

INVERS – eine umgekehrte Perspektive auf die Entwicklung der Organisation

© by Dr. Dieter Massa (EKAIAS), 2003

Es ist verblüffend, wie leicht es uns fällt, überall Fehler und Missstände innerhalb unserer Arbeitsorganisation anzuprangern. Aber sind Sie bereit, Ihre Erfolge genauso scharf in den Blick zu nehmen, um daraus zielsicher die Kräfte in Ihrer Organisation wahrzunehmen und für die Zukunft auszubauen?

Aus Fehlern kann man zwar lernen – so sagt man gemeinhin. Das ist jedoch leichter gesagt als getan. Denn nur, wenn man weiß, wie man statt dessen erfolgreich agieren kann, lässt sich etwas verändern.

Also stellt sich zurecht die Frage: Warum nicht den Blick umkehren und konsequent die erfolgreichen Ansätze als Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung nutzen? Dies realisiert unser Ansatz.

INVERS bietet Organisationen im Wandel ein methodisches Instrumentarium, aktuelle Veränderungsprozesse konsequent an den Fähigkeiten und Ressourcen der Beteiligten auszurichten und nachhaltige Wirkungen zu erzielen. Zwei Blickwinkel kehren die Perspektive dabei grundlegend um.

1. Die zwei Blickwinkel der veränderten Perspektive

Erfolge und Lösungen als Ausgangspunkt

Die klassischen Problemlösungsansätze sind eher daran orientiert, das, was bisher nicht sehr gut lief, genauer in den Blick zu nehmen, um daraus Veränderungen im Sinne von „Verbesserungen“ abzuleiten. Ob diese Verbesserungen greifen, ist dann zu erproben. *INVERS* geht nach dem Prinzip vor: „was sehr gut war weiter ausbauen“. Dadurch sind weit umfangreichere und schnellere Veränderungen zu erwarten, als bei einem „trail and error“-Prinzip. Wenn alle erfolgreichen Stränge in einer Organisation bzw. einem Unternehmen gebündelt werden, trägt dies ein umfangreiches Potenzial in sich. Und der Vorteil ist zudem, dass mit dem Fokus auf die Entdeckung und Nutzung der positiven Ansätze die bereits erprobten und real umsetzbaren Lösungen und Fähigkeiten der konkreten Menschen die Basis sind. Und nicht zuletzt erhöht sich die Identifikation der Beteiligten mit den Veränderungsprozessen, wenn es aus ihrem gelebten positiven Arbeitsalltag entspringt.

Der Blickwinkel auf bestehende Erfolge und positive Ansätze hat entscheidende Vorteile:

- ☞ Keine fixierende Problemorientierung
- ☞ Mobilisierung der Ressourcen und Lösungsfähigkeiten
- ☞ Reale und erprobte Fähigkeiten als Basis für Veränderung
- ☞ Bündelung der Ansätze

Verankerung im persönlichen Erleben

Umgekehrt ist der Blick auch in dem Sinne, dass die Innenperspektive der Einzelnen den Prozess trägt. Das persönliche Erleben von Erfolgen bei den Beteiligten ist der Ausgangs-

punkt und wieder die Abrundung am Schluss durch die Rückkoppelung der geplanten Schritte an innere Erfolgsbilder.

Es geht dabei darum, dass besonders gelungene Situationen im persönlichen Leben und im Arbeitskontext miteinander verknüpft als Ausgangsmodelle für die genauere Betrachtung der dabei aktivierten Qualitäten zu nutzen. Dieses Potenzial kann dann effizient für konkrete Ziele und die Planung eingesetzt werden.

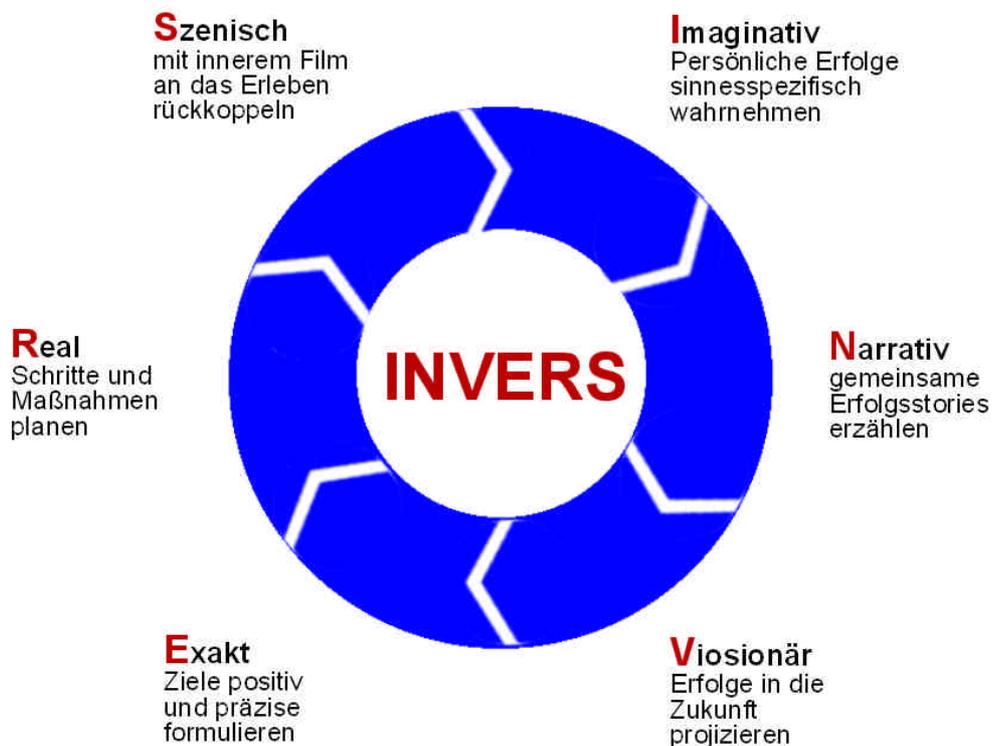
Durch die Arbeit mit Bildern und Szenen sind die kreativen Kräfte stark mobilisiert, so dass der Blick frei wird für visionäre Weiterentwicklungen. Die Beteiligten sind mit ihrer ganzen Person auch noch nach dem Workshop an Bord, weil die eigenen Ressourcen zur Bewältigung der spezifischen Aufgaben gezielt aktiviert wurden.

Die Vorteile dieses Blickwinkels sind:

- ☞ Verbindung persönlicher und arbeitssituativer Erfolgsstrategien
- ☞ Mobilisierung kreativer Potenziale in Bildern und Szenen für Visionen
- ☞ Nachhaltigkeit der Veränderungsabsprachen durch Rückkopplung an das innere Erleben

2. Ablauf

Das Methodenbündel *INVERS* ist in 6 Phasen untergliedert, die in einem Workshop über 2-3 Tage mit Führungskräften oder in Teamentwicklungen umgesetzt werden können.



Imaginativ – *Persönliche Erfolge sinnesspezifisch wahrnehmen (1)*

An Anfang wird ein Rahmen geschaffen, in dem sich das intuitive bzw. imaginative Erleben entfalten kann. Die Teilnehmer werden in einem ersten Schritt zu einer Reise in ihre innere Welt eingeladen, bei der sie persönliche Highlights und herausragend positive Situationen aufspüren. Gemeinsam mit einem Partner betrachten sie in einer Übung verschiedene Ebenen einer dieser Situationen. Dabei spielt die Wahrnehmung der Situation mit Hilfe von sinnesspezifischen Rastern ebenso eine Rolle, wie das eigene Verhalten, eingesetzte Fähigkeiten und das damit verbundene Werte- und Selbstverständnis. Auf diese Weise wird die Situation (Moment of Excellence) nicht nur voll präsent gemacht, sondern ist auch als eine Quelle der eigenen Ressourcen für die Teilnehmer selbst und den weiteren Prozess verfügbar.

Narrativ – *gemeinsame Erfolgserlebnisse erzählen (2)*

In der zweiten Phase verschiebt sich der Fokus von der rein inneren Wahrnehmung zu den gemeinsamen Geschichten des Erfolges in der Organisation bzw. dem Unternehmen. In Gruppen interviewen sich die Mitglieder auf der Basis eines Leitfadens in drei Stufen: (a.) Highlight in der Arbeit, (b.) Schätzenswertes in der Kommunikation aus verschiedenen Rollen der Organisation. (c.) Ansätze („sehr gut gelaufen“) im ganzen Unternehmen. Die Interviewer ermutigen, sehr individuell gefärbt zu erzählen, gleichzeitig aber bereits sehr genau hinzusehen, welche Qualitäten und Kriterien die Erfolge jeweils aufzuweisen haben. Die dokumentierten Ergebnisse werden dann in einer Art Marktplatz veröffentlicht oder präsentiert. Im Anschluss werden gemeinsam die übergreifenden Qualitäten (z.B. Führung, Kommunikation etc.) identifiziert und „Erfolgssäulen“ gebildet.

