser Beitrag sollte durchaus konkret sein. Es geht um das berufliche Handeln, um Entscheidungen über Ziele und Mittel. Dabei zielt das Handeln auf soziale Innovation, auf positiven Wandel und die wissenschaftliche Bewertung von Veränderungen. Angewandte Psychologie ist nützlich, weil sie fachwissenschaftliche Ideen in professionelles Handeln übersetzt und damit erfahrbar macht.

Auch wenn das sehr allgemein klingt, diese Handlungsorientierung hat doch Folgen. Denn erst die Erfahrungen ermöglichen eine Kontrolle und Verbesserung von Theorien und Arbeitsmodellen. Im Kern geht es also um die Übersetzung (»translation«) von Erfahrungen (Daten) in Wissen. Damit dies gelingt, braucht es Kommunikation und Zusammenarbeit, Austausch von Erfahrungen und die gemeinsame Sorge um die Sicherung und Verbesserung von Praxis und Theorie. »Translational Research« wird damit zu einem Programm, in dem Theorie und Praxis verschmelzen (Tashiro & Mortensen, 2006).

In der Psychologie bieten sich nun ganz besonders Fallbeschreibungen an, um die Übersetzung von Theorie in Praxis beispielhaft darzustellen und somit auch zu sichern (Flyvbjerg, 2006). Die Dokumentation von Fällen, die Aufbereitung in einem Reader, die Diskussion von Erfahrungen im Rahmen von Vortragsveranstaltungen und Workshops sichern, dass die Erfahrungen nicht nur »abgelegt«, sondern auch in die Theorien und Modelle eingearbeitet werden.

Die Beiträge in diesem Band geben einen guten Eindruck von den Stärken der angewandten Psychologie. Sie bilden die Praxis mit einem hohen Differenzierungsgrad ab, detailgenau und dynamisch. Sie beschreiben Führung, die zugleich im Dienst des Unternehmens und im Dienst der Menschen steht. Sie geben Empfehlungen, ohne den Leser festzulegen. Und mit ihrer eindeutigen Orientierung an den menschlichen und institutionellen Stärken machen sie Mut zur aktiven, partizipativen und planvollen Veränderung.

Literatur

-
- Cranney, J. & Dunn, D.S. (2011). The psychologically literate citizen. Foundations and global perspectives. Oxford: Oxford University Press.
- Drenth, P.J.D. (2008). Psychology: Is it applied enough? *Applied Psychology*, 57(3), 524–540.
- Eberhardt, D. (2010). Die Entwicklung des Human Resource Managements. In: Werkmann-Karcher, B. & Rietiker, J. (Hrsg.). *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management: Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement* (S.25–29). Berlin Heidelberg New York: Springer.
- Eberhardt, D. & Meyer, M. (2011). Mit Führung den demographischen Wandel gestalten: Individualisierte altersgerechte Führung: Wie denken und handeln Führungspersonen? Mering: Hampp.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings about Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245.
- Kälin, K. (2011). Hans Biäsch (1901–1975). Ein Pionier der angewandten Psychologie. Zürich: Chronos.
- Lippmann, E. (2008). Gesprächsführung. In: Steiger, Th. & Lippmann, E. (Hrsg.). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte: Band 1* (S. 264–284). Berlin Heidelberg New York: Springer.

- Negri, Ch., Braun, B., Werkmann-Karcher, B. & Moder, B. (2010). Grundlagen, Kompetenzen und Rollen. In: Negri, Ch. (Hrsg.). *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung: Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung* (S. 7–66). Berlin Heidelberg New York: Springer.
- Peiró, J.M. & Tetrick, L. (2011). Occupational health psychology. In: Martin, P.R., Cheung, F.M., Knowles, M.C., Kyrios, M., Littlefield, L., Overmier, J.B. & Prieto, J.M. (eds.). *IAAP Handbook of Applied Psychology* (pp. 292–315). Chichester: Wiley.
- Roe, R.A. (2008). Time in Applied Psychology. The Study of »What Happens« Rather Than »What Is«. *European Psychologist*, 13(1), 37–52.
- Steinebach, Ch. (2006). Beratung und Entwicklung. In: Steinebach, Ch. (Hrsg.). *Handbuch Psychologische Beratung* (S. 37–56). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Sternberg, R.J. (2011). The promise and perils of thinking like a psychologist. In: Cranney, J. & Dunn, D.S. (eds.). *The psychologically literate citizen. Foundations and global perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Stevens, M.J. (2007). Orientation to a global Psychology. In: Stevens, M. J., & Gielen, U.P. (eds.). *Toward a global psychology: Theory, research, intervention, and pedagogy* (S. 3–33). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Suter, J. (1935). Rückblick und Ausblick. In: Spreng, H. (Hrsg.). *Psychotechnik. Angewandte Psychologie* (S. 201–214). Zürich: Max Niehans Verlag.
- Tashiro, T. & Mortensen, L. (2006). Translational research: How social psychology can improve psychotherapy. *American Psychologist*, 61, 959–966.
- Wood, R.E., Roberts, V. & Whelan, J. (2011). Organizational Psychology. In: Martin, P.R., Cheung, F.M., Knowles, M.C., Kyrios, M., Littlefield, L., Overmier, J.B. & Prieto, J.M. (eds.). *IAAP Handbook of Applied Psychology* (pp. 233–268). Chichester: Wiley.

Like it, lead it, change it. Führung im
Veränderungsprozess

Eberhardt, D. (Hrsg.)

2012, 180 S. 16 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-642-25622-6