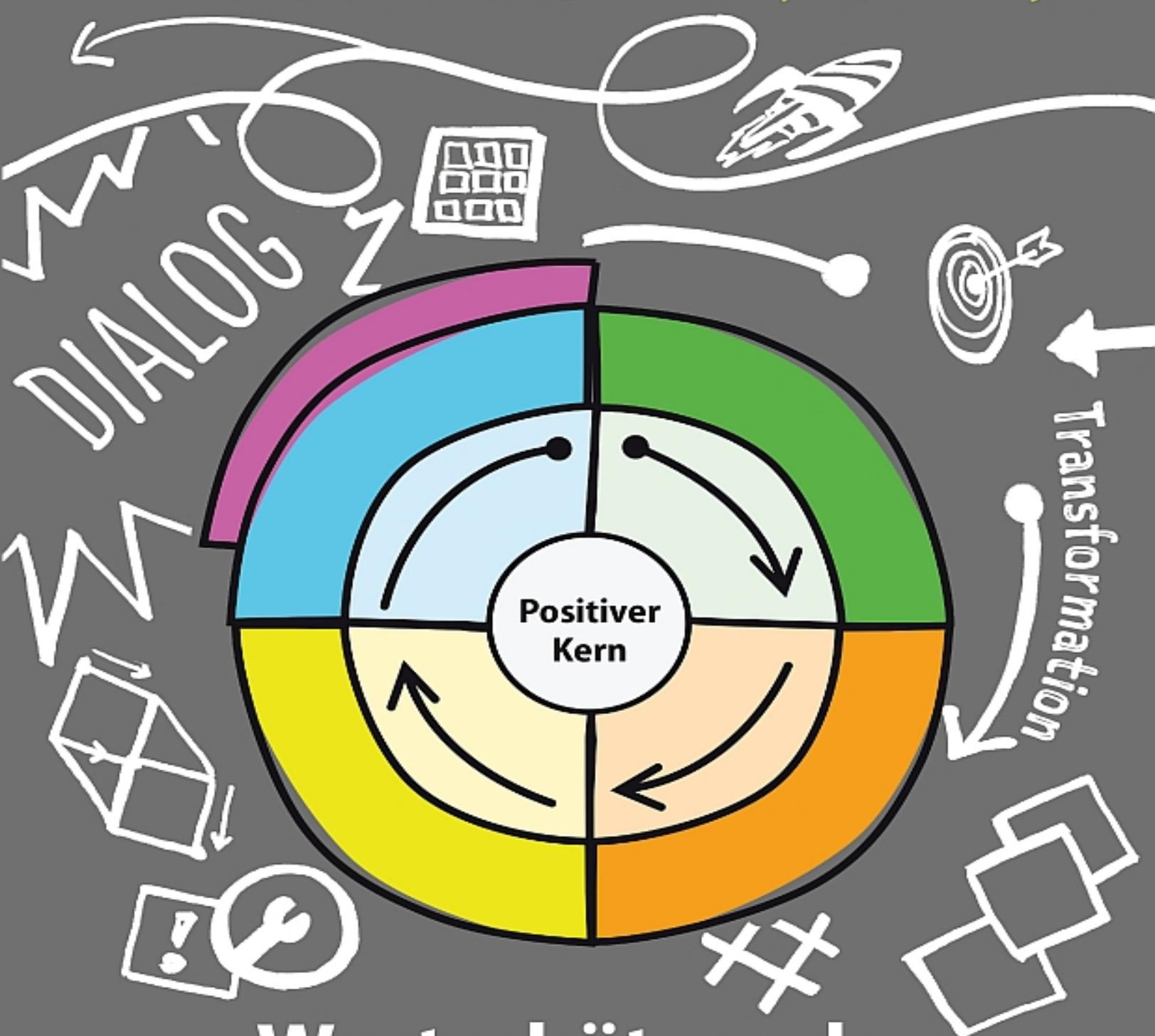


Reinhold Pabst, David Schneider, Michael Soszynski, Marian Kujau



Wertschätzende Organisationsentwicklung

Zukunft gemeinsam gestalten – Tools für den erfolgreichen Wandel

WILEY

Inhaltsverzeichnis

[Cover](#)

[Titelblatt](#)

[Urheberrechte](#)

[Vorwort](#)

[Check-in Check-in](#)

[Bevor es losgeht](#)

[# Geschlechterbewusster Sprachgebrauch](#)

[# Verständlichkeit](#)

[# Querlesen und Querdenken](#)

[Über uns](#)

[# Willkommen](#)

[Einleitung](#)

[#Anspruch des Buchs](#)

[#Herausforderungen](#)

[# Die Acht Wirkprinzipien Wertschätzender
Organisationsentwicklung](#)

[#Aufbau des Buches](#)

[# Konzepte Konzepte der Wertschätzenden
Organisationsentwicklung](#)

[Haltung](#)

[Wozu?](#)

[Wesentliche Bausteine](#)

[Gedankenanstöße:](#)

[Handeln](#)

[Reflexion](#)

[Lernende Organisation](#)

Wozu?