Visionär – *Erfolge in die Zukunft projizieren (3)*

Anders als in Strategie- oder Zukunftsworkshops geht es bei der Projektion in die Zukunft weniger um Weichenstellungen für grundsätzliche Entwicklungen – das würde eine umfassendere Betrachtung von Markt und Fakten benötigen (lasse sich aber prinzipiell einbauen) -, sondern um die Verstärkung und den Ausbau der Erfolgslinien für eine Zukunft, die bereits heute beginnt.

Zwei oder drei Gruppen entwerfen ein blitzlichtartiges Bild von ihrer „tollsten“ Organisation/ Firma der Zukunft mit den identifizierten Erfolgssäulen. Plastisch kann dieses Bild durch die Vorgabe bestimmter Elemente (Slogan bzw. Symbol, Pressemitteilung, Projekte, Struktur- und Aufbauplan, Stimmen von außen, etc.) werden, die dann in die Präsentation einfließen.

Exakt – *Ziele positiv und präzise ableiten und formulieren (4)*

Die vierte Phase schließt sich unmittelbar daran an. Im Plenum oder in Gruppen werden die verbindenden Linien herausgearbeitet und als Ziele formuliert. Sofern weitere Themen als Anliegen mitgebracht wurden (z.B. aus der Erwartungsabfrage), können sie an diesem Punkt aufgenommen und ebenfalls in Zielformulierungen transformiert werden. Eine Bewertung der Wichtigkeit durch die Teilnehmer ermöglicht die Konzentration auf 2-4 zentrale und realistisch anvisierbare Ziele.

Die eigentliche Arbeit in dieser Phase beginnt jedoch erst jetzt. Denn die Ziele müssen nun so exakt gefasst werden, dass sie in alle Richtungen „s.m.a.r.t.“ sind (**s**innesspezifisch: „Was ist anders, wenn das Ziel erreicht ist?“; **m**essbar: „Erfolgskriterien?“; **a**traktiv: „Positiv formu-

liert und mit Anziehungskraft?"; realistisch: „mit den Mitteln zu erreichen; Abhängigkeiten; auch in den Konsequenzen attraktiv?"; terminiert: „Zeitraum und Zwischenschritte?"). Diese Art der Präzisierung sollten nicht unterschätzt werden oder zu kurz kommen, damit die Vision, die heute beginnt, genau auf den Punkt gebracht wird.

Real – Schritte, Maßnahmen, Aufgaben planen und festlegen (5)

An die Zieldefinition schließt sich die Ausarbeitung der Konkretas meist nahtlos an. Wichtig ist es, sich zwischen den Zielen und ihrer Umsetzung noch einmal zu vergegenwärtigen, welche der gesammelten Erfolgsqualitäten (Säulen) jeweils am stärksten zum Tragen kommen sollen, um dieses Ziel zu erreichen. Mit Hilfe der W - Fragen „Was? (Lösungsansätze) Wer (Verantwortung und Mitwirkung)? Wann (Beginn, Teilschritte, Ende)? Wodurch? (Mittel)?“ werden aus den Zielen konkrete Projekte und Aufgabenfelder erarbeitet.

Bei der hohen Identifikation mit dem Prozess verläuft diese Phase meist sehr zügig und energievoll, obwohl viel Schweiß in den einzelnen Punkten liegen kann.

Szenisch – mit innerem Bild/Film an das Erleben rückkoppeln (6)

Wie der Ausgangspunkt so ist auch die Schlussphase wieder dem Blick nach Innen zugewandt. Doch diesmal geht es darum, konkrete Bilder/ Situationen für die kommenden Aufgaben auszuwählen und diese szenisch so zu gestalten, dass sie mit den eigenen Fähigkeiten gut zu bewältigen sind.

Wieder in den Zweiergruppen aus der ersten Phase (Imaginativ) wird das persönliche Highlight (Moment of Excellence) nochmals intensiv erinnert und mit in die neue Situation hineingenommen. Je nachdem können dann weitere Fähigkeiten entdeckt und zur Meisterung der Aufgaben genutzt werden, oder die Situation wird szenisch so umgestaltet, dass sie ein positives Gefühl vermittelt. In der Abschlussrunde darf jeder vom anderen die entsprechende Unterstützung einfordern, die er/ sie dafür braucht.

3. Hintergründe

Neu an „invers“ sind nicht die einzelnen Komponenten, sondern die Zusammenstellung zu einem ineinandergreifenden Methodenbündel.

Der Grundgedanke einer konsequenten Lösungsorientierung ist in systemischer Tradition verankert und hat auch in anderen Szenen Früchte getragen wie z.B. in der Großgruppenmethode „Appreciative Inquiry“, die vor allem in den USA Verbreitung fand. Der Fokus auf die persönlichen Ressourcen und die Arbeit mit Bildern auf verschiedenen Ebenen wurzelt in Ansätzen der Gestaltarbeit und des NLP.

Das innere Erleben ist immer eng mit Bildern verknüpft – wer es wie mit *INVERS* versteht, diesem Erleben vorurteilslos auch in einem Gruppenprozess Raum zu geben und es entdecken zu lassen, nutzt den größten Motor für dauerhafte Veränderungen.

Natürlich kennen wir auch die berechtigten Bedenken gegen das allzu „Positive Denken“. „Wird dabei nicht vieles unter den Tisch gekehrt, wenn man immer von den Erfolgen ausgeht?“ – Sicher, das würde es. Und das ist auch nicht intendiert – offene Konflikte müssen bearbeitet werden. Das spricht jedoch nicht dagegen, sich eine Arbeitssituation zu generieren, die optimale Effizienz und nachhaltige Ergebnisse erlaubt. Die Kreativitätsforschung besichert uns hier eindeutige Ergebnisse: Aus dem innerlich positiv angeregten Zustand heraus

mit einem Fokus nach vorne ist unser Geist zu weit höheren Leistungen fähig als mit durch Ärger und Kurzsichtigkeit beeinträchtigtem Blick.

Zuletzt noch ein kurze Abgrenzung. *INVERS* ist nicht mit Großgruppenmethoden wie Open Space oder einer Zukunftswerkstatt vergleichbar. Sie lässt sich zwar auch leicht erweitert für Strategieklausuren einsetzen, jedoch liegt der Fokus mehr auf der Zusammenarbeit, der Team- bzw. Bereichsentwicklung und den direkt anvisierten Aufgaben.

4. Erfahrungen und Feedback aus der Praxis

INVERS stellt auf den ersten Blick in der Durchführung scheinbar hohe Anforderungen an das Team wie an den Prozessbegleiter. Trotzdem braucht die Gruppe nicht viel Erfahrung mit entsprechenden Methoden, weil sie sehr sanft hinein geführt werden. Früher hätten wir vorsichtig formuliert, dass ein Grundvertrauen in der Gruppe herrschen muss, damit die intensive persönliche Arbeitsatmosphäre überhaupt entstehen kann. Doch inzwischen sind wir überzeugt, dass der Ansatzpunkt beim persönlichen Erleben und die konsequente Orientierung an den Ressourcen und Erfolgen den Weg für das Vertrauen geradezu bahnt.

Die Methode arbeitet mit gezielten Ent- und Beschleunigungsphasen. Es fällt den Teilnehmern, die unter dem Druck der anvisierten Aufgaben kommen, schwer, das zunächst langsamere Tempo einzuschlagen und den Blick auf die eigene Person zu richten. Gleichzeitig sind es gerade diese „Schaffer“, die hinterher über die Effizienz in der realen Umsetzung (Phase 5) erstaunt sind: „Die Erwartungen sind deutlich übertroffen“ war ein bezwingendes Feedback eines solchen Teilnehmers.

Geeignet ist die Methode im engeren Sinne für Klausuren von Führungsteams, weil sie einen für die moderationsverwöhnten Teilnehmer neuen Blick erlaubt. Aber die Grundbausteine sind auch bei Teamentwicklungen auf der Abteilungsebene bestens plaziert. Die übliche „Meckerei“ über Mißstände findet einfach keinen Raum und die konstruktive Arbeit wird vorangetrieben, mit dem Rucksack voller Ressourcen und dem Blick nach vorn.