

Quelle:

Armin Rohm (Hrsg.)

Change-Tools

Erfahrene Prozessberater präsentieren
wirksame Workshop-Interventionen

Okt. 2006, 312 S., kt.

49,90 EUR, managerSeminare, Bonn

ISBN 3-936075-39-5

Leseprobe

Vorab-Auszug
aus der Neuerscheinung »Change-Tools«

Dienstaltermilch

Lassen Sie sich jetzt vormerken und sparen Sie 10%:
(44,90 EUR bis Ende Okt., später 49,90 EUR):

www.managerseminare.de/tb/tb-6096

Tel: 0228-977 91-10 • Fax: 0228-977 91-99

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
Dienstaltermilch 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 Hölzl	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

Dienstalterpolonaise

Von Armin Rohm

Anwärmen	Orientieren	Bearbeiten	Abschließen
----------	-------------	------------	-------------

Die Teilnehmer erinnern sich an die Ereignisse, welche die Geschichte ihrer Organisation maßgeblich beeinflusst haben und beleuchten spielerisch die jeweiligen Auswirkungen auf die Unternehmenskultur. Die „Dienstalterpolonaise“ ist eine interaktive, amüsante Methode, die für einen spannenden Workshop-Beginn sorgt und eine elegante Überleitung in das Thema ermöglicht.

Kurzbeschreibung

Die Anwendung der Methode dauert durchschnittlich zwei Stunden.

Dauer

Das Tool kommt in der Anwärmphase zum Einsatz und eignet sich vor allem im Zusammenhang mit Themen, bei denen kulturelle und historische Aspekte einer Organisation oder eines Teams von besonderer Bedeutung sind. Typische Anwendungsfelder sind die Erarbeitung von Unternehmensleitbildern, die Entwicklung von Visionen oder die grundlegende Reformierung bestehender Strukturen. Darüber hinaus kann die „Dienstalterpolonaise“ in Teamentwicklungsprozessen eingesetzt werden, insbesondere, wenn im Team unterschiedliche Generationen von Mitarbeitern eine gemeinsame Zukunft entwerfen sollen.

Anwendungsbereiche

Wenn als Resultat von Veränderungsprozessen Neues entstehen soll, ist es oftmals notwendig, zunächst das Alte zu verstehen und zu würdigen. Das Tool „Dienstalterpolonaise“ unterstützt diesen Prozess, indem es die Tradition des Unternehmens mit ihren vielen Facetten und „Merkmlichkeiten“ auf lockere, humorvolle Weise transparent macht. Die Methode aktiviert die Teilnehmer gleich zu Beginn des Workshops und sorgt für gute Stimmung. Der Moderator erhält nützliche Hinweise, die er im weiteren Prozess gezielt aufgreifen kann, wenn es darum

Zielsetzung/Nutzen

geht, das Spannungsfeld zwischen Bewahren und Verändern zu bearbeiten.

Ausführliche Beschreibung

Die „Dienstalterpolonaise“ wird zu Beginn eines Workshops eingesetzt, unmittelbar nachdem der Auftraggeber den Anlass und die Zielsetzung der Veranstaltung erläutert hat und der Moderator sich selbst und seine Rolle im weiteren Verlauf vorgestellt hat.

Am Beispiel eines „Workshops zur Entwicklung eines Unternehmensleitbilds“ soll im Folgenden der mögliche Ablauf verdeutlicht werden:

Schritt 1: Aufstellung nach Dienstalter und Vorstellungsrunde

Die Teilnehmer werden gebeten, sich entsprechend der Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit in einem Halbkreis aufzustellen. Sie organisieren sich dabei selbst. Der Moderator definiert lediglich den Rahmen, indem er dort, wo der Halbkreis beginnen soll, eine Karte mit dem Eintrittsjahr des Dienstältesten auf den Boden legt. Das gewünschte Ende markiert er mit einer Karte mit der aktuellen Jahreszahl.

Nachdem sich die Teilnehmer aufgestellt haben folgt eine kurze Vorstellungsrunde, beginnend beim Dienstältesten. Sie kann z.B. anhand visualisierter Satzergänzungen erfolgen:

- ▶ Ich heiße ... und arbeite in diesem Unternehmen seit ...
- ▶ Die größte Herausforderung bei meiner Arbeit ist ...
- ▶ Wenn das ein richtig guter Workshop wird, dann werde ich das daran bemerken, dass ...

Während sich die Teilnehmer vorstellen, erhalten sie vom Moderator Karten mit Nummern entsprechend ihrer Betriebszugehörigkeit. Der Dienstälteste erhält die Nummer eins, der zuletzt eingestellte Mitarbeiter erhält die höchste Zahl.

Schritt 2: Definition der „Unternehmens-Epochen“

In unserem Beispiel könnte der nächste Prozessschritt wie folgt anmoderiert werden: *„Sie sind heute hier zusammen gekommen, um gemeinsam ein Leitbild für Ihre Organisation zu entwickeln. Sie werden unter anderem den Zweck Ihres Unternehmens diskutieren, die Grundsätze Ihres Handelns klären und Entscheidungen treffen, in welche Richtung Sie sich miteinander entwickeln wollen. Manchmal ist es nützlich, zunächst einen Blick in die Vergangenheit zu richten, bevor Entscheidungen für die Zukunft getroffen werden. Die Frage „wo wollen wir gemeinsam hin“*

lässt sich am Besten beantworten, wenn zuvor die Fragen „wo kommen wir her“ und „wo stehen wir heute“ bearbeitet wurden. Die nächsten Prozessschritte sollen Ihnen dabei helfen.“

Der Moderator präsentiert der Gruppe die Visualisierung eines Zeitstrahls, der mit der Jahreszahl des Eintritts des Dienstältesten beginnt und mit der aktuellen Jahreszahl endet. Hinter der aktuellen Jahreszahl sollte noch etwas Platz gelassen werden, weil dort in einer späteren Prozessphase die gewünschte Zukunft thematisiert und visualisiert wird. Die Instruktion für den nächsten Schritt könnte lauten: *„Ihr Unternehmen hat schon einige Höhen und Tiefen erlebt. Manche von Ihnen waren persönlich dabei, andere kennen die Ereignisse aus Erzählungen und wieder andere wissen nur wenig über die Geschichte Ihres Unternehmens. Um ein gemeinsames Verständnis zu fördern, wollen wir diese Geschichte hier in Erinnerung rufen. Zu diesem Zweck definieren wir auf diesem Zeitstrahl die wichtigsten Epochen, die Ihre Organisation durchlebt hat. Eine Epoche bezeichnet laut Brockhaus einen längeren Zeitabschnitt, dessen Beginn und Ende mit einem deutlichen, einschneidenden Wandel verbunden sind, auch verstanden als Zeitpunkt, mit dem eine neue bedeutsame Entwicklung beginnt. Beispiele könnten ein Wechsel in der Unternehmensführung sein, die Einführung eines neuen Produkts, der Umzug in neue Geschäftsräume, aber auch krisenhafte Ereignisse wie der Abbau von Personal oder Schließung eines Standorts. Ich bitte Sie nun, gemeinsam die verschiedenen Epochen ihres Unternehmens zu identifizieren, zu benennen und auf dem Zeitstrahl zu visualisieren. Notieren Sie bitte auch die Ereignisse, die jeweils den Übergang in eine andere Epoche eingeleitet haben. Es geht dabei ausschließlich um die Epochen und Ereignisse, die zumindest vom Dienstältesten unter Ihnen auch tatsächlich erlebt wurden.“*

Die Teilnehmer organisieren sich wieder weitgehend selbst. Der Moderator bleibt im Hintergrund. Meist muss er in der Diskussion die Akteure nochmals daran erinnern, sich ausschließlich auf diejenigen Ereignisse zu konzentrieren, die einen „einschneidenden Wandel“ ausgelöst haben.

Wenn die Epochen definiert sind und eine lockere Atmosphäre herrscht, ermuntert der Moderator die Gruppe, für jede Epoche zusätzlich ein „knackiges Motto“ zu formulieren, das die besondere Kultur des Unternehmens in diesem Zeitabschnitt auf den Punkt bringt. Diese Aussagen werden ebenfalls visualisiert.

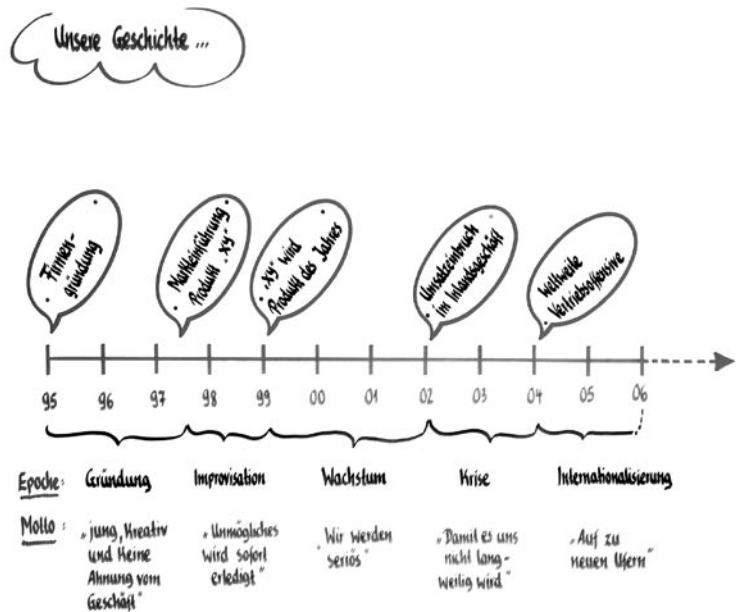


Abb. 1: Visualisierung der Epochen auf dem Zeitstrahl

Danach schreibt jeder Mitarbeiter seinen Namen auf die bei der Vorstellung erhaltene nummerierte Karte und ordnet sie auf der Pinwand „seiner Eintrittsepoche“ zu.

Schritt 3: Impressionen aus den Epochen

Im nächsten Schritt wird die Gesamtgruppe in mehrere Kleingruppen entsprechend der Epochen aufgeteilt, wobei jeder Teilnehmer derjenigen Epoche zugeteilt wird, in die der Zeitpunkt seines Eintritts in das Unternehmen fällt. Die Kleingruppen werden nun eingeladen, sich getrennt und ungestört voneinander den Besonderheiten „ihrer“ Epoche zu widmen.

Die Instruktion könnte lauten:

- ▶ *Erinnern Sie sich bitte daran, was Ihre ersten Eindrücke waren, als Sie in dieses Unternehmen kamen und tauschen Sie sich darüber in Ihrer Kleingruppe kurz aus (Zeit: 20 Minuten):*
 - Was ist Ihnen in den ersten Monaten Ihrer Tätigkeit besonders aufgefallen?
 - Was hat Sie erstaunt, verwirrt, gefreut, geärgert, ...?
 - Was war zu dieser Zeit ‚typisch‘ für die Arbeit in Ihrem Bereich?

- *Worin unterschied sich Ihre Organisation von anderen Unternehmen?*
- *Gibt es spezielle Erinnerungen oder Anekdoten?*
- ▶ *Bereiten Sie gemeinsam eine kleine Präsentation vor (Zeit: 30"). Ihrer Kreativität sind dabei keine Grenzen gesetzt. Sie können beispielsweise ...*
 - *eine Reportage erstellen.*
 - *eine Pressemitteilung verfassen*
 - *,typische' Begebenheiten und Anekdoten aus ,Ihrer' Epoche erzählen*
 - *einen Sketch aufführen*
 - *ein Bild malen*
 - *ein Märchen erzählen ...*

Der Moderator sorgt dafür, dass die Gruppen ungestört arbeiten können, hilft eventuell, benötigte „Requisiten“ zu besorgen und erinnert gegen Ende an die Zeitvorgabe.

Schritt 4: Unternehmensgeschichte live!

Nach einer kurzen Pause präsentieren die Gruppen ihre Ergebnisse im Plenum. Es beginnt die Gruppe mit den „dienstältesten“ Teilnehmern. Der Moderator kündigt die Darbietungen im Stile eines Conferenciers an und sorgt auf charmante Weise dafür, dass alle Gruppen den verdienten Applaus erhalten.

Die Epochenberichte werden nicht diskutiert, es sind lediglich Verständnisfragen und kurze Antworten zugelassen. Der Moderator fotografiert einige Szenen der Darbietungen und integriert die Bilder später in das Fotoprotokoll.



Abb.2: Spannende Darbietungen ...



Abb. 3: ... sorgen für ausgelassene Stimmung

Nach einer Pause kann der Moderator dann direkt die nächste Prozessphase einleiten. Er kann beispielsweise fragen:

- ▶ *Welche Werte wurden in den einzelnen Präsentationen deutlich – wie haben sich diese im Laufe der Epochen gewandelt?*
- ▶ *Welche offiziellen oder geheimen Spielregeln gab und gibt es in Ihrer Organisation?*
- ▶ *Was verraten die Beiträge über die unverwechselbare Identität Ihres Unternehmens?*
- ▶ *Was wollen Sie unbedingt bewahren und was wollen Sie gerne verändern?*
- ▶ *Wenn ich als Moderator Ihre Organisation nun charakterisieren müsste – was glauben Sie, würde ich wohl erzählen?*

*Voraussetzungen/
Kenntnisse*

Die Durchführung der „Dienstalterpolonaise“ erfordert eine gewisse Routine in der Moderation von Gruppenprozessen und ein sensibles Gefühl für den Umgang mit „verdeckten“ Botschaften.

*Kommentar/
Erfahrungen*

Die „Dienstalterpolonaise“ wird von den meisten Teilnehmern als unkonventioneller, kurzweiliger und erkenntnisreicher Einstieg in das Thema wahrgenommen. Die Präsentationen sind häufig überaus originell und bleiben den Akteuren dauerhaft in Erinnerung.

Die Instruktion zum Schritt 3 „Impressionen aus den Epochen“ lässt verschiedene Herangehensweisen an das Thema zu (sachlich-logisch oder kreativ, strukturiert oder improvisiert) und wird so auch unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht.

Die „Dienstalterpolonaise“ ist mehr als nur ein „netter“ Einstieg. Das Tool fungiert vielmehr als „roter Faden“, an dem sich die Interventionen des Moderators während des gesamten Workshops orientieren. Erfahrene Profis nutzen die präsentierten Metaphern und Schlüsselbegriffe gezielt, um immer wieder in der Sprache des Klientensystems auf offene Fragen, eventuelle Widersprüche und unerwünschte Nebenwirkungen zu fokussieren. Das Tool eignet sich auch sehr gut, um den Workshop elegant abzuschließen. In unserem Beispiel könnte am Ende der Bearbeitungsphase der gemeinsame Text des Leitbildes stehen. Der Moderator kann die Gruppe dann nochmals zum anfangs visualisierten Zeitstrahl zurückführen. Die Gruppe zeichnet nun eine weitere Epoche in den Zeitstrahl ein und gibt ihr einen attraktiven Namen. Jetzt umfassen die Epochen die Vergangenheit, die Gegenwart und die

erwünschte Zukunft. Die Auswertung und das Abschluss-Feedback können dann erneut im „Dienstalter-Halbkreis“ erfolgen. Dieses Mal beginnen jedoch die „neuen“ Mitarbeiter, denn sie verkörpern die Zukunft des Unternehmens.

Ausstattung:

- ▶ Moderatorenkoffer
- ▶ Mehrere Pinwände (bespannt mit Packpapier)
- ▶ Digitale Kamera, evtl. Videokamera

Technische Hinweise

Räumliche Voraussetzungen:

Um gegenseitige Störungen oder „Spionage“ in den Kleingruppen zu verhindern, sollten mehrere Räume oder zumindest störungsfreie Orte entsprechend der Zahl der Kleingruppen zur Verfügung stehen

Vorbereitung:

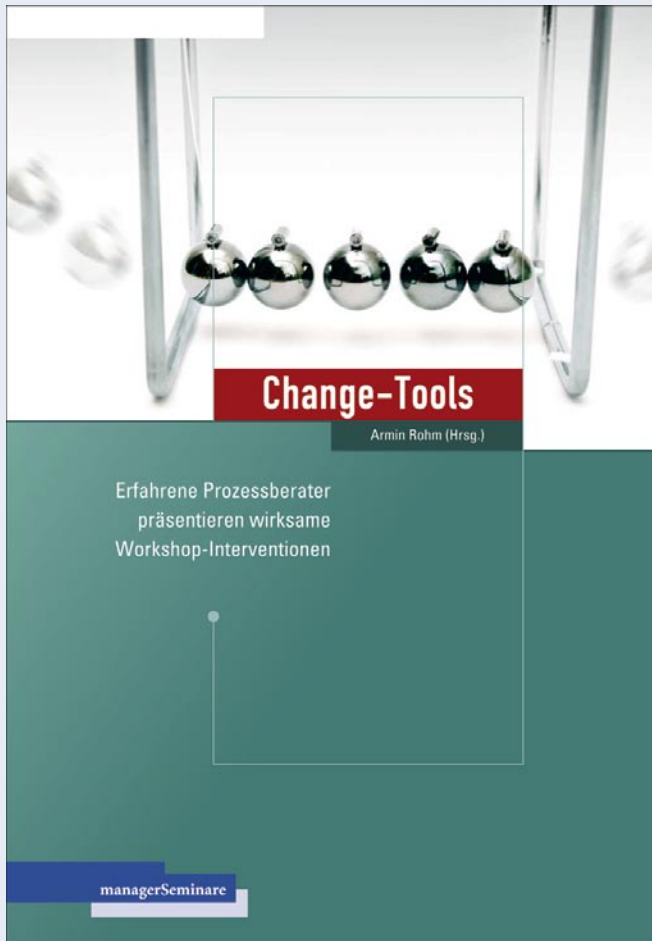
- ▶ Visualisierungen/Arbeitsblätter:
 - Leitfragen für die Vorstellungsrunde
 - Zeitstrahl zur Definition der Epochen
 - Instruktion für die Arbeit in den „Epochen-Gruppen“
- ▶ Nummerierte Karten entsprechend der Teilnehmerzahl
- ▶ Vor dem Workshop Teilnehmerliste mit Eintrittsdaten beim Auftraggeber erbitten!

Die ersten beiden Schritte des Tools sind eine Adaption der so genannten „Anciennitätspolonaise“, die im Rahmen der „Territorigramm-Methode“ zur Anwendung kommt. Diese Methode wurde von P.W. Gester in Kooperation mit Ulrich Clement am Heidelberger Zentrum für systemische Forschung und Beratung entwickelt.

*Quellen/
Weiterführende
Literatur*

- ▶ Peter W. Gester/Ulrich Clement (2001). territorigramm – systemisch-konstruktivistische Organisationsentwicklung. Romanshorn: Viamala-Verlag.

NEUERSCHEINUNG



Workshop-Interventionen

„Change-Tools“ ist ein Methodenhandbuch zur Unterstützung nachhaltiger Veränderungen in Teams und Organisationen. Die Sammlung wendet sich an Personen, die sich professionell mit der Konzeption und Durchführung von Workshops beschäftigen (Prozessberater, Moderatoren, Projektmanager, Führungskräfte).

36 erfahrene Prozessberater beschreiben 38 wirkungsvolle Workshop-Interventionen aus ihrer Praxis. Die Tools sind kontextbezogen entlang von „Echt-Beispielen“ dargestellt und jeweils einer der vier Phasen der Prozessmoderation (Anwärmen, Orientieren, Bearbeiten, Abschließen) zugeordnet. Ausführliche Schritt-für-Schritt-Anleitungen beschreiben präzise sowohl den Ablauf der Interventionen als auch die methodischen Feinheiten, die für eine erfolgreiche Anwendung wesentlich sind.

Armin Rohm (Hrsg.)

Change-Tools

Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen

Okt. 2006, kt, 312 S.

ISBN 3-936075-39-5, Ladenpreis: 49,90 EUR

Einführungspreis bis Ende Okt.: 44,90 EUR

Bestell-Nr.: tb-6211

www.managerseminare.de/tb/tb-6211

Die Autoren – das who's who der Prozessberaterszene:

Susanne Alwart, Rolf Balling,
Prof. Dr. Thomas Bartscher, Ralf Besser,
Elmar Bissegger, Werner Büning,
Ludovica Brachinger-Franke, Heike Ewert,
Melanie Frowein, Amelie Funcke,
Wilhelm Geisbauer, Eva Havenith,
Jürgen Hecker, Martin Hillebrand,
Alexander Höhn, Hubert Hölzl,
Dieter Kannenberg, Dr. Andreas Kannicht,
Michael Karmann, Dr. Susanne Klein,
Dr. Roswitha Königswieser, Ingrid Leinhaas,
Luise Lohkamp, Jörg Meyer,
Dr. Peter Röhrig, Armin Rohm, Elke Schlimbach,
Dr. Bernd Schmid, Prof. Dr. Henning Schulze,
Josef W. Seifert, Johannes Thönneßen,
Alfred Tschönhens, Dr. Heinz Vetter,
Katja Vittinghoff, Iris Wenck, Frank Wippermann

Bestell-Nr.	Titel	EUR	online
.... tb-6211	Change-Tools	49,90	

(Einführungspreis von 44,90 EUR gilt bis Ende Oktober. 2006)

Firma _____

Name _____

Str., Hausnr. _____

PLZ, Ort _____

e-Mail* _____

Unterschrift _____

Preise sind Ladenpreise inkl. MwSt.,
zzgl. Versand.

Bestellung an:
managerSeminare
Andrea Berscheid
Endenicher Str. 282
53121 Bonn
Tel: 02 28 / 9 77 91-22
shop@managerseminare.de

* Der Verwendung Ihrer e-Mail-Adresse für Werbezwecke können Sie jederzeit widersprechen.
Eine einfache Mitteilung genügt. Für den Widerspruch entstehen keine weiteren Kosten.

Fax: 0228/9 77 91-99