

Armin Rohm (Hrsg.)

Change-Tools

**Erfahrene Prozessberater präsentieren
wirksame Workshop-Interventionen**

managerSeminare Verlags GmbH, Edition Training aktuell

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Zum Aufbau dieses Buches.....	10

Phase 1: Anwärmen

Wo, bitte, geht's nach Norden?	
Von Katja Vittinghoff.....	15
Magische Dreiecke	
Von Armin Rohm.....	21
World Café	
Von Josef W. Seifert	28
Der frühe Blick auf Gelungenes	
Von Dr. Peter Röhrig	35
Kaskadengespräch	
Von Ralf Besser.....	39
Dienstalterpolonaise	
Von Armin Rohm.....	45
Fast Networking	
Von Iris Wenck	52
„Kohlköpfe“ identifizieren	
Von Dr. Susanne Klein.....	59
Chef-Interview	
Von Rolf Balling.....	65

Phase 2: Orientieren

Die vier Zimmer der Veränderung	
Von Alfred Tschönhens und Elmar Bissegger	73
Passungsdialog anhand innerer Bilder	
Von Dr. Bernd Schmid	83
Strategie in dreißig Worten	
Von Dr. Roswita Königswieser und Martin Hillebrand.....	94

Projektumfeldanalyse	
Von Dr. Heinz Vetter	100
Vom Problem zum Ziel	
Von Wilhelm Geisbauer.....	108
Qualitätstreiber	
Von Frank Wippermann	114
Erfahrungsorientierte Themensammlung	
Von Armin Rohm.....	121
Trendorientierte Themensammlung	
Von Jürgen Hecker	127
Spiegelbild	
Von Johannes Thönneßen.....	134
Klartext!	
Von Hubert Hözl	139

Phase 3: Bearbeiten

Dynamic Solution	
Von Heike Ewert	147
Hurra, ein Befehl!	
Von Frank Wippermann	155
Teilprojekt-Initialisierung	
Von Ludovica Brachinger-Franke	162
Process Flow	
Von Ingrid Leinhaas	169
Risikoportfolio	
Von Jörg Meyer.....	180
Kollegiale Beratung mit Reflecting Teams	
Von Heike Ewert und Michael Karmann	189
Arbeit mit Metaphern	
Von Susanne Alwart.....	196
Visionsarbeit	
Von Prof. Dr. Henning Schulze.....	207
Skulpturarbeit mit einem Team	
Von Luise Lohkamp	213
Triadische Inszenierung	
Von Dr. Andreas Kannicht	220

Phase 4: Abschließen

Entzauberung von Latenzen	
Von Prof. Dr. Thomas Bartscher und Werner Büning.....	229
Feedback 3. und 4. Ordnung	
Von Dieter Kannenberg	237
Das fraktale Feedback	
Von Katja Vittinghoff.....	243
Denkhüte-Feedback	
Von Amelie Funcke	252
Teameinstimmung durch die Logischen Ebenen	
Von Eva Havenith.....	260
Was für's Herz	
Von Dr. Peter Röhrig	270
Gast-Interview	
Von Dr. Susanne Klein.....	275
Paradoxe Verschreibung	
Von Melanie Frowein und Alexander Höhn	281
Unternehmen abBILDen	
Von Elke Schlimbach.....	289
Autorinnen und Autoren.....	299

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

Als mir der Verlag managerSeminare anbot, die Umsetzung der „Change-Tools-Idee“ als Herausgeber zu betreuen, habe ich mir ganz bewusst drei Fragen gestellt und beantwortet:

1. Was erwarte eigentlich ich – als Leser – von einer Methodensammlung, damit ich mich sofort angesprochen fühle?
2. Was braucht es, damit ich das Buch nicht nur in die Hand nehme, sondern anschließend mit Freude lese?
3. Welche Anforderungen muss es erfüllen, damit ich es nach dem Lesen überzeugt und gerne weiterempfehle?

Angesprochen fühle ich mich, wenn das Thema des Buches einen konkreten Nutzen für mein berufliches Handeln verspricht. Angesprochen fühle ich mich auch, wenn die Namen der Autoren und/oder ihre Themen Kompetenz und Vielfalt verheißen.

Ob ich das Buch dann auch mit Freude lese, vielleicht sogar intensiv damit arbeite oder ob ich es nach wenigen Leseproben schnell und auf Dauer beiseite lege, ist ein anderes Thema. Die Beiträge müssen es schaffen, mich zu inspirieren und zum Handeln anzuregen. Das gelingt immer dann, wenn die Methoden bzw. die Art und Weise der Beschreibung einen gewissen Neuigkeitswert haben. Und sie sollten vollständig, klar und nachvollziehbar beschrieben sein. Ich möchte neugierig auf die Tools werden. Ich möchte sie dann auch direkt anwenden können, ohne erst ein zusätzliches Buch, einen Fragebogen oder eine Lizenz erwerben zu müssen.

Wenn das Buch darüber hinaus auch noch leserfreundlich strukturiert ist und sich die Methoden tatsächlich als Bereicherung für meine Arbeit erweisen – dann empfehle ich das Buch begeistert weiter.

Als Herausgeber war mir wichtig, diesen Ansprüchen gerecht zu werden. Noch mehr aber wünsche ich mir, dass die „Change-Tools“ Ihre Erwartungen erfüllen.

Die vorliegende Methodensammlung ist ein Praxishandbuch für Prozessmoderation. Die „Change-Tools“ wenden sich insbesondere an Menschen, die sich professionell mit der Konzeption und Durchführung von Workshops beschäftigen.

