Armin Rohm (Hrsg.)

Change-Tools II

Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen

managerSeminare Verlags GmbH, Bonn

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 9
Zum Aufbau dieses Buches 11

Phase 1: Anwärmen

Auf allen Stühlen
Von Viola Zintl 17
Kommentierte Foto-Revue
Von Markus Püttmann 27
Der Unterschied bringt´s
Von Dr. Barbara Heitger und Anna Schweiger 36
Arbeitslandschaften – Das Teilnehmersystem auf einen Blick
Von Barbara Zuber und Christian Grätsch 45
Transfer-In – Das ganze Potenzial einladen
Von Andreas Terhoeven 54
Pinocchio
Von Frank Wippermann 64
Wie glaubwürdig sind Sie?
Von Christiane Barho 75
Dynaxity
Von Armin Rohm 83

Phase 2: Orientieren

Organisationskompass
Von Birgit Rocholl 95
Kulturprofil-Indikator
Von Lorenz S. Forchhammer 106
Energielandkarte
Von Burkhard Bösterling 119

Team-Faktoren-Reflexion
Von Claudia Bingel und Christian Berndt 131

Ballonfahrt – Ballast abwerfen
Von Robert Dietrich 139

Kreislauf der Veränderung – Ready to go?
Von Dr. Isabella Klien 147

Das Bein muss ab!
Von Luise Lohkamp 159

Café Xundheit
Von Silvia Gysel 169

Phase 3: Bearbeiten

Das lebende Themensandwich
Von Katja Vittinghoff 181

Reine Routine
Von Frank Schache-Keil und Frank Wippermann 193

Konsens-Pyramide
Von Dr. Michael Gommel 204

BC-Tool for Roll Change
Von Michaela Belitz und Werner Büning 214

SCAMPER
Von Armin Rohm 223

Kommunikations-Soziogramm
Von Claudia Bingel und Christian Berndt 232

Planbar – Vorhaben strukturiert planen
Von Jörg Meyer 240

Gescheiter scheitern – Lernen aus Projekten, über die man nicht gerne spricht
Von Dr. Leila Steinhilper und Lars Burmeister 249

Phase 4: Abschließen

Transfer-Spirale
Von Andrea Ramscheidt 261

Brennpunkt!
Von Bernd Schifferdecker 269

Integrationsmobile
Von Renate Franke und Barbara Zuber 279

Nutzenberater
Von Frank Wippermann 287

Erfolgsfürsorge
Von Armin Rohm 294

Speedback
Von Alfred Tschönhens 303

Integrationsmarkt
Von Wolfgang Fänderl 313

Transformer
Von Heike Ewert 325

Autorinnen und Autoren 333

Gesamtübersicht 346

Gescheiter scheitern – Lernen aus Projekten, über die man nicht gerne spricht

Von Dr. Leila Steinhilper und Lars Burmeister

Kurzbeschreibung

Das Tool unterstützt Organisationen dabei, gescheiterte Projekte offen zu thematisieren, um aus Misserfolgen systematisch zu lernen. Die Teilnehmer identifizieren gemeinsam die Höhen und Tiefen des Projekts, diskutieren die Learnings aus den drei Perspektiven Individuum/Mitarbeiter, Management und Organisation als Ganzes und erarbeiten konkrete Maßnahmen für die Zukunft.

Dauer

Die Anwendung der Methode dauert je nach Gruppengröße drei bis dreieinhalb Stunden.

Anwendungsbereiche

„Gescheiter scheitern" ist ein Bearbeitungs-Tool, das sinnvoll im Rahmen von Workshops eingesetzt werden kann, die sich mit einem oder mehreren Projekten beschäftigen, von denen zumindest eines als gescheitert betrachtet wird. Zu diesen Workshops gehören Veranstaltungen wie z.B. Projekt-Reviews oder (Zwischen-)Evaluationen. Das Tool eignet sich für eine Gruppengröße von acht bis 20 Teilnehmern.

Zielsetzung/Nutzen

Scheitern ist ein Tabuthema in unserer leistungsorientierten Gesellschaft. Weder in Unternehmen noch privat wird gerne über misslungene Vorhaben gesprochen. Wir feiern lieber unsere Erfolge. Doch: Verbieten wir uns das Scheitern bzw. den Dialog darüber, können wir kaum aus Fehlern lernen und berauben uns damit einer möglichen Entwicklungschance. Die konkrete Benennung der Schattenseiten eines Projektes und die systematische Bearbeitung der kritischen Themen ist eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiches individuelles und organisationales Lernen. Zwar kann man Scheitern nicht immer in Erfolg

© managerSeminare

verwandeln, aber man kann neue, intelligentere Fehler wagen, statt alte dumme Fehler zu wiederholen.

