

Wertschätzende Organisationsentwicklung

Es existieren zahlreiche Methoden und Ansätze, Veränderungsprozesse im Rahmen einer Organisationsberatung erfolgreich zu begleiten und umzusetzen. In den letzten Jahren hat die systemische Organisationsberatung verstärkt Zuspruch erfahren, da sie die Kommunikation innerhalb der Organisation als einen zentralen Erfolgsfaktor für gelungene Veränderungsprozesse hervorhebt. Rambøll Management hat verschiedene Aspekte dieser Art der Organisationsberatung aufgegriffen und im Zuge dessen den Ansatz des „wertschätzenden Dialoges“ institutionalisiert. Er findet in der Arbeit mit unseren Klienten vielfältig Anwendung: Ob beim Zusammenschluss von Organisationen, der Implementierung eines Leitbildes oder der Einführung von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen. Immer dann, wenn es gilt, die Organisationskultur zu stabilisieren und die Kunden- oder Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen, kann in diesen und in ähnlichen Veränderungs- und Entwicklungsprozessen der Wertschätzende Dialog eingesetzt werden.

Wertschätzende Organisationsentwicklung

Die Quintessenz systemischen Denkens ist eine veränderte Wahrnehmung der Umwelt durch das soziale System Organisation und deren Mitglieder sowie eine starke Ressourcenorientierung.

So gibt es aus systemischer Sicht nicht „die eine Wirklichkeit“. Vielmehr ist die Wirklichkeit ein Ergebnis individueller Wahrnehmungs- und Denkprozesse. Durch diese so genannte Wirklichkeitskonstruktion entstehen unendlich viele subjektive Perspektiven und Erwartungs-Erwartungen.

Letztere beschreiben die subjektiven Bilder (Erwartungen) jedes Einzelnen von den Erwartungen anderer: Man glaubt zu wissen, welche Erwartungen andere Menschen von einem haben, diese sind jedoch sehr stark subjektiv und daher selbst wieder nur eine Annahme (Erwartung). Soziale Systeme „haben“ auch keine Probleme, sondern die auftretenden Probleme sind das Ergebnis eines Konstruktionsprozesses, eines individuellen Weltverständnisses des Systems bzw. dessen Mitglieder. Problemlösungspotenziale liegen somit in der Organisation selbst, da sich Probleme durch eine veränderte Betrachtungsweise verändern bzw. auflösen und Handlungsalternativen geschaffen werden, indem die Kompetenzen und Erfahrungen der Mitglieder nutzbar gemacht werden.

Im Rahmen der Organisationsberatung, ganz gleich ob in Veränderungsprozessen oder in der Personal- und Führungskräfteentwicklung, ist es wichtig, die jeweiligen Perspektiven und Weltansichten der Mitarbeiter, Kollegen etc. im Dialog zu erkunden. Allem Gesagten bzw. Handeln wird eine plausible Intention zu Grunde gelegt, d. h. jeder Mensch handelt nach ihm schlüssigen Motiven (Vorerfahrungen). Dabei wird ihm

grundsätzlich eine positive Absicht unterstellt, was sich in einer wertschätzenden Haltung gegenüber dem Gesprächspartner äußert. Während eines solchen Wertschätzenden Dialogs wird der Fokus auf Kompetenzen und Möglichkeiten anstatt auf Defizite gelenkt und dadurch Potenziale und autonome Selbstorganisationskräfte (lernende Organisation) gefördert.

Unser Ansatz: der Wertschätzende Dialog

Rambøll Management hat diese Form des Wertschätzenden Dialogs, der bereits Mitte der 80er Jahre in den USA unter der Bezeichnung „Appreciative Inquiry“ (AI) entwickelt wurde und hauptsächlich in der Arbeit mit Großgruppen seine Anwendung findet, institutionalisiert. Der Ansatz des wertschätzenden Dialoges ist lösungsorientiert, konstruktiv und macht positive Erfahrungen und Erfolgserlebnisse zur Grundlage für Veränderungen und zukünftiges Handeln. Es werden nicht vordergründig Probleme und Ursachen analysiert, sondern Erfolgssituationen und -faktoren erkundet, die den Weg für Veränderungen bereiten sollen. Es wird davon ausgegangen, dass in jeder Organisation bereits Werte und Haltungen, Formen der Zusammenarbeit und Kommunikation sowie Situationen und Prozesse etabliert wurden, welche sich in der Vergangenheit bewährt und zu Erfolgen beigetragen haben.

Im Rahmen des wertschätzenden Dialoges werden sich die Mitarbeiter hierüber bewusst und lernen, wie sie weitere Erfolge erreichen können. Dieses Vorgehen zielt keineswegs darauf ab, Schwächen zu ignorieren oder zu negieren. Vielmehr wird durch die lösungs- und ressourcenorientierte

Haltung sowie die Konzentration auf das Positive und Erhaltenswerte beabsichtigt, Energien zum Ausbau der Stärken und damit implizit zum Abbau von Schwachstellen zu nutzen. Im wertschätzenden Interview werden durch das gezielte Stellen von Fragen diejenigen Faktoren erkundet, die verstärkt werden sollen.

Aus Erfolgen lernen in fünf Phasen

Für Veränderungsprozesse in komplexen Organisationen sieht der wertschätzende Dialog ein Vorgehen in fünf Phasen vor, welches im Folgenden beschrieben wird.

Definition: Benennung der Themen

In dieser ersten Phase des wertschätzenden Dialoges wird gemeinsam der Projektfokus definiert: „Was wünschen wir uns zur Stärkung unserer Organisation und welches sind die zu bearbeitenden Themenfelder? Hierbei, wie auch in den anschließenden Phasen des Prozesses, wird besonders darauf geachtet, dass die Perspektiven aller Beteiligten einfließen und die nötigen Voraussetzungen dafür gegeben sind.

Discovery: Entdecken, Verstehen, Wertschätzen

Die zweite Phase des wertschätzenden Dialoges, wird mit Interviews einge-ätet, um Momente in das Bewusstsein zu bringen, in denen Erfolge erzielt wurden: „In welchen Situationen in der Vergangenheit ist z. B. exzellente Zusammenarbeit gelungen oder wurden Projekte erfolgreich umgesetzt?“ Diese Phase kann beispielsweise mit der kreativen Methode des Bildermalens gestaltet und mit Hilfe von ressourcenorientierten Fragen ausgewertet werden. Anschließend gilt es zu erkunden, welche Faktoren zu den identifizierten Erfolgen beigetragen haben.

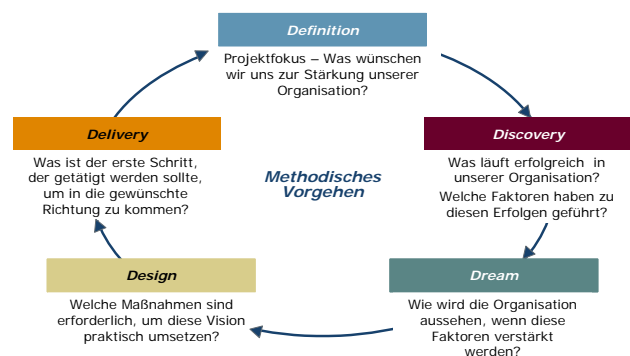
Dream: Vergangenheit und Zukunft verbinden

Die positiven Entdeckungen der zweiten Phase bilden einen fruchtbaren Boden für die sich anschließende Phase: das Visionieren: „Wie wird die Organisation aussehen, wenn die erkundeten Faktoren verstärkt werden?“ Welche Idealvorstellung besteht beispielsweise hinsichtlich einer erfolgreichen internen Kommunikationsstrategie oder der Durchführung von Mitarbeitergesprächen, und inwieweit weicht

der aktuell erlebte Ist-Zustand von dem idealen Soll-Zustand ab?

Design and Delivery: Konkrete Ziele benennen und verwirklichen

In der vierten und fünften Phase wird eine ausgewählte Vision konkretisiert: „Welche Maßnahmen sind erforderlich, um diese Vision praktisch umzusetzen?“ Gemeinsam werden Maßnahmen benannt sowie Prozesse und Strukturen (Team-sitzungen, institutionalisierte, leitfadengestützte Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungsgespräche) entworfen, die die Umsetzung der Vision ermöglichen und unterstützen. In der vierten Phase werden ggf. auch Maßnahmen geplant und Projekte angestoßen, die zur Stabilisierung einer wertschätzenden Unternehmens- oder Organisationskultur notwendig sind.



Bei Interesse an einem persönlichen Gespräch wenden Sie sich bitte an:

Lars Lentfer

lars.lentfer@r-m.com

Tel.: +49 (0)40 54 80 91-12

Mobil: +49 (0)151 58 015 103

Rambøll Management GmbH

Kieler Straße 303A

D-22525 Hamburg

Werte schaffen durch Wissen---