Wesentliche Bausteine

Gedankenanstöße

Handeln

Reflexion

Positive Psychologie

Wozu?

Wesentliche Bausteine

Gedankenanstöße

Handeln

Reflexion

Potenzialentfaltung

Wozu?

Wesentliche Bausteine

Gedankenanstöße

Handeln

Reflexion

Gewaltfreie Kommunikation

Wozu?

Wesentliche Bausteine

Gedankenanstöße

Handeln

Reflexion

New Work

Wozu?

Wesentliche Bausteine

Gedankenanstöße

Handeln

Reflexion

Liberating Structures (LS)

Wozu?

Wesentliche Bausteine

Gedankenanstöße

Handeln

Reflexion

Theorie U

Wozu?

Wesentliche Bausteine

Handeln

Reflexion

Systemische Organisationsberatung

Wozu?

Wesentliche Bausteine

Gedankenanstöße

Handeln

Reflexion

Lösungsorientiertes Coaching

Wozu?

Wesentlichen Bausteine

Gedankenanstöße

Handeln

Reflexion

Storytelling

Wozu?

Wesentliche Bausteine

Gedankenanstöße

Handeln

Reflexion

Design Thinking

Wozu?

Wesentliche Bausteine

Gedankenanstöße

Handeln

Reflexion

Appreciative Inquiry

Wozu?

Wesentliche Bausteine

Gedankenanstöße

Handeln

Reflexion

Tools für den erfolgreichen Wandel Tools für den
erfolgreichen Wandel

Lagerfeuerambiente

Motivation

Methodik

Reflexion

Betriebssystem-Check

Motivation

Methodik

Ablauf (60 min)

Reflexion

Transformation Spot Map

Motivation

Methodik

Ablauf (3 bis 4 Stunden)

Reflexion

Werte-Arbeit in Teams

Motivation

Methodik

Ablauf

Reflexion

Mein wichtigstes Ziel

Wie wir unser persönliches Entwicklungsziel definieren

Motivation

Methodik

Ablauf

Reflexion

Wertschätzendes Interview

Motivation

Methodik

Ablauf

Reflexion

Eigene Welt, fremde Welt

Motivation

Methodik

Ablauf (ca. 2 h)

Hinweis zur Gruppengröße

Reflexion

Persona Interna & Self Service GmbH

Motivation

Methodik

Ablauf (ca. 1 bis 2 Stunden).

Reflexion

Strength Opportunities Aspirations Results (SOAR).

Motivation

Methodik

Ablauf (ca. 2 bis 3 Stunden).

Reflexion

Ressourcen-Mindmap

Motivation

Methodik

Ablauf (30min+).

Reflexion

Interview – Zurück in die Zukunft

Motivation

Methodik

Ablauf (ca. 3 Stunden).

Reflexion

Helden- und andere Organisationsgeschichten

Motivation

Methodik

Ablauf (ab 30 min).

Reflexion

Der Story-Teppich

Motivation

Methodik

Ablauf (4 Stunden+).

Reflexion

Fragenschwall

Motivation

Methodik

Ablauf (30 min)

Reflexion

Wish Outcome Obstacle Plan (WOOP)

Motivation

Methodik

Ablauf

Reflexion

Design Sprint Workshop

Motivation

Methodik

Ablauf (30 min)

Reflexion

Wellen der Innovation

Motivation

Methodik

Ablauf (Ab 120 min)

Reflexion

Strategieknoten

Motivation

Methodik

Ablauf

Reflexion

Prototyping – Challenge

Motivation

Methodik

Ablauf (ab 3 Stunden)

Reflexion

Working out Loud

Motivation

Methodik

Ablauf

Reflexion

Objectives and Key-Results (OKR)

Motivation

Methodik

Ablauf

Reflexion

Weitersegeln – die Retrospektive mit dem Schiff

Motivation

Methodik

Ablauf (60 min)

Reflexion

Kanban

Motivation

Methodik

Ablauf

Reflexion

Improv Prototyping

Motivation

Methodik

Ablauf (35 bis 90 min)

Reflexion

Formate Formate der Zusammenarbeit für eine
Wertschätzende Organisationsentwicklung

Wie können wir zusammenkommen und kollektiv intelligenter werden?

Etablierung der Zusammenarbeit in iterativen Lernkreisläufen

Miteinander Würfel(n) – Variante 1

Würfelgestalter – Variante 2

Würfel 1 – Sechs Arten, Wertschätzung zu zeigen:

Würfel 2 – Sechs Orte, Wertschätzung zu zeigen:

Check-out Check-out

#Blitzlichtrunde

Wahrnehmung aus der Vergangenheit

Gegenwärtiges Verständnis für eine Wertschätzende Organisationsentwicklung

Unsere Zukunftsbilder & Vision

#Der eigene Anspruch

#Der nächste Schritt

#Wertschätzung

#Weiterführende Materialien

Literaturverzeichnis

Endbenutzer-Lizenzvereinbarung

Reinhold Pabst

David Schneider

Michael Soszynski

Marian Kujau

Wertschätzende Organisationsentwicklung

**Zukunft gemeinsam gestalten - Tools
für den erfolgreichen Wandel**

WILEY-VCH
WILEY-VCH GmbH

Alle Bücher von Wiley-VCH werden sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber und Verlag in keinem Fall, einschließlich des vorliegenden Werkes, für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler irgendeine Haftung

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

© 2021 Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Boschstr. 12, 69469 Weinheim, Germany

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses

Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Photokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

Print ISBN: 978-3-527-51050-4

ePub ISBN: 978-3-527-83275-0

Umschlaggestaltung: Susan Bauer Design, Mannheim

Satz: Isolde Kommer, Großerlach

Druck und Bindung: XXXXXXXXXXXX

Gedruckt auf säurefreiem Papier

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Vorwort

Wir sind in einer Ära angekommen, die geprägt ist durch einen exponentiell zunehmenden Wandel sowie unkalkulierbare Turbulenzen. In dieser Situation werden wir als Individuen, Institutionen und auch als Gesellschaft mit Verwerfungen, Problemen und Herausforderungen konfrontiert, die latent bereits vorhanden waren, die nun aber deutlich zu Tage treten.

Wirtschaftliche Unternehmen, staatliche Institutionen und zivilgesellschaftliche Organisationen stehen vor der Aufgabe, ihre Betriebssysteme für das 21. Jahrhundert fit zu machen. Traditionelle Muster einer schrittweisen und sorgfältig geplanten Gestaltung von Change-Prozessen greifen nicht mehr. Heute haben wir es mit einem Wandel zu tun, der einen kontinuierlichen Charakter aufweist. Diese Transformation geht sowohl über die Optimierung bisheriger Praxis, als auch ein operatives Krisenmanagement hinaus. Um radikale schmerzhaft Umstrukturierungen zu vermeiden, kommt es darauf an, die Transformationen als kontinuierliche Selbsterneuerung anzulegen.

Eine Selbsterneuerung setzt eine Steigerung der Lernfähigkeit auf allen Ebenen der Organisation voraus, damit sich ein System mit hinreichenden Impulsen für einen stetigen Wandel ausstatten kann und so den eigenen Fortbestand sichert. Wird Organisationsentwicklung als kontinuierliche Selbsterneuerung verstanden, so ist dies ein Ausdruck dafür, dass alle Mitglieder der Organisation sowohl im als auch am System selbst arbeiten und Verantwortung für die organisationalen Veränderungsprozesse übernehmen. Sie sind nicht lediglich

Teilnehmer, sondern stets Teilhaber dieses Prozesses, die Ownership übernehmen.

Zu dem Wandel, dessen Teil wir sind, gehört ganz entscheidend auch die Enthierarchisierung von Organisationen und Institutionen. Es gilt Abschied zu nehmen von Command and Control. Die gestiegene Komplexität, die Notwendigkeit, aus der Ferne zu führen und die Verlagerung der Steuerungsintelligenz in Netzwerke befördern die Einsicht, das Verhältnis von Führungskräften und Mitarbeitenden neu zu justieren. Führungsarbeit hat künftig mehr mit Navigieren als mit Steuern zu tun: Das Ermöglichen steht dabei im Mittelpunkt. Dies meint, Räume zu öffnen, Chancen zu schaffen, Unterstützung anzubieten, damit sich Mitarbeitende weitgehend selbst organisieren können. In einer derart veränderten Organisationskultur begegnen die Führungskräfte ihren Mitarbeitenden auf Augenhöhe und aus einer ethisch reflektierten und wertschätzenden Haltung. Der Fokus liegt auf der Entfaltung von Potenzialen bei Individuen, Teams und der Organisation. Wertschöpfung gilt es über Wertschätzung zu realisieren.

Entwicklungs- und Veränderungsprozesse auf individueller, teambezogener oder organisationaler Ebene lassen sich nicht steuern, sondern lediglich absichtsvoll gestalten; dies wird durch einen wertschätzenden Dialog erst möglich. Die hierin zum Ausdruck kommende Haltung ist von zentraler Bedeutung für die Wirksamkeit von gemeinsam intendierten Interventionen. Durch die Wertschätzung entstehen Räume und Orte für Vertrauen, in denen sich Selbstreflexion erst entfalten kann.

Die wertschätzende Organisationsentwicklung kennzeichnet der Dreiklang von Haltung als positiver Kraft, Handlung als experimenteller Erkundung und Problembewusstsein als Verständnis für die Anerkennung

von Komplexität und Multiperspektivität. Sie startet mit einer wertschätzenden Befragung, der die Annahme zugrunde liegt, dass ein soziales System über ein zum Teil verborgenes Tiefenwissen zur optimalen Organisationsgestaltung verfügt. Damit wird ein kreatives Feld geschaffen, in dem Visionen für eine künftige Entwicklung in einem gemeinsamen Prozess generiert werden, die es anschließend in der Umsetzung zu begleiten gilt. Die von den Autoren vorgestellten Tools für den erfolgreichen Wandel folgen dem fünfstufigen Appreciative-Inquiry-Prozess. Durch zugewandte, öffnende Fragen und ein aktives Zuhören als mächtige Werkzeuge können die Voraussetzungen und Bedingungen dafür geschaffen werden, eine professionelle Nähe im Sinne einer Level-2-Beziehung herzustellen.

Wertschätzung rückt die Potenziale in den Fokus der Betrachtung und eröffnet Chancen für das Zusammenspiel von Transformation und Reflexion, das Transflexing. Ziel ist es dabei, neue Handlungsoptionen zu ermöglichen. Wertschätzung bereitet den Boden, auf dem innovative Lösungen gedeihen. Die Potenzialentwicklungskultur steht für einen Wertewandel: weg von den treibenden Kräften Macht, Wettbewerb, Konkurrenz, Spezialisierung und Egozentrismus, hin zu Kooperation, Kreativität und sozialer Resonanz.

Die Kunst der stetigen Neuerfindung erfordert eine strategische Planung auch in der VUKA-Welt. Da die traditionellen Methoden auf managementgesteuerte Hierarchien ausgelegt sind, bedarf es neuer Ansätze, die dialogisch, partizipativ reflexiv und integrativ angelegt sind. Diese werden in ihrer Vielfalt hier vorgestellt. Mit dem inkrementellen und iterativen Vorgehen wird dabei berücksichtigt, dass die Phasen von Entwicklung und Umsetzung einer Strategie nicht mehr sequentiell getrennt werden können, sondern zusammenfallen. Es kommt darauf

an, stärker experimentell vorzugehen, neues auszuprobieren, unmittelbar Feedback einzuholen und Evaluationsprozesse formativ anzulegen. Voraussetzung hierfür ist eine Fehlerkultur, die frühes Scheitern als Lernchance zulässt und begrüßt. Dass hierbei auch der Spaß nicht zu kurz kommt und spielerische Elemente berücksichtigt werden, belegen die vorgestellten Tools nachdrücklich.

Wertschätzende Organisationsentwicklung ist ein ganzheitlicher Prozess, der die gleichzeitige Entwicklung aller Organisationsmitglieder auf individueller Ebene, der Ebene der Teams und der des gesamten Systems als lernende Organisation umfasst. Deshalb gilt es, die gegenseitigen Wechselwirkungen von Personal- und Organisationsentwicklung in einer systemischen Perspektive in den Blick zu nehmen und als Einheit zu denken. Die Werkzeuge ermöglichen eine lernförmig angelegte Wissensproduktion mit verschiedenen Formaten auf unterschiedlichen Ebenen. Menschen, die Organisationen darin unterstützen, ihren Entwicklungsprozess aktiv zu gestalten, sind herausgefordert, in einem dialogischen Prozess – zusammen mit den Organisationsmitgliedern – passende Formate für die Zusammenarbeit zu entwickeln. Wie dies auf eine kreative und spielerische Art und Weise erfolgen kann, dafür liefern die Autoren innovative Vorschläge, die dazu einladen, Neues auszuprobieren.

Die Gespräche mit den Vordenkerinnen, Meinungsführerinnen und Transformationsgestalterinnen machen nachdrücklich deutlich, dass das wechselseitige Vertrauen unter den Angehörigen der Organisation, das Vertrauen in die teilhabenden Mitarbeitenden seitens der Führungskräfte, sowie das Vertrauen in die Entwicklungspotenziale der Menschen die Basis für eine wertschätzende Organisationsentwicklung bilden. Auf diese

Weise kann Offenheit, Zutrauen und Wertschätzung gedeihen. Stehen zusätzlich noch Räume für Dialog, Reflexion und Experiment zur Verfügung, so können die agilen Methoden ihre Wirkung entfalten. Die Diversität der Perspektiven und die Verständigung über zugrunde liegende Werte tragen mit dazu bei, dass bei den Teilhabenden ein Kohärenzgefühl entstehen kann, das die Aspekte der Sinnhaftigkeit, Verstehbarkeit und Handhabbarkeit umfasst. Auf diese Weise kann es gelingen, eine Passung zwischen dem, was dem Einzelnen wichtig ist und dem, was die Organisation erwartet, herzustellen und so einen Beitrag zu gemeinsamem Wachstum und Transformation zu leisten.

Die in diesem Buch versammelten Ansätze, Konzepte, Methoden, Formate und Erfahrungen zeigen, dass beim Aufbau eines zukunftsfähigen Betriebssystems von Unternehmen, Organisationen und Institutionen die Arbeit an der äußeren Architektur und die Arbeit an der eigenen inneren Haltung Hand in Hand gehen. Die mit dem Konzept der New Work verbundenen Erwartungen und Hoffnungen auf einen grundlegenden Wandel der Arbeitswelt werden sich nur dann erfüllen, wenn beide Aspekte ineinandergreifen. Wie dies in einem Wechselspiel aus theoretischer Reflexion und praktischem Tun geschehen kann, dafür werden hier wichtige Hinweise gegeben. Alle, die dieses Buch lesen, sind eingeladen, die vorgestellten Werkzeuge anzuwenden, fortzuentwickeln und die gemachten Erfahrungen zu teilen.

Jena, im August 2020

Prof. Dr. Erich Schäfer

Check-in

Check-in

Warum sollte ich dieses Buch lesen?

Was erwartet mich in diesem Buch?

Aus welchem Kontext heraus ist dieses Buch entstanden?

Was sind die grundlegenden Wirkprinzipien einer Wertschätzenden Organisationsentwicklung?

Bevor es losgeht

Geschlechterbewusster Sprachgebrauch

Nach reichlicher Überlegung haben wir uns im Interesse der Lesbarkeit dafür entschieden, die in der deutschen Sprache übliche männliche Form zu verwenden. Diesbezügliche Formulierungen beziehen sich selbstverständlich auf alle Geschlechter.

Verständlichkeit

Wir möchten die Inhalte des Buches allen Lerninteressierten leicht zugänglich machen. Wo es Sinn macht, versuchen wir Begrifflichkeiten und Konzepte auf Deutsch darzulegen. Für englische Lehnwörter und teilweise nicht sofort erschließbare Begrifflichkeiten haben wir ein Glossar der wichtigsten Begriffe zusammengestellt, welches Sie auf unserer Website finden.

Querlesen und Querdenken

Nach unserem Verständnis der Organisationsentwicklung gibt es keinen Anfang und kein Ende. Entwicklung ist ein kontinuierlicher Prozess. In diesem Bewusstsein haben wir das Buch so aufgebaut, dass Sie in jedem Kapitel querlesen können, je nach bevorzugter Rezeptionsart. Die vorgestellten Konzepte sind komplementär. Sie können also gerne durchblättern, hängenbleiben und bei Interesse tiefer einsteigen. Die Illustrationen geben einen schnellen Einblick. Wir laden Sie dazu ein, zu stöbern, Neues zu

entdecken, die Tools auszuprobieren, neue Formate zu wüfeln oder mit uns in den Dialog zu treten.

Weiterführende Informationen und Kontaktmöglichkeiten finden Sie auf unserer Webseite:

www.wertschaetzende-organisationsentwicklung.de

Über uns

Willkommen

Wir, die Autoren, begrüßen Sie herzlich und freuen uns, dass dieses Buch den Weg in Ihre Hände gefunden hat. An dieser Stelle möchten wir uns kurz vorstellen und einen Eindruck über unsere Hintergründe und unser Anliegen mit diesem Buch vermitteln.

Wir sind systemische Organisationsberater und Coaches mit jeweils anderem fachspezifischen Berufskontext. Berufsbegleitend haben wir gemeinsam den Masterstudiengang „Coaching und Führung“ an der Ernst-Abbe-Hochschule Jena von 2018 bis 2020 absolviert. In diesem Rahmen haben wir uns kennen und wertschätzen gelernt. Die Quintessenz unseres Tuns ist, dass wir gemeinsam mehr erreichen als alleine!

Dr. Reinhold Pabst: Ich arbeite im Stab des wissenschaftlichen Direktoriums am Fraunhofer IOF in Jena als Strategie- und Innovationsberater & Coach. In diesem Arbeitsverhältnis leite ich das Innovationsforschungsprogramm der Allianz „3Dsensation“ und das Führungskräfteentwicklungsprogramm „Photonics Manager“. Dort bin ich als Forscher im Bereich Open Innovation und als Referent in den Modulen Wertschätzende Führung und Wertschätzende Organisationsentwicklung tätig. Weiterhin unterstütze ich als Manager der „New Work Initiative“ den Weg des Instituts in eine flexiblere Arbeitswelt. Im Rahmen meiner freiberuflichen Tätigkeit begleite ich als selbständiger Business Coach, Design Thinking Facilitator und systemischer Organisationsberater Menschen, Teams und

Organisationen in Change-Prozessen und Entwicklungsfragen.

Mein Anliegen ist es, Menschen in die eigene Kraft zu bringen. Dazu initiiere ich interdisziplinäre Formate zur Zusammenarbeit, die Teamarbeit in Gang bringen und in Schwung halten.



Mein Tipp als wertschätzender Organisationsentwickler: Den Fokus auf das Positive zu richten ist eine Perspektive, welche viel Energie freisetzt. Anstelle zu zerreden, warum etwas nicht funktionieren kann, sollten wir lieber in kleinen Schritten ausprobieren und lernen. Der Moment, wenn wir ins Tun kommen, ist magisch.

David Schneider: Ich bin Berater und Coach mit den Schwerpunkten Organisations- und Prozessentwicklung. Für eine mittelständische Werbeagentur leite ich als Geschäftsführer den Wandel vom klassischen „Geführt-Werden“ hin zur selbststeuernden Wertegemeinschaft. Ich bin also mittendrin im Prozess. Mit meinen Erfahrungen als Gründer vereine ich in meinen Beratungsformaten

unternehmerisches Handeln mit werteorientierter Kulturförderung.

Mein Anliegen sind das Erforschen und Hervorbringen sinnstiftender Arbeitswelten, indem wir den Begriff „Arbeit“ neu denken und unsere bisherigen Glaubensansätze hinterfragen. Was wollen wir wirklich? Wir haben die Wahl selbst zu entscheiden, wie wir Arbeit interpretieren. Sie kann mehr sein als das Erreichen klassisch ökonomischer Ziele. Mit dieser Motivation unterstütze ich Menschen bei der Identifikation, Entwicklung und Durchführung der nötigen (inneren und äußeren) Veränderungen.

Mein Tipp als wertschätzender Organisationsentwickler: Ruhe bewahren und auf die inneren (Veränderungs-)Prozesse von Teams vertrauen. Als Organisationsentwickler können wir nur temporär Andersartigkeit erlebbar machen und inspirative Interventionen wagen. Die eigentliche Veränderung geschieht allerdings im Miteinander und auch erst mit der Zeit. Geduld ist gefragt. Denn ist der Samen in nur einem Kopf gepflanzt, dann vollzieht sich der Wandel „zwischen den Nasen“ von ganz alleine.

Michael Soszynski: Durch meine langjährige Arbeit in verschiedenen Schlüsselpositionen im Management des Generali-Vertriebes habe ich mir fundierte Erfahrungen als zentraler Mittler zwischen langfristiger Strategie, systematischer Organisation und operativer Implementierung angeeignet. Als Schema-Coach (Berliner Modell) und Berater arbeite ich in der Implementierung von Veränderungsprozessen mit den Beteiligten an gruppenspezifischen Prozessen und mentalen Modellen zur Auflösung von Wandlungsbarrieren.

Mein Anliegen ist es, Schülern digitale Bildungsangebote zu ermöglichen. Durch das ehrenamtliche Engagement

unseres 3D-Solar-Dorfes Kettmannshausen e.V. begegnen Schüler schon ab der dritten Klasse MINT als Erlebniswelt in einer für sie unentdeckten Dimension des Lernens im Projektunterricht.

Mein Tipp als wertschätzender Organisationsentwickler: „Denken ohne Geländer.“ (Hannah Ahrendt) Veränderung wird zur Gewohnheit, in allen Lebensbereichen. Das heißt für mich: Positive Beispiele dafür an einzelnen Stellen zu schaffen. (Lern)Erfahrungen in Gemeinschaften zu ermöglichen. Die Teilhabe jedes Einzelnen. Verantwortung zu übernehmen, mit Leidenschaft. Und auch: sich selbst in Niederlagen treu zu bleiben.

Dr. Marian Joachim Kujau: Meine Welt ist eine hochinspirierende Interaktion aus angewandter Forschung, pharmazeutischer Entwicklung, vielen Kundenprojekten, starkem Firmenwachstum, Lehre, Beratung und systemischem Coaching. Ich begleite in der Pharma-Biotechnologie-Branche seit über 20 Jahren die international agierende Wacker Biotech GmbH in verschiedenen Positionen als Manager über alle Wachstums- und Wandlungsphasen. Ein Schwerpunkt liegt in der Implementierung komplexer neuer Projekte und Technologien in die Firmenprozesse bei laufendem Kundengeschäft und fortwährender Firmenveränderung. Parallel unterstütze ich die Ernst-Abbe-Hochschule Jena als Dozent im Masterstudiengang „Pharma-Biotechnologie“ und engagiere mich privat in der Förderung behinderter Kinder.

Mein Anliegen ist die Begleitung von Menschen in Veränderungsprozessen in Unternehmen – vom agilen bis zum hochregulierten Umfeld – und in ihrer persönlichen Entwicklung. Zuhören, Fragen stellen, Neugier wecken und Ermutigen, zu allem, was noch möglich und positiv

(quer)denkbar wäre – auch für mich selbst in eigener stetiger Weiterentwicklung.

Mein Tipp als wertschätzender Organisationsentwickler: Im Kleinen wie Großen aktiv Bedingungen im Unternehmen schaffen, wo Mitarbeitende ihre Selbstwirksamkeit im Team erleben und über sich hinauswachsen können. Beispielsweise „bewahrende“ Erfahrungsträger und neue „In-Frage-Steller“ gemeinsam im geschützten Rahmen einfach mal machen und ausprobieren lassen. Die Motivation zur Lösungsfindung ist intrinsisch. Erzielte und wertgeschätzte Ergebnisse erzeugen ein „Mehr-davon“, wirken ansteckend in die Organisation hinein.

Einleitung

#Anspruch des Buchs

Neun Aspekte, denen wir im Buch gerecht werden wollen:

1. Wir sind optimistisch und haben den gleichfalls positiven Ansatz einer dialogischen Organisationsentwicklung mittels „Appreciative Inquiry“ ins Herz geschlossen.
2. Wir möchten den Leser einbeziehen und seine Reflexion anregen.
3. Wir versuchen, Ihnen unsere Erfahrungen möglichst konkret und kontextspezifisch zu vermitteln.
4. Dieses Buch ist ein Bündel von Erfahrungen über Dinge, welche wir in unserem Berufsalltag als sinnvoll und relevant für eine Wertschätzende Organisationsentwicklung entdeckt haben.
5. Zufriedenes Leben (Egal welches!) steht im Mittelpunkt. Letztendlich bilden wir Organisationen, um uns gegenseitig glücklicher zu machen. Nutzen wir das!
6. Wir verstehen Wertschätzende Organisationsentwicklung als einen unendlichen und iterativen Prozess. Die vorgestellten Konzepte und Werkzeuge eignen sich für die kontinuierliche Entwicklung des Ichs, von Teams oder der Organisation.
7. Das Buch ist eine Ermutigung dafür, den ersten oder nächsten Schritt zu gehen. Selbst kleine, konkrete Schritte setzen Aktivitäten in Gang und bewirken viel

Zwischenmenschliches. Das bedeutet, wir sind Antreiber von Dynamiken in unseren persönlichen Netzwerken. Machen wir uns das bewusst.

8. Wir ermutigen, einfach ein paar von den vorgestellten Praktiken auszuprobieren. Alles Weitere entwickelt sich. Es geht um Hilfe zur Selbsthilfe. Wir können nicht sagen, welches Werkzeug bei Ihnen welche Veränderung auslöst. Wir können nur zeigen, was sich für uns bewährt hat. Dafür haben wir einiges an Material für Sie zusammengestellt. Das lässt sich beliebig verknüpfen, weiterentwickeln und verändern.
9. Im Literaturverzeichnis finden Sie Bücher gestapelt, welche uns in der Recherche besonders inspirierten und mit deren Hilfe wir dieses Buch erstellt haben.

#Herausforderungen

Zehn Aspekte, mit denen wir als Organisationsberater zu tun haben:

1. Konstruktivismus – Das Richtig und das Falsch loslassen, sich ein „So oder Anders“ erlauben und daraus lernen, was (überraschenderweise doch) funktioniert.
2. Gemeinschaftlichkeit – „Gemeinsam erreichen wir mehr“ erleben und das Wir-Gefühl stärken.
3. Diversität – Kulturelle Unterschiedlichkeit erspüren und als Potenzial nutzbar machen.
4. Entschleunigung – Das aktionistische Rennen stoppen und die Bereitschaft entwickeln, erst einmal genau hinzuhören.
5. Reflexion – Hilfe zur Selbsthilfe, statt (Rat-)Schläge.

6. Selbstmanagement – Eigenverantwortliches Handeln stärken, sodass sich alle gegenseitig entlasten.
7. Vertrauen – Den Weg in die Selbstorganisation transparent begleiten und hierarchische Strukturen loslassen.
8. Strukturen – Individuelle Rahmen schaffen und Ressourcen klären.
9. Sinn – Viele unterschiedliche Geschichten, Visionen und Ziele zu einer großen antreibenden Storyline zusammenführen.
10. Motivation – Eine wünschenswerte Zukunft begreifbar machen und in die Gegenwart holen.

Die Acht Wirkprinzipien Wertschätzender Organisationsentwicklung

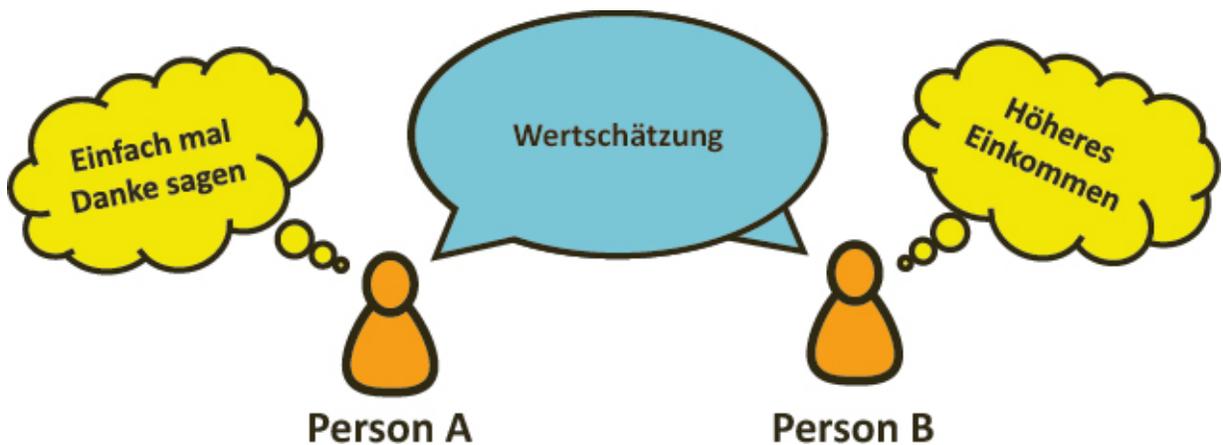
Gegenstand einer Wertschätzenden Organisationsentwicklung ist es, dass und wie die Menschen in einer Organisation über die positiven Ereignisse ihres beruflichen Lebens und über ihre Rolle in der Organisation als Ganzes nachdenken. Angeregt wird dieser Denkprozess durch eine Wertschätzende Befragung und die kommunikativen Interaktionspunkte. Die Sprache und Art der Gesprächsführung haben einen wesentlichen Einfluss auf die wahrgenommene Realität des Gesprächspartners und beeinflussen maßgeblich Veränderungs- und Entwicklungsprozesse.

Wie bei jedem Ansatz für organisationale Transformation steht am Anfang die Frage nach den zugrundeliegenden Prinzipien. Unsere acht Grundprinzipien entsprechen den Prinzipien von „Appreciative Inquiry“, einem wertschätzenden Ansatz der dialogischen

Organisationsentwicklung. Die acht Prinzipien sind die zentralen Erfolgsdeterminanten und Leitplanken, um die gewünschten Erfolge mit einer Wertschätzenden Organisationsentwicklung zu erzielen. Über diesen Kontext hinaus eignen sie sich sehr gut als Führungsprinzipien für die Zusammenarbeit, Beteiligung und Entwicklung von Mitarbeitern.

(1) Das konstruktivistische Prinzip – Alles ist Wahrheit.

Jeder konstruiert sich seine eigene Wirklichkeit und Wahrheit. Anhand seiner bisherigen Erfahrungen und der eigenen Wahrnehmungsfähigkeit schreibt er Dingen oder Wörtern eigene Interpretationen zu. Bekannt dazu ist das Gleichnis „Die blinden Männer und der Elefant“. In diesem untersuchen mehrere blinde Personen einen Elefanten, jeder aus einer anderen Perspektive. Der erste meint: „Dies ist ein Schlauch“, da er den Schwanz des Elefanten betastet. Der zweite fühlt das Bein und interpretiert dieses als Baum. Ein dritter fasst nach dem Stoßzahn und ist sich sicher, er habe einen Speer in der Hand – und so weiter. Die Geschichte soll zeigen, dass Realität sehr unterschiedlich interpretiert werden kann. Realität entsteht immer in Abhängigkeit von der Perspektive und den eigenen Erfahrungen.



Auch aus Sicht der Psychologie existiert keine einzige und allumfassende Wahrheit – über den Dialog einigen wir uns

nur auf bestimmte Sprachmuster, mit welchen wir unsere Wahrheit beschreiben. Die Naturwissenschaften versuchen Dinge zu ergründen und empirisch zu belegen, aber letztendlich entscheiden wir Menschen, und zwar jeder Einzelne für sich selbst, was wir für uns als Wahrheit akzeptieren. Sie und ich wissen: Die Sonne ist hell, gelb und warm – darauf haben wir uns kulturell verständigt. Wie Sie jedoch die Sonne konkret wahrnehmen, das weiß ich nicht. Wir verstehen uns jedoch, weil wir die gleichen Wörter zur Beschreibung dieser Wahrnehmung verwenden. Das ist der Nutzen und das Wesen der Sprache.

Organisationsentwicklern muss klar werden, dass Sprache ein Mittel ist, die individuellen Bilder im Kopf zu verändern. Wir können mit Worten Welten formen, ja sogar schaffen. Dinge, die wir ansprechen, beschreiben, untersuchen oder erklären, können Teil der wahrgenommenen Realität werden. Das macht deutlich, wie bewusst wir mit Sprache im Rahmen von Veränderungsprozessen umgehen müssen. Es geht um die Art und Weise, wie wir miteinander sprechen und uns zuhören, welche Worte wir nutzen und welche Art von Fragen wir stellen. Wir beeinflussen unsere Zukunft in den Gesprächen, die wir miteinander führen und in der Beziehung, die wir zueinander pflegen. Das heißt, die Zukunft ist eng mit unseren sozialen Fähigkeiten verflochten. Wirklichkeit entsteht in uns und wird deutlich durch die Interaktionen der Menschen beeinflusst, die eine gemeinsame Sprache finden und Beziehungen zueinander aufzubauen.

(2) Das Simultanitäts-Prinzip – Fragen schaffen Veränderung.

Eine Organisation ist ein soziales Konstrukt, das sich fortlaufend verändert in Abhängigkeit zu jeder Interaktion, die auf sie einwirkt. Wir nutzen hauptsächlich Fragen, um