

# PERSPEKTIVEN WECHSEL



Wie man Change positiv gestalten und damit nachhaltig Energie erzeugen kann. Ein Plädoyer für mehr Wertschätzung, mehr Ressourcennutzung und Lernen in Organisationen.  
Von **Mag. Lothar Wenzl**

Seit Jahren haben wir in unserer Beratungspraxis die in den USA bereits erfolgreiche Welle der Glücksforschung (vgl. Seligman, Csikszentmihalyi et al) und ihre Entsprechung auf der Seite der Organisationsforschung „Positive Organizational Scholarship“ (Cameron et al) integriert und damit beste Erfahrungen gemacht. Auch Matthias Horx sagt voraus, dass Unternehmen sich in Zukunft mehr mit Glück – dem eigenen und dem der Kunden – beschäftigen werden (müssen). Denn die Generation der LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) verlangt mehr und mehr nach Sinn, Nachhaltigkeit und Ethik in Unternehmen und in der Welt. Um Missverständnisse zu vermeiden: Wir sprechen hier nicht von Change Management mit der „rosa Brille“, sondern von einer erforschten, mit unzähligen Daten unterlegten Wissenschaft, die mehr und mehr auch die Steuerung von Unternehmen beeinflusst. Zwei Konzepte möchte ich Ihnen näher vorstellen und erläutern:

### 1. Positive Deviation

Dieses Konzept könnte man als Wiedereinführung des Effektivitätsbegriffs auf einem neuen Niveau beschreiben. Der große Wurf darin ist die Erweiterung unserer gewohnten Sichtweise auf Effizienz und Verbesserung um den Gedanken der positiven Abweichung. Anstatt sich mit der Sicherstellung eines Standards und der Vermeidung von Fehlern zu beschäftigen, wird der Fokus auf das Erkennen positiver Unterschiede gelegt. Auf dieser Effektivitätsskala (siehe Abbildung) wird nicht mehr zwischen nicht effektiv und effektiv un-



terschieden, sondern der Blick auf das gerichtet, was uns wirklich begeistert, was exzellent oder außergewöhnlich ist. Positive Ausreißer eben, die Organisationen Kraft geben. Und dieser Fokus bringt mehr Aufmerksamkeit für die treibenden Faktoren als für das Beseitigen von Hindernissen, das Vermeiden von Fehlern oder das Reagieren auf Schwierigkeiten. Zum Ausprobieren der Skala (siehe Abbildung) eine kleine Aufgabe. Wenn Sie das nächste Mal durch ihre Firma gehen, suchen Sie nach positiven Abweichungen. Wo beobachten Sie, dass Mitarbeiter außergewöhnlich gut mit Kunden umgehen? Wo nehmen Sie eine Führungskraft wahr, die exzellent mit ihren Mitarbeitern umgeht? Wo sehen Sie Beispiele, wo

Sie mit sich selbst wertschätzend umgegangen sind? Machen Sie das jeden zweiten Tag mindestens drei Mal. Notieren Sie sich die Ergebnisse und staunen Sie.

### 2. Appreciative Inquiry

Appreciative Inquiry (AI) ist eine Methode und eine „Philosophie“ der Veränderung. Die Philosophie sagt: „Veränderungen gelingen besser und nachhaltiger, wenn wir unsere Ressourcen entdecken und nützen, anstatt uns auf Probleme und Defizite zu konzentrieren.“ Die Methodik von AI besteht im Kern in einer sehr strukturierten Form von Befragungen, zunächst als Interviews, in der Folge im Rahmen von Workshops und Großgruppen. Kern

der Befragungen ist die Suche nach den Ressourcen, nach den Stärken und Qualitäten der Organisation: Was funktioniert bei uns? Worauf sind wir stolz? Was sind unsere besten Geschichten über unsere Kunden? AI löst als Methode und als Denkansatz zumeist sehr rasch nachhaltige Veränderungen aus, indem die im Veränderungsprozess entdeckten Fähigkeiten und Stärken der Organisation zur Verfügung stehen, um auch zukünftige Herausforderungen zu meistern.

### Ein Beispiel aus der Praxis

Eine Servicetochter eines großen Finanzunternehmens hat sich entschieden, „ihr Glück zu machen“. Die Organisation kämpft mit den in der Branche typischen Problemen: Hohe Fluktuation, viele Krankenstände und aufgrund weniger Erfolgserlebnisse in den vielen, kurzen, unpersönlichen Kundengesprächen hohe psychische und physische Belastungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gleichzeitig entsteht im Management der Wunsch, wieder eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen, um Informationen über Motive, Zufriedenheiten und Wünsche der Mitarbeiter zu erhalten. Anstatt dies aber extern durchzuführen, wird schnell entschieden, dies über die Methode Appreciative Inquiry zu machen. Es werden etwa ein Dutzend interne Interviewer aus allen Bereichen und Funktionen ausgewählt und ausgebildet, rund 140 Mitarbeiter und Führungskräfte des Unternehmens zu interviewen. Fragen wie: „Worauf sind Sie in Ihrer Arbeit im letzten Jahr am meisten stolz gewesen? Was ist ein Beispiel, wo wir eine »

## >> SO GELINGT DER CHANGE

- 1** Energie folgt der Aufmerksamkeit: nehmen Sie konsequent die positiven Geschichten und Erfolge in den Blick.
- 2** Stellen Sie den Sinn und Zweck der Veränderung in den Vordergrund.
- 3** Beteiligen Sie die relevanten Mitarbeiter aus allen unterschiedlichen Ebenen, Funktionen oder Kulturen von Anfang an. Lassen Sie mitgestalten, was dann von allen umgesetzt werden soll.
- 4** Reden Sie möglichst offen über Erfolge, Emotionen aber auch Schwierigkeiten. Verweisen Sie dabei immer auf die Ressourcen, die Stärken in Ihrer Organisation.
- 5** Glauben Sie an die Stärke, die Weisheit Ihrer Organisation und der in ihr tätigen Menschen.

Schwierigkeit exzellent gemeistert haben?“ lassen die Augen der Interviewten leuchten. Diese Ergebnisse werden von den internen Interviewern zusammengetragen, ausgewertet und für eine Präsentation vor der Geschäftsführung vorbereitet. Den Abschluss bildet eine Konferenz mit allen Führungskräften und Topexperten, in der diese Ergebnisse präsentiert werden. Die Ergebnisse sind eindeutig „positiv abweichend“ von früheren Veränderungsprozessen. Das Unternehmen hat nun

ein Füllhorn an Beispielen für die eigene Exzellenz und wie diese für viele Themen in der Organisation genutzt werden können. Vor allem aber ist immenser Stolz auf das Unternehmen und eine überall spürbare Aufbruchstimmung entstanden.

### Der Energie-Vorteil

Damit sind beide beschriebenen Alternativkonzepte zu den meisten Veränderungsansätzen, die von einer Problem- und Defizitorientierung ausgehen. Und sie haben damit einen wesentlichen Vorteil: Sie erzeugen von Anfang an Energie im Veränderungsprozess. Oder möchten Sie ständig daran arbeiten, Fehler oder Schwächen auszumerzen oder das x-te Projekt im Finden und Abbauen von Ineffizienzen durchzuführen? Ist es nicht viel lohnender und mit deutlich mehr Freude verbunden, nach exzellenten, außergewöhnlichen Leistungen im Unternehmen zu suchen? ■

*Mag. Lothar Wenzl ist Geschäftsführender Gesellschafter der TRAIN Consulting GmbH in Wien. Sein Schwerpunkt ist u.a. Beratung in Strategie- und Reorganisationsprozessen.*

➔ **Klick! [www.train.at](http://www.train.at)**

*Literaturhinweise: Der Glücksfaktor, Seligman (Bastei Lübbe); Flow, M. Csikszentmihalyi, A. Charpentier (Klett-Cotta); Organizational Effectiveness, Kim S. Cameron (Michigan Ross School of Business); Appreciative Inquiry, D. Whitney, D. Cooperrider (Berrett-Koehler Communications)*



Karriere beginnt am *bfi* Wien.



### Diplomlehrgang KommunikationsassistentIn

Informationsabend: 18.03.2009

Lehrgangsstart: 15.04.2009

### Diplomlehrgang Unternehmensberatung

Informationsabend: 30.03.2009, 18.00 Uhr

Lehrgangsstart: 11.05.2009

### Personalmanagement kompakt

Lehrgangsstart: 11.03.2009

### Lehrgang für Führungskräfte mit Zertifikat der Fachhochschule *bfi* Wien

Lehrgangsstart: 03.03.2009

**[www.bfi-wien.at](http://www.bfi-wien.at)**

Alfred-Dallinger-Platz 1, 1034 Wien

Beratung

[anmeldung.bat@bfi-wien.or.at](mailto:anmeldung.bat@bfi-wien.or.at)

+43 1 811 78-10100