Konkret unterstützt das Tool Unternehmen dabei, anhand eines misslungenen Projekts Muster und Logiken des Scheiterns zu erkennen, die Mitarbeiter, das Management und die Organisation mit all ihren Potenzialen und Risiken besser kennenzulernen und Maßnahmen für ein „gescheites" Scheitern zu entwickeln. Langfristiges Ziel ist es, Organisationen dabei zu helfen, eine Unternehmenskultur zu entwickeln, die Scheitern nicht tabuisiert, sondern die damit verbundenen Möglichkeiten zu schätzen und zu nutzen weiß. Denn dies ermöglicht nach angemessener Zeit einen konstruktiven Umgang mit gescheiterten Projekten. Die bisher gefühlte Niederlage kann neue Sichtweisen eröffnen und als Gelegenheit für Korrekturen begriffen werden.

Ausführliche Beschreibung

Der Ablauf des Tools wird nachfolgend entlang eines Praxisbeispiels beschrieben. Ein Unternehmen hat ein komplexes Reorganisationsprojekt durchgeführt. Im Rahmen einer eineinhalbtägigen Abschlussveranstaltung sollen nun die Erfolge des Wandlungsprozesses gemeinsam gefeiert werden. Zudem soll aber auch ein gescheitertes Teilprojekt ausführlich bearbeitet werden. Teilnehmer sind 16 Mitarbeiter aus vier Projektteams (inkl. Teilprojektleiter), der Projektleiter sowie der Auftraggeber. Die Veranstaltung wird von einem externen Prozessberater moderiert.

Im bisherigen Verlauf des Workshops stellte der Projektleiter in komprimierter Form die Ziele, den Verlauf und die besonderen Herausforderungen des Gesamtprojektes dar. Im Anschluss daran präsentierten die einzelnen Teilprojektteams die guten Resultate ihrer Arbeit. Nach einer Pause folgt nun die Aufarbeitung des gescheiterten Teilprojekts „abteilungsübergreifende Zusammenarbeit". Dieses Projekt konnte die definierten Ziele nicht erreichen. Zurück blieben unzufriedene und teils beschämte Projektmitarbeiter. Die Beteiligten sollen jetzt die Möglichkeit erhalten, das Scheitern besprechbar zu machen und das Teilprojekt (bestenfalls versöhnlich) zu Ende zu bringen. Gleichzeitig erhofft sich die Organisation, aus der Reflexion wichtige Erkenntnisse und Learnings für künftige Vorhaben generieren zu können.

Schritt 1: Anmoderation und kurzer Input zum Thema „Scheitern" (10 Min.)

Die Teilnehmer nehmen im Stuhlkreis Platz. Der Moderator kündigt die gemeinsame Bearbeitung des gescheiterten Projekts „abteilungs-

übergreifende Zusammenarbeit“ an. Er benennt die individuellen und kollektiven Lernchancen, die sich aus diesem Prozess ergeben und verweist auf die positiven Auswirkungen auf die Unternehmenskultur, wenn sich die Organisation offensiv dazu bekennt, vermeintliche Fehlschläge nicht einfach unter den Teppich zu kehren, sondern offen zu thematisieren (siehe „Zielsetzung/Nutzen“).

Wenn dieser offene Umgang mit dem Thema Scheitern für die Teilnehmer des Workshops eine noch ungewohnte Erfahrung ist, hilft es, wenn der Moderator einige (anonymisierte) Beispiele aus seiner Beratererfahrung berichtet, die verdeutlichen, wie Menschen, Teams und Organisationen ganz konkret von dieser Herangehensweise profitiert haben.

Schritt 2: Informationen zum gescheiterten Teilprojekt (15 Min.)

Bevor das gescheiterte Teilprojekt bearbeitet werden kann, benötigen die Teilnehmer, die nicht direkt in den Prozess involviert waren, Eckdaten und weiterführende Informationen. Dafür übergibt der Moderator an den Teilprojektleiter. Dieser beschreibt in den folgenden zehn bis 15 Minuten,

- welche Ziele für das Teilprojekt „abteilungsübergreifende Zusammenarbeit“ zu Beginn definiert waren,
- mit welchen Ressourcen das Teilprojekt ausgestattet war,
- wie die Teammitglieder ihre Zusammenarbeit organisiert haben,
- wie das Projekt von Beginn bis zum Ende chronologisch verlaufen ist,
- welche wesentlichen Ereignisse den Projektverlauf beeinflusst haben,
- welche Schwierigkeiten und Konflikte innerhalb des Teilprojektteams bzw. in der Kooperation mit anderen Teilprojekten auftraten,
- welche der definierten Ziele letztendlich erreicht wurden und welche nicht.

