

„Ausbreitung einer Epidemie der Wertschätzung“. Lösungsfokussierte Organisationsentwicklung in einem Unternehmen der Maschinenindustrie.

Von Dr. Marco Ronzani, Basel Switzerland

Lösungsfokussierte Organisationsentwicklung (LF-OE) nutzt die vorhandenen Ressourcen und das eigene Wissen der Organisation, um Verbesserungsziele zu erreichen. Das schafft ein doppeltes Sparpotential: Weniger Zukauf von externem Fachwissen und entsprechende Einsparung der Kosten für die Implementation fremden Wissens. Der Beitrag zeigt wie das in der Praxis funktioniert.

Was ist lösungsfokussierte Organisationsentwicklung?

Die Frage, was Organisationsentwicklung ist, beantworten bei lösungsfokussiertem Vorgehen die Organisationsangehörigen selbst und nicht ein externer Experte. Hier zeigt sich der entscheidende Unterschied beim lösungsfokussierten Vorgehen gegenüber allen anderen Ansätzen: Charakteristisch für lösungsfokussiertes Vorgehen ist, dass systematisch davon ausgegangen wird, dass die Organisationsangehörigen in ihren eigenen Angelegenheiten die Experten sind und deshalb selbst am besten wissen, wie ihre Organisation funktioniert, was verbessert werden kann und wie das am effizientesten geschieht. Typisch für lösungsfokussierte Beratung ist, dass in und mit der „Welt“ des «Kunden», das heisst in der Sprache der Organisationsangehörigen, mit ihrem Verständnis und ihren Ressourcen gearbeitet wird. Entsprechend dient lösungsfokussierte Beratung dazu, die «Kunden» dabei zu unterstützen, ihr eigenes Wissen und ihre eigenen Vorstellungen der Entwicklung ihrer Organisation zu generieren und nutzbar zu machen.

Wie geschieht lösungsfokussierte Organisationsentwicklung?

Lösungsfokussierte Berater erkennt man daran, dass sie lösungsfokussierte Fragen stellen. Diese Fragen führen dazu, dass der «Kunde» seine eigenen Ziele, seinen eigenen Weg dorthin und seine eigenen, die für ihn sinnvollen kleinen Schritte, die in diese richtige Richtung führen, beschreibt und in der Praxis ausprobiert. Für die lösungsfokussierte Organisationsentwicklung dienen im wesentlichen vier Fragetypen, die in den separaten Textteilen beschrieben und mit Beispielen versehen sind. Die Fragen führen zu Beschreibungen 1. eines allgemeinen, erwünschten Zielzustands (allgemeine Zielvision), 2. des konkreten erwünschten Zielzustands einzelner Gruppen und Individuen (individuelle Zielvision), 3. der Vorstellungen über einen allgemeinen Prozess, um dorthin zu gelangen (Prozessvision) und 4. konkreter individueller Verhaltensweisen und

Handlungen, die zum Zielzustand gehören und ohne weiteres sofort ausgeführt werden können (konkrete Aktion).

Was bringt lösungsfokussierte Organisationsentwicklung?

Lösungsfokussierte Organisationsentwicklung schafft zunächst vor allem Optimismus. Sie beschäftigt sich ausschliesslich mit der Konstruktion der erwünschten Zukunft des Unternehmens und dem, was davon schon da ist. Analysen von Defiziten, Schwächen und Dysfunktionalitäten, das heisst alles, was dem Verständnis der Konstruktion von Problemen dient, kann unterbleiben. Lösungsfokussierte Organisationsentwicklung orientiert sich einzig an

Die vier Schlüsselfragen der lösungsfokussierten Organisationsentwicklung

1. Angenommen, in Ihrer Organisation hat die Entwicklung stattgefunden, die Sie sich wünschen — was ist dann anders – und was ist gleich geblieben?
2. Angenommen, all dies ist schon so, wie Sie es beschrieben haben — was tun Sie selbst dann anders als heute – und was gleich?
3. Angenommen, diese Entwicklung ist in Ihrer Organisation eingetreten und Sie verhalten sich so, wie Sie es eben beschrieben haben — wie ist es soweit gekommen und was haben Sie selbst dazu beigetragen?
4. Angenommen, all dies hat funktioniert, so wie Sie es beschrieben haben — was war der erste kleine Schritt, den Sie selbst gemacht haben, der diesen Prozess in Bewegung gesetzt und voran gebracht hat?

Veränderungswünschen hin zu Besser und beschäftigt sich nur damit wie diese systematisch verwirklicht werden. Sie ist insofern konstruktivistisch als sie den Fokus anstatt auf die Problemkonstruktion systematisch und radikal auf die Lösungskonstruktion legt.

Lösungsfokussierte Organisationsentwicklung schafft weiter konstruktive Verbundenheit und Kontakt in der Organisation und dem Unternehmen und seiner Umwelt. Sie beruht auf der Annahme, dass soziale Systeme unter Bedingungen konstruktiver Verbundenheit besser funktionieren, sei dies Verbundenheit zwischen den Menschen in den Teams sei es Verbundenheit zwischen den Teams und über die Abteilungen hinaus in die ganze Organisation und zu Lieferanten, Kunden, Investoren, etc.. Diese konstruktive Verbundenheit bezieht sich auch auf Werte, Ziele, Strategien und Programme, Prozesse und Funktionen sowie materielle Produktionsmittel. Lösungsfokussierte Organisationsentwicklung funktioniert insofern systemisch.

Die Funktion der ersten Schlüsselfrage der lösungsfokussierten Organisationsentwicklung:
Generieren einer allgemeinen Zielvision

«Angenommen, in Ihrer Organisation hat die Entwicklung stattgefunden, die Sie sich wünschen — was ist dann anders – und was ist gleich?»

Die Person wird in ihrer Vorstellung ein differenziertes Bild der erwünschten Veränderungen entwickeln, das im Wesentlichen drei Charakteristika aufweist: Sie formuliert a) ein konkretes Bild der Zukunft, das b) die Person begeistert und andere Organisationsmitglieder zu begeistern vermag und c) den unwiderstehlichen Wunsch auslöst, dieses Bild zu realisieren. In der lösungsfokussierten Organisationsentwicklung entstehen so zu Beginn des Prozesses „allgemeine Zielvisionen“, die als Orientierung für den gesamten Entwicklungsprozess dienen.

Lösungsfokussierte Organisationsentwicklung bringt und nutzt Veränderungsenergie und steigert die Loyalität der Mitarbeitenden mit der Organisation und dem Unternehmen. Die erwünschte Zukunft wird von den Beteiligten selbst konstruiert, entwickelt und verwirklicht; damit ist sie ihr eigenes Produkt. Ergebnis und Weg orientieren sich an den Wünschen der Beteiligten und passen folglich aufeinander. Kräfte der Selbstorganisation können genutzt werden und entfalten sich. Ergebnis ist, dass sich die Mitarbeitenden mit dem, was sie tun und wollen, identifizieren. Lösungsfokussierte Organisationsentwicklung setzt insofern weniger auf Steuerung im herkömmlichen Sinn und mehr auf Selbstorganisation und Steuerung über Rahmenseetzungen.

Wie sieht die Praxis aus?

In der Praxis startet lösungsfokussierte Organisationsentwicklung beim Topmanagement. In vorliegendem Beispiel begann es mit einem Meeting der lösungsfokussierten Berater mit den Geschäftsführern und den Mitgliedern der Geschäftsleitung. Die Geschäftsführer beschrieben die Organisation als ein Unternehmen, das über ein in der Branche überdurchschnittlich hoch entwickeltes Know-how verfügte und eine lange, ruhmreiche Tradition hatte. Vor einiger Zeit war das Unternehmen von einem internationalen Konzern erworben worden, der bereit war, Investitionen zu tä-

tigen. Die Auftragslage war stark wachsend und die Produktivität sollte gesteigert werden, um Schritt zu halten. Mehrere Verbesserungsprojekte der „Hardfactors“ - wie Einführung neuer Technologien, Erneuerung des Maschinenparks, Prozessoptimierungen, etc. - waren eingeleitet worden und sollten von eigenen Leuten mit Hilfe externer Spezialisten vorangetrieben werden.

Typische Antworten* auf die erste Schlüsselfrage der lösungsfokussierten Organisationsentwicklung:
Beschreibung der erwünschten Zukunft

Antworten auf die Frage: «Angenommen, in Ihrer Organisation hat die Entwicklung stattgefunden, die Sie sich wünschen — was ist dann anders – und was ist gleich?»

Ein Geschäftsführer:

«Am auffälligsten wäre, dass sich die Stimmung verändert hätte: Sie wäre wirklich gut - und zwar überall im ganzen Unternehmen, oben wie unten. Die Leute wären freundlich und positiv – und das sogar unabhängig davon, wie hoch die «Belastung» wäre. Die Leute würden es gar nicht als «Belastung» erleben, sondern als spannende Herausforderung – sie wären neugierig und motiviert, einen wendigen Umgang damit zu finden. Sie würden sich darüber freuen, weil sie stolz wären, dass sie es fließend und ohne Hektik schaffen. Wir wären auf jeden Fall sehr effizient und es wäre wirklich erstaunlich, was die Leute alles zustande brächten. Und wir im Topmanagement würden unsere Freude und sogar unsere Begeisterung zeigen. Die Leute, mich eingeschlossen, wären definitiv besser drauf. Ich würde gelassener und hätte den Eindruck, mehr Zeit zu haben.»

Ein Abteilungsleiter:

«Zwischen den Abteilungen gäbe es einen intensiven Austausch, ganz unkompliziert und sehr direkt. Wichtige Informationen würden schnell verbreitet und wären sofort dort verfügbar, wo sie gebraucht werden. Man würde sich gegenseitig spontan unterstützen, auch mitdenken, was die anderen tun. Wissen und Know-how wäre sowieso etwas, was man gern mit anderen teilt und mit Stolz zur Verfügung stellt. Man würde über Lösungen diskutieren und keine Zeit damit verlieren, Schuldige zu suchen; wer schuld ist, würde niemanden interessieren. Das würde natürlich dazu führen, dass die Qualität in der Fertigung bemerkenswert besser wäre: Es gäbe zwar immer noch ab und an eine Abweichung, nur eben seltener, und man würde sie sofort als Anlass für Verbesserungen nutzen. Genauso gäbe es auch manchmal noch eine Verzögerung oder eine Störung, allerdings wesentlich seltener und sie würden schnell und intelligent behoben. Strafzahlungen wegen Nichteinhalten von Terminen gäbe es nicht mehr, dafür gäbe es oft Prämien für frühzeitige Ablieferung. Die Kunden, die Lieferanten, die Investoren, die Mitarbeitenden und ihre Angehörigen würden mit Achtung über

das Unternehmen reden. Auf dem Arbeitsmarkt wären wir sehr attraktiv – für Personal auf allen Ebenen.»

Ein Meister:

«Wir würden uns um das kümmern, was unsere eigentlichen Aufgaben sind: Wir wären produktiver. Es gäbe weniger Diskussionen über richtig und falsch. Wenn es etwas zu klären gäbe oder wir ein Problem hätten, würden wir darüber reden. Keiner würde etwas zurückhalten, sondern einfach Vorschläge machen, das, was er denkt, aussprechen und dann gucken, was sich ergibt. Wir würden einander zuhören und loslegen. Die Meinungen aller würden respektiert. Wir wüssten ja, dass wir Profis sind und das, was wir tun, wirklich gut können und machen. Und das sähen die anderen ja auch so. Wir würden die grösseren Zusammenhänge sehen und die Bedeutung unseres Beitrags wäre uns klar - und den anderen auch. Im Team wäre es gelassener. Natürlich wären wir auch flexibel; wir wären auch für Sondereinsätze zu haben. Entscheidend wäre, dass wir klar merken, hören und sehen würden, dass man unseren Einsatz schätzt. Dann wüssten wir, dass bis ganz nach Oben klar ist, dass wir hier in den Hallen sehr wichtige Beiträge zum Unternehmenserfolg leisten. Ab und zu würden wir jemandem vom Topmanagement hier sehen und wir würden miteinander sprechen. Sie wären echt interessiert, zu erfahren, was sie für uns tun könnten, damit wir unseren Job leichter und noch besser machen können. Wir würden dann besser arbeiten – weniger Fehler, weniger Ausschuss, weniger Verzögerungen.»

Was waren die Erwartungen an die Berater?

Das Topmanagement wünschte eine Verbesserung der „Softfactors“. Sie erhofften sich davon eine Dynamisierung und Beschleunigung der Produktivitätssteigerung und letztlich eine höhere Produktivität mit dem bestehenden Personal. In ihren Vorstellungen hiess das: Verbesserungen in der Führungskultur, der Zusammenarbeit und der Kommunikation, höhere Identifikation aller mit dem Unternehmen und dem neuen Eigentümer und seinen Zielen, und ganz allgemein, eine Verbesserung des Klimas und der Stimmung im ganzen Unternehmen.

Die Berater wollten es vom Topmanagement genauer wissen und stellten eine typische lösungsfokussierte Frage zur Auftragsklärung: «Angenommen, das Projekt wäre erfolgreich abgeschlossen worden, was hätten die Berater gemacht, was hilfreich und nützlich gewesen wäre?» Die Antwort war: „Sie hätten geholfen, unsere Vorstellungen von der beschriebenen Zukunft zu entwickeln und zu realisieren. Mit ihrer Unterstützung wären unsere Vorstellungen Wirklichkeit geworden.» Die lösungsfokussierten Berater zeigten, wie sie arbeiteten, denn sie wollten herausfinden, ob das, was sie üblicherweise taten, passte. Sie erklärten ihnen, was sie unter Lösungsfokussierung verstanden und was das für die konkrete Zusammenarbeit bedeutete. Das Topmanagement zeigte sich sehr interessiert an der Kernidee der Lösungsfokussierung: An Stelle zeitintensiver und

weitreichender Analysen der Probleme und ihrer Ursachen – mit all den üblichen peinigenden und unnötigen Suchen nach Schuldigen – wird alle Aufmerksamkeit (Fokus) und damit alle Energie so schnell wie möglich auf die Entwicklung der Lösung gelenkt. Denn die Lösung des Problems erkennt man am Verschwinden des Problems, wie es der Philosoph Ludwig Wittgenstein kurz und treffend ausdrückte. Gleichzeitig entdeckte das Topmanagement, dass mit der Lösungsfokussierung ein Wechsel der Aufmerksamkeit weg von Fehlern und Defiziten hin zu Ressourcen und auf Funktionierendes verbunden war. Das war für sie besonders wichtig, denn damit verbanden sie die Lösungsfokussierung mit einem Stimmungswandel: Weg von einer Kultur der Beschuldigung (blame-culture) hin zu einer Kultur der Ressourcenorientierung.

Die Funktion der zweiten Schlüsselfrage der lösungsfokussierten Organisationsentwicklung: Generieren einer Individuelle Zielvision

«Angenommen, all dies ist schon so, wie Sie es beschrieben haben – was tun Sie selbst dann anders als heute - und was gleich?»

Die Person wird in ihrer Vorstellung allmählich ein differenziertes Bild davon entwickeln, wie sie sich in der „allgemeinen Zielvision“ anders (und teilweise auch gleich wie bisher) verhalten wird. Das dabei formulierte Verhalten ist bezogen auf verschiedene konkrete Gegebenheiten des Arbeitsalltags - bis hin zu anspruchsvollen Situationen wie z.B. die Bewältigung von Konflikten. Die Beschreibung des veränderten Verhaltens wird zusammen mit dem Bild der allgemeinen Zukunftsvision die Charakteristika eines konkreten „Films“ der Zukunft annehmen, der Begeisterung und Realisierungswunsch verstärkt. Damit erschafft sich die Person ihre „individuelle Zielvision“ des eigenen, zukünftigen Verhaltens. Sie gewinnt so eine Orientierung für eigene Verhaltens- und Haltungsänderungen, die mit der Organisationsentwicklung zusammenhängen und diese fördern.

Es entstand beim Topmanagement die Vorstellung, dass sich in der erwünschten Zukunft die lösungsfokussierte und ressourcenorientierte Haltung im ganzen Unternehmen ausbreitete, quasi als nachhaltiges Fundament des gesamten Entwicklungsprozesses. Das Topmanagement war fasziniert von der Idee, dass anstelle zermürbender Klagen und Beschuldigungen Gespräche über Lösungen geführt würden, die als anregend und interessant erlebt wurden. Nun ging es darum, einen ersten Schritt zu tun.

Erster Schritt: Eine lösungsfokussierte Befragung der Mitarbeitenden zu ihrer erwünschten Zukunft

Das Topmanagement wollte als erstes ein differenziertes Bild der erwünschten Zukunft aller Unternehmensangehörigen gewinnen. Dazu wurde eine schriftliche, lösungsfokussierte Befragung aller Mitarbeitenden zu einigen Schlüsselthemen, welche die Geschäftsleitung festlegte, durchgeführt. Rund 60% der Befragten füllten den

anspruchsvollen Fragebogen aus; sie wendeten im Durchschnitt etwa eine Stunde dafür auf, teilweise machten sie es zu Zweit oder in Gruppen.

Typische Antworten* auf die zweite Schlüsselfrage der lösungsfokussierten Organisationsentwicklung:
Beschreiben des eigenen Verhaltens in der erwünschten Zukunft

Antworten auf die Frage: «Angenommen, all dies ist schon so, wie Sie es beschrieben haben — was tun Sie selbst dann anders als heute - und was gleich?»

Ein Geschäftsführer:

«Ich würde dafür sorgen, dass wir in der Geschäftsleitung ein echtes Team wären und einander vertrauen würden; dann wären wir eindeutig effizienter. Ich würde meine Einschätzungen und Absichten transparent machen – und die anderen würden dasselbe tun. Ich würde immer wieder zum Ausdruck bringen, dass ich die Kompetenz und Sichtweise der anderen schätze und ich würde die anderen auffordern, das auch zu tun. Ich würde darauf achten, dass alle Mitglieder der Geschäftsleitung in den Meetings voll involviert und engagiert wären. Ich würde dafür sorgen, dass jeder sich verantwortlich fühlt und ich wäre sehr aufmerksam bei allem, was besprochen wird. Meine Entscheide würden klarer und leichter nachvollziehbar. Ich würde mich regelmässig vergewissern, ob ich klar überkomme und ob das verstanden wurde, was ich sagen wollte. Ich würde mich freier fühlen und mit Leichtigkeit auf die Leute zugehen, überall im Unternehmen. Ich würde oft durch die Büros und die Hallen gehen und mich gerne zeigen. Ich würde die Mitarbeitenden ansprechen und mich bemühen, echte Wertschätzung auszudrücken – und sie würden mir zeigen, was sie machen und worauf sie stolz sind. Ich würde alles unternehmen, dass sie sich frei fühlen, mir auch offen und direkt zu sagen, was ihnen nicht gefällt und was sie gerne anders hätten.

Ich würde die Ideen für Verbesserungen aufnehmen und dafür sorgen, dass etwas Sinnvolles damit gemacht wird. Die Leute würden erkennen, dass es mir wirklich wichtig ist, dass sie gut arbeiten können.

Ich würde mehr Verantwortung delegieren, weniger konkrete Vorschläge machen und hätte mehr Zeit für die wichtigen Dinge, die nur ich machen kann. Ich wäre gelassener und ruhiger – ich hätte mehr Ideen – und ich würde mehr Ideen in die Umsetzung bringen. Ich würde mich bemühen, immer wieder echt zu loben.»

Ein Abteilungsleiter:

«Ich würde mich um die wesentlichen Dinge meines Jobs kümmern und mich darauf verlassen, dass meine Leute das auch tun. Ich hätte einen vertrauensvollen Kontakt zu ihnen. Ich würde das, was sie sagen, ernst nehmen. Ich würde die Kompetenzen der anderen respektieren und sie ihren eigenen Weg gehen lassen. Ich

würde dafür sorgen, dass die Bedingungen laufend optimiert werden, damit sie ihren Job gut machen können. Ich würde genau hinsehen, wer was gut kann und macht, damit ich Wissen und Know-how vernetzen kann. Ich würde ausdrücklich sagen, wenn mir etwas gefällt – und wenn mir etwas nicht gefällt, würde ich das auch sagen und klären, was ich gerne anders hätte. Die Leute würden keine Vorwürfe mehr hören – und ich auch nicht.

Ich würde vertrauensvolle Kontakte in die anderen Abteilungen pflegen, mich regelmässig und spontan mit ihnen treffen. Ich würde mich informieren, was die anderen tun, womit sie sich beschäftigen und wie ich sie unterstützen könnte.

In der Geschäftsleitung würde ich mich immer einbringen, wenn ich etwas wirklich Nützliches zu sagen hätte, selbst wenn es nicht direkt um eines meiner eigenen Themen ginge. Ich würde spontan Vorschläge für Verbesserungen ausarbeiten und die anderen um ihre Meinung bitten.

Ich wäre ein Treiber für Innovation. Dafür würde ich meine Kontakte zu Kollegen in anderen Unternehmen und in der Forschung pflegen und ausbauen.

Ich wäre wirklich stolz auf das Unternehmen und wüsste, dass ich es mitpräge. Im Umgang wäre ich lockerer und humorvoller.»

Ein Meister:

«Ich würde mich am Morgen freuen, zur Arbeit zu gehen. Ich wäre ruhig, aufmerksam und wach.

Ich würde mehr hinschauen, was gut läuft und mich darüber freuen. Ich würde mir immer wieder vergegenwärtigen, welche Fähigkeiten und Qualitäten ich bei meinen Leuten vorfinde und ich würde es auch immer wieder sagen, was ich an ihnen schätze und worüber ich mich bei der Arbeit mit Ihnen freue. Das würde ich vor allem auch dann machen, wenn es eine Störung oder einen Konflikt gäbe; dann würden ich schauen, dass wir darüber sprechen, was wir tun könnten, um die Sache so schnell wie möglich zu lösen. Wir würden auch darüber reden, wie wir so etwas in Zukunft verhindern könnten oder die Gefahr mindern, dass es passiert. Ich würde mich überhaupt für Verbesserungen engagieren und würde es spannend finden, mit meinem Vorgesetzten darüber zu sprechen. Ich würde mich spontan für Verbesserungsprojekte melden und mehr Verantwortung übernehmen. Ich würde mich weiterbilden. Mir wäre viel an der Zukunft dieses Unternehmens gelegen. Meine Kinder wären stolz darauf, dass ihr Vater hier arbeitet.»

Die Ergebnisse der Befragung beeindruckten das Topmanagement vor allem wegen der einfachen und lebensnahen Beschreibungen der erwünschten Zukunft. Besonders fiel auf, dass viele Befragte in der von ihnen beschriebenen erwünschten Zukunft mehr Wertschätzung und Anerkennung bekämen - und gäben - und zwar bei praktisch allen Themenfeldern, die abgefragt wurden. Im Einzelnen funktionierte in der erwünschten Zukunft der Befragten die Zusammenarbeit im Team und abteilungsübergreifend koope-

rativer und wertschätzender (und weniger blockierend und desinteressiert), Führung und Führungsstil waren klarer und respektvoller (und weniger befehlend und abwertend), der Umgang mit Fehlern und Abweichungen war offener und interessierter (und weniger vorwurfsvoll und beschuldigend), die Unternehmensvision war greifbar und begeisternd (und weniger allgemein und nichtssagend) und die Prozesse waren praktikabel und vorhersehbar (und weniger realitätsfern und unkalkulierbar).

**Die Funktion der dritten Schlüsselfrage der lösungsfokussierten Organisationsentwicklung:
Generieren einer Prozessvision**

«Angenommen, diese Entwicklung ist in Ihrer Organisation eingetreten und Sie verhalten sich so, wie Sie es eben beschrieben haben — wie ist es soweit gekommen und was haben Sie selbst dazu beigetragen?»

Die Person beantwortet diese Frage aus der Perspektive der „zukünftigen Organisation“, also nach erfolgreich durchgeführter Organisationsentwicklung. Der formulierte Entwicklungsprozess hat deshalb bereits alle Züge der veränderten Organisation. Man nennt dies in der Organisationsentwicklung die Kongruenz von Ziel und Weg. Die Person schildert ihre Vorstellungen über erfolgreiche Veränderungsprozesse und Teilschritte davon. Vielleicht wird sie gewisse Entwicklungsschritte oder -prozesse nicht beschreiben, so als hätte sie sie vergessen oder könne sich nicht an sie erinnern. Dann ist es nützlich, wenn der Interviewende aufgrund seines eigenen Wissens über Organisationsentwicklung Ideen sät, wie der Prozess in der Vorstellung des Interviewten vielleicht abgelaufen ist; er fragt z.B.: «Könnte es sein, dass bestimmte Personen besondere Aufgaben übernommen haben und eine Art Projektorganisation aufgebaut wurde?» So entwickelt sich im Gespräch allmählich eine «Prozessvision», die in der Vorstellung der Person unter den konkreten Bedingungen funktioniert und auf die angestrebte allgemeine und individuelle Vision passt.

Bemerkenswert war, dass auch Änderungen der eigenen Einstellung (z.B. motiviert, hilfsbereit, loyal, verfügbar), wie auch des eigenen konkreten Verhalten (z.B. grüssen, Fragen stellen, zuhören, verbessern, Anerkennung äussern, Informationen ungefragt weitergeben, Vorschläge machen, für Sondereinsätze zur Verfügung stehen) beschrieben wurden.

Das Topmanagement erkannte in den Beschreibungen ein kohärentes Bild einer erwünschten Zukunft, das sie teilten und selbst als attraktiv und wünschenswert beurteilten.

Zweiter Schritt: Betriebsversammlung - Präsentation der Befragungsergebnisse und Feedback

Die Ergebnisse der Befragung wurden in einer Betriebsversammlung präsentiert und zur Diskussion gestellt. Die Resonanz unter den Mitarbeitenden war kräftig und reichte von skeptisch („rosarote Brille“) über interessiert („mal sehen“) bis zu begeistert („unbedingt etwas daraus machen“).

Insgesamt überwog der Wunsch, dass etwas „Nachhaltiges“ für die Verwirklichung der beschriebenen Ziele unternommen werden sollte. Die Geschäftsführer kündigten an, dass mit den Ergebnissen ein Entwicklungs-Projekt unter Mitwirkung von Mitarbeitenden geprüft werde.

Dritter Schritt: Einbezug der obersten Führungskräfte

Die Berater entwickelten mit den Geschäftsführern und der Geschäftsleitung in lösungsfokussierten Gesprächen die Idee eines Entwicklungsprozesses, der sowohl top-down über die Führungskräfte als auch bottom-up mit einer Gruppe von Change Agents ablaufen sollte.

**Typische Antworten* auf die dritte Schlüsselfrage der lösungsfokussierten Organisationsentwicklung:
Beschreibung des erwünschten Prozesses und eigener Beiträge**

Antworten auf die Frage: «Angenommen, diese Entwicklung ist in Ihrer Organisation eingetreten und Sie verhalten sich so, wie Sie es eben beschrieben haben — wie ist es soweit gekommen und was haben Sie selbst dazu beigetragen?»

Ein Geschäftsführer:

«Als erstes hätte ich meine Gedanken über erwünschte Veränderung der Geschäftsleitung präsentiert. Zuerst nur als Skizze, unfertig und mehr als Anregung und Test. Gleichzeitig hätte ich mich informiert, wie andere erfolgreich Veränderungen eingeleitet hätten. Ich hätte mich auch beraten lassen und verschiedene Ansätze kennen gelernt. Auch darüber hätte ich in der Geschäftsleitung berichtet.

Die Mitglieder der Geschäftsleitung hätten meine Ideen aufgenommen, durchaus kritisch, und immer interessiert, weil sie gemerkt hätten, dass es mir ernst ist. Einige hätten sich spontan mit mir zu einer Initiativgruppe zusammengeschlossen und hätten weiterdiskutiert. Wir hätten Berater eingeladen und unsere Ideen mit ihnen diskutiert. Wir hätten in der Geschäftsleitung begonnen, eine Vision zu entwickeln. Daran hätten wir solange gearbeitet bis alle von der Vision begeistert und echter Wille da gewesen wäre, die Vision zu realisieren. Es hätte sich dann aus der Initiativgruppe ein Team gebildet, das die Verantwortung für die Steuerung übernommen hätten. Sie hätten sich konkretere Gedanken über den Prozess gemacht und Vorschläge unterbreitet. Dann hätten wir gemeinsam über das weitere Vorgehen entschieden und sofort begonnen, so zu funktionieren wie wir es uns in unserer Vision vorgestellt hätten; wir wären Modell und Vorbilder für die Zukunft geworden. Wir hätten auch die Meinung der Mitarbeitenden eingeholt, damit wir eine Idee gehabt hätten, wie sie sich die Zukunft vorstellten, die sie sich wünschten. Und wir hätten uns Schritt für Schritt auf die Vision zu bewegt – wir und die Führungskräfte und die Mitarbeitenden.»

Ein Abteilungsleiter:

«Die Idee einer Entwicklung wäre in der Geschäftsleitung gewachsen. Die Initiative wäre vom Geschäftsführer oder von einem von uns aus der Geschäftsleitung gekommen. Wir hätten die Ideen neugierig aufgenommen und genau angeschaut, um uns ein Bild zu machen – und erst aus einer gewissen Distanz hätten wir sie beurteilt. Dann hätten wir schnell erste konkrete Schritte abgeleitet und ein Projektteam gebildet. Dabei wäre es wichtig gewesen, dass die Mitarbeitenden in den Prozess einbezogen gewesen wären. Die Ziele wären nicht nur von der Geschäftsleitung und der Geschäftsleitung gekommen, Ziele der Mitarbeitenden wären genau so wichtig gewesen. Es hätte einen grossen Konsens im ganzen Unternehmen über die Ziele gegeben. Und es hätte auch eine engagierte Gruppe gegeben, die als Treiber fungierte. Es hätte Treiber in jeder Abteilung und auf allen Ebenen gegeben. Es hätte Leute gegeben, vor allem auch im Topmanagement, die mit dem guten Beispiel vorangegangen wären, vor allem auch die Geschäftsführer – und wir alle. Allmählich wäre eine Begeisterung im ganzen Unternehmen ausgebrochen und es wäre leicht gegangen – und mit Freude. Den Mitarbeitenden hätte es gefallen, was läuft. Einige, die immer gegen alle Neuerungen waren, hätten die Seite gewechselt - und einige wären gegangen.

Ein Meister:

«Als wir hörten, dass Veränderung angesagt war, hätten wir die Sache selbst in die Hand genommen – und nehmen können. Wir selbst wissen am besten, was wir bei uns verändern und verbessern können. Das hätten wir eingebracht. Und wo wir von anderen abhängig sind, hätten wir versucht, sie von den Vorteilen einer Verbesserung zu überzeugen und für unsere Ziele zu gewinnen. Wir hätten die Unterstützung von ganz oben erhalten, weil das, was wir bei uns verbessert hätten, ein Vorbild für andere gewesen wäre. Wir haben es schnell hingekriegt, denn wir hätten das gemacht, was wir alle schon lange hätten tun wollen. Wie das dann genau gehen sollte, mussten wir natürlich herausfinden. Das war aber nicht besonders schwer, weil wir uns ja kennen.»

Auf dieser Basis wurde mit den obersten Führungskräften ein Workshop durchgeführt, in dem die Ergebnisse der Befragung, der lösungsfokussierte Ansatz und die Prozessidee vorgestellt wurden. Die Teilnehmenden formulierten ihre eigenen Vorstellungen der erwünschten Zukunft und konkretisierten sie erlebbar in einer Simulation mit einer systemisch-lösungsfokussierten Strukturaufstellung. Aus den Ideen des Topmanagements, den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung und den Vorstellungen der erwünschten Zukunft der obersten Führungskräfte entstand ein systemisch zusammenhängendes und in sich schlüssiges Bild davon, wohin die Reise gehen sollte. Die obersten Führungskräfte entschieden sich, das Entwicklungsprojekt mit zu tragen. Es bildete sich ein Team, das die nächsten konkreten Schritte zusammen mit den Beratern vorbereiten und durchführen sollte.

Vierter Schritt: Entwicklung des Prozesskonzepts: „Ausbreitung einer Epidemie der Wertschätzung“

Für das weitere Vorgehen wurde ein eingängiges, leicht nachvollziehbares und plausibles Prozessmodell für die erwünschte Entwicklung entworfen. Dieses beruhte auf Ideen und Erkenntnissen der Ausbreitung einer Epidemie oder einer Mode und baute auf Erkenntnissen der Epidemiologie und des Marketings auf. Da sich „Wertschätzung“ als übergreifend erwünschter Aspekt einer anziehenden Zukunft bei den meisten Entwicklungsthemen und auf allen Ebenen herauskristallisiert hatte, schien er als «Virus» für eine «nachhaltige Epidemie» als geeignet. So entschied man sich für den Namen „Ausbreitung einer Epidemie der Wertschätzung“ und definierte den Prozess als Kulturentwicklungsprojekt. Wie die Ausbreitung einer Virus-Epidemie oder einer nachhaltigen Mode sollte im weiteren Prozess die „wertschätzende und lösungsfokussierte Unternehmenskultur“ einerseits von den oberen Führungskräften über einen neuen „wertschätzenden Führungsstil“ top-down und andererseits bottom-up von sog. „Botschaftern der Wertschätzung“ konkretisiert und ausgebreitet werden. Die «Ansteckung» sollte von oben wie von unten her geschehen.

Fünfter Schritt: Kick-off und Bildung einer Botschaftergruppe

Zur Kick-off-Veranstaltung der „Ausbreitung der Epidemie der Wertschätzung“ wurden einerseits alle obersten Führungskräfte und andererseits 45 Mitarbeitende eingeladen, die sich in einer organisationsweiten Ausschreibung diagonal aus allen Abteilungen und Hierarchieebenen für die Mitgestaltung der Zukunft des Unternehmens gemeldet hatten. Eine Gruppe aus Mitgliedern der Geschäftsleitung und obersten Führungskräfte stellten ihre Vorstellungen der erwünschten Zukunft szenisch dar und die Prozessidee sowie der lösungsfokussierte Ansatz wurde demonstriert und ausprobiert. Zum Schluss meldeten sich 24 Mitarbeitende, die „Botschafter der Wertschätzung“ werden wollten.

Sechster Schritt: Entwicklungsworkshops mit den obersten Führungskräften und den «Botschaftern der Wertschätzung»

In den folgenden Monaten wurden für die obersten Führungskräfte einerseits und für die Botschafter andererseits eine Reihe von Workshops durchgeführt, in denen sie den „wertschätzenden, lösungsfokussierten Führungsstil“ bzw. die Rolle eines „Botschafters der Wertschätzung“ entwickelten. Gleichzeitig begannen sie, das Entwickelte und Gelernte in ihrem Alltag als Vorbilder auszuprobieren und vorzuleben. Die Geschäftsführer selbst nahmen für sich ein lösungsfokussiertes Coaching in Anspruch, in dem sie ihre eigene Rolle in der wertschätzenden und lösungsfokussierten Kultur entwickelten.

Siebter Schritt: Ausbreitung der wertschätzenden, lösungsfokussierten Kultur

Die Führungskräfte änderten ihren Führungs- und Kommunikationsstil allmählich und gaben ihn an die ihnen

unterstellten Führungskräfte und Mitarbeitenden weiter. Meetings und Gespräche wurden lösungsfokussierter und wertschätzender gestaltet, teilweise unter Beizug von «Botschaftern der Wertschätzung». Über die Zeit veränderte sich die team- und abteilungsübergreifende Kommunikation und auch die Kontakte und Verhandlungen mit Lieferanten und Kunden. Der Umgangston wurde als freundlicher und offener, die Kommunikation als viel mehr auf Lösungen konzentriert erlebt und beschrieben. Die Stimmung und das Betriebsklima wurde ganz allgemein als eindeutig besser empfunden.

**Die Funktion der vierten Schlüsselfrage der lösungsfokussierten Organisationsentwicklung:
Generieren konkreter Aktionen**

«Angenommen, all dies hat funktioniert, so wie Sie es beschrieben haben – was war der erste kleine Schritt, den Sie selbst gemacht haben, der diesen Prozess in Bewegung gesetzt und voran gebracht hat?»

Die Person schildert hier eine konkrete, individuelle Aktion, zu der sie ohne weiteres und unabhängig von einer anderen Person in der Lage ist und die den Entwicklungsprozess auslöst oder vorantreibt. Diese Handlung charakterisiert sich dadurch, dass sie sofort vorgenommen werden kann.

Achter Schritt: Evaluation – Zweite Befragung

Eineinhalb Jahre nach der ersten lösungsfokussierten Mitarbeiterbefragung wurde eine zweite solche Befragung durchgeführt. Diesmal wurde die Befragung nicht mehr schriftlich und flächendeckend durchgeführt, sondern die „Botschaftern der Wertschätzung“ führten strukturierte Interviews mit rund 100 zufällig ausgelesenen Personen aus der ganzen Organisation durch. Die Befragung zeigte eindeutige Veränderung der ganzen Unternehmung in Richtung mehr Wertschätzung und Lösungsfokussierung – sowohl in der Führung wie auch in der Zusammenarbeit in den Teams und abteilungsübergreifend. Deutliche Verbesserungen wurden auch hinsichtlich der Prozessklarheit und dem Umgang mit Fehlern und Abweichungen beschrieben, wobei besonders bei diesen Themen noch weitere Verbesserungen gewünscht wurden. Je nach Thema stellten zwischen 75 und 80% der Befragten Verbesserungen fest. Rund 75% sprachen sich für eine Fortsetzung des Entwicklungsprozesses aus.

Die Botschafter hatten sich gut etabliert und sorgten selbst für Nachwuchs. Sie führten alle 2 Monate eine offene, halbtägige Botschafterkonferenz durch und wurden in vielfältiger Weise für die lösungsfokussierte Unterstützung von Meetings, Sitzungen und Veranstaltungen beigezogen. In Projekten wurden zusammen mit Botschaftern Kulturtage organisiert, um zu gewährleisten, dass Veränderungsprojekte von Anfang an in der neuen Kultur der Wertschätzung verankert wurden.

Die Epidemie der Wertschätzung hat sich tatsächlich ausgebreitet und viele Mitarbeitende haben sich – wenn auch in unterschiedlichem Stärke und Tiefe – vom Virus der Wertschätzung und Lösungsfokussierung anstecken lassen.

Blitzlicht nach zweieinhalb Jahren

Zweieinhalb Jahre nach dem Start des Entwicklungsprozesses wurde berichtet, dass Kunden und Lieferanten klar bemerkt hätten, dass der Kontakt einfacher und lösungsorientierter geworden sei. Ein Mitarbeiter eines anderen Konzernmitglieds, der regelmässig mit Unternehmensangehörigen zusammenarbeitete, umschrieb die Änderung so: «Früher wurde Professionalität durch mürrische Überheblichkeit und abwertende Sprüche zum Ausdruck gebracht; heute wird Professionalität durch freundliche Offenheit gezeigt und mit intelligentem Witz unterstrichen.» Ehemalige Führungskräfte, die für Projektleitungen beigezogen wurden, erkannten, dass der Führungsstil sich von befehlend-direktiv zu kollegial-kooperativ gewandelt hatte. Es gab zunehmend Bewerbungen von Facharbeitern, welche von den Entwicklungen gehört hatten und wegen der guten Stimmung in dieses Unternehmen wechseln wollten.

**Typische Antworten* auf die vierte Schlüsselfrage der lösungsfokussierten Organisationsentwicklung:
Beschreibung eines ersten Schrittes**

Antworten auf die Frage: «Angenommen, all dies hat funktioniert, so wie Sie es beschrieben haben – was war der erste kleine Schritt, den Sie selbst gemacht haben, der diesen Prozess in Bewegung gesetzt und voran gebracht hat?»

Ein Geschäftsführer:

Ich hatte mit meinen nächsten Vertrauten gesprochen und etwas für die Geschäftsleitung vorbereitet, so etwas wie den Samen einer wünschbaren Entwicklung.

Ein Abteilungsleiter:

Ich hatte mit dem Geschäftsführer gesprochen und ihm meine Ideen vorgestellt – und geschaut, was passiert. Ich wusste, dass es ihn das sehr interessierte.

Ein Meister:

Ich hatte eine Besprechung mit allen meinen Leuten organisiert und mit ihnen darüber gesprochen, was wir gerne anders hätten, ganz konkret, und wie wir es machen könnten, dass wir es auch tatsächlich tun würden.

Der frühere Stolz auf das Unternehmen lebte in neuem Gewand wieder auf. Insgesamt wurde berichtet, dass eine deutliche Stimmungsverbesserung im ganzen Unternehmen wahrnehmbar war und die Performance gestiegen war.

* **Die abgedruckten Antworten** auf die Schlüsselfragen sind ein Zusammenschnitt aus verschiedenen Statements der Geschäftsführer, der Abteilungsleiter und mehreren Meistern.

Summery

Bei einer lösungsfokussierten Organisationsentwicklung erzählen die Mitglieder der Organisation in lösungsfokussierten Interviews, wie die angestrebte Verbesserung nach ihren Vorstellungen funktionieren würde und wie sie erreicht wird. Das ist der springende Punkt der lösungsfokussierten Organisationsentwicklung: Sie orientiert sich radikal an den Vorstellungen der Personen, welche an der Organisationsentwicklung beteiligt sind und nutzt das Wissen und die Vorstellungskraft der Beteiligten für die Prozessgestaltung. Für lösungsfokussierte Organisationsentwicklung ist es deshalb typisch, dass bei jedem Prozessschritt mit dem Wissen und den konkreten Vorstellungen der relevanten Personen der Organisation gearbeitet wird, Vorstellungen, die sie in lösungsfokussierten Einzel- und Gruppengespräche selbst generieren.

Bei lösungsfokussierter Organisationsentwicklung kann deshalb in weitem Umfang der Zukauf von teurem externen Fachwissen eingespart werden und die meist hohen Kosten für die Implementation fremden Wissens entfallen. Was übrig bleibt sind die vergleichsweise geringen Kosten für die Aktivierung des vorhandenen Wissens .

Projekte lösungsfokussierter Organisationsentwicklung starten mit Vorteil beim obersten Leitungsgremium der Organisation und den Vorstellungen seiner Mitglieder über die erwünschte Zukunft. Wenn diese hinreichend konkret und klar sind, wird der Entwicklungsprozess über das obere Management und nach Massgabe ihrer Vorstellungen in einem Top-down-Prozess ausgefaltet. Auf jeder Stufe werden die Vorstellungen in besonderen Prozessschritten vertikal und horizontal (lösungsfokussiert) aufeinander abgestimmt, Zielkonflikte werden geklärt und der Prozess eingepasst. Im Allgemeinen enthält schon die Prozessvision des obersten Leitungsgremiums auch Bottom-up-Entwicklungsschritte, bei denen Personen aus allen Stufen der Organisation mit ihren Vorstellungen über die erwünschte Zukunft in den Entwicklungsprozess einbezogen sind. Im Laufe des Prozesses werden so schrittweise mit allen beteiligten Organisationsangehörigen lösungsfokussierte Gespräche zur Organisationsentwicklung durchgeführt, damit der Prozess und das Ergebnis auf die Vorstellungen letztlich aller Organisationsmitglieder abgestimmt ist. So ist am ehesten gewährleistet, dass alle, die dazu gehören, im gleichen Boot sind und sein werden.

Dr. Marco Ronzani, Basel März 2011

Grosser Dank geht an alle Mitglieder des Unternehmens und vor allem die, die aktiv an diesem Prozess mitgewirkt haben; ihre Namen werden hier nur aus Diskretionsgründen nicht genannt. Auch danke ich meinen beiden lösungsfokussierten Beraterkolleginnen, Franziska von Blarer und Dominik Ruppen, die wile alle ihr Bestes gaben.

Kontakt:

Ronzani Company for Solution Focused Organisational Development www.ronzani.ch marco.ronzani@ronzani.ch

V 110502