

Das Genuine Contact Programm¹

Die entscheidenden Probleme, denen wir uns gegenüber sehen, können wir nicht auf der gleichen Ebene des Denkens lösen, auf der wir sie geschaffen haben.

Albert Einstein

Transformationsprozess

IntraHealth International, Inc., war eine neu geschaffene Non-Profit Gesundheits-Organisation mit einem Erbe, das viele Länder und Kulturen umspannt. In den 25 Jahren ihrer Existenz vor der Gründung der neuen Organisation litt IntraHealth unter vielen Problemen, insbesondere unter einem zwiespältigen und schlecht umrissenen Verhältnis zur Mutter-Gesellschaft. Dazu kamen ein Mangel an Klarheit und die unzureichende Übereinstimmung der Ziele von IntraHealth mit denen ihrer lokalen Gastgeber-Institutionen. IntraHealth hängt außerdem weitgehend von den Mitteln eines einzigen Geldgebers ab.

Während des Übergangs von einem Universitäts-Programm zu einer unabhängigen, selbständigen Einrichtung mangelte es IntraHealth an strategischer Ausrichtung und sorgfältiger Planung ihres zukünftigen Wachstums. Das führte zu einer Atmosphäre von Furcht, Misstrauen, Schuldzuweisungen und unerwarteten Kündigungen. Andererseits hatte die Organisation über viele Jahre hervorragende Dienste in vielen Entwicklungsländern geleistet, was vor allem an den guten Mitarbeitern lag, die in ihren jeweiligen Gebieten internationale Spitze waren. Der Traum des neuen Präsidenten war:

- Eine Kultur der Eigenverantwortung und Zusammenarbeit, eine gute Arbeitsatmosphäre und eine gemeinsam getragene Zielsetzung zu schaffen.
- Eine Organisation zu gestalten, die in der Lage ist, vielfältige Projekte statt wie bisher nur eines einzigen zu unterstützen.
- Die Produktivität und die effiziente Nutzung der Ressourcen zu steigern.
- Von einer zentralistischen Organisation zu einer Gleichberechtigung der verschiedenen Standorte zu kommen, mit einer System-Basis (z. B. Finanzen, Human Resources), die die Front unterstützt.
- Den Ruf und die Stärken der Vergangenheit weiter auszubauen.

Zu den Ansatzpunkten, diese Ziele erfolgreich zu erreichen, gehörten:

- Entschlossenheit und Einsatz des obersten Leiters zu stärken.
- Die Fähigkeiten des obersten Leiters zu entwickeln.
- Die Fähigkeiten seines Führungsteams zu entwickeln.
- Die Fähigkeit der Organisation als Ganzes zu entwickeln, ihre eigene Transformations-Arbeit kontinuierlich weiter zu führen.

Das Führungsteam war an dem Entwurf des Transformations-Prozesses beteiligt. Zusammen mit interessierten Mitarbeitern lernten sie die Werkzeuge, Konzepte und Beteiligungsmethoden des Genuine Contact™ Programms zu nutzen. Um die erreichte neue Ebene des Arbeitens zu erhalten, nutzte die Organisation dieselben Werkzeuge, Konzepte und Methoden und schuf damit Bedingungen für eine kontinuierliche Weiterentwicklung.

¹ Kapitel 19 in The Change Handbook, hrsg. Peggy Holmann, Tom Devane, Steven Cady bei Berret-Koehler Publishers, San Francisco CA, USA, 2007, ins Deutsche übersetzt von Conrad Thimm und Matthias zur Bonsen

Was ist das Genuine Contact Programm?

Das Genuine Contact™ Programm ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Veränderung, der die gemeinsame Intention, das gemeinsame Ziel und die Vision fördert, die Innovation und Transformation der Organisation vorantreiben. Es stellt einen synergistischen und ganzheitlichen Ansatz für Wandel und Führung bereit. Es ist kein großer Paukenschlag, sondern vielmehr die Entwicklung von Fertigkeiten, Wissen und Fähigkeiten, die zur Erhaltung des kontinuierlichen Wandels in Organisationen nötig sind. Damit können Organisationen in den sich heute ständig verändernden und komplexen Zeiten gedeihen.



Diese Fähigkeit, in Zeiten des Wandels zu gedeihen, ist das wichtigste Ergebnis der Arbeit mit dieser Methode. Eine Struktur, die Befreiung und Beteiligung ermöglicht, eröffnet Mitarbeitern den Raum, Verantwortung zu übernehmen und in hohem Maße kreativ, innovativ, lösungsorientiert und produktiv zu sein. Manager und Mitarbeiter begreifen, wie viel Freiheit sie tatsächlich innerhalb bestimmter Vorgaben für ihre Arbeit haben. All ihre Handlungen und Entscheidungen finden dann innerhalb dieser klaren Vorgaben statt. Sie erfüllen den Zweck der Organisation, folgen ihrer strategischen Richtung und erreichen ihre Vision und ihre strategischen Ziele.

Abb. 1: Schritte im Genuine Contact Programm

Das Genuine Contact Programm wird weltweit in der Wirtschaft, im Non-Profit-Bereich, in Entwicklungsorganisationen, in Gesundheits- und sozialen Diensten und in Organisationen aller Art eingesetzt. Die neue Art von Organisation, die daraus entsteht, wird Bewusste Open Space Organisation (Conscious Open Space Organization) genannt.

Das Genuine Contact Programm orientiert sich im Transformationsprozess der Organisation am Organisationskompass (Abbildung 1). Der Prozess beginnt im Zentrum, geht dann nach Norden, nach Osten, nach Süden und schließlich nach Westen. Die Reihenfolge ist entscheidend für den Erfolg. Währenddessen wird an den Aspekten Purpose (Zweck), Führung und Vision gearbeitet, manchmal vom Führungsteam und manchmal von der ganzen Organisation.

Während des Prozesses sorgen verschiedene Methoden der Beteiligung für die notwendigen Informationen und Engagement der Beteiligten. Klienten wählen aus einer Vielfalt von Möglichkeiten, wie jedes Segment bearbeitet wird, entsprechend der Anforderungen des Betriebes. Die grundlegenden Methoden sind Open Space Technology (OST), Whole Person Process Facilitation (WPPF)², The World Café (TWC) und Appreciative Inquiry (AI). Wenn ein Kreislauf um den gesamten Kompass vollendet ist, beginnt ein neuer, wobei jeder neue auf einer tieferen Ebene abläuft. Nach dem ersten Transformationsprozess wird derselbe Kompass der Veränderung jährlich wieder benutzt, um der Organisation dabei zu helfen, ihre Fähigkeit weiter zu entwickeln, im ständigen Wandel erfolgreich zu bestehen.

² Whole Person Process Facilitation (WPPF) ist eine Methode, Meetings anzuleiten, die den ganzen Menschen mit seiner intellektuellen und intuitiven Weisheit einbezieht. Die Teilnehmer werden so geführt, dass sie maximale Wahl und Freiheit haben. Bei WPPF gelten dieselben Prinzipien und Gesetze wie bei OST. Mehr Infos unter: http://www.genuinecontact.net/mtg_whole_person.html

Anwendungen

| Beschreibung | Projekt Länge / Schlüssel Events | Anzahl Teilnehmer |
|--|--|--|
| <p>Kleine Organisation mit einem Standort verantwortlich gegenüber der Regierung für Gemeindeentwicklung</p> <p><i>Auftrag:</i> Leistung verbessern von gut zu exzellent</p> <p><i>Ergebnis:</i> Ziel erreicht und 5 Jahre lang gehalten</p> | <p>gesamte Projektdauer: 6 Monate, <i>4 Events in 8 Tagen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnose der Organisation und Erneuerungsplan • Whole-Person Process Facilitation und • Open Space Technology Meetings <p><i>2 Events in 6 Tagen</i> Entwicklung von Können und Wissen</p> <p><i>2 Tage</i> Coaching des Leiters</p> | <p>14 – 20 Personen (die ganze Organisation beteiligt)</p> |
| <p>Mittelgroße Organisation mit einem Standort verantwortlich für Verbreitung von nationalen Notfall - Informationen</p> <p><i>Auftrag:</i> Entwickle Vision und strategische Ausrichtung um die Organisation zu besserer Leistung zu bringen trotz der Gefahr den größten Auftrag zu verlieren.</p> <p><i>Ergebnis:</i> Vision und strategische Ausrichtung regen die Organisation jetzt an, ihren Weg unter neuen Bedingungen zu finden (erhebliche Kündigungen nach Auslaufen des Auftrags)</p> | <p>Projektdauer gesamt: 3 Monate, <i>12 Tage</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnose der Organisation und Erneuerungsplan • Whole-Person Process Facilitation und • Open Space Technology • Appreciative Inquiry Meetings • Strategy mapping <p><i>3 Events mit Leitungsteam</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnose & Erneuerungsplan • Final Strategy mapping <p><i>3 Events mit der ganzen Organisation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Whole-Person Process Facilitation und • Open Space Technology • Appreciative Inquiry | <p>80- 120 Personen (ganze Organisation)</p> <p>Leitungsteam 10 Personen</p> |
| <p>Mittelgroße Gesundheits-Einrichtung mit diversen Standorten</p> <p><i>Auftrag:</i> Verwandle in eine Kultur von Eigenverantwortung und Einheit</p> <p><i>Ergebnis:</i> einen entscheidenden Wandel der Organisation erreicht, die im Wettbewerb eines globalen Marktes gedeiht.</p> | <p>Projektdauer gesamt: 12 Monate, <i>40 Tage</i> <i>6 Events alle Mitarbeiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Whole-Person Process Facilitation und • Open Space Technology • World Café • OpenSpace-Online Real-time and Appreciative Inquiry Meetings | <p>80 - 120 Personen</p> <p>Leitungsteam 8 Personen</p> |

| Beschreibung | Projektdauer / Schlüssel Events | Anzahl Teilnehmer |
|--|---|--|
| | <p><i>8 Events Leitungsteam</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnose & Erneuerungsplan • Zweck, Führungsansatz, Vision aufbauen • Managementplan ausgerichtet auf befreiende Strukturen und Beteiligungsformen • Coaching Führung • Strategy mapping • Feedback und Auswertung <p><i>4 Workshops zur Entwicklung spezifischer Fähigkeiten</i></p> | |
| <p>Große Computer Software Organisation mit 10.000 Mitarbeitern</p> <p><i>Auftrag:</i> Baue Programme auf für:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung Führungskräfte • Entwicklung Führung • Entwicklung Management Fähigkeiten • Organisationsentwicklung <p><i>Ergebnis:</i> Firmenakademie als Bewusste Open Space Organisation aufgebaut und Fähigkeiten entwickelt, die Arbeit in den kommenden Jahren weiter zu führen</p> | <p>Projektdauer gesamt: 18 Monate, <i>40 Tage</i></p> <p><i>6 Events alle Akademie-mitarbeiter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Whole-Person Process Facilitation und • Open Space Technology • World Café • OpenSpace-Online und Appreciative Inquiry Meetings <p><i>8 Events mit Leitungsteam der Akademie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnose & Erneuerungsplan • Zweck, Führungsansatz, Vision aufbauen • Managementplan ausgerichtet auf befreiende Strukturen und Beteiligungsformen • Coaching Führung • Strategy mapping • Feedback und Auswertung <p><i>4 Workshops für Entwicklung spezifischer Fähigkeiten</i></p> <p><i>8 Events mit der Top Führung der Organisation gesamt 17 ganze Tage, 16 halbe Tage, 14 Stunden in 6 Monaten für die Entwicklung von Fertigkeiten, Wissen und Fähigkeiten</i></p> | <p>10 Personen</p> <p>Akademie-Leitungsteam 4 Personen um die Entwicklung zu überblicken</p> <p>Organisations-Leitungsteam 50 Personen</p> |

Über die Autorin

Birgitt Williams (birgitt@dalarinternational.com) hat, zusammen mit ihrem Ehemann Ward, einen ganzheitlichen Ansatz für geschäftlichen Erfolg begründet: das Genuine Contact Programm, die International Alliance for Mentoring, Dalar International Consultancy und Bright Future Holdings. Sie ist einer der Pioniere der Open Space Technology und hat das Konzept der Bewussten Open Space Organisation entwickelt. Ihr Hintergrund: Kognitive Psychologie, klinische Verhaltensforschung und Heilkünste. Sie hat weitreichende internationale Erfahrung mit den verschiedensten Organisationen und anderen Herausforderungen.

Weitere Informationen

Referenzen

Arrien, Angeles, *Der vierfache Weg*, Lüchow Verlag, Stuttgart 2005

Genuine Contact Listserv – www.genuinecontact.info

Holman, Peggy, und Tom Devane, Hrsg., *Change Handbook*, Carl-Auer-Systeme, Heidelberg 2006

Owen, Harrison, *The Spirit of Leadership – Führen heißt Freiräume schaffen*, Carl-Auer-Systeme, Heidelberg 2001

Williams, Birgitt Bolton und Larry Peterson, “*Open Space and the Benefits of Accepting Risk and Uncertainty*” At Work (January-February 1999)

Wichtige Quellen

Waldrop, M. Mitchell, *Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos*, Simon & Shuster, New York 1993.

Organisationen

Dalar International Consultancy – www.dalarinternational.com

Genuine Contact – www.genuinecontact.net

© copyright für dieses Kapitel bei Dalar International Consultancy

Reprint with publisher's permission. From *The Change Handbook*, © 2007 by Peggy Holman, Tom Devane, Steven Cady, and Associates, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA. All rights reserved. 1-800-929-2929