Bei aller emotionalen Betroffenheit sollte der Teilprojektleiter vermeiden, dass seine subjektive Bewertung zu stark in die Beschreibung einfließt. Auf keinen Fall sollte er Schuldfragen thematisieren. Es geht an dieser Stelle hauptsächlich darum, alle Teilnehmer mit den gleichen relevanten Sachinformationen zum Projekt zu versorgen, damit sich jeder sein eigenes Bild vom Projektverlauf und -ergebnis machen kann.

Schritt 3: Chronologie des Scheiterns (ca. 40 Min.)

Nach den Informationen zum Teilprojekt erläutert der Moderator den nächsten Schritt: *„Als Nächstes erhalten Sie die Gelegenheit, Ihre subjektiven Einschätzungen zum Projektverlauf in Kleingruppen zu diskutieren und anschließend die Essenz Ihres Gesprächs zu visualisieren.“*

© managerSeminare

Der Moderator konkretisiert die Aufgabenstellung, indem er am Flipchart eine vorbereitete Grafik präsentiert (siehe Abb. 1).

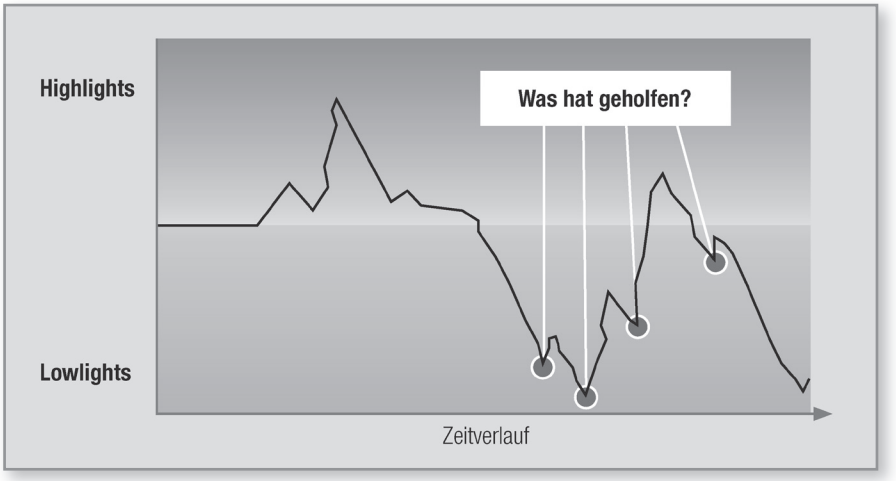

Abb. 1: Visualisierter Projektverlauf mit High- und Lowlights

„Zeichnen Sie in Ihren Kleingruppen bitte gemeinsam ein Bild des gescheiterten Projekts im Zeitverlauf mit High- und Lowlights – basierend auf dem, was Sie aus dem Input des Teilprojektleiters herausgehört bzw. selbst erlebt haben. Anhand der ‚Schablone' sehen Sie, wie der Verlauf eines Projektes visuell dargestellt werden kann.

Auch der Zeitpunkt und die ersten Anzeichen des Scheiterns sollen festgehalten werden. Tragen Sie die bedeutsamen Ereignisse einfach auf Ihrer Kurve ein. Geben Sie bitte bei den Lowlights jeweils auch an, was Ihnen Kraft gegeben hat, diese zu überwinden.

In die Präsentationen sollen sowohl die verschiedenen Außenperspektiven der Teilnehmer anderer Teilprojekte einfließen als auch die jeweiligen Innenperspektiven der Mitglieder des Teilprojekts ‚abteilungsübergreifende Zusammenarbeit'.

Bilden Sie hierzu bitte vier gemischte Kleingruppen, sodass Sie möglichst mit Kollegen zusammenkommen, mit denen Sie in Ihren Teilprojekten nicht zusammengearbeitet haben. Auf jeden Fall sollen sich die vier Teammitglieder des Teilprojekts ‚abteilungsübergreifende Zusammenarbeit' auf vier verschiedene Gruppen verteilen.

