

PROFI-LER Institutsnetzwerk für professionelle Entwicklung

Horst E. Bertsch, Diplom-Psychologe, Supervisor und Kollegen
Mitglied im BDP und der DGTA



Sonnenhalde 25

74632 NEUENSTEIN-Eschelbach

Tel.: 07942-941200, Fax: 941202

<http://www.PROFI-LER.de>

Nachhaltige Veränderungen aus den menschlichen Kraftquellen im Unternehmen

Zusammenschrift

Zusammenfassung

Die Wertschätzende Unternehmensentwicklung ist eine neue Art des Lernens. Der Ansatz bewirkt nachhaltige Veränderungen in den Unternehmen. Diese Veränderungen finden simultan mit der Arbeit an konkreten, unternehmensrelevanten Themen statt. Veränderungsmanagement (Change Management) ist stark verbunden mit den betriebswirtschaftlichen Zielen und Aufgaben.

Die Wertschätzende Unternehmensentwicklung ist die Umsetzung von dem amerikanischen lösungsorientierten Ansatz Appreciative Inquiry im deutschsprachigen Raum. Im Vordergrund steht die Entdeckung und Stärkung der vorhandenen Lebenskräfte in der Organisation, welche zielgerichtet für die betriebswirtschaftlichen Ziele und Aufgaben eingesetzt werden. In diesem Lernprozeß wird eine sehr starke und positive Energie frei, welche dazu genutzt wird, die von den Beteiligten gewünschten Veränderungen zu tragen. Eine zentrale Stellung nimmt dabei eine andere Sichtweise der "Realität" ein. Für deren Gestaltung ist die Wertschätzung des gewünschten Zustandes - der heute bereits im Keim vorhanden ist - von entscheidender Bedeutung. Wie Rupert Lay schon vor Jahren sagte:

„Denken Sie einfach nur darüber nach, ob es noch eine andere Sicht gibt?“

Durch diese andere Sicht werden die in den Menschen innewohnenden Lebenskräfte mobilisiert und es entwickelt sich eine neue Form des Dialoges. Dieser fruchtbare Dialog integriert eine neue Sichtweise der „Realität“. Die Wertschätzende Unternehmensentwicklung ist nicht nur ein Ansatz, vielmehr eine Grundhaltung, die sehr gut mit bewährten Methoden, wie z.B. Zukunftskonferenzen oder Business Process Reengineering kombiniert werden kann.

Mit Hilfe der wichtigsten Unternehmensziele, welche den Rahmen für die Weiterentwicklung stecken, wird gemeinsam mit den Entscheidungsträgern ein konkretes Thema, wie z.B. „Erhöhung der Kundenorientierung“, ermittelt. Der Ansatz der Wertschätzenden Unternehmensentwicklung hat als Ausgangspunkt die bisherigen persönlichen Erfolge aus denen gelernt wird. Durch das miteinander Teilen der besten Erlebnisse, entsteht eine solide Basis gemeinsamer Werte, Verständnis und eine lebendige Kommunikation sowie eine positive Energie für den ganzen Veränderungsprozeß. Die bisherigen persönlichen Erfolge sind die Samen und Keime für den wunderschönen, fruchtbaren Garten, der daraus entstehen wird. Dafür und für die genaue Ausgestaltung dieses prachtvollen Gartens dient die Wertschätzende Unternehmensentwicklung. Der Raum für das Unkraut (Mißerfolge, Probleme,...) wird dadurch immer kleiner. Dieser effiziente Prozeß ist äußerst attraktiv, da er

für alle Beteiligten viel Freude bringt.

Kernaussage der Wertschätzenden Unternehmensentwicklung ist:

Menschliche Systeme - Individuen, Teams, Unternehmen, Organisationen,... - entwickeln sich in jene Richtung, in welche sie sich kontinuierlich Fragen stellen !!!

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	1
Wertschätzende Unternehmensentwicklung ist Appreciative Inquiry im deutschsprachigen Raum ..	3
Die Wertschätzende Unternehmensentwicklung ist mehr eine Grundhaltung als eine Methode	4
Der 4-Phasenprozeß ermöglicht einen realen Entwicklungsschritt	5
Die positiven Erfahrungen sprechen für sich	7
Literatur	8

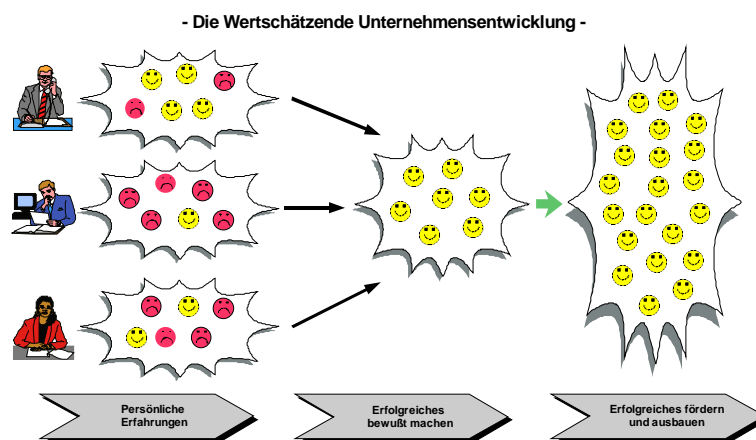
Wertschätzende Unternehmensentwicklung ist Appreciative Inquiry im deutschsprachigen Raum

Die Herausforderungen unserer heutigen Zeit mit ihrer hohen Dynamik in Wirtschaft und Gesellschaft verlangen nach neuen Wegen. Die klassischen Organisationsentwicklungsansätze haben alle eines gemeinsam: Sie entwickeln sich alle in dieselbe Richtung. Sie legen immer mehr Wert darauf, was wir Menschen wirklich sind. Bis heute ist mir noch kein Ansatz begegnet, der sich in seiner Konsequenz so stark an den Prinzipien des Lebens – jedes einzelnen und miteinander - orientiert.

Der „positive Kern“ in den Menschen und den Unternehmen ist heute eine der größten Quellen im Bereich der Gestaltung von Veränderungen. Es wird auf dem einzig Wirklichem aufgebaut, auf dem was an Positivem heute in den Mitarbeitern schon vorhanden ist. Gerade deshalb ist dieser Ansatz auch so einfach wie effektiv. Was bedeutet das konkret?

Entdeckung und Stärkung der vorhandenen Lebenskräfte im Unternehmen

Die Wertschätzende Unternehmensentwicklung führt zu Neuem und zu mehr von dem, was HEUTE schon sehr gut ist



Ausgehend von den persönlich besten positiven bzw. erfolgreichen Erfahrungen entdecken die Mitarbeiter, was die Lebenskräfte (Erfolgsfaktoren in einem weiteren Sinne) für diese erfolgreichen Erfahrungen sind. Hier ein kurzes Beispiel:

Für eine Gruppe von Mitarbeitern war das ehrliche Lob, Anerkennung und Honorierung von guter Arbeit durch das Top Management ein wesentlicher Motivationsfaktor, um eine hohe Qualität ihrer Arbeit zu erzielen. Dies, obwohl es für jeden einzelnen - aus seinem Selbstanspruch heraus - selbstverständlich ist, gute Arbeit zu leisten.

In diesem Prozeß findet ein Lernen aus dem Erfolg statt, welches weit über das Wiederholen des Erfolges hinausgeht. Diese Erfolge wurden durch die sich voll entfaltenen Lebenskräfte ermöglicht. Das Verständnis dieser Zusammenhänge führt zu einem Bewußtseinswandel, aus dem Positives und Neues entsteht. Beispiele hierfür sind Innovationen und ein anderer, konstruktiver Umgang miteinander. Dabei entwickeln die Mitarbeiter Möglichkeiten, wie sie den Lebenskräften im Unternehmen mehr Raum geben - und diese stärken wollen. Dadurch werden die Lebenskräfte zielgerichtet für die betriebswirtschaftlichen Aufgaben eingesetzt, das Erfolgreiche gefördert und ausgebaut. Das Unternehmen ist erfolgreich und die Mitarbeiter haben viel Freude bei der Arbeit. Das alles hat seine Wurzeln in dem Besten, was das Unternehmen und seine Mitarbeiter heute schon sind. Dadurch ist die gewünschte Zukunft auf einem soliden Fundament gebaut.

Die Wertschätzende Unternehmensentwicklung ist ein Ansatz, um nachhaltige Veränderungen in den Unternehmen zu bewirken. Diese Veränderungen finden simultan mit der Arbeit an konkreten, unternehmensrelevanten, Themen statt. Veränderungsmanagement ist stark verbunden mit den betriebswirtschaftlichen Zielen und Aufgaben. Die Wertschätzende Unternehmensentwicklung basiert auf dem 1987 in den USA entwickelten lösungsorientierten Ansatz Appreciative Inquiry und wurde von mir in Deutschland 1997 eingeführt. Appreciative Inquiry, das frei übersetzt Wertschätzende Erkundung genannt werden könnte, wurde von Dr. David Cooperrider und Suresh Srivastva an der Case Western University entwickelt. Es basiert auf den Erkenntnissen der modernen Verhaltenspsychologie. Methodisch ist Appreciative Inquiry dem sozialen Konstruktivismus zuzuordnen. Appreciative Inquiry wird seit Jahren weltweit mit großem Erfolg eingesetzt. Es ist für alle Arten von Organisationen wie Unternehmen, Verwaltungen und Non-profit-Organisationen, aber auch Individuen geeignet. Besonders erfolgreich wurde es im internationalen - und multikulturellen Umfeld eingesetzt. Aber auch dort, wo es galt, mit wenig Ressourcen viel zu erreichen.

Da es sich um einen Ansatz aus den USA handelt, sind bestimmte kulturelle Faktoren im deutschsprachigen Raum zu berücksichtigen, welche in die Wertschätzende Unternehmensentwicklung eingeflossen sind. Die Unterschiede bestehen weniger in neuen Prinzipien, als vielmehr in der konkreten Umsetzung derselben im deutschsprachigen Kulturkreis.

Die Wertschätzende Unternehmensentwicklung ist mehr eine Grundhaltung als eine Methode

Die Wertschätzende Unternehmensentwicklung basiert auf einigen wichtigen Prinzipien, welche in der jeweiligen Situation eine individuelle Ausprägung erhalten. Dadurch entstehen Freiräume, um die Wertschätzende Unternehmensentwicklung mit bewährten Methoden wie z.B. Strategieentwicklung, Kundenbefragung, Zukunftskonferenzen, Business Process Reengineering, usw. zu kombinieren. Denn die Wertschätzende Unternehmensentwicklung ist vielmehr eine Grundhaltung als eine Methode. Im Mittelpunkt steht mit welcher Grundhaltung (*wie*) wir etwas betrachten sowie tun, und wie das mit dem was wir tun verknüpft ist. Bisher hat es sich als eine perfekte Verbindung von persönlicher Lebensqualität und wirtschaftlichen Zielen erwiesen.

Die Wertschätzende Unternehmensentwicklung ist für nahezu alle Einsatzmöglichkeiten geeignet, in denen Menschen zusammenarbeiten. Ganz klassische Themen sind die Stärkung der Kundenorientierung und des Teamgeistes. Aber auch die Erhöhung des Umsatzes, Erreichung der Marktführerschaft oder Erhöhung der Effektivität stehen im Vordergrund. Im folgenden beschreibe ich die Bedeutung der beiden Worte des amerikanischen Ansatzes Appreciative Inquiry noch näher beschreiben (Quelle: [Fieldbook]):

Ap-pre'ci-ate:

1. (Wert-)schätzen;
 - der Vorgang des Erkennens des Besten im Menschen oder der Welt um uns;
 - bestätigen von vergangenen und heutigen Stärken, Erfolgen, und Potentialen;
 - jene Dinge wahrzunehmen, welche lebenden Systemen Leben - im Sinne von Gesundheit, Vitalität und Außergewöhnlichem - geben;
2. Um höhere Werte zu schaffen,
3. Synonyme: SCHÄTZEN, WERTSCHÄTZEN, ACHTEN und EHREN

In - quire':

1. Der Vorgang des Erforschens und des Entdeckens;
2. Fragen zu stellen; offen sein, um neue Potentiale und Möglichkeiten zu sehen;
3. Synonyme: ENTDECKUNG, SUCHE, SYSTEMATISCHE ERFORSCHUNG, STUDIE

Die Wertschätzende Unternehmensentwicklung basiert auf folgenden wichtigen Annahmen:

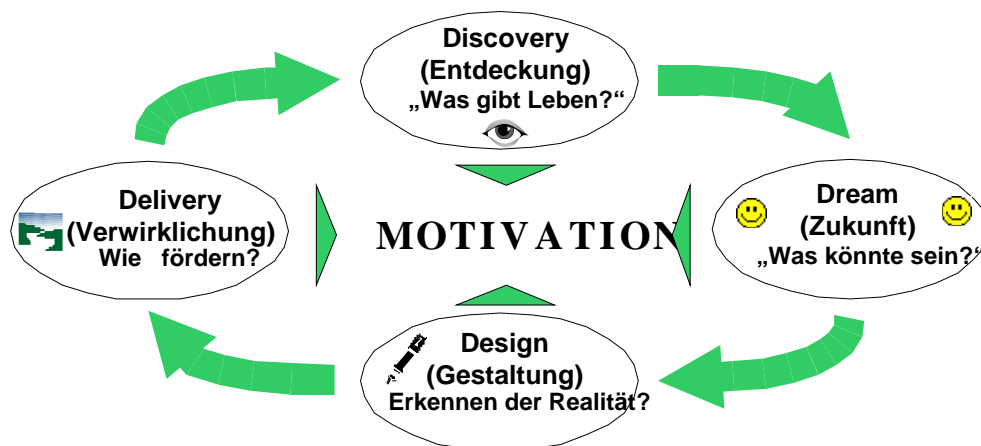
- ◆ In jedem Unternehmen, jeder Organisation, jeder Gruppe und jeder Gesellschaft gibt es etwas, das gut funktioniert und erfolgreich ist. Dies ist wegen unserer starken Problemorientierung oftmals erst im zweiten Anlauf sichtbar. Rudolf Mann sagt, daß jeder von uns ein Mozart ist, jeder auf seinem Gebiet. Diesen Mozart gilt es zu entdecken.
- ◆ Das worauf wir uns konzentrieren, wird unsere Realität. Sie wird JETZT erzeugt und ist vielfältig. Unsere Gedanken und unsere Sprache sind dafür der Ursprung. Die Realität wird sehr stark durch unsere inneren Bilder beeinflusst.
 - ◆ Der Prozeß der Befragung einer Organisation beeinflusst die Gruppe in jedem Fall. Es gibt keine neutrale Beobachtung. Jede Frage gibt einen Rahmen für das, womit wir uns beschäftigen.
 - ◆ Auf unserem Weg in die nicht vorhersehbare Zukunft können wir uns besser „orientieren“ und entwickeln, wenn wir auf den erfolgreichen Erfahrungen aufbauen. Denn diese geben uns Zuversicht für eine unbekanntere Zukunft.
 - ◆ Es ist wichtig Unterschiede und Einzigartigkeit zu schätzen. Wir alle sind verschieden und besitzen unterschiedliche Fähigkeiten und Talente, welche in ihrer Summe mehr sind, als die einzelnen Teile.
 - ◆ Jeder möchte sich bedeutend fühlen und einen Beitrag leisten. Es ist immer wieder erstaunlich, wie stark dies ausgeprägt ist.
 - ◆ Organisationen sind lebendig und Ausdruck von Schönheit und Geist. Sie möchten Gutes tun. Neben dem Gewinn gibt es auch immer noch einen höheren Seinszweck einer Organisation, welche sie zusammenhält.

Der 4-Phasenprozeß ermöglicht einen realen Entwicklungsschritt

Mit Hilfe der derzeit wichtigsten Unternehmensziele, wird gemeinsam mit den Entscheidungsträgern ein konkretes Thema, wie z.B. „Erhöhung der Kundenorientierung“, ermittelt. Dieses bestimmt die Richtung, in welche sich das Unternehmen weiterentwickeln möchte. Wesentlich für das Lernen ist, daß alle welche das Thema betrifft „in das Boot geholt werden“ und diesen Prozeß gemeinsam bestreiten sowie entwickeln. Die erarbeiteten Ergebnisse werden von den einzelnen Mitarbeitern in dem Unternehmen umso motivierter umgesetzt. Dabei ist es wichtig, daß alle gemeinsam die neuen Sichtweisen erlangen.

Die Wertschätzende Unternehmensentwicklung ist ein immerwährender lebendiger Prozeß, der motiviert

- Die Phasen der Wertschätzenden Unternehmensentwicklung -



Die Annahmen und Prinzipien der Wertschätzenden Unternehmensentwicklung führen zu einem 4-Phasen Prozeß, der im englischen der 4D-Zyklus genannt wird (siehe obige Abbildung).

Die Übergänge zwischen den einzelnen Phasen sind fließend. In der ersten Phase (**Discovery/Entdeckung**) geht es um die Entdeckung der Motivationsfaktoren sowie welche Werte und Dinge den Menschen wichtig sind. Die Erforschung erfolgt meistens in Partnerinterviews. Der Ausgangspunkt sind dabei die persönlichen Erfolgserlebnisse der Menschen in Bezug auf das gewählte Thema. Die positive Atmosphäre in den Interviews und der Austausch über persönlich wichtige Dinge erzeugt einen Raum mit viel positiver Energie. Durch die Verknüpfung von persönlichen Geschichten mit dem konkreten unternehmensrelevanten Ziel entsteht eine enorme Durchschlagskraft. Hierbei gibt es viele Gemeinsamkeiten mit dem bekannten Ansatz des Storytelling [Peg C. Neuhauser]. Diese Interviews stellen für die Menschen immer einen Höhepunkt in dem ganzen Prozeß dar. Typische Reaktionen sind: „*Wir haben sehr viel gemeinsam, was ich nicht gedacht hätte*“. Aus diesen Dialogen ergeben sich die wichtigen Themen - wie z.B. „Kommunikation für eine gute Zusammenarbeit“ - und Erfolgsfaktoren - wie z.B. „*Eine Hand geht fest in die andere Hand*“ -. Diese Themen werden in der nächsten Phase vertieft. Die zentrale Frage hierbei ist:

- ◆ Was sind die Lebenskräfte?

„*Geschichten haben Flügel und sie fliegen von einem Berggipfel zum nächsten*“
(römisches Sprichwort)

In der zweiten Phase (**Dream/Zukunft**) wird, ausgehend von den realen persönlichen Erfolgserlebnissen der Gruppe, eine Projektion in die gewünschte Zukunft vorgenommen. Das bedeutet, daß die Zukunft auf einem solidem Fundament gebaut wird. Ein Beispiel für die Beschreibung einer bevorzugten und möglichen Zukunft der „Kommunikation für eine gute Zusammenarbeit“:

„*Ausgehend von einem guten Klima begegnen wir uns in gegenseitiger Akzeptanz und formulieren ein gemeinsames Ziel. Unser Team nimmt sich die Zeit ein Problem gemeinsam zu lösen. Der gute Geschmack der Suppe ergibt sich aus den konstruktiven Beiträgen und der Offenheit für Neues....*“

Als besonders fruchtbar hat sich hier die Arbeit mit Zukunftsbildern erwiesen, da es die Kreativitätspotentiale aktiviert und einen großen Einfluß auf unser Unterbewußtsein ausübt.

Die zentralen Fragen hierbei sind u.a.:

- ◆ Was könnte sich aus dem Besten, was vorhanden ist, entwickeln (Visionen)?
- ◆ Wonach ruft die Welt bzw. der Markt?
- ◆ Wie sieht unsere gewünschte Zukunft aus?

„Wenn einer alleine träumt, dann bleibt es ein Traum. Wenn aber wir alle gemeinsam träumen, dann wird es Wirklichkeit.“

(Helder Kamara)

In der dritten Phase (**Design/Gestaltung**) steht die Detaillierung dieses Zukunftsbildes im Vordergrund. Unsere inneren Bilder von der Zukunft und jene anderer bestimmen unser heutiges Handeln. Unser heutiges Handeln wiederum erzeugt unsere Zukunft. Unbewußt tun wir heute alles um diese Zukunft zu erreichen. Sie kennen sicherlich einen der Tips für eine gute Kommunikation: „Finden Sie drei Dinge an Ihrem Gegenüber, die Sie ehrlich an ihm mögen“. Ein bißchen kommt es in dem deutschen Sprichwort *„Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus“* zum Ausdruck. Daher ist es ganz entscheidend, welche Bilder wir von der Zukunft in uns tragen. Die zentralen Fragen hierbei sind:

- ◆ Woran würden wir und andere erkennen, daß unsere gewünschte Zukunft zur Realität geworden ist?
- ◆ Was bedeutet das konkret (Zielvorstellung)?

„Vorstellungskraft ist wichtiger als Wissen“

(Albert Einstein)

An diesem Punkt im Prozeß wissen wir bereits recht genau, was wir wollen und was uns beflügelt. Das ist ein gewaltiger Schritt vorwärts. In der vierten Phase (**Delivery/ Verwirklichung**) geht es um die Verwirklichung und Umsetzung dieser gewünschten Zukunft. Diese besteht aus zwei Bestandteilen:

(a) Maßnahmen:

Entwicklung von Maßnahmen und Bewertung derselben bezüglich Zeit (sofort, kurz-, mittel-, langfristig) und Ressourcen wie z.B. Budget. Die zentrale Frage ist:

- ◆ Was möchten wir tun, um das zu erreichen?

„Der erste Schritt ist der Beginn einer jeden langen Reise“

(Chinesisches Sprichwort)

(a) Motivation:

Nun fehlt noch die treibende Kraft, um diesen Lernprozeß am Leben zu erhalten. Um das zu erreichen wird großer Wert auf die Wertschätzung Teilerfolge und ihre Kommunikation gelegt. Die zentrale Frage ist daher:

- ◆ Was können wir tun, um unsere Motivation - das zu tun, was wir uns vorgenommen haben - aufrecht zu erhalten?

„Wer das Kleine nicht ehrt, ist das Große nicht wert““

(Deutsches Sprichwort)

Nach Ende der vierten Phase geht es in der Entwicklungsspirale wieder in den Prozeß, nur ist es diesmal ein anderer Startpunkt. Die Wertschätzende Unternehmensentwicklung ist ein immerwährender Entwicklungsprozeß in dem die Wertschätzung und die Energie spiralförmig weiter wachsen. Die Organisation wird erfolgreicher und attraktiver. Der Raum

für Mißerfolge und Probleme wird kontinuierlich kleiner und die Mitarbeiter haben immer mehr Freude bei der Arbeit.

Sie können den 4-Phasenzyklus mit der Erstellung eines Meisterwerkes - wie z.B. ein Bild - vergleichen:

In der Entdeckungsphase suchen Sie sich die dafür am besten geeigneten Farben aus. In der Zukunftsphase zeichnen Sie die Umriss- und grobe Formen und in der Gestaltungsphase fügen Sie klare Formen und Details hinzu. Zum Schluß in der Verwirklichungsphase erwecken Sie das Bild zum Leben, wie z.B. die Mona Lisa. Wenn das Meisterwerk fertig ist, erfreuen Sie sich an diesem, um aufbauend auf dem was Sie dabei gelernt haben ein neues zu erzeugen.

Zusammenfassend möchte ich das Prinzip der Wertschätzenden Unternehmensentwicklung an einem Beispiel einer typischen Lebenssituation erläutern:

Nehmen wir an, Sie haben ein Kind, das gerne Fußball spielt. Obwohl Fußball nicht gerade zu Ihren Lieblingssportarten zählt, sehen Sie sein Talent und das Potential zu einem Champion. Sie hegen und pflegen dieses Talent, um daraus einen Champion reifen zu lassen.

„Die wahre Entdeckung besteht nicht im Finden von neuen Ufern, sondern im Sehen mit anderen Augen“

(Marcel Proust)

Die positiven Erfahrungen sprechen für sich

Wenn wir alles zusammenfassen, was wir bisher wissen, so ist die Kernaussage der Wertschätzenden Unternehmensentwicklung:

***Organisationen entwickeln sich in jene Richtung,
in welche sie sich kontinuierlich Fragen stellen !!!***

Wenn Sie das Leuchten in den Augen der Menschen sehen, die an diesem Prozeß teilnehmen, so ist das eigentlich schon Belohnung und Bestätigung genug. Die Menschen nehmen ihre Realität in einer anderen Art und Weise wahr, die es ihnen erlaubt Hoffnung zu schöpfen und Perspektiven zu schaffen. Dadurch wird eine sehr starke Energie mobilisiert, welche die Veränderungen trägt. Mit relativ wenig Zeit- und Ressourcenaufwand wird viel erreicht.

In dem Prozeß der Wertschätzenden Unternehmensentwicklung wird immer jener Faktor näher betrachtet und unterstützt, der aktuell am meisten zu dem gewünschten Zustand beiträgt. Ein Beispiel mit dem Thema „Stärkung der Mitarbeiterbindung“:

Erst kürzlich war ein Ergebnis eines Workshops zu diesem Thema, daß die Mitarbeiter eine klar kommunizierte Unternehmensstrategie benötigen, welche sie gerne mit-tragen. In der von ihnen thematisch skizzierten Strategie entwickelt sich das Unternehmen weg von einem reinen Produktanbieter hin zu einem Lösungsanbieter. Die Mitarbeiter arbeiten gemeinsam mit dem Vertrieb daran, neue und vorhandene Lösungen für die Kunden nutzbar zu machen. *(Anmerkung: Den Mitarbeitern war es wichtig, klare Perspektiven für ihre eigenen Entwicklungsmöglichkeiten in einem im Markt erfolgreichen Unternehmen erkennen zu können. Dort liegt die Priorität der Mitarbeiter vor klassischen Instrumenten der Mitarbeiterbindung. Mitarbeiterbeteiligungsmodelle sind derzeit dort kein Ansatzpunkt für eine engere Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen).*

Mit einem Zitat möchte ich meine Ausführungen beschließen:

„Der beste Weg die Zukunft vorherzusagen, ist es sie zu erschaffen“

(Peter Drucker)

Literatur

Lessons from the Field

- Applying Appreciative Inquiry -

Sue Annis Hammond, Cathy Royal u.a.

Practical Press Inc. / Thin Book Publishing Co 1998

ISBN 0-9665373-0-0

Für den an Anwendungsbeispielen Interessierten

The Thin Book of Appreciative Inquiry

2te Ausgabe 1998

Sue Annis Hammond

Thin Book Publishing Co

Zum praktischen Einstieg

Appreciative Management and Leadership

Dr. David Cooperrider, Suresh Srivastva

Jossey - Bass Publishers 1990, 2te Auflage 1999

Ausführliche Theorie

Corporate Legends and Lore

- The Power of Storytelling as a Management Tool -

Peg C. Neuhauser

McGraw-Hill 1993