Workshops sind Dienstleistungen, die auf der Basis eines sorgfältig geklärten Auftrags maßgeschneidert entwickelt werden müssen. Es gibt keine Patentrezepte nach dem Motto: „Man nehme ...“ Dennoch haben die meisten Prozessbegleiter im Laufe der Zeit diverse Tools entwickelt, die sich bei ähnlichen Ausgangssituationen immer wieder zumindest in ähnlicher Weise anwenden lassen. Solche „Change-Tools“ werden Ihnen in diesem Buch ausführlich vorgestellt. Erfahrene Profis präsentieren wirksame Workshop-Interventionen aus ihrer Praxis und gewähren spannende Einblicke in die methodische Vielfalt der Prozessmoderation. Die Beiträge bieten eine abwechslungsreiche Mischung aus Struktur und Prozess, aus Analyse und Synthese, aus Erlebnis und Ergebnis, aus Humor und Ernsthaftigkeit, aus Kreativität und Pragmatismus. Viele der vorgestellten Interventionen wurden bislang noch nicht oder nicht in dieser anwendungsorientierten Form veröffentlicht.

Die Methoden sind oftmals komplex und in der Umsetzung anspruchsvoll. Um mit den Tools seriös und erfolgreich arbeiten zu können, sollten Sie bereits über erste Erfahrungen in der Moderation von Gruppenprozessen verfügen. Noch wichtiger ist Ihr professionelles Selbstverständnis. Bei aller Vielfalt haben alle Tools eines gemeinsam: Sie dienen der Unterstützung der Klienten bei der Selbstdiagnose und beim Finden eigener Lösungen. Es geht also immer um Hilfe zur Selbsthilfe. Die Interventionen können nur dann die von den Autoren beschriebene positive Wirkung entfalten, wenn der Anwender aus einer entsprechenden Haltung heraus agiert und die Autonomie des Klientensystems jederzeit achtet.

Das Buch eignet sich meiner Überzeugung nach in idealer Weise für Prozessberater, Moderatoren, interne Prozessbegleiter, Organisationsentwickler und Projektmanager sowie für Teilnehmer und Absolventen von „systemischen“ Ausbildungen.

„Change-Tools“ beinhaltet viele nützliche Impulse für Ihre berufliche Praxis. Sie sind herzlich eingeladen, die für Sie passenden Interventionen anzuwenden und in Ihren individuellen „Werkzeugkoffer“ zu integrieren.

Nun wünsche ich Ihnen viel Freude beim Lesen!

Ich danke allen, die zum Entstehen dieses Buches beigetragen haben:

- ▶ Den Autoren für ihre spannenden Beiträge und ihre Bereitschaft auch „methodische Geheimnisse“ preiszugeben.
- ▶ Den „Testlesern“ für ihre wertvollen Hinweise und die konstruktiven Verbesserungsvorschläge.
- ▶ Herrn Ralf Muskatewitz vom Verlag managerSeminare für die professionelle und angenehme Zusammenarbeit.
- ▶ Herrn Christopher Rauen, der als Herausgeber der „Coaching-Tools“ ein Vorbild geschaffen hat, wie inhaltliche Vielfalt mit einheitlicher formaler Logik gepaart werden kann.

Armin Rohm

Zum Aufbau dieses Buches

Analog zu den vier Phasen der Prozessmoderation besteht dieses Buch aus vier Kapiteln:

1. Anwärmen
2. Orientieren
3. Bearbeiten
4. Abschließen

Die vier Phasen beschreiben einen idealtypischen Workshop-Verlauf. Jede Phase ist sowohl sachlich als auch emotional bedeutsam.

<i>Anwärmen</i>	Die Situation eines Workshops unterricht die betriebliche Alltagsroutine der Teilnehmer. Deshalb brauchen diese zu Beginn der Veranstaltung ausreichend Zeit, um das Tagesgeschäft loszulassen und „anzukommen“. Die Phase <i>Anwärmen</i> dient dazu, eine angenehme Atmosphäre zu schaffen, die es den Teilnehmern ermöglicht, miteinander in Kontakt zu kommen und sich auf das Thema und die Ziele des Workshops einzustimmen. In dieser Phase werden beispielsweise die Erwartungen und Befürchtungen abgefragt, die Rollen der Beteiligten geklärt und erste kollektive „Aha-Erlebnisse“ inszeniert.
<i>Orientieren</i>	Die Phase <i>Orientieren</i> hat die Aufgabe, das Thema des Workshops differenziert aufzubereiten, eine umfassende Beteiligung zu ermöglichen und eine gemeinsame Ausrichtung herzustellen. In dieser Phase werden Themen gesammelt, strukturiert, vernetzt und priorisiert. Gleichzeitig werden Ängste und Widerstände identifiziert und eine breite Akzeptanz für das Veränderungsthema hergestellt.
<i>Bearbeiten</i>	Die <i>Bearbeitungsphase</i> zielt darauf ab, Lösungsoptionen zu generieren und zu bewerten, konkrete Entscheidungen zu treffen und verbindliche Maßnahmen zu definieren. Auf der emotionalen Ebene geht es darum, Konsens herzustellen, bestehende Irritationen und Konflikte zu klären und die Übernahme von Verantwortung sicherzustellen.

Die Phase *Abschließen* führt den Workshop zu einem guten Ende. Die sachliche Funktion besteht in der Unterstützung des Praxistransfers und in der gemeinsamen Auswertung des Workshops. Gleichzeitig wird persönliches Feedback ermöglicht, die Selbstverpflichtung der Akteure verstärkt, das Engagement gewürdigt und eine gemeinsame Aufbruchstimmung erzeugt.

Abschließen

Wie lange die einzelnen Phasen in der Praxis dauern und ob dabei eher sachliche oder emotionale Aspekte im Vordergrund stehen, ist abhängig vom Thema und von der Zielsetzung des Workshops, von der Gesamtdauer der Veranstaltung, von den Interessen und Befindlichkeiten der Beteiligten und von der vorherrschenden Workshop-Kultur.

In diesem Buch ist jedes Change-Tool einer dieser vier Phasen zugeordnet. Dabei bezieht sich die Zuordnung immer auf das vom Autor beschriebene Beispiel. Einige Tools können durchaus auch in anderen Prozessphasen eingesetzt werden. Verstehen Sie deshalb die vier Kapitel bitte lediglich als grobe Orientierung. Beachten Sie bitte auch, dass sich die Zuordnung auf die Workshop-Phase und nicht auf die entsprechende Phase im Change-Prozess bezieht. Es ist durchaus möglich, dass zum Beispiel ein Tool zur Erarbeitung von Visionen im Kapitel „Bearbeiten“ zu finden ist, obwohl es in Bezug auf den gesamten Veränderungsprozess eher zur Phase „Orientieren“ gehört.

Jedes Kapitel beginnt mit einer Übersichtstabelle und einer kurzen „Anmoderation“. Die Tabelle gibt dem Leser einen ersten Impuls, zu welchen Anlässen die einzelnen Tools sinnvoll einsetzbar sind und stellt zudem die bevorzugten Kontexte der Autoren vor. Die „Anmoderation“ stellt die Autoren und ihre Beiträge kurz vor.

Alle Toolbeschreibungen folgen einer klaren, einheitlichen formalen Logik. Sie lehnen sich dabei weitgehend an die Struktur der von Christopher Rauen herausgegebenen „Coaching-Tools“ an:

- ▶ Ein *Zeitstrahl* deutet die ungefähre relative Dauer des Tools und die Position in der Gesamt-Dramaturgie an.
- ▶ Danach erfahren Sie den *Namen des Autors* sowie die *Bezeichnung des Tools*.
- ▶ Eine *Kurzbeschreibung* bringt in wenigen Sätzen auf den Punkt, worum es bei dem jeweiligen Tool geht.
- ▶ Die *Dauer* gibt an, wie viel Zeit die praktische Anwendung der Methode ungefähr erfordert (ohne Vorbereitungszeit).

Struktur der Tools

- ▶ In der Rubrik *Anwendungsbereiche* beschreiben die Autoren, in welchem Kontext (z.B. Prozessoptimierung, Teamentwicklung, ...) und in welchen spezifischen Ausgangssituationen (z.B. Polarisierung in Teams, Umsetzung einer beschlossenen Veränderung, ...) die Tools bevorzugt eingesetzt werden können.
- ▶ Unter *Zielsetzung/Nutzen* wird beschrieben, was die Anwendung des Tools konkret bewirkt (sachlich, emotional, systemisch).
- ▶ Anschließend folgt eine *ausführliche Beschreibung*. Bezogen auf einen konkreten Kontext oder entlang eines Beispiels beschreiben die Autoren Schritt für Schritt den genauen Ablauf und die methodischen „Feinheiten“, die für eine erfolgreiche Inszenierung wesentlich sind.
- ▶ In der Rubrik *Voraussetzungen/Kenntnisse* folgen Hinweise, welche Fähigkeiten oder Erfahrungen der Berater benötigt, um mit dem Tool professionell arbeiten zu können.
- ▶ Unter *Kommentar/Erfahrungen* geben die Autoren nützliche, ergänzende Hinweise (z.B. über Variationsmöglichkeiten, mögliche Schwierigkeiten, persönliche Erfahrungen, ...).
- ▶ Die *technischen Hinweise* beziehen sich auf die optimale Gestaltung der Rahmenbedingungen (z.B. räumliche Voraussetzungen, benötigte Medien und Materialien, Vorbereitung von Visualisierungen, ...).
- ▶ Die Rubrik *Quellen/Weiterführende Literatur* rundet den Beitrag ab. Hier finden Sie insbesondere Informationen zum theoretischen Hintergrund der Methode.

Die „Change-Tools“ wenden sich ausdrücklich an Leserinnen und Leser gleichermaßen. Wir bitten die Leserinnen um Verständnis dafür, dass wegen des besseren Leseflusses durchgängig die männliche Sprachform verwendet wird.

Arbeit mit Metaphern

Von Susanne Alwart

Anwärmen Orientieren Bearbeiten Abschließen

Kurzbeschreibung „Metaphern“ sind „Bilder der Organisation“ und Perspektiven, aus denen Unternehmen betrachtet werden können. Sie liefern Informationen über die Unternehmen, ihre Strukturen und Prozesse sowie über die darin arbeitenden Menschen und ihre Denk- und Handlungsmuster. Mit diesem Tool werden die in einer Organisation wirksamen Metaphern bewusst gemacht. Daran anschließend werden Handlungsoptionen entwickelt, um die versteckten Potenziale dieser Bilder nutzbar zu machen und ihre Risiken zu minimieren.

Dauer Die hier vorgestellte Version dauert ungefähr vier Stunden.

Anwendungsbereiche Das Instrument eignet sich für die Diagnose- und Planungsphase von Veränderungsprozessen, für Führungskräfte-Workshops und Teamentwicklungen. Die „Arbeit mit Metaphern“ ist – abhängig von der jeweiligen Zielsetzung – grundsätzlich in jeder Phase von Workshops möglich. In diesem Beitrag wird der Einsatz als Bearbeitungs-Tool beschrieben.

Zielsetzung/Nutzen Die „Arbeit mit Metaphern“ ist ein effektives Tool, sowohl für die Diagnose von Organisationen als auch für deren Veränderung. Die „Bilder der Organisation“ bestimmen bewusst oder unbewusst die betriebliche Alltagswirklichkeit. Das Erkennen der Metaphern ermöglicht sowohl den Betroffenen und Beteiligten als auch dem Berater, die Organisation besser zu verstehen. Metaphern und Analogien werden von Fritz Simon als Voraussetzung für kreatives und intelligentes Problemlösen beschrieben, denn Metaphern beschreiben Kommunikationsmuster. Deinen Mechanismen müssen erkannt werden, um die Funktionsweise von Systemen zu begreifen. Metaphern sind grundsätzlich veränderbar. Un-

ternehmen aus einer anderen Perspektive (mit einer anderen Metapher) zu beschreiben, eröffnet oftmals die Wahrnehmung neuer Möglichkeiten und Ressourcen.

Führungskräfte eines mittelständischen Unternehmens haben Schwierigkeiten, ihre Mitarbeiter für Veränderungsprozesse zu motivieren.

Die innere Haltung der Mitarbeiter dazu ist: „Wir haben genug! Früher haben wir auch Gewinne erwirtschaftet und mussten nicht ständig alles verändern.“ In einem Workshop wollen die Führungskräfte Wege erarbeiten, um die Akzeptanz der Veränderungsprozesse durch die Mitarbeiter zu vergrößern.

*Ausführliche
Beschreibung:¹*

Schritt 1: Geschichten (er-)finden

Der Berater erteilt den Teilnehmern folgenden Auftrag: „*Bevor wir mit unserer gemeinsamen Arbeit beginnen, bitte ich Sie, zu beschreiben, wie Ihre Mitarbeiter vermutlich Ihr Unternehmen sehen. Tun Sie das bitte in abstrakter Form und entpersonalisiert. Schreiben Sie eine kurze Geschichte, ein Märchen, eine Analogie, eine Metapher aus dem Blickwinkel Ihrer Mitarbeiter. Wir werden später damit arbeiten. Sie haben 15 Minuten Zeit, eine Geschichte zu (er-)finden. Lassen Sie Ihrer Fantasie freien Lauf. Arbeiten Sie bitte alleine und „verraten“ Sie Ihre Metapher noch niemandem.*“

Manchmal finden die Teilnehmer nicht sofort Zugang zu dieser analogen Arbeitsweise. Der Berater kann ihnen den Einstieg dann erleichtern, indem er sie ermuntert, sich vorzustellen, ihre Mitarbeiter würden das Geschehen im Unternehmen verfilmen oder ein Buch darüber schreiben:

- Wie könnte der Titel lauten?
- Was wäre die Haupthandlung in wenigen Worten?
- Welches Genre wäre passend: Krimi, Tragödie, Lustspiel, Daily Soap, oder ...?

Schritt 2: Einführung in die Metaphernarbeit, Präsentation der sieben (Haupt-)Metaphern

Der Berater leitet den nächsten Schritt ein, indem er zunächst den Sinn und die Zielsetzung der „Arbeit mit Metaphern“ erläutert: „*Metaphern sind ein sehr plakatives Instrument, um unterschiedliche Kulturen und Sichtweisen zu beschreiben. Das konnten Sie bei unserer Einstiegs-*

¹ Im Folgenden wird der Begriff „Metapher“ für Bilder, Geschichten, Analogien aller Art verwendet.

übung bereits live erleben. Metaphern sind ‚Bilder der Organisation‘, die jeder von uns in sich trägt. Unternehmen sind so vielschichtig und kompliziert, dass wir sie niemals vollständig verstehen, geschweige denn präzise beschreiben können. Deshalb nutzen die Menschen bewusst oder unbewusst Metaphern, um eine vereinfachte Sichtweise zu erhalten. Diese Bilder bestimmen unser Handeln und steuern unsere Kommunikation. Während viele Managementtheorien Organisationen eher als ‚statische Gebilde‘ darstellen, liefern Metaphern bewegte Bilder. Sie sind ständig im Fluss und bieten Optionen für Veränderungen.

Wir werden im Folgenden mit sieben Metaphern arbeiten, welche die wesentlichen Betrachtungsweisen von Organisationen reflektieren. Beachten Sie bitte, dass diese Bilder nirgendwo in ‚Reinkultur‘ anzutreffen sind – Organisationen werden immer von mehreren dieser Metaphern gleichzeitig, jedoch in unterschiedlicher Intensität, beeinflusst. Wir beschäftigen uns mit diesen Bildern, um die Perspektiven Ihrer Mitarbeiter besser zu verstehen. Wir können daraus Erkenntnisse ableiten, was unterschiedliche Vorgehensweisen im Veränderungsprozess bewirken können.“

Der Berater stellt die sieben Metaphern nun nacheinander vor. Es hat sich bewährt, zu jeder Metapher ein eigenes, plakatives Beispiel zu nennen. Dieser Schritt dauert ca. 20 bis 30 Minuten.

1. Die Metapher vom Ingenieur, vom mechanistischen Denken und von bürokratischen Organisationen:

„Das ‚Ingenieurmodell‘ liefert ein Bild von der Organisation als Maschine. Die Erwartung ist, dass sie effizient und vorhersehbar funktioniert. In dieser Metapher gibt es keine Subjektivität. Klassische Managementtheorien (z.B. MBO – Management by Objektives) sind auf Grund dieser Denkrichtung entstanden und haben hierarchisch strukturierte Organisationen mit genau definierten Dienstwegen und klarer Unterteilung in Funktionen/Aufgaben entstehen lassen. Die Unternehmensmaschine erfüllt einen ganz bestimmten Zweck. Ändert sich der Zweck, muss die Maschine umgebaut oder neu gebaut werden. Maschinen können optimiert werden. Effekte von Optimierungen sind berechenbar. Kapazitätsgrenzen werden über einen entsprechenden Ressourceneinsatz aufgelöst. Menschen werden wie Maschinen als Hilfsmittel zur Erreichung von Zielen betrachtet. Arbeitsplätze und Prozesse werden detailgenau beschrieben und Abläufe geplant. Daraus entsteht oftmals langweilige und entfremdete Arbeit. Beispiel: Schnellrestaurants. Hier sind alle Abläufe vorgeschrieben und durchgetaktet, selbst das Lächeln der Mitarbeiter.“

Um das gemeinsame Verständnis der Metaphern zu verstärken, kann der Berater nach jeder Metapher die Teilnehmer befragen, welche typischen Beispiele ihnen spontan dazu einfallen.

2. Die Metapher von den Bedürfnissen und der Motivation:

„Die ‚Gegenbewegung‘ zum mechanistischen Ingenieurmodell ist die Metapher von den Bedürfnissen und der Motivation. Sie geht davon aus, dass Individuen und Gruppen, ebenso wie biologische Organismen, nur effektiv funktionieren können, wenn ihre essenziellen Bedürfnisse befriedigt werden. Die Grundidee der klassischen Organisationsentwicklung entspricht dieser Metapher. Je wertvoller und motivierender die Arbeit, desto höher die Sinnerefüllung des Einzelnen und die Loyalität zum Unternehmen und desto besser die Zielerreichung. Die Motivation hat weitestgehend durch die Führung zu geschehen, an die somit hohe Anforderungen gestellt werden. So lange die Bedürfnisse der Mitarbeiter nicht befriedigt sind, stehen die Bedürfnisse von Kunden oder Bürgern wie selbstverständlich hintenan.“

Beispiel: Behörden und behördenähnliche Unternehmen.“

3. Die Metapher vom Anpassen und Überleben:

„Wenn wir annehmen, dass Individuen, Gruppen und Organisationen Bedürfnisse haben, deren Befriedigung sie anstreben, dann kann daraus der Schluss gezogen werden, dass sie zu ihrem Wohlbefinden ein Umfeld brauchen, das entsprechende Ressourcen liefert. Diese Denkrichtung beschreibt also das Komplement der Metapher von den Bedürfnissen und der Motivation. Unternehmen, in denen die Metapher vom Anpassen und Überleben wirkt, sind extrem auf die Bedürfnisbefriedigung ihrer Kunden fixiert (beleuchten also die Umgebung der Organisation) und verlieren sich selbst dabei häufig aus den Augen. Ruft der Kunde, springen alle auf und versuchen, die Aufgabe zu lösen. Die Bedürfnisse des Kunden haben Vorrang, nach dem Motto: ‚Wenn wir den Kunden verlieren, gehen wir unter.‘“

Beispiel: Werbeagenturen.“

4. Die Metapher von der Unternehmenskultur:

„Alle Unternehmen verfügen über eigene Unternehmenskulturen, die sich durch die unterschiedliche Ausprägung von Regeln, Ritualen und Werten voneinander unterscheiden. Eine Unternehmenskultur entwickelt sich als moralischer Anspruch, der durch soziale Prozesse, Bilder, Symbole und Rituale geschaffen und am Leben erhalten wird. Unternehmen verfügen meist über viele verschiedene und miteinander in Konkurrenz stehende Wertesysteme, die ein Mosaik von

Organisationsrealitäten und keine einheitliche Kultur ergeben. Wenn ein Unternehmen seine soziale Realität stark aus der Perspektive der Unternehmenskultur betrachtet, heißt das nicht, dass es starr an den gleichen Werten, Prinzipien, Regeln und Ritualen festhält und diese nicht weiterentwickelt, sondern vielmehr, dass es sein Denken und Handeln danach ausrichtet. Typische Sätze sind:

- Uns ist wichtig, dass unsere Mitarbeiter würdevoll behandelt werden.*
- Unsere Führungskultur beruht auf sieben Werten.*
- Eine solche Vorgehensweise passt gut zu unserer Unternehmenskultur.*

Beispiel: kirchliche Institutionen.“

5. Die Metapher von der Unternehmenspolitik:

„Politik wird als die hohe Kunst verstanden, Ziele gegen den Widerstand anderer zu erreichen. In dieser Metapher geht es um die Verfolgung von Interessen, die dem Prinzip der Nützlichkeit für die handelnde Person folgt, nicht der Nützlichkeit für das Unternehmen. Es geht also nicht darum, Ziele für das Unternehmen zu erreichen. In dieser Metapher spielen informelle Netzwerke zur Machtausübung eine große Rolle. Für Außenstehende sind die Interessenlagen, Koalitionen und Allianzen schwer zu durchschauen und die Reaktionsweisen der involvierten Personen häufig nicht verständlich. Ein Weg, Organisationspolitik systemisch zu analysieren, besteht darin, sich auf die Beziehungen zwischen Interessen, Konflikt und Macht zu konzentrieren.

Beispiele: Politische Institutionen, Konzernzentralen und Unternehmensbereiche die nicht messbar gemacht werden können und das auch zu verhindern wissen.“

6. Die Metapher von der Überlegenheit durch schnelle Informationsverarbeitung:

„Ist es möglich, Organisationen so zu gestalten, dass sie ebenso flexibel, beweglich und einfallsreich funktionieren wie Gehirne? Diese Metapher beschreibt die Organisation als ein Informationssystem und damit verbunden als ein Kommunikationssystem. Sie stellt Vergleiche zum Gehirn als holografisches System an, das Informationen dezentral verteilt und Daten gleichzeitig speichert und verarbeitet. Organisationen, die aus dieser Perspektive betrachtet werden, verfügen über ausgeklügelte EDV- und Wissensmanagementsysteme.

Beispiel: Call-Center.“

7. Die Metapher vom Unternehmen als psychischem Gefängnis:

„In Organisationen tritt häufig das Phänomen auf, dass sie Ideen, Gedanken und Handlungen entwerfen, die ihrerseits Prozesse nach sich ziehen, durch welche die Organisationsmitglieder gefangen und gefesselt werden. Andere Sichtweisen als die, welche im Unternehmen verabredet und sanktionsfrei ausgetauscht werden, werden als abwegig bezeichnet. Unternehmen, deren Mitarbeiter dieses Bild stark repräsentieren, wirken sehr veränderungsresistent, ignorieren neue technologische Entwicklungen und nehmen tatsächliche Bedrohungen durch sich verändernde Märkte nicht wahr.“

Der Gedanke des psychischen Gefängnisses wird von Platon in seinem Werk „Staat“ beschrieben. In der Allegorie von der Höhle erklärt Sokrates die Beziehung zwischen Erscheinung, Wirklichkeit und Wissen.

Die Geschichte beschreibt eine Höhle mit einer Öffnung, in der ein loderndes Feuer brennt. In der Höhle sind Menschen angekettet, die sich nicht bewegen können. Sie sehen nur die vom Feuer erleuchtete gegenüberliegende Höhlenwand, auf der die Schatten der Menschen und Gegenstände zu erkennen sind. Die Höhlenbewohner setzen die Schatten mit der Wirklichkeit gleich, geben ihnen Namen und verbinden sie mit Geräuschen, die von außen in die Höhle eindringen. Wahrheit und Wirklichkeit ist für die Gefangenen die Schattenwelt, weil sie gar keine andere Welt kennen. Bewohner, welche die Höhle verlassen, stellen fest, dass es außerhalb der Höhle eine komplexe Welt gibt und interpretieren von nun an die Schatten und Geräusche in der Höhle anders. Würden die Menschen, welche die Außenwelt gesehen haben, den angeketteten Bewohnern von ihren Erfahrungen berichten, würden diese sie verhöhnen. Für die Gefangenen würden die gewohnten Abbildungen in der Höhle die einzige wahre Interpretation der Welt bleiben. Da diejenigen, welche in die Höhle zurückkehren würden, auf Grund ihres neuen Wissens nicht mehr in gewohnter Weise agieren würden, weil sie nicht mehr die gleichen Interpretationen der erlebten Phänomene hätten, würden die Mitbewohner sie zweifellos für gefährlich halten. Möglicherweise wäre von diesem Zeitpunkt an die äußere Welt eine Gefahrenquelle, die es zu meiden gilt. Außerdem könnten die Gefangenen sich gegenseitig in dem Verhalten stärken, jetzt erst recht an der gewohnten Sichtweise festzuhalten.

Beispiele: Behörden, gesetzliche Krankenversicherungen und alteingesessene Unternehmen, deren Geschäft „immer irgendwie“ funktioniert hat, auch ohne Kundenorientierung, neue Technologien ...“

Schritt 3: Reflexion

Die Teilnehmer erhalten nun Gelegenheit, in einer Einzelarbeit subjektiv einzuschätzen, inwieweit die einzelnen präsentierten Metaphern die vorherrschenden Sichtweisen im Unternehmen widerspiegeln. Der Berater fragt: „Welche der präsentierten Metaphern beschreiben Ausschnitte der Sichtweisen Ihrer Mitarbeiter? Bitte analysieren Sie auch die von Ihnen zuvor erarbeitete Metapher und achten Sie auf ‚versteckte‘ und ‚leicht ersichtliche‘ Ähnlichkeiten mit den sieben Metaphern. Bitte bewerten Sie die Relevanz der in Frage kommenden Metaphern mit Prozentzahlen. Gehen Sie dabei von der Annahme aus, die sieben Metaphern würden die in Ihrer Organisation wirksamen Bilder vollständig abbilden – wie verteilen sich dann die 100% auf die einzelnen Metaphern. Notieren Sie die Verteilung zunächst auf einem Blatt Papier. Sie haben für diese Arbeit zehn Minuten Zeit.“

Zur Visualisierung der Einschätzungen hat der Berater eine Tabelle auf einer Moderationswand vorbereitet. Das Plakat hat eine Spalte für die unterschiedlichen Metaphern und jeweils eine Spalte pro Teilnehmer. Der Berater trägt die Namen der Teilnehmer in der Matrix ein. Eventuell trägt er zum besseren Verständnis zusätzlich ein vorbereitetes Beispiel in die Tabelle ein.

Wenn alle Teilnehmer die Einzelarbeit beendet haben, bittet sie der Berater ihre Einschätzungen im Plenum bekannt zu geben. Die Teilnehmer äußern sich nacheinander zu den vermuteten Sichtweisen ihrer Mitarbeiter und tragen in die Auswertungstabelle ein, zu wie viel Prozent ihrer Meinung nach jede der sieben Metaphern zu dieser Sichtweise beiträgt.

Abb. 1:
Auswertungstabelle

Metapher	Herr A	Frau B	Frau C	Herr D	Summe/Ranking
„Ingenieur“	20%	10%	15%	15%	60 3
„Bedürfnisse/Motivation“	45%	50%	45%	60%	200 1
„Anpassen und Überleben“	5%	0%	5%	3%	13 6
„Unternehmenskultur“	3%	10%	5%	15%	33 4
„Unternehmenspolitik“	7%	10%	5%	0%	22 5
„Schnelle Informationsverarbeitung“	0%	5%	0%	0%	5 7
„Psychisches Gefängnis“	20%	15%	25%	7%	67 2
Summe	100%	100%	100%	100%	

Danach erhalten die Teilnehmer Gelegenheit, sich gegenseitig zu befragen, um herauszufinden, worauf sie bei der Betrachtung ihrer Teams bzw. ihrer Umgebung besonders achten und wie sie das Gesehene interpretieren.

Am Ende dieses Schritts addiert der Berater in der Spalte „Summe/Ranking“ die Prozentzahlen zusammen und ermittelt die Rangfolge der Metaphern. In den meisten Unternehmen kristallisieren sich, wie in unserem Beispiel, drei bis vier Hauptmetaphern heraus. Mit diesen Metaphern wird anschließend weitergearbeitet.

Schritt 4: Vertiefung und Analyse

Nun findet eine weitere Untersuchung der relevanten Metaphern statt, mit dem Ziel, die Führungskräfte noch stärker mit den Perspektiven der Mitarbeiter vertraut zu machen. Der Berater bittet die Teilnehmer, sich in Kleingruppen à drei bis vier Personen aufzuteilen und die wichtigsten Metaphern anhand folgender Leitfragen zu untersuchen:

- *Was sind die Vorteile dieser Metapher für unser Unternehmen. Was gewinnen wir dadurch?*
- *Was sind die Nachteile dieser Metapher. Was verlieren wir?*
- *Wie sind auf Grund der Metapher bislang Veränderungsprozesse/Konflikte abgelaufen?*
- *Was können wir tun, um zukünftige Veränderungsprozesse in Bewegung zu bringen?*
- *Was könnten wir tun, um Konflikte zu vermeiden bzw. Akzeptanz zu schaffen?*

Die Teilnehmer werden gebeten, ihre Ideen und Meinungen zu visualisieren. Sie erhalten hierzu jeweils eine Pinwand mit einem vorbereiteten Plakat (siehe Abb. 2). Die Beantwortung der Leitfragen in Kleingruppen dauert meist ca. 30 bis 60 Minuten. (Wenn wenig Zeit

Abb. 2: Analyse der Metaphern

Metapher	Vorteile	Nachteile	Ablauf bisheriger Veränderungsprozesse	Was können wir tun, um Veränderungsprozesse in Bewegung zu bringen?	Was können wir tun, um Konflikte zu vermeiden?
„Bedürfnisse/Motivation“					
„Psychisches Gefängnis“					
„Ingenieur“					

ist oder bei großer Teilnehmerzahl ist es sinnvoll, die Arbeitsgruppen nur jeweils eine Metapher bearbeiten zu lassen und hierfür maximal 30 Minuten Zeit zu geben.)

Schritt 5: Präsentation und Diskussion der Ergebnisse

Die Kleingruppen präsentieren nacheinander ihre Arbeitsergebnisse. Der Berater lässt Rückfragen zu und ermuntert zur vertiefenden Diskussion. Je nachdem, ob die Kleingruppen im vorangegangenen Schritt die gleichen Themen parallel oder aber verschiedene Themen arbeitsteilig bearbeitet haben, ergeben sich unterschiedliche Blickwinkel für die Diskussion. Wurde parallel an den gleichen Themen gearbeitet, so lenkt der Berater die Aufmerksamkeit der Teilnehmer auf die Ähnlichkeiten und Unterschiede der Ergebnisse und unterstützt sie dabei, gemeinsam die „Essenz“ auf den Punkt zu bringen. Wurde arbeitsteilig gearbeitet, so ist es eher wichtig, die präsentierten Ergebnisse zusammenzuführen und eventuell noch zu ergänzen, wenn in der Plenumsrunde weitere Sichtweisen zur Sprache kommen.

Es kommt häufig vor, dass die Gruppen mögliche Optionen für Veränderung eher defizitorientiert aus dem Blickwinkel „weg von ...“ betrachten. Typische Aussagen sind:

- ▶ Wir sollten künftig weniger
- ▶ Wir müssen unbedingt ... vermeiden.
- ▶ Wir dürfen ... nicht länger dulden.

Es ist wesentlich, dass der Berater die Teilnehmer darin unterstützt, diese Sichtweisen in ressourcen- und lösungsorientierte Beschreibungen aus dem Blickwinkel „hin zu ...“ zu übersetzen. Er kann fragen:

- ▶ *Was wünschen Sie sich stattdessen?*
- ▶ *Was wollen Sie künftig mehr tun?*
- ▶ *Welche Metaphern müssten in Ihrer Organisation stärker wahrgenommen werden?*

Schritt 6: Persönliche Konsequenz

Abschließend geht es für die Führungskräfte darum, persönliche Konsequenzen abzuleiten und konkrete Maßnahmen für ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereich zu definieren. Der Berater erteilt folgende Instruktion: „*Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen und entwickeln Sie einen konkreten Aktivitätenplan. Präsentieren Sie diesen bitte anschließend auf Overhead-Folie im Plenum.*

- ▶ *Was bedeutet das Erarbeitete für Ihr Team?*
- ▶ *Was haben Sie über Ihr Team und den Veränderungsprozess gelernt?*
- ▶ *Welche konkreten Maßnahmen ergreifen Sie jetzt?*

Sie haben für die Erarbeitung maximal 60 Minuten Zeit. Nach 30 Minuten Einzelarbeit empfehle ich Ihnen 20 Minuten Beratung in einem 2er-Team.“

Es ist sinnvoll, wenn der Berater für die Präsentation der persönlichen Maßnahmenpläne eine einheitliche Struktur vorgibt (siehe Abb. 3).

Was möchte ich ändern? Was möchte ich konkret tun? Was werde ich wie kommunizieren?	Bis wann?	Woran werde ich meinen Erfolg erkennen?

Abb. 3: Individueller Maßnahmenplan

Die Teilnehmer sollen sich in den abschließenden Präsentationen möglichst kurz fassen. Es findet keine weitere Diskussion statt. Der Berater interveniert lediglich, wenn die Maßnahmenpläne oder die Erfolgskriterien zu unspezifisch sind. Dann fragt er nach: „Was bedeutet das konkret?“

In einer gemeinsamen Schlussrunde haben die Teilnehmer Gelegenheit, ein persönliches Fazit in Bezug auf den Verlauf, die Ergebnisse und die Atmosphäre des Workshops zu ziehen.

Der Berater sollte über Erfahrung in der Moderation von Gruppenprozessen, in der Anwendung von Fragetechniken und in der Bearbeitung von „Kulturthemen“ verfügen. Er muss mit den verwendeten Metaphern vertraut sein und deren wechselseitige Beeinflussungen erklären können.

*Voraussetzungen/
Kenntnisse*

Das Metaphern-Tool sorgt für „Aha-Effekte“ und ermöglicht einen tiefen Einstieg in Themen, die kontrovers diskutiert werden. Zudem kommen die Beteiligten oft zu erstaunlichen Lösungen, die meist weit außerhalb des bisher gezeigten Handlungsrahmens liegen. Es lohnt sich, tief in die Diskussionen einzusteigen und mit konkreten Lösungen die Arbeit zu beenden.

*Kommentar/
Erfahrungen*

Als Variante des ersten Schrittes ist es auch möglich, die Geschichten in Kleingruppen erarbeiten zu lassen und anschließend als Theaterstü-

cke zu inszenieren. Diese Vorgehensweise gewährleistet einen interaktiven, lockeren Einstieg und eignet sich besonders als „Abendsession“.

Metaphern reduzieren Komplexität und schaffen einen gemeinsamen Bezugsrahmen. Dies erleichtert die Kommunikation erheblich. Gleichzeitig wirken Metaphern aber auch einseitig, da sie Interpretationen sind und die Wirklichkeit nicht abbilden, sondern verzerrn und so möglicherweise den Blick auf andere Wahrheiten und somit auch Potenziale verstellen. Der Berater sollte sich dieser Gefahr jederzeit bewusst sein und dies auch kommunizieren.

Zusätzliche Hinweise

Ausstattung:

- ▶ Mehrere Moderationswände (mindestens entsprechend der Anzahl der Kleingruppen bei Schritt 4)

Vorbereitung:

- ▶ Plakate:
 - Auswertungstabelle (für Schritt 3)
 - Analyse der Metaphern (für Schritt 4)
 - Individueller Maßnahmenplan (für Schritt 6)

Quellen/ Weiterführende Literatur

Der Begriff „Bilder der Organisation“ wurde von Gareth Morgan geprägt. In seinem gleichnamigen Buch bietet er acht verschiedene Metaphern zur Beschreibung von Organisationen an.

- ▶ Gareth Morgan (1997). Bilder der Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.

Roderich Heinze hat in seinem Buch „Keine Angst vor Veränderungen“ in Anlehnung an Gareth Morgan ebenfalls leicht nachvollziehbare Metaphern beschrieben. Diese Metaphern bilden die theoretische Grundlage für das hier beschriebene Tool.

- ▶ Roderich Heinze (2004). Keine Angst vor Veränderungen! Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

Weitere empfehlenswerte Literatur:

- ▶ Fritz Simon (2004). Gemeinsam sind wir blöd. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- ▶ Platon (1958). Der Staat. Stuttgart: Kröner Verlag.

Eine ausführliche Beschreibung der Metaphern können Sie telefonisch unter 040/31793900 oder per Mail über die Adresse info@alwart-team.de anfordern.

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 Wipermann	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

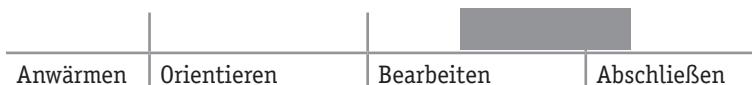
Das lebende Themensandwich	
Von Katja Vittinghoff	181
Reine Routine	
Von Frank Schache-Keil und Frank Wippermann	193
Konsens-Pyramide	
Von Dr. Michael Gommel	204
BC-Tool for Roll Change	
Von Michaela Belitz und Werner Büning	214
SCAMPER	
Von Armin Rohm	223
Kommunikations-Soziogramm	
Von Claudia Bingel 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



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.

Kurzbeschreibung

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

Dauer

„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.

Anwendungsbereiche

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

Zielsetzung/Nutzen

verwandeln, aber man kann neue, intelligenter 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 Teilprojekt-teams 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.“

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

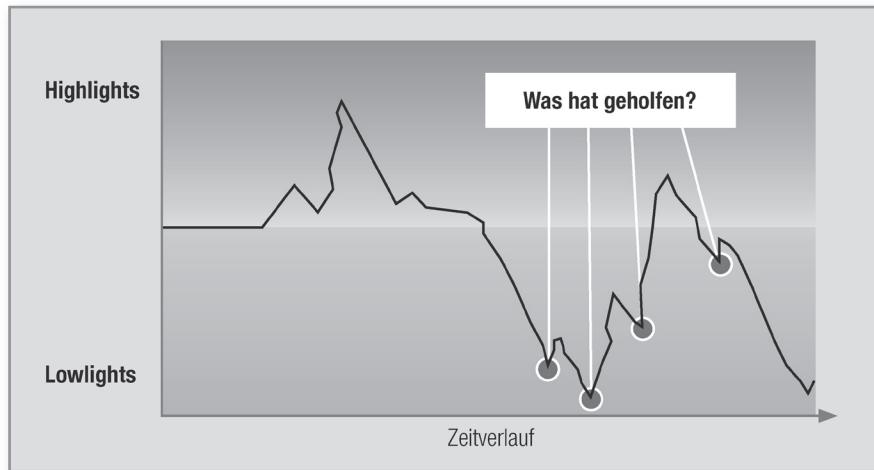


Abb. 1: Visualisierter Projektverlauf mit High- und Lowlights

„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 Betrachtungsspektiven.

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.

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 Scheiterten 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

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 Reflexions-Schleife nehmen, um den Ablauf hinsichtlich der Bedürfnisse der Teilnehmer zu analysieren und gegebenenfalls zu modifizieren.

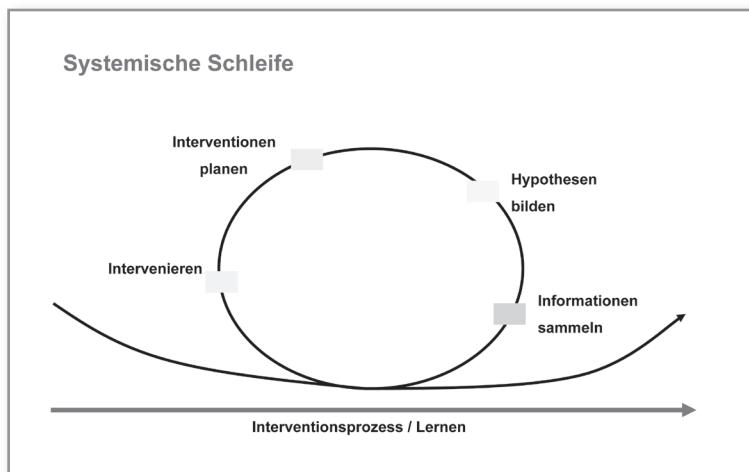


Abb. 2: Die systemische Schleife

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 Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv:** monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

[Mitgliedschaft testen](#)