Für die Visualisierung stehen Ihnen Stifte, bunte Karten, Packpapier, Pinnwände und Flipcharts zur Verfügung. Sie haben für Diskussion und Visualisierung insgesamt 30 Minuten Zeit."

Die Aufgabenstellung und Zeitangabe hat der Moderator auf einem zweiten Flipchart notiert und gut sichtbar im Raum positioniert.

Nachdem sich die Gruppen zusammengefunden und mit Arbeitsmaterialien versorgt haben, suchen sie sich Plätze, an denen sie ungestört kommunizieren und arbeiten können. Kurz vor Ende der 30-minütigen Arbeitszeit gibt der Moderator ein Zeichen, dass die Präsentationen in den nächsten Minuten fertiggestellt werden sollen.

Schritt 4: Präsentation der Arbeitsergebnisse (ca. 20 Min.)

Die Kleingruppen kommen wieder im Stuhlkreis zusammen – die Teilnehmer einer Gruppe nehmen nebeneinander Platz. Aus systemischer Perspektive können so Unterschiede im Raum sichtbar gemacht werden.

Nacheinander präsentieren die Kleingruppen den Verlauf des Scheiterns so, wie sie ihn wahrgenommen haben. Dafür hat jede Gruppe fünf Minuten Zeit. Verständnisfragen der anderen Teilnehmer sind erlaubt. Schuldzuweisungen, Verteidigungen oder sonstige Kommentare sollten hingegen unterbleiben. Der Moderator achtet konsequent auf die Einhaltung dieser Regeln und interveniert falls erforderlich. Nur so können die einzelnen Teams das Scheitern des Projektes aus ihrer eigenen Wahrnehmung schildern, ohne dass sich einzelne Teilnehmer (die in das Projekt involviert waren) abgewertet fühlen. Die Vielfalt der Präsentationen ermöglicht eine Vielfalt verschiedener Betrachtungsperspektiven.

Schritt 5: Vertiefungsrunde (ca. 35 Min.)

Nach den Präsentationen leitet der Moderator zu einer Vertiefungsrunde über: *„Finden Sie sich bitte nochmals in den vorherigen Kleingruppen zusammen und diskutieren Sie folgende Fragen:*

- *Was ist gut gelungen?*
- *Was haben die Präsentationen bei mir ausgelöst?*
- *Was ist daran für uns als Organisation typisch?*

Sie haben für die Übung 30 Minuten Zeit. Sie werden die Ergebnisse anschließend nicht im Plenum präsentieren. Eine Visualisierung der Ergebnisse ist deshalb nicht zwingend erforderlich. Entscheiden Sie bitte selbst, ob es für Sie hilfreich ist, Ihre Gedanken auf Karten zu notieren."

Die Aufgabenstellung mit Zeitangabe hat der Moderator zusätzlich am Flipchart visualisiert.

© managerSeminare

Die Teilnehmer verlassen den großen Stuhlkreis, begeben sich in ihre Kleingruppen und diskutieren die Leitfragen.

Diese Übung dient als erste lose „Sammelstelle" und hilft bei der Strukturierung der Gedanken für die darauf folgende Übung.

Schritt 6: Erarbeitung von Learnings und daraus folgenden Maßnahmen (ca. 30 Min.)

Die Teilnehmer versammeln sich erneut im großen Stuhlkreis. Der Moderator erläutert den Fokus der folgenden Übung: *„Es geht nun darum, die Learnings aus dem gescheiterten Projekt auf den Punkt zu bringen und geeignete Maßnahmen zum ‚gescheiteren' Scheitern zu entwickeln. Wir konzentrieren uns dabei auf drei unterschiedliche Perspektiven:*

- *Individuum/Mitarbeiter*
- *Management*
- *Organisation*

Wichtig ist, dass Sie Ihre Vorschläge so konkret wie möglich formulieren und dass diese tatsächlich in Ihrer Organisation umsetzbar sind. Orientieren Sie sich bitte an folgenden Leitfragen."

Der Moderator präsentiert fünf Fragen, die er am Flipchart visualisiert hat:

- *Was wollen wir künftig beibehalten?*
- *Welche Muster erkennen wir bei uns wieder?*
- *Welche Learnings können wir für die Perspektiven Individuum/Mitarbeiter, Management bzw. Organisation ableiten?*
- *Welche konkreten Maßnahmen in Bezug auf Individuum/Mitarbeiter, Management bzw. Organisation schlagen wir vor?*
- *Was könnte dies für die künftige Arbeit in unserer Organisation bedeuten?*

„Bitte visualisieren Sie Ihre Ideen auf Flipchart oder Pinnwand. Sie haben dafür 30 Minuten Zeit."

