

Organisationsentwicklung

Unternehmen und Organisationen (profit und non-profit) sind einem steten Anpassungsdruck durch die sich rasch verändernden wirtschaftlichen, technologischen, gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen ausgesetzt. Die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien und die damit verbundene globale Vernetzung und Verbreitung des Wissens haben zu neuen Formen der Zusammenarbeit, des Handels und des Zusammenlebens geführt. Neue Chancen und Möglichkeiten entstehen, die rechtzeitig erkannt und genutzt werden müssen. Dabei geht es nicht nur darum, Strategien erfolgreich umzusetzen, Trends frühzeitig zu erkennen und zu nutzen, sondern vor allem auch darum, neue Entwicklungen an vorderster Front mitzugestalten und visionäre Zukunftsentwürfe zu entwickeln und zu realisieren.

Die moderne Organisationsentwicklung unterscheidet sich grundlegend von den bisherigen Konzepten der Defizitorientierung (Probleme im Mittelpunkt), des Top-Down-Ansatzes („Das Management weiss immer alles besser“) und der lediglich punktuellen Veränderung ohne Berücksichtigung möglichst aller beteiligten Stakeholder. Verschiedene Vorgehensweisen wurden entwickelt und weltweit erprobt. In der Praxis haben sich Vorgehensweisen am besten bewährt, die sich nicht an einer Methode, sondern an einer erfolgreichen Zielerreichung orientieren. Das Spektrum reicht vom 4-Augen-Gespräch bis zu Grossgruppenveranstaltungen.

Parkrunden

Parkrunden sind eine einfache und effiziente Form von „Gesprächen unter vier Augen“. Viele Probleme und Konflikte in Unternehmen und Organisationen lassen sich durch simple Parkrunden einfach und in kurzer Zeit aus der Welt schaffen. Wir haben diese „Parkrunden“ im Rahmen unserer Unternehmensberatungstätigkeit geschaffen und waren von Anfang an vom Erfolg begeistert. Wir schickten Unternehmer, Geschäftsleiter und Abteilungsleiter auf einen 20-minütigen Spaziergang in einen umliegenden Park mit dem offenen Thema: „Was ich dir/Ihnen schon lange einmal sagen wollte.“ Es gab Teilnehmer, die kamen erst nach längerer Zeit wieder zurück. Sie hatten sich sehr viel zu sagen und sehr viel bereinigt.

Was sind die Besonderheiten der Parkrunden?

- Parkrunden sind vertrauliche Gespräche unter 4 Augen. Es gibt kein Protokoll, keine Zuhörer und keinen Gesichtsverlust. Es können persönliche Themen angesprochen werden, die oft über lange Zeit die Beziehung und die Zusammenarbeit beeinträchtigt haben.
- Die 4-Augen-Gespräche finden nicht in einem durch Probleme vorbelasteten Sitzungsraum statt, sondern ausserhalb der Firma – bei jedem Wetter. Idealerweise in einem Park oder in der freien Natur. Zur Not tut es auch eine Runde rund um das Hotel oder das Firmengelände.
- Die beiden Teilnehmer sitzen nicht als Kontrahenten und durch einen Tisch getrennt gegenüber, sondern sie gehen gemeinsam in die gleiche Richtung und denselben Weg mit dem Blick nach vorn.
- Das Thema der Parkrunden sind definierte bilaterale Probleme und Unstimmigkeiten zwischen Einzelpersonen oder Vertretern ganzer Abteilungen. Es sind jedoch immer vertrauliche 4-Augen-Gespräche.
- Es können mehrere bilaterale Parkrunden mit wechselnden Gesprächspartnern stattfinden. Dabei ist es sinnvoll, vorab die Dringlichkeit und Wichtigkeit des Gedankenaustauschs unter den Teilnehmern in Bezug auf ein gestelltes Thema zu ermitteln. Das geschieht am effektivsten mit einer entsprechenden Matrix, aus der sich die Zusammenstellungen der Parkrunden ergeben. Die wichtigsten und dringlichsten Probleme werden dann unter den betroffenen Partnern zuerst abgearbeitet.
- Als Zeitvorgabe pro Parkrunde haben sich 20 Minuten bewährt. Das verhindert, dass die Parkrunde verplaudert wird und sichert, dass alle Teilnehmer zur neuen Runde wieder zurück sind. Wenn Teilnehmer länger brauchen, weil sie sehr viel zu besprechen haben, ist das okay.
- Es wird manchmal von Mitarbeitern beanstandet, dass sie arbeiten müssen, während die Chefs spazieren gehen und sich dem Müssiggang hingeben. Dafür gibt es zwei Lösungen: Sie erklären den Mitarbeitern den Sinn, Zweck und die Notwendigkeit der Parkrunden (Parkrunden = Arbeit), wenn sie in der Umge-

bung des Firmengeländes stattfinden, was praktisch und zeitsparend ist, oder Sie verlagern die Parkrunden an einen externen Ort. Das ist für intensivere Gespräche ohnehin sinnvoll, während für den Alltag die nähere Umgebung eben näher liegt.

Open Space

Open Space (OS) ist die Grossgruppenintervention mit der geringsten Strukturvorgabe und dem höchsten Mass an Selbstorganisation und Selbstverantwortung. Der Einsatzbereich von OS ist deshalb auch sehr breit. OS eignet sich vor allem, wenn es um die Suche nach neuen Wegen und Lösungsmöglichkeiten für Themen und Probleme geht, die wegen ihrer Komplexität mit herkömmlichen Mitteln nicht lösbar erscheinen oder deren Bearbeitung in eine Sackgasse geraten ist. Anwendung findet OS in Unternehmen, Organisationen und Gruppen verschiedenster Art.

Der zentrale Punkt ist der "Offene Raum", in den die Teilnehmer ihre Themen und Wünsche einbringen. Diese Themen werden dann in Workshops von jeweils andert-halb Stunden Dauer bearbeitet.

OS basiert auf den vier Grundprinzipen:

1. Wer sich für ein bestimmtes Thema interessiert, ist der richtige Teilnehmer im Workshop.
2. Wie der Workshop auch immer abläuft, es ist okay.
3. Der Workshop beginnt, wenn er beginnt.
4. Vorbei ist vorbei: Das Thema nicht zerreden!

Die einzige Verpflichtung im Open Space ist das "Gesetz der zwei Füsse": Jeder soll nur die Workshops besuchen, die ihn auch wirklich interessieren. Wenn jemand feststellt, dass er dort nichts lernen oder beitragen kann, soll er sich einen anderen Workshop suchen oder eine Auszeit nehmen.

Voraussetzungen für den Erfolg von Open Space sind unter anderem:

- Das Vertrauen des Managements in die Mitarbeiter und Offenheit für unerwartete Ergebnisse.
- Keine Motivationsveranstaltung, in der vorbestimmte Antworten verbreitet werden sollen.
- Eine Fragestellung, die Raum für Kreativität bietet. Enge Fragestellungen lassen eine Top-Down-Thematik vermuten, bei der die Antwort im Grund bereits bekannt ist.
- Die volle Unterstützung für die Umsetzung der Ergebnisse.

Knowledge Café

Das Knowledge Café (KC) bringt eine Gruppe von Menschen zusammen, die sich in einer ungezwungenen Umgebung offen über ein Thema austauschen, das alle Teilnehmer interessiert und betrifft. Das KC instrumentalisiert die Erfahrung, dass Menschen in einer lockeren Atmosphäre offener, kommunikativer und kreativer sind. Das können Sie an jedem Seminar und Symposium beobachten – in den Pausen. Weshalb also nicht die Pausen zum eigentlichen Workshop machen.

Das KC weckt und fördert die individuelle und kollektive Intelligenz und Kompetenz durch die Auseinandersetzung mit relevanten Themen und Fragestellungen, die alle Teilnehmer direkt betreffen.

Ziele:

- Der gegenseitige Austausch von Informationen und Ideen.
- Das bessere gegenseitige Verständnis.
- Die Erweiterung von Sichtweisen.
- Das Bewusstwerden von Denkprozessen.
- Das Erkennen von Gemeinsamkeiten.
- Die Erweiterung der Grundlagen für zukünftige Entscheidungen.
- Das Knüpfen von Beziehungen und Netzwerken.
- Ausdrücklich nicht Ziele eines KC sind ausgearbeitete Lösungen und detaillierte Massnahmenkataloge.

Rahmen:

- Ein relevantes Thema bzw. offene Fragestellungen.
- Teilnehmer: Ideal 12 bis 30 oder mehr.
- Ein Gastgeber begleitet und leitet den Prozess. Er muss kein Spezialist in Bezug auf das Thema oder die Fragestellung sein. Er mischt sich nicht in die Gesprächsrunden ein.
- Ein grosser heller Raum mit Blick nach draussen, möbliert mit kleinen runden Tischen in zufälliger Anordnung mit je vier bis fünf Stühlen – wie in einem Bistro oder Strassencafé. Kaffee und Tee sind Optionen.

Prozess:

- Einladung mit Ort, Zeitrahmen, Gastgeber, Thema bzw. Fragestellung und Ablauf.
- Die Teilnehmer nehmen an den Tischen Platz.
- Der Gastgeber erläutert kurz noch einmal das Konzept, das Thema bzw. die Fragestellung des KC.
- Die Teilnehmer tauschen gegenseitig ihr Wissen, ihre Erfahrungen, Meinungen, Vorstellungen und Ideen aus. Dabei ist zuhören wichtiger als reden. Trotzdem sollten alle Teilnehmer ihre Meinung, Vorschläge und Ideen äussern. In den

wechselnden Gruppen gibt es keinen Vorsitzenden oder Moderator. Jeder Teilnehmer kann sich Notizen machen.

- Nach 45 Minuten setzt sich jeder Teilnehmer an einen anderen Tisch. Ziel ist es, dass jeder Teilnehmer mit jedem anderen Teilnehmer einmal gemeinsam an einem anderen Tisch gesessen ist. Die Anzahl der Runden richtet sich nach der Teilnehmerzahl und der zur Verfügung stehenden Zeit.
- Es gibt keine Feedbackrunden im Plenum, keine Präsentationen, keine Protokolle und keine Rechenschaft gegenüber dem Gastgeber oder dem Auftraggeber. Es gibt keinen Ordner mit Seminarunterlagen. Die Teilnehmer nehmen einfach ihre Erfahrungen und Erkenntnisse in ihren Köpfen mit in den Alltag.

Zukunftskonferenz

Die Methode der Zukunftskonferenz (Future Search Conference) ermöglicht es Menschen und Gruppen mit unterschiedlichen Interessen, in kurzer Zeit die gegenwärtige Situation besser zu verstehen und die Verantwortung dafür zu übernehmen, gemeinsam getragene Ziele für die Gestaltung der Zukunft zu finden und Massnahmenpläne zu deren Umsetzung zu erarbeiten. Die Vorgehensweise der Zukunftskonferenz ist nicht identisch mit der Methode der Zukunftswerkstatt, die von *Robert Jungk* Ende der 70er Jahre entwickelt wurde.

Der Erfolg der Zukunftskonferenz basiert auf einer Reihe von Grundprinzipien:

- Das ganze relevante System (Unternehmen, Organisation, Institution, Gemeinde usw.) ist vollständig oder repräsentativ in einem Raum versammelt.
- Global denken – lokal handeln.
- Fokus auf die Zukunft statt auf Probleme.
- Arbeit in selbststeuernden Gruppen.

Eine Zukunftskonferenz ist nur sinnvoll, wenn unter anderem folgende Voraussetzungen erfüllt sind:

- Es muss ein echter Veränderungsbedarf (business reason) vorhanden sein. Eine Zukunftskonferenz ist nicht sinnvoll, wenn es nur darum geht, mehr Identifikation oder Zusammenhalt zu erzeugen oder Ziele und Visionen zu erarbeiten. Das Ziel einer Zukunftskonferenz ist die Umsetzung der Veränderung bzw. Verbesserung der gegenwärtigen Situation.
- Die Führungsspitze muss die angestrebte Veränderung wirklich wollen und im erforderlichen und möglichen Umfang Ressourcen für die Umsetzung bereitstellen.
- Der Auftraggeber muss bereit sein, das ganze System in einen Raum zu holen.
- Das Ergebnis der Zukunftskonferenz darf nicht bereits feststehen.

Real Time Strategic Change

In Zukunft werden diejenigen Unternehmen und Organisationen am erfolgreichsten sein, die in der Lage sind, grundlegende, nachhaltige und systemweite Veränderungen rasch und effektiv in Gang zu setzen und zu realisieren. Nicht die Grossen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen. Hier setzt RTSC ein.

Wie bei der Zukunftskonferenz wird auch bei RTSC das ganze relevante System für kurze Zeit in einen Raum gebracht, um Strategien für die Zukunft auszuarbeiten. Im Gegensatz zur Zukunftskonferenz geht es bei RTSC aber mehr um die Ausarbeitung bereits angedachter Strategien.

Die Prinzipien des RTSC

1. Gleichzeitiges und gemeinsames Bewusstwerden, Planen und Umsetzen von notwendigen Veränderungen im Einflussbereich der einzelnen Teilnehmer, Gruppen und der gesamten Organisation.
2. Alle sitzen im gleichen Boot und übernehmen ihre Verantwortung für die gemeinsame Zukunft.
3. Die Vorstellung der gemeinsamen Zukunft als treibende Kraft.
4. Alle Beteiligten sind über die strategischen Absichten informiert und können deshalb individuell und kollektiv die notwendigen Entscheidungen treffen.
5. Entwickeln eines Gemeinschaftsgefühls auf Grund gemeinsamer Ziele und Absichten.

Die vier emotionalen Stationen von RTSC sind:

1. Aufrütteln
2. Begeistern
3. Besinnen
4. Umsetzen

Voraussetzungen für RTSC sind unter anderem:

- Das Führungsteam hat beschlossen, dass das Unternehmen eine neue strategische Ausrichtung benötigt.
- Ein Entwurf für die neue strategische Ausrichtung liegt vor.
- Das Führungsteam ist offen für den Input der Teilnehmer in Bezug auf die Strategie und bereit für Veränderungen.
- Der Teilnehmerkreis umfasst das gesamte Unternehmen oder zumindest einen repräsentativen Querschnitt (kritische Masse).

Wertschätzende Unternehmensentwicklung

Die wertschätzende Unternehmensentwicklung (Appreciative Inquiry: AI) eignet sich für Kleingruppen wie für Grossunternehmen und Organisationen mit über tausend Mitarbeitern. Auch hier wird das ganze System vollständig oder repräsentativ in einem Raum versammelt.

Appreciative Inquiry ist die konsequenteste Abkehr vom defizitorientierten Vorgehen (Was ist das Problem? Was läuft schief? Weshalb? Wer ist schuld?) hin zur Ressourcen- und Lösungsorientierung in der systemischen Organisationsentwicklung (Was läuft gut? Weshalb? Wie können wir das noch weiter entwickeln bzw. auf andere Bereiche übertragen?).

Es werden nicht Probleme thematisiert, sondern die positiven Erfahrungen, Erfolgserlebnisse und Ressourcen stehen im Mittelpunkt. Während die Auseinandersetzung mit vergangenen Misserfolgen und Niederlagen demotiviert, setzen positive Erlebnisse, erzielte Erfolge und das Bewusstsein der Ressourcen und Möglichkeiten ungeahnte Energien frei.

Appreciative Inquiry geht unter anderem von folgenden Annahmen aus:

- In jeder Organisation (Unternehmen, Gesellschaft) gibt es etwas, das funktioniert.
- Unsere Gedanken und unsere Sprache erschaffen unsere Realität. Das, womit wir uns beschäftigen, bestimmt unsere Zukunft.
- Es gibt verschiedene Ansichten der Realität. Es ist wichtig, die Unterschiede als wertvolle Bereicherung zu integrieren.
- Das Stellen von Fragen kann zu neuen Einsichten über die Realität und die Zukunft führen.
- Wenn wir positive Elemente aus unserer Vergangenheit erkennen und in unsere Zukunft mitnehmen können, fällt uns der Aufbruch leichter.

Der klassische Prozess, der 4-D-Zyklus, umfasst die vier Phasen:

1. Discovery: Entdeckung der Ressourcen.
2. Dream: Projektion in die Zukunft.
3. Design: Detaillierung des Zukunftsbilds.
4. Delivery: Konkrete Massnahmen und die Sicherstellung der Umsetzung.