

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
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

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.

Anwärmen Die Situation eines Workshops unterbricht die betriebliche Alltagsroutine der Teilnehmer. Deshalb brauchen diese zu Beginn der Veranstaltung ausreichend Zeit, um das Tagesgeschäft loszulassen und „anzukommen“. Die Phase *Anwärmen* 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.

Orientieren Die Phase *Orientieren* 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.

Bearbeiten Die *Bearbeitungsphase* 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:

Struktur der Tools

- ▶ 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).

- ▶ 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



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. Deren 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 Objectives) 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 Sinnerfüllung 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 hinten an.“

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 einzig 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 Mitarbeitern? 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 verzerren 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.

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 **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen