

# Built for Change

WANDELFÄHIGE ORGANISATIONEN



Foto: Imagesource

Organisationen benötigen in einem Umfeld permanenten Wandels vor allem eins: die Fähigkeit, sich zu verändern. Mit ihrem Ansatz Genuine Contact will die aus Kanada stammende Organisationsentwicklerin Birgitt Williams Unternehmen helfen, diese Fähigkeit zu entwickeln. Gemeinsam mit der Beraterin Birgit Rocholl erklärt Williams die Grundzüge ihres Konzeptes.

**Preview:** ► Den Geist von Open Space dauerhaft im Unternehmen implementieren: Der Ursprung des Genuine-Contact-Ansatzes ► Fokus auf die Führung: Warum Wandel aus Sicht von Birgitt Williams nur erfolgreich ist, wenn Führungskräfte sich zunächst auf sich selbst konzentrieren. ► Paradigmenwechsel: Warum sich Manager vom Ziel „Stabilität“ verabschieden sollten ► Von Grenzen und Freiräumen: Weshalb Mitarbeiter klare Vorgaben brauchen, um Innovationsgeist entfalten zu können. ► Holismus: Wie Methoden und Tools aus dem Genuine-Contact-Programm helfen können, den Blick aufs Ganze zu richten

In Zeiten radikaler und rascher Veränderungen tritt es deutlicher denn je zutage: Nichts ist so beständig wie der Wandel. Wandel ist kein begrenztes Ereignis, das von einem stabilen Zustand in den nächsten führt. Wandel ist vielmehr eine Konstante – im Leben allgemein wie auch im Leben einer Organisation. Das bedeutet: Es gilt, Wege zu finden, die es einer Organisation ermöglichen, unter permanentem Wandel zu gedeihen. Die Kunst besteht darin, ein Unternehmen so zu gestalten, dass es flexibel auf plötzliche Veränderungen von außen reagieren kann bzw. lebendig und fit genug ist, um jederzeit Schritte für notwendige Veränderungen einzuleiten, die der erfolgreichen Entwicklung des Unternehmens dienen.

Der Ansatz Genuine Contact kann Unternehmen dabei helfen, fit für den

Wandel zu werden. Genuine Contact bedeutet so viel wie „echter“ oder „authentischer“ Kontakt. Entstanden ist der Ansatz ursprünglich aus der Erfahrung mit Open Space. Die Großgruppenkonferenzmethode – erfunden Mitte der 80er Jahre von Harrison Owen – kann in Unternehmen ungeahnte Potenziale freisetzen, weil sie als ein sowohl inhaltlich wie auch formal offenes Format den Mitarbeitern Raum für eigenverantwortliches Handeln und selbstorganisierte Ideenfindung gibt. Open Space, aber auch andere partizipatorische Methoden helfen, im Unternehmen Potenziale zu erschließen, denn: Zum einen vernetzen sie Mitarbeiter verschiedener Bereiche und Ebenen miteinander, und zum anderen bringen sie jeden Einzelnen in Kontakt zu seinen eigenen Energien und Stärken.

Eine Organisation, die sich auf solche Formen partizipatorischer Zusammenarbeit versteht, verfügt über einen idealen Nährboden für Inspiration und Innovation. Daher lag der Gedanke nahe, dass jene Organisationen am besten mit ständigen Anpassungen zurechtkommen, die in der Lage sind, eine hochpartizipatorische und stark auf Selbstorganisation bauende Kultur, entsprechend der Open-Space-Philosophie, in ihrem Alltag zu verwirklichen. Firmen, die Open Space entdeckt hatten und erste

Erfolge damit erzielten, wollten solche Formen der Zusammenarbeit umfassend und dauerhaft bei sich einführen. Um ihnen dafür praktikable Methoden an die Hand zu geben und sie darin zu unterstützen, eine entsprechende Haltung zu entwickeln, entstand das Genuine-Contact-Programm: Es ist darauf ausgerichtet, die gesamte Organisation so zu gestalten, dass sie vom Open-Space-Gedanken durchdrungen ist. Eine solche Organisation hat Mitarbeiter, die sich mit Achtsamkeit und gegenseitigem Respekt vernetzen, die geübt sind im Umgang mit partizipatorischen Meetingformaten, die voneinander lernen und deshalb motiviert, eigenständig und initiativ arbeiten.

### **Organisationen sind wandelfähig, wenn es die Führung ist**

Im Laufe der Zeit wurde dabei immer deutlicher, welche Bedeutung die Führungsebene einer Organisation hat. Es zeigte sich, dass es zwar äußerst wichtig ist, Veränderungen nicht als fertigen Plan von oben vorzugeben, sondern die Potenziale, die in der Organisation vorhanden sind, zur Gestaltung der gewünschten Zukunft aktiv einzubeziehen. Dass es gilt, Plattformen zu schaffen, auf denen Kommunikation und Wissensvernetzung stattfinden können.

Aber darüber hinaus ist die wirkliche Bereitschaft und das konsequente Engagement der Führungskräfte entscheidend: Allein gute Gruppenprozesse und kreative Lösungen der Mitarbeiter führen bei umfassenden Changeprozessen ins Leere, wenn nicht die Führungskräfte eines Unternehmens den Wandel auch tatsächlich wollen. Sie sind die entscheidende Schaltstelle, die über die Wandlungsfähigkeit entscheidet.

Viele Führungskräfte haben zwar ein

Bild von der geplanten Veränderung im Kopf, beauftragen Berater, veranlassen Interventionen und Adaptionen – doch nicht selten kommt der Moment, in dem die Dynamik des Prozesses ihre Vorstellungen, Kapazitäten und persönlichen Pläne sprengt: „Da ist etwas in Gang gekommen, das mir zu entgleiten scheint.“ Ein Gefühl, das mitunter Angst auslöst und nicht zuletzt Sorge um die eigene Position aufkommen lässt. Der in Gang gesetzte Veränderungsprozess wird

folglich nicht mehr aktiv unterstützt, mitunter sogar sabotiert. Ein Phänomen, das in allen Führungsebenen beobachtet werden kann. Deshalb sind aus unserer Sicht die Haltung der Führungskräfte und ihre Bereitschaft, sich zunächst mit ihrer eigenen Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit auseinanderzusetzen, das Entscheidende.

### **Persönliche Veränderungserfahrungen als Ressource**

Folglich empfehlen wir Führungskräften eines Unternehmens als Erstes, ihre eigenen Gedanken zum Thema Wandel ehrlich und offen unter die Lupe zu nehmen (beispielsweise in Form von Workshops) – und zwar bevor konkrete Ziele für den Change-Prozess und Pläne für die Umsetzung geschmiedet werden. Nach unseren Erfahrungen hat es sich als sehr hilfreich erwiesen, die persönlichen Erfahrungen mit Veränderung zu betrachten und die eigenen Überzeugungen hinsichtlich Veränderung zu kennen: Was gibt mir Sicherheit? Wie viel Sicherheit brauche ich? Inwieweit kann ich loslassen, wenn die Dinge nicht nach Plan laufen? Wie komme ich mit Wandel zurecht, der sich als nicht planbar erweist? Glaube ich tief im Inneren, dass Veränderung Sicherheitsverlust bedeutet und mir schadet? Glaube ich, dass Veränderung zwar erforderlich ist, aber nur dann erfolgreich ist, wenn ich selbst alles im Griff habe – immer und überall?



**Birgitt Williams** Urheberin des Genuine-Contact-Programms und Initiatorin eines Beraternetzwerkes. Die Kanadierin ist als Organisationsentwicklerin weltweit tätig und unterstützt Unternehmen dabei, in einer Welt stetigen Wandels gesund zu wachsen. Kontakt: birgitt@dalar-international.com



**Birgit Rocholl** ist Inhaberin der Hamburger Beratungsfirma Move4Change. Als Organisationsentwicklerin gehört sie dem Genuine-Contact-Netzwerk an, ist Co-Owner und damit Co-Developer des Programms und unterstützt und entwickelt Organisationen, Teams und Einzelpersonen mit den Methoden und Tools des von Birgitt Williams geschaffenen Ansatzes. Kontakt: birgitrocholl@move4change.de

Es lohnt auch die Frage nach dem Unterschied, ob ich mir selbst vorgenommen habe, etwas zu verändern oder durch externe Umstände dazu gezwungen wurde. War die Veränderung erfolgreich oder misslang sie? Was war nötig für das Gelingen, was behinderte es? Wir raten Führungskräften, sich zur Beantwortung solcher Fragen viel Zeit – mitunter sogar eine kleine Auszeit – zu nehmen; Zeit auch, herauszufinden, welche Bedeutung dem „Change-Manager“ zukommt. Denn wer sich auf diese Art ernsthaft näher mit seinen Erfahrungen in Sachen Veränderung beschäftigt hat, stößt meist auf eine Menge Ressourcen, die ihm helfen, auch im Unternehmen Veränderungen erfolgreich zu steuern.

### **Grundlage für Wandelfähigkeit: Stabilität als Führungsziel aufgeben**

Vor dem Hintergrund ihrer eigenen Lebenserfahrung mit Wandel fällt es Führungskräften in der Regel auch leichter zu akzeptieren, dass Wandel sowohl in der Organisation als auch im Umfeld konstant ist und Veränderung kein Event mit fest vorbestimmtem Abschluss ist, das erfolgreich gemanagt werden kann. Vielmehr ist es von höchster Bedeutung für den Erfolg des Prozesses, eine Haltung zu entwickeln, die akzeptiert, dass Wandel immerwährend ist. Aus unserer Sicht ist es enorm wichtig, dass Führungskräfte diesen Paradigmenwechsel vollziehen. Dass sie Stabilität als Führungsziel aufgeben und durch

das Ziel ersetzen, im permanenten Wandel zu gedeihen.

Erst mit dieser inneren Haltung lassen sich Veränderungen zielbewusst leiten, ohne sich dabei an einem zu starren Plan „von oben“ festzuklammern, der verhindert, dass beispielsweise auf unvorhergesehene Gefahren reagiert werden kann oder dass Chancen, die sich unerwartet auftun, ergriffen werden. So wird es Führungskräften möglich, zwar ein großes klares Ziel für die Veränderung vorzugeben, aber über partizipatorische Verfahren alle Betroffenen ins Boot zu holen, sie zu Beteiligten zu machen und ihre Potenziale zu wecken. Verfahren wie Open-Space-Technology, World Café, Real Time Strategic Change usw. können dann ihre Wirkung für den Wandel entfalten.

### **Echte Freiräume entstehen erst durch einen klaren Rahmen**

Voraussetzung für den Erfolg ist allerdings auch, klare Grenzen zu setzen – eine Aufgabe, die ebenfalls dem Management zufällt und die Bedeutung der Führungsaufgabe unterstreicht. Das heißt: Alle in der Organisation müssen wissen, was grundsätzlich *nicht* zur Verhandlung steht, wenn es um Veränderung geht. Diese nicht veränderbaren Aspekte der Organisation nennen wir „Givens“. Sie bilden den Rahmen. Sie können weit gesteckt sein und sich z.B. auf so etwas Großes wie Unternehmenszweck und Vision beziehen. Oder aber sie sind eng gesteckt und beziehen sich

beispielsweise auf die strategische Richtung in einem Teilbereich, auf finanzielle Maßgaben oder Entscheidungswege. Wichtig ist nur, dass die „Givens“ sorgfältig von den Führungskräften erarbeitet, klar kommuniziert und nicht umgestoßen werden. So kann die kreative Kraft der Mitarbeiter kanalisiert und auf das konzentriert werden, was wirklich veränderbar ist. Enttäuschungen können vermieden werden.

Charakteristisch für den Genuine-Contact-Ansatz sind Tools, die einen ganzheitlichen Blick auf Unternehmen und Veränderungsgeschehen ermöglichen. Die Überzeugung, die dahinter steckt: Man wird der Komplexität von Organisationen nicht gerecht, wenn man nur Teilaspekte bzw. Teilsysteme betrachtet. Wir nennen den Beratungsansatz holistisch. Die Tools berühren Sinn, Zweck, Werte und Annahmen, auf denen eine Organisation gebaut ist. Die holistische Vorgehensweise verknüpft, beispielsweise wenn es um das Thema Führung geht, die verschiedenen Facetten von Führung miteinander (strategische und finanzielle Planung, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung) und verhindert dadurch Reibungsverluste und Leerläufe. Gleichzeitig bezieht sie alle Dimensionen des Menschseins (die physische, mentale, emotionale und spirituelle) ein. Denn: Nur wenn sich Menschen auch emotional angesprochen fühlen und wenn sie einen Sinn in ihrem Handeln für das Unternehmen und sich selbst erkennen können, sind sie bereit



## Service

### Veranstaltungshinweis

Zum Thema „Beyond Change Management“ leitet Birgitt Williams die diesjährige European Genuine Contact Summer Academy nahe Berlin. Es gibt zwei Module: 1. vom 22. bis 24. Juni 2009 zum Thema Leadership im Wandel und 2. vom 24. bis 27. Juni 2009 zum Thema wandelfähige Organisation im Allgemeinen.

Vom 27. bis 28. Juni findet darüber hinaus der „International Mentoring Circle: Dancing with Change“ statt, der dem Genuine-Contact-Netzwerk und einigen Gästen Raum für Erfahrungsaustausch gibt. ► Infos und Kontakt unter [www.genuinecontact.de/gcp\\_start.html](http://www.genuinecontact.de/gcp_start.html)

### Literaturtipps

► **Matthias zur Bensen: Leading with Life.** Gabler, Wiesbaden 2009, 39,90 Euro.

In seinem gerade erst erschienenen Buch zeigt Matthias zur Bensen, auf welchem Weg Unternehmen „Lebendigkeit freisetzen und nutzen“ können – so der Untertitel. Der Autor fächert auf, wie sich Organisationen von der selbstorganisierenden Dynamik des Lebens inspirieren lassen können, um daraus Energie für Innovation und Leistung zu schöpfen.

► **Peggy Holman, Tom Devane und Steven Cady: A Change Handbook: The Definitive Resource on Today's Best Methods for Engaging Whole Systems.** Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2007, ca. 42 Euro.

Das Buch bietet einen fundierten Überblick über Change-Methoden wie Genuine Contact, Future Search, Real Time Strategic Change, Gemba Kaizen und Open Space Technology. Es zeigt die Unterschiede auf, führt aus, wo welche Methode angebracht ist und liefert Einsatzbeispiele. Der Leser findet zudem ein Chart vor, das ihm hilft, die richtige Methode für sein eigenes Vorhaben zu ermitteln.

► **Sabine Bredemeyer und Birgitt Williams: Das Genuine Contact™ Program – ein holistischer Ansatz für Unternehmenserfolg.** In: Andreas J. Harbig, Thomas Klug und Monika Bröcker: Führung neu verorten. Gabler, Wiesbaden 2007, 36,90 Euro.

In ihrem Kapitel führen die beiden Autorinnen Williams und Bredemeyer in die Grundlagen des Genuine-Contact-Programms ein, das dazu dient, Unternehmen in Sachen Führung, Organisation, Strukturen und Prozesse wandelfähig aufzustellen.

► **Birgit Rocholl: Tools fürs Training: Der Organisationskompass.** In: managerSeminare, Heft 130, Januar 2009, <http://www.managerseminare.de/MS130AR06>.

Der Artikel aus der Serie „Tools fürs Training“ führt in den Umgang mit dem zum Genuine-Contact-Programm gehörenden Tool „Organisationskompass“ ein. Der Kompass dient dazu, den Status quo ganzheitlich in einer Organisation (oder einer Abteilung) zu erfassen: Wo liegen die Stärken, wo die Schwächen? Im Beispiel hilft der Kompass als Diagnosetool bei der Vorbereitung z.B. eines Veränderungsprozesses und zeigt Handlungsbedarfe auf.

► **Isabella Klien: Tools fürs Training: Der Kreislauf der Veränderung** In: managerSeminare, Heft 124, Juli 2008, <http://www.managerseminare.de/MS124AR04>.

Der in der Serie „Tools fürs Training“ erschienene Text beleuchtet ein weiteres Tool aus dem Genuine-Contact-Programm: den „Kreislauf der Veränderung“. Das Tool ermöglicht in der Diagnosephase z.B. eines Change-Prozesses zu erkennen, wo die beteiligten Mitarbeiter emotional stehen und ob die Beteiligten bereits offen für Neues sind.

und fähig, ihre volle Leistungsfähigkeit in den Dienst der Sache zu stellen.

### Der Organisationskompass verhilft zum holistischen Blick

Ein zentrales Tool des Genuine-Contact-Ansatzes ist der so genannte Organisationskompass, im Englischen: „Medicine Wheel Tool“. Das Tool geht auf die Medizinräder indigener Kulturen zurück. Die vier Quadranten des Rads symbolisieren die Dimensionen des menschlichen Bewusstseins (rationales, emotionales, körperliches und spirituelles). Übertragen auf Organisationen sind es die Dimensionen Führung, Vision/Ziele, Gemeinschaft (Beteiligte) und Management (Prozesse und Strukturen). Die Beziehungen der Elemente untereinander stellen die fünfte Dimension dar, und die sechste, in der Mitte des Kreises, nennen wir Sinn/Zweck. Hier geht es um die Frage nach der Daseinsberechtigung der Organisation bzw. die Frage nach dem Sinn und Zweck eines jeden anstehenden Themas. Diese Frage bildet den Startpunkt der Arbeit mit dem Organisationskompass, bevor alle weiteren Dimensionen im Uhrzeigersinn durchlaufen werden. Im Falle von Change-Prozessen könnte die klärende Frage hier lauten, was Sinn und Zweck der beabsichtigten Veränderung ist.

Ist dies ausreichend geklärt, werden die weiteren Dimensionen Aufschluss darüber geben, woran zu arbeiten ist, um den Wandel zum Erfolg zu führen. Der Kompass wird mehrfach durchlaufen, denn er unterstützt alle Phasen des Veränderungsprozesses von der Diagnose bis zum Review nach Abschluss der Umsetzung. Durchschreitet man den Kompass zum ersten Mal, könnten Fragen lauten: Wer wird die Führung übernehmen? Von wem kommt der Auftrag für diese Arbeit? Wie lautet das Ziel der Veränderung? Was sind die erwarteten Ergebnisse? Wer sind die Stakeholder bzw. wer muss involviert werden? Wird der Grund für den Wandel alle Beteiligten begeistern? Was für eine Form von Veränderung ist notwendig?

### Charakteristikum von Genuine Contact: Holistisches Vorgehen in fünf Phasen

Das phasenweise Vorgehen mit dem Kompass ist ein weiteres Merkmal von Genuine Contact: Jeden tief greifenden Veränderungsprozess stellen wir uns in Form einer Spirale vor, die ein Unternehmen in fünf Stufen des Wandels erklimmt. In allen Entwicklungsphasen werden dabei immer wieder alle Dimensionen des Kompasses beleuchtet. Das heißt aber nicht, dass in jeder Phase jede Dimension in gleicher Intensität bearbeitet wird. Dennoch gilt: Der Kompass ermöglicht, in *jeder* Phase eines Veränderungsvorhabens tiefer einzusteigen, alles im Blick zu behalten und verhindert zu schnelles Vordringen zu Maßnahmen und Umsetzungsaktivitäten, mit denen häufig viel zu früh begonnen wird.

Nach der Diagnose zielt die erste Ebene („Ensu-

ring Readiness“) darauf, zu gewährleisten, dass die Menschen in der Organisation für den Wandel bereit sind – zunächst die Führungskräfte und später die Mitarbeiter. Es geht u.a. darum, Voraussetzungen für die oben beschriebene Haltung in der Führung zu schaffen. Und es geht darum, dass der Grund für die Veränderung allen einleuchtet und das Vorhaben die meisten Beteiligten begeistert. Falls das nicht der Fall ist, lohnt der Aufwand nicht. Um die notwendigen Voraussetzungen innerhalb der Quadranten zu gewährleisten, können bewährte partizipative Verfahren und Tools wie Future Search, Open Space, Balanced Scorecard, Strategy Mapping und auch Genuine-Contact-eigene Verfahren eingesetzt werden.

Auf der zweiten Ebene („Engagement“) kommt es darauf an, dass sich die Mitarbeiter im ganzen System für die Veränderung bzw. Transformation engagieren. Die Bedürfnisse und Erfordernisse für eine aktive Beteiligung im Hinblick auf die Veränderungsziele werden erarbeitet. Um nur wenige Themen zu nennen, die Engagement sichern können: Reicht die Qualität, Frequenz und Zusammensetzung unserer Meetingformate? Wo und wie schaffen wir mehr Transparenz und bessere Zusammenarbeit? Wie zeigt sich, dass sich Engagement für den Wandel lohnen wird?

Wurde der Kompass für beide Phasen erfolgreich durchlaufen, ist die Zeit gekommen, auf der dritten Ebene mit der „Konstruktion“ des erwünschten Zustands der Organisation zu beginnen, sodann auf Ebene vier an die

## Genuine Contact: gestern, heute, morgen – Entwicklung eines Ansatzes

Die Kanadierin **Birgitt Williams** leitete Anfang der 90er Jahre eine Non-Profit-Organisation, als sie die Methode **Open Space** kennenlernte. Sie war von ihr so begeistert, dass sie das Verfahren in ihrer eigenen Organisation intensiv zum Einsatz brachte. Der Erfolg führte zu Managementauszeichnungen und dazu, mit dem **Genuine-Contact-Programm** einen Ansatz zu schaffen, mit dem sich die Qualitäten von Open Space im Berufsalltag verankern lassen. Williams entwickelte es zusammen mit ihrem Mann Ward im Laufe der Jahre weiter zu einem Ansatz, der **über die ursprüngliche Open-Space-Idee weit hinaus** geht. Neben **Partizipation** setzt sie vor allem auf die **Haltung**, sich immer auch als Lernende zu verstehen, auf den ganzheitlichen **Ansatz der Prozessgestaltung und der Moderation** sowie auf die **Bedeutung der Führungskräfte** in jedem Prozess. Williams ist als Beraterin weltweit im Einsatz und hat ein **internationales Netzwerk** von Beratern initiiert, das als Genuine Contact Open Space Organisation aufgebaut ist und arbeitet. Die Berater tauschen sich regelmäßig an unterschiedlichen Orten und online aus, um voneinander zu lernen, und auch, um das Programm weiterzuentwickeln. In gemeinsamen Entscheidungsprozessen werden Neuerungen diskutiert und – sofern notwendig – schließlich festgeschrieben. Die verschiedenen **Genuine-Contact-Tools** befinden sich in einem **Trust**, der den Trainern gehört, die sich zur Co-Ownership entschieden haben.

„Implementation“ des Geplanten zu gehen, um schließlich auf Stufe fünf („Performance Management“) Monitoring zu betreiben, zu evaluieren und nach Bedarf zu korrigieren.

Diese strukturierte Vorgehensweise in Wandelprozessen bewährt sich, weil sie dank der sechs Dimensionen des Kompasses und der Moderationsmethodik den Prozess holistisch entwickelt. Das Besondere besteht auch darin, dass jeder nach Genuine Contact vorgehende interne oder externe Change-Berater bzw. -Manager sein Schwergewicht auf die ersten beiden Stufen legt. Für diese

Ebenen wird viel Zeit veranschlagt – Führungsworkshops, partizipatorische Meetingmethoden wie die Genuine Contact Moderations- und Meetingmethode WPPF (Whole Person Process Facilitation) und Großgruppeninterventionen werden eingesetzt, um Bereitschaft und Engagement in der ganzen Organisation zu erzielen, denn umso sicherer und schneller können die darauf folgenden Ebenen durchlaufen werden.

*Birgitt Williams und Birgit Rocholl* ■