Der Moderator bittet die Kleingruppen aufzustehen und sich jeweils der Perspektive zuzuordnen, die für die Gruppe am interessantesten ist. Dafür legt er drei Moderationskarten, auf denen jeweils eine Perspektive vermerkt ist, auf den Boden und fordert die Gruppen auf, sich zu der entsprechenden Karte ihrer Wahl zu stellen. In unserem Praxisbeispiel gab es mehr Kleingruppen als Perspektiven, deshalb wurde eine Perspektive von zwei Kleingruppen getrennt voneinander bearbeitet.

Kurz vor Ablauf der Arbeitszeit gibt der Moderator ein Zeichen, in den nächsten Minuten zum Ende zu kommen.

Schritt 7: Präsentation der Arbeitsergebnisse (mindestens 30 Min.)

Die erarbeiteten Maßnahmen werden dann von den Kleingruppen im Plenum präsentiert. Diese Maßnahmen sind das zentrale Element der Workshop-Sequenz, bei dem der Praxistransfer und konkretes Handeln im Vordergrund stehen. Daher muss es im Anschluss an die Präsentation genügend Raum für Fragen, Anmerkungen, Reflexion und Diskussion geben. Die Teilnehmer sollen die Handlungsempfehlungen in ihr Unternehmen, ihre Abteilung und/oder ihre persönliche Lebenswelt mitnehmen und umsetzen können.

In unserem Praxisbeispiel wurden viele Ideen aus den Kleingruppen später im Unternehmen realisiert. Beispielsweise wurde ein Vorschlag der Kleingruppe „Management" umgesetzt, künftig für alle Projekte ein Konzept zu möglichen Ausstiegsszenarien zu entwickeln. Diese Konzepte werden von den Projektleitern bereits vor Beginn des Projekts entworfen und mit dem Management abgestimmt. Dafür wird ab sofort in den bereits institutionalisierten Kick-off-Meetings eine Stunde Zeit eingeplant.

Schritt 8: Abschlussrunde „Das Gute im Schlechten" (5 Min.)

Das Tool „Gescheiter scheitern" wird durch eine kurze Abschlussrunde beendet. Im großen Stuhlkreis stellt der Moderator die Frage: *„Was war das Gute im Schlechten bei dem gescheiterten Projekt?"* Er fordert die Teilnehmer auf, einen Satz dazu zu sagen sowie ein Bild zu nennen, das ihnen zu dem gescheiterten Projekt spontan einfällt.

In unserem Beispiel wurde vor allem die Erkenntnis gewürdigt, dass das gescheiterte Teilprojekt hilfreich war, um die fehlende abteilungsübergreifende Teamkultur im Unternehmen in dieser Klarheit zu erkennen. Ein Teilnehmer verglich das Projekt mit einer nur halb zu Ende gebauten Brücke, die in der Luft hängt. Die Notwendigkeit, das Thema nochmals aktiv anzugehen und „die Brücke zu vollenden", wurde für alle Beteiligten offensichtlich.

Nach dieser Runde gibt es eine Pause. Danach kann ein feierlicher Schlusspunkt unter das Gesamtprojekt gesetzt werden.

Am Ende der Workshop-Sequenz fotografiert der Moderator alle visualisierten Ergebnisse der Sequenz „Gescheiter scheitern" und integriert

© managerSeminare

diese in das Fotoprotokoll. Alle Teilnehmer erhalten die Dokumentation der konkreten Maßnahmen, damit sie diese auch mit anderen Mitarbeitern besprechen können, die nicht an der Veranstaltung teilgenommen haben.

Voraussetzungen/ Kenntnisse

Neben der routinierten Beherrschung der Moderationsbasistechnik ist eine systemische Grundhaltung wichtig: Die Wertschätzung für die Teilnehmer, Vertrauen in die Fähigkeiten der Selbststeuerungskraft von Gruppen und der Glaube an die Entwicklungsfähigkeit von Menschen und Organisationen.

Kommentar/ Erfahrungen

Das Tool „Gescheiter scheitern" ist herausfordernd – damit ist weniger das Design des Tools als das Thema selbst gemeint, das mit starker Emotionalität verbunden sein kann. Über Scheitern zu sprechen, ist für viele unangenehm. Die Teilnehmer können auf die Intervention mit Widerstand reagieren. Es können sich auch Konflikte unter den Teilnehmern entwickeln, die durch latente Schuldzuweisungen entstehen. Der Moderator sollte sich dessen bewusst sein und einen guten Umgang mit den Emotionen finden. Konflikten sollte er aktiv entgegensteuern und den Teilnehmern klar vermitteln, dass es in dieser Workshop-Sequenz nicht um Bewertungen, sondern um eine konstruktive, lösungsorientierte Herangehensweise geht.

In unserem Praxisbeispiel wurde mit den drei Perspektiven „Individuum/ Mitarbeiter", „Management" und „Organisation" gearbeitet. Sind für den Workshop weitere Perspektiven wichtig, können diese drei Blickwinkel um ein oder zwei weitere Perspektiven erweitert werden (z.B. eine konkrete Abteilung oder die Perspektive des Projektleiters etc.).

Noch ein Hinweis zum Design des Tools: Dieses wurde auf Basis der Haltung „Weniger ist meist mehr" entwickelt, denn vollgestopfte, überladene Designs verhindern Reflexion und Tiefgang – unerlässlich für das Thema Scheitern. Das Design zu „Gescheiter scheitern" ist deshalb als Rahmen zu verstehen, der immer auch Freiräume für situativ sinnvolle Anpassungen bietet.

Technische Hinweise

Räumliche Voraussetzungen:

Es wird ein heller Raum benötigt, der groß genug für einen Stuhlkreis entsprechend der Teilnehmerzahl ist. Der Stuhlkreis ohne Tische signa-

lisiert: Wir sind hier alle gleich wichtig, hier soll ein hierarchiefreier Raum entstehen und Interaktion ohne Barrieren stattfinden können.

Ausstattung/Materialien:

- Mindestens zwei Flipcharts, Moderationskoffer
- Je nach Teilnehmerzahl drei bis fünf mit Packpapier bespannte Pinnwände

Vorbereitung:

Der Moderator muss sich vorab bei dem Projektleiter des gescheiterten Projekts über Inhalt, Ablauf und involvierte Personen sowie gegebenenfalls über Konfliktpotenzial informieren. Gleichzeitig ist es sinnvoll, den Projektleiter im Hinblick auf dessen Part „Informationen zum Projekt" umfassend zu briefen. Denn für den Erfolg der Intervention ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Workshopteilnehmer gut informiert werden – ohne dass seine subjektiven Einschätzungen und Befindlichkeiten den Input zu sehr überlagern.

In seiner Vorbereitung auf den Workshop (aber auch im Verlauf) sollte sich der Moderator immer wieder Zeit für die systemische Reflexionsschleife nehmen, um den Ablauf hinsichtlich der Bedürfnisse der Teilnehmer zu analysieren und gegebenenfalls zu modifizieren.

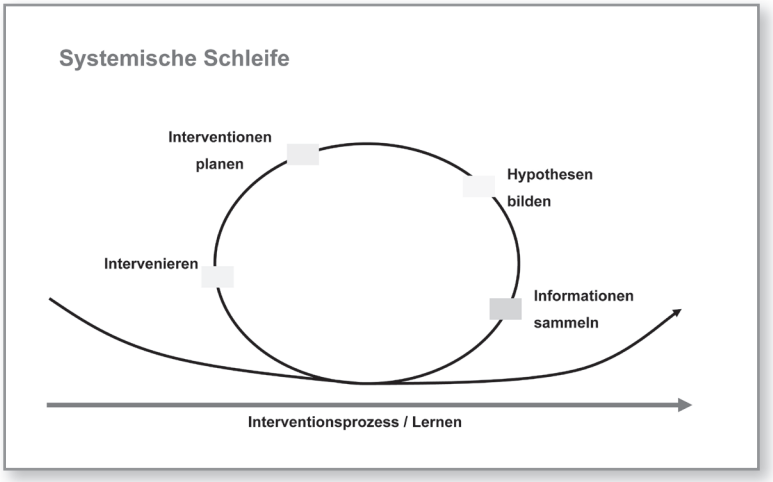

Abb. 2: Die systemische Schleife

Zudem ist es hilfreich, die in den einzelnen Prozess-Schritten beschriebenen Visualisierungen vorzubereiten.

Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training** *aktuell* erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20 % Rabatt auf Bücher.**

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen

Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- eine **ePaper-Ausgabe Training** *aktuell* (auch Printabo möglich)
- **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster **www.trainerkoffer.de**
- **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20 % Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **100 EUR günstiger**
- **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv:** monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen