

**Anja Leão, Mathias Hofmann (Hrsg.)**

# **Fit for Change II**

**40 praxisbewährte Tools und Methoden  
im Change für Trainer, Moderatoren,  
Coachs und Change-Manager**

managerSeminare Verlags GmbH, Bonn

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	7
--------------	---

## **Einführung**

*von Anja Leão und Mathias Hofmann*

▶ Das 8-Phasen-Change-Modell.....	9
▶ Der Change-Kreisel .....	12

## **Übersichtstabellen**

▶ Welches Tool passt zu welchen Themen besonders gut? .....	22
▶ Welches Tool passt zu welcher Phase besonders gut? .....	30
▶ Tool-Bewertung .....	32

## **Die Tools in den Phasen**

### **Phase 0: Strategische Planungsphase**

▶ Diagnosekarussell <i>von Dr. Martin Franz</i> .....	37
▶ Führen spüren – Erleben weitergeben <i>von Paul Schulte-Kellinghaus</i> ..	46
▶ Kraftfeldanalyse im Change <i>von Heidrun Sass-Schreiber</i> .....	56
▶ Quick Check Unternehmensentwicklung <i>von Dr. Frank Strikker</i> .....	67
▶ Wahlprogramm <i>von Gabriele Wegener und Dr. Ulf Schwänke</i> .....	75

### **Phase 1: Überraschungs- und Thematisierungsphase**

▶ Das Tiger-Enten-Unternehmen <i>von Prof. Dr. Heiko Sinnhold</i> .....	89
▶ Diversity-Mix <i>von Heidrun Sass-Schreiber</i> .....	98

- ▶ **Erfahrungsräume im Change** von *André Mersch* .....109
- ▶ **Frontpage** von *Mathias Hofmann* .....120
- ▶ **Veränderungspyramide** von *Heinz-Peter Brenner* .....125

## **Phase 2: Verneinungs- und Positionierungsphase**

- ▶ **Change-Konferenz** von *Petra Kochs* .....133
- ▶ **Das gekippte U** von *Gabriele Wegener und Dr. Ulf Schwänke* .....145
- ▶ **Das Riemann'sche Kreuz in Change-Prozessen**  
von *Beate Müller-Niedenzu* .....156
- ▶ **Der Babylonische Turm** von *Petra Kochs*.....163
- ▶ **Hypothesen-Constellation** von *Christian Welker* .....172

## **Phase 3: Rationale Akzeptanzphase**

- ▶ **Abstraktionsleiter** von *Peter Creutzfeldt*.....185
- ▶ **Analoge Entscheidungsfindung** von *Prof. Dr. Jörg Fengler* .....194
- ▶ **Dinner for 27** von *Kerstin Bongartz und Mathias Hofmann*... ..202
- ▶ **Standpunkt im Change** von *Preeti Helena* .....213
- ▶ **Stumme Diskussion** von *Thomas Schäffer* .....224

## **Phase 4: Emotionale Akzeptanzphase**

- ▶ **CasCade** von *Anja Leão* .....231
- ▶ **Leistungsbericht aus interkultureller Sicht**  
von *Marie Ganier-Raymond*.....236
- ▶ **Metaphern im Change** von *Götz Liefert* .....242
- ▶ **Themen- und Projektbörse** von *Mathias Hofmann* .....252
- ▶ **Wunderleiter** von *Heidrun Strikker* .....262

## **Phase 5: Test- und Ausprobierphase**

- ▶ **Arbeit im Sandkasten** von *Reinhard Pleiner* .....275
- ▶ **Change-Meter** von *Mathias Hofmann und Dr. Frank Strikker* .....280
- ▶ **Das Sounding Board im Change** von *Rainer Hußmann*.....285
- ▶ **Ein hochwertiges Angebot** von *Dr. Christine Kaul* .....291
- ▶ **Zone der Gewohnheiten** von *Heinz-Peter Brenner*.....299

## **Phase 6: Erkenntnisphase**

- ▶ **Process Confirmation** von *Andreas Liebrecht* .....307
- ▶ **Reteaming im Change** von *Helmut Blauen-Barth* .....317
- ▶ **Skip-Level-Meetings – Feedback ohne Filter** von *Rainer Hußmann*...328

▶ Verdrehte Wirklichkeit von *Reinhard Pleiner* ..... 335  
 ▶ Viele Wege führen nach Rom von *Marie Ganier-Raymond*..... 341

**Phase 7: Integrations- und Konsolidierungsphase**

▶ Change-Projekte richtig beenden von *Prof. Dr. Heiko Sinnhold* ..... 351  
 ▶ Change-Tools aus dem eigenen Hexenkessel von *Anja Leão* ..... 360  
 ▶ Erweitertes Zielmandala für Unternehmen von *Anja Leão*..... 366  
 ▶ Flagge zeigen – Standards setzen von *Anja Leão*..... 372  
 ▶ Multi-Change-Management von *Mathias Hofmann* ..... 381

Autorenübersicht ..... 389

# Vorwort

Wir freuen uns, mit „Fit for Change II“ erneut eine kompakte, übersichtliche, in der betrieblichen Praxis nationaler und internationaler Unternehmen nutzbare Hilfestellung für den Umgang mit und die Bewältigung von Change-Projekten und -Prozessen anzubieten. Die vielen positiven Rückmeldungen auf den in 2007 erschienen ersten Band haben uns ermutigt, im bewährten Autorenteam und mit einigen neu hinzugekommenen Kollegen, wiederum aus der Praxis für die Praxis bewährte Tools anwendungsgerecht zu dokumentieren.

Veränderungsprojekte sind komplex, der Druck der mit Veränderungsprojekten und -prozessen betrauten Personen, ob intern als Manager, Personal- oder Organisationsentwickler oder extern als Trainer, Berater und Coach, ist immens hoch und Zeit ist knapp. „Fit for Change II“ ist als Begleitinstrument in Veränderungsprojekten zu verstehen, das diesen Rahmenbedingungen gerecht werden muss, sonst ist es keine Hilfestellung für die Beteiligten.

Es ist geschrieben für all diejenigen, die Veränderungsprozesse begleiten, Trainer, Berater, Coaches, Personal- und Organisationsentwickler und Führungskräfte, die nach neuen Wegen suchen.

Als Einleitungskapitel für „Fit for Change II“ haben wir ein neues, dynamisches Veränderungsmodell, den „**Change-Kreisel**“, entwickelt, das die Phasen der Veränderung im Überblick erklärt und uns für die betriebliche Praxis bezüglich der heutigen Erkenntnisse über Change sehr geeignet erscheint. Gleichzeitig haben wir uns in „Fit for Change II“ dazu entschieden, die Struktur des ersten Buches als roten Faden beizubehalten und das bewährte „**8-Phasen-Change-Modell**“ zur Erinnerung voranzustellen. Die neuen Tools sind diesen Phasen zugeordnet.

Einzelne Methoden oder Tools sind nicht der Garant für die Bewältigung von Veränderungsprojekten. Wie in einer erfolgreichen Manufaktur sind die richtigen Werkzeuge nur ein Erfolgsfaktor für hervorragenden

de Produkte. Im Change-Management bedarf es neben den richtigen Tools und Methoden vor allem der Einbettung in ein strategisches Gesamtkonzept. Dazu gehören neben klaren Strategien und Zielen des Prozesses z.B. auch ein Leitgedanke, an dem sich alle Beteiligten orientieren können. Außerdem sind sorgfältige Entscheidungen erforderlich, wie die Regel- oder Prozesspartner sowie bestimmte Rahmenbedingungen von Organisationen in irgendeiner Form in den Veränderungsprozess einbezogen werden sollen. Schließlich muss die Art der Begleitung des Prozesses, der Führung und der Kommunikation von Beginn an mitentschieden werden, um optimale Wirkung zu zeigen.

Auch soll hier nicht der Eindruck entstehen, dass die angebotenen Tools als „Kochrezepte des Hobbykochs“ angewandt werden können, dem ist natürlich nicht so. Es braucht zur sorgfältigen und professionellen Nutzung der jeweiligen Tools ein profundes Wissen als Trainer, Berater oder Coach, Personal- oder Organisationsentwickler oder Projektmanager. Zu jedem Tool wird angegeben, über welche Kenntnisse und Kompetenzen der Anwender verfügen sollte, zudem wird vertiefende Literatur zur Unterstützung empfohlen.

Darüber hinaus ist die innere Haltung des Lesers von entscheidender Bedeutung, damit eine Methode richtig angewendet wird und die gewünschte Wirkung erzeugt. Nicht jede Methode eignet sich für jede Fragestellung und die Erfahrung in Auswahl und Dosierung ist entscheidend zur Vermeidung von unerwünschten Nebenwirkungen.

Alle Autoren haben ihr umfangreiches Know-how als Trainer, Berater, Coachs, Personal- und Organisationsentwickler in dieses Buch eingebracht. Alle zeichnen sich durch langjährige Erfahrung in der Begleitung von Change-Projekten und -Prozessen in und von kleinen und großen, nationalen und internationalen Unternehmen aus und bringen diesen Fundus in ein Gesamtwerk ein, bei dem die einzelnen Tools und Methoden nicht isoliert stehen, sondern sich gegenseitig anregen und ergänzen. Hierzu dienen Querverweise zu Tools aus beiden Bänden. Wir danken allen Kollegen ausdrücklich für ihre hervorragenden Beiträge zu „Fit for Change II“.

Zur Vereinfachung und Erleichterung des Leseflusses haben wir in der Regel darauf verzichtet, sowohl die weibliche als auch die männliche Form der Umsetzenden zu verwenden.

Anja Leão und Mathias Hofmann

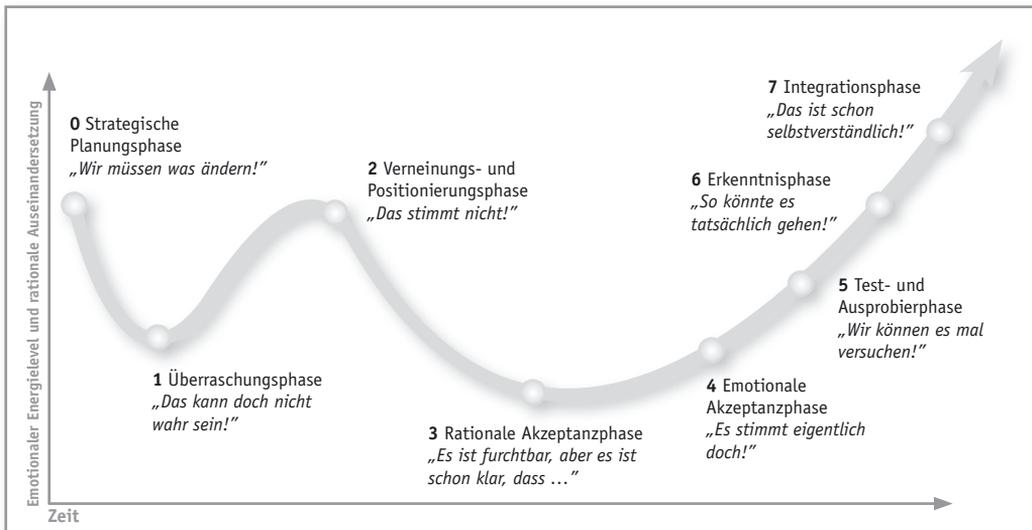
# Das 8-Phasen-Change-Modell: Typische Phasen in Veränderungsprozessen

Zur Bewältigung der unterschiedlichen Phasen in Veränderungsprozessen sind unterschiedliche Interventionen erforderlich, je nachdem, in welcher Phase sich eine Unternehmung gerade befindet.

Inwieweit ein Veränderungsprozess letztlich erfolgreich abläuft, hängt davon ab, welche hemmenden Kräfte zu Beginn des Prozesses einwirken und die erforderlichen Veränderungen eher behindern und wie es gelingt, die förderlichen Kräfte des Unternehmens einzustimmen und in die Richtung der erforderlichen Veränderungen zu bewegen.

Hier zur Erinnerung die acht Phasen des Modells. Die in diesem Buch dargestellten Tools sind diesen Phasen zugeordnet:

Abb.: Phasen in Veränderungsprozessen.



## **0. Strategische Planungsphase – „Stunde 0 des Change“**

Eine kleine Gruppe, in der Regel das Top-Management oder sogar nur einzelne Entscheider, planen aufgrund betrieblicher Notwendigkeiten die Veränderung. Dies kann sowohl bei evolutionären wie revolutionären Change-Prozessen der Fall sein. Gegebenenfalls werden bereits erste Schritte und deren Kommunikation geplant sowie die Beteiligung von internen und externen Beratern entschieden. Nicht jeder Change beginnt jedoch geplant und damit mit Phase 0.

## **1. Thematisierungsphase, Überraschungs- oder Schockphase**

In dieser Phase werden die Beteiligten mit einer neuen Situation bzw. neuen Anforderungen und Erwartungen konfrontiert, für die noch kein angemessenes Verhalten oder keine umfangreiche Lösung existiert. Mängel und Probleme werden thematisiert, neue Ziele und Anforderungen formuliert. Für die überwiegende Mehrzahl kommt dies regelmäßig überraschend. Damit zeichnet sich diese Phase für viele durch hohe Unsicherheit und starke Emotionen aus.

## **2. Verneinungs-, Abwehr und Positionierungsphase**

Veränderungen im Unternehmen stellen die bisherigen Positionen der Beteiligten in Frage. In dieser Phase beziehen zahlreiche Beteiligte im Interesse der eigenen Zukunftssicherung sehr deutlich Position. Dabei stehen sich die Verteidiger scheinbar bewährter Positionen, Verhaltensweisen und Strukturen und die Befürworter des Change-Prozesses gegenüber. Letztere betrachten den anstehenden Veränderungsprozess als Chance für das Unternehmen und nicht zuletzt für die eigene Position.

## **3. Rationale Akzeptanz-, Klärungs- und Entscheidungsphase**

In dieser Phase wächst das Realitätsbewusstsein. Die Notwendigkeit und die Grenzen der Veränderung werden deutlich. Die neue Situation, ihre Andersartigkeit, die damit verbundenen Anforderungen und Erwartungen werden schrittweise akzeptiert. Konflikte werden bearbeitet. Es kommt ggf. zu Trennungen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern. In dieser Phase wird es immer noch einige Beteiligte geben, die Altes festhalten möchten und die Vergangenheit positivieren, gepaart mit denjenigen, die die kommende Veränderung als schmerzlich, aber gleichzeitig als notwendig annehmen und akzeptieren.

## **4. Emotionale Akzeptanz- und Planungsphase**

In der Phase des Akzeptierens und Planens wird die neue Realität nun schrittweise erfasst und der Blick nach vorne gerichtet. Es entsteht Optimismus, ggf. auch Neugierde und es werden die erforderlichen Energien

mobilisiert und Pläne gemacht, die die vorliegenden Herausforderungen bewältigen helfen sollen. Neue Verhaltensweisen werden entwickelt.

### **5. Test- oder Ausprobierphase**

In der Phase des Ausprobierens werden neue Verhaltensweisen praktiziert, erforderliche Maßnahmen erprobt, Änderungen umgesetzt und evaluiert sowie Einstellungen geändert. Es ist die Phase des bewussten Lernens neuer Verhaltensweisen sowie des konkreteren Planens und Ausprobierens. Insbesondere Geduld und Ausdauer sind hier gefragt und auch die Bereitschaft, eine Zielkorrektur vorzunehmen, wenn festgestellt wird, dass die eingeleiteten Maßnahmen noch nicht zum gewünschten Gesamtergebnis zu führen scheinen.

### **6. Erkenntnisphase**

In der Erkenntnisphase werden Gründe für Erfolge und Misserfolge der Testphase ermittelt, reflektiert und erforderliche Abweichungen von der ursprünglichen Planung vorgenommen. Die Bedeutung der Veränderung für das Unternehmen, für den Veränderungsprozess und die notwendigen Maßnahmen sowie auch für die persönliche Entwicklung Betroffener wird in dieser Phase deutlich. Idealerweise wäre eine solche Erkenntnisphase ohne Schuldzuweisung bereits Bestandteil der Phase 0. Jedoch ist dies in der unternehmerischen Realität nur selten der Fall.

### **7. Integrations- und Konsolidierungsphase**

In der Integrationsphase sind die Veränderungen mittlerweile zur Tagesroutine geworden. Vielen Mitarbeitern ist kaum noch bewusst, dass alles einmal anders war. Die Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsperspektiven haben sich erweitert und der Veränderungsprozess ist erfolgreich abgeschlossen. Der nächste Change-Prozess ist oft bereits in Vorbereitung.

---

Das Modell ist angepasst an das psychologische Basismodell „Typische Phasen der Veränderung“, aus G. Kraus, Ch. Becker-Kolle, T. Fischer (2004): Handbuch Change-Management. Berlin: Cornelsen.

# Themen- und Projektbörse

Von Mathias Hofmann

Empfohlene Phase	1-5
Zeitaufwand	■ ■ L L L
Entwicklungsgrad des Teams	■ ■ L L L
Komplexität des Tools	■ ■ ■ L L
Qualifikation des Moderators	■ ■ ■ L L

**Ziel** ist es, die Vielfalt der Themen aus dem Unternehmen aufzugreifen, zu zentralen Aussagen zu verdichten, zu Projekten zu entwerfen und einen Projektplan zu entwickeln und priorisieren.

**Darum geht es:** Themen zusammenstellen, beteiligt sein, Ideen, Kritik, Diskussion, Orientierung, Entscheidung.

**Teilnehmer** 50-120 Personen.

**Emotion** Alle Teilnehmer tragen zum Ergebnis bei, Wertschätzung für alle Wahrnehmungen. Diskussionen zu Zweifeln und Kritik. Entscheidungen geben Orientierung. Die Verdichtung zu einem Aktionsplan führt zu Verständigung und zu neuer Handlungsorientierung. Widerstand wird konkreter.

**Dauer** Bei ca. 20-30 Personen reichen ca. 6 Stunden, ab ca. 75 Personen sind 1 Tag und 2-3 Trainer einzuplanen.

**Vorbereitung** Sehr wichtig: eine Ausgangsfrage formulieren, die für den Change entscheidend ist. Einige Themenbereiche für Antworten vorbereiten, die zur Beantwortung von Bedeutung sind (4-5 Vorschläge reichen in der

Regel aus, sie können auch durch Vorschläge aus dem Plenum ergänzt oder gegen diese ausgetauscht werden).

- ▶ Pro Themenbereich drei Pinnwände. Auf jeder Pinnwand stehen als Überschrift die Ausgangsfrage und der jeweilige Themenbereich (Pinnwand 1 zum Sammeln und Sortieren der Karten zum Themenbereich, Pinnwand 2 für die Formulierung der zentrale Botschaften zum Themenbereich, Pinnwand 3 für Projektideen zum Themenbereich).
- ▶ Ausreichend Karten und Stifte.
- ▶ Einen Großraum für alle Teilnehmer und alle Pinnwände, weitere Gruppenräume.
- ▶ Visualisierung des Prozesses zur Erläuterung und Moderation.

*Voraussetzungen*

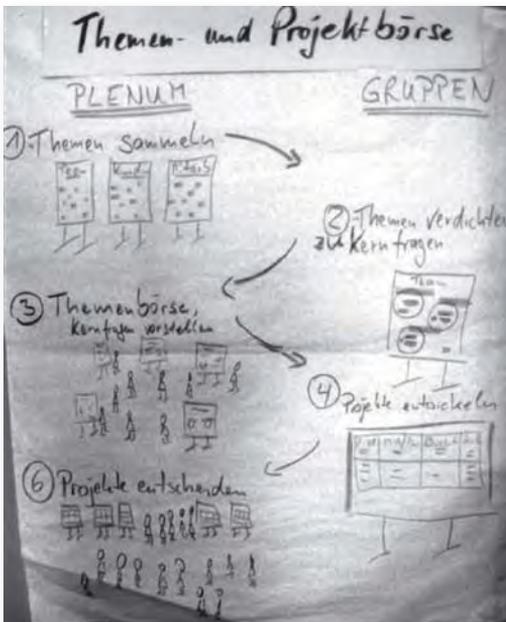


Abb.: Prozessdarstellung der Themen- und Projektbörse.

- ▶ Leadership mit klarer Botschaft zu Anlass und Richtung der Veränderung.
- ▶ Eine dazu gut passende Kernfrage als Ausgangspunkt, welche die Teilnehmer als Beteiligte und Aktive anspricht.
- ▶ Eine Moderation mit Einstimmung der großen Gruppe auf eine gemeinsame Arbeit.
- ▶ Eine konstruktive Diskussionskultur.

*Erfolgsfaktoren*

**Ergebnis, Kennzahlen**

- ▶ Aktionsplan mit wertvollen Projekten für den Change.
- ▶ Commitment zu Zielen mit Zeithorizont und Verantwortlichkeiten.
- ▶ Aktive Beteiligung in Projektgruppen.

**Nebenwirkungen**

Beteiligte werden aktiviert, da sie selbst aus ihren Themen eigene Projekte entwickeln und selbstverantwortlich fortführen.

**Beschreibung**

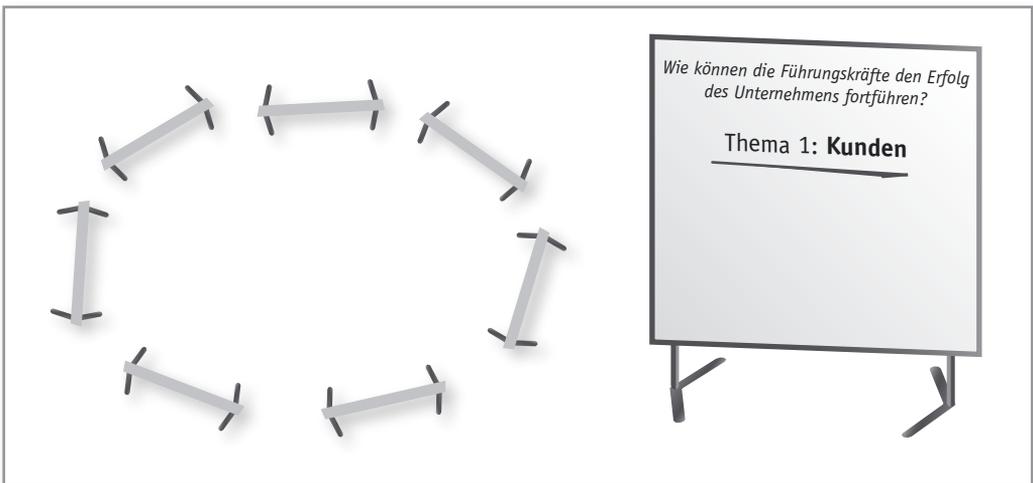
Mit der Themen- und Projektbörse werden für eine zentrale Fragestellung des Veränderungsvorhabens unter Beteiligung vieler Personen die wichtigen Themen und Thesen herausgearbeitet und innerhalb kurzer Zeit zu Projektvorschlägen verdichtet, die in einen umsetzbaren Aktionsplan mit Verantwortlichkeiten münden. Die „Themen- und Projektbörse“ ist ein idealer Startworkshop zur Aktivierung derjenigen, die den Change umsetzen müssen.

**1. Vorarbeiten**

- ▶ Eine Kernfrage als Ausgangspunkt wird formuliert, die das Wesen des Change-Vorhabens trifft und die die Teilnehmer des Workshops mit ihren Aktivitäten in den Mittelpunkt stellt. Beispiele: „Wie können die Führungskräfte den Erfolg des Unternehmens fortführen?“ Oder „Wie können die Führungskräfte im Unternehmen eine verbesserte Kundenorientierung herstellen?“, oder: „Wie können wir uns in unserem Unternehmen besser auf die kultureller Vielfalt unserer Kunden und Mitarbeiter einstellen?“
- ▶ 4-5 Themenbereiche werden vorgegeben oder in einer Steuerungsgruppe erarbeitet, die die Antworten auf die Ausgangsfrage trennend sortieren. 1-2 Pinnwände bleiben ohne Vorgabe. Vorgaben können z.B. „Markt“, „Kunden“, „Prozesse“, „Führung“ oder „Zielorientierung“, „Teambuilding“, „Vorbildfunktion“, „Coaching“ sein.
- ▶ Die Gruppe ist durch die Führung in den Change eingeführt, die Führungskraft hat die Kernfrage und die Auswahl der Themenbereiche erläutert.
- ▶ Die Gruppe ist durch die Moderatoren aufgewärmt und über den Ablauf des Tages mit den Plenums- und Gruppenphasen orientiert (Chart siehe oben).

## 2. Plenum: Antworten zu den Themenbereichen sammeln

Im Raum (ohne Tische, Stühle aus dem Weg nehmen) stehen im großen Kreis die Pinnwände: für jeden Themenbereich eine Pinnwand mit Kernfrage und Themenbereich beschriftet. 1-2 Pinnwände sind nur mit der Kernfrage beschriftet und tragen die Themenüberschrift „Weitere Themen“. Stehtische mit ausreichend Karten, Stiften und Pins sind im Raum verteilt. Die Teilnehmer schreiben ihre Antworten stichwortartig auf Karten und sortieren sie auf die Themen-Pinnwände. Es ist viel Bewegung und Gespräch im Raum, längere Diskussionen werden von den Moderatoren aufgelöst (30 Minuten).



## 3. Gruppenarbeit: Antworten verdichten, zentrale Aussagen formulieren

Die Teilnehmer verteilen sich nach Interesse an die Pinnwände – die Moderation achtet auf eine ungefähr gleichmäßige Verteilung, so dass die Arbeitsfähigkeit in Gruppen erhalten bleibt. Jede Gruppe nimmt sich ihre Pinnwand mit in einen Gruppenraum, dort steht bereits eine zweite Wand, überschrieben wiederum mit Ausgangsfrage und Themenbereich, dazu die Überschrift „zentrale Aussagen“. Die Gruppen haben die Aufgabe, die Karten zu sortieren, zu verdichten und die zentralen Aussagen herauszuarbeiten. Dabei sollen Widersprüche oder gegenteilige Ansichten mit dargestellt werden. Nach Möglichkeit wird auf eine externe Moderation verzichtet, um den Gruppenprozess und Emotionen nicht zu verdecken. Abschließend benennt jede Gruppe zwei Personen als Präsentatoren, die bei der anschließenden Themenbörse im Wechsel die Arbeit und die zentrale Aussage den Teilnehmern aus den anderen Gruppen erläutert (60 Minuten).

Abb.: Pinnwände im Kreis im Plenum aufstellen. Antworten auf die Kernfrage werden auf die Themen-Pinnwände platziert.

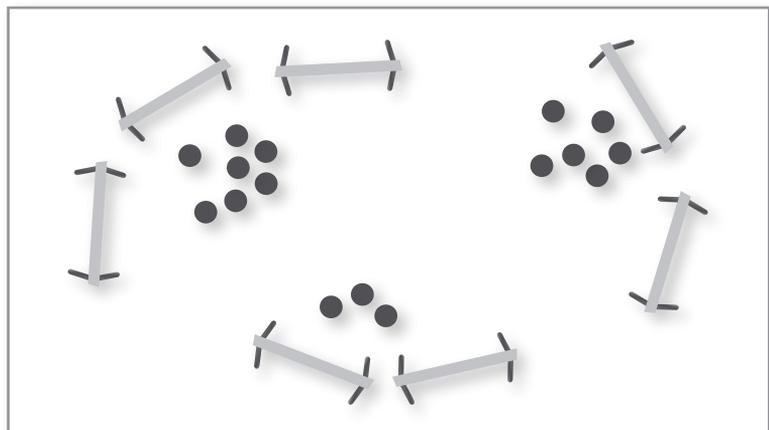
Abb.: Zentrale Botschaft zum Thema – 1. Gruppenphase im Gruppenraum.



#### 4. Plenum: Themenbörse

Die Gruppen bringen ihre Ergebnisse (die Kartenwand und die zentrale Aussage) wieder ins Plenum, sie werden im großen Kreis aufgestellt und bilden so einen „Marktplatz“ oder eine „Themenbörse“. Zu jedem Thema verbleiben jeweils die verabredeten Präsentatoren aus der Gruppe zur Erläuterung der gefundenen zentralen Botschaft, die anderen verteilen sich auf die Stände der anderen Themen. An jedem Themenstand wird jeweils die Arbeit und das Ergebnis berichtet, es ist Zeit für Fragen, Hinweise und Diskussionen: „Treffen die zentralen Aussagen zu? Bringt die Arbeit neue Erkenntnisse?“ Die Vertreter werben für ihre zentrale Botschaft. Alle Teilnehmer gehen zu mehreren für sie interessanten Themen, die Präsentatoren werden auch einmal abgelöst, damit sie selbst herumgehen können. Es ist sehr viel Bewegung und Geräusch im Raum (45 Minuten).

Abb.: Themenbörse – Präsentation der zentralen Botschaften im Plenum.



**5. Gruppen im Plenum: Bericht und Justierung**

Die Gruppen finden sich wieder an ihrem Themenstand zusammen. Die Präsentatoren berichtet von den Reaktionen der Interessenten, alle anderen berichten aus den anderen Gruppen. Die Gruppe überprüft, inwieweit ihre Aussage nach dem Austausch mit denen der anderen Gruppen angepasst werden müssen. Kann das Thema für die Beantwortung der Ausgangsfrage noch wertvoller dargestellt werden? (20 Minuten)

**6. Gruppenarbeit: Projekte entwickeln**

Jede Gruppe begibt sich mit ihren Pinnwänden erneut in den Gruppenarbeitsraum und entwickelt aus den zentralen Aussagen unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Themenbörse einen Projektplan: „Was sind die besten zwei Maßnahmen, um die Ausgangsfrage in diesem Themenbereich zu beantworten – um die erforderliche Veränderung zu erreichen?“ Auf ihrer dritten Pinnwand tragen die Gruppen ihre Ideen in ein Schema ein:

Titel	Ziel	Zeitraum	Projektleiter	Mitarbeiter	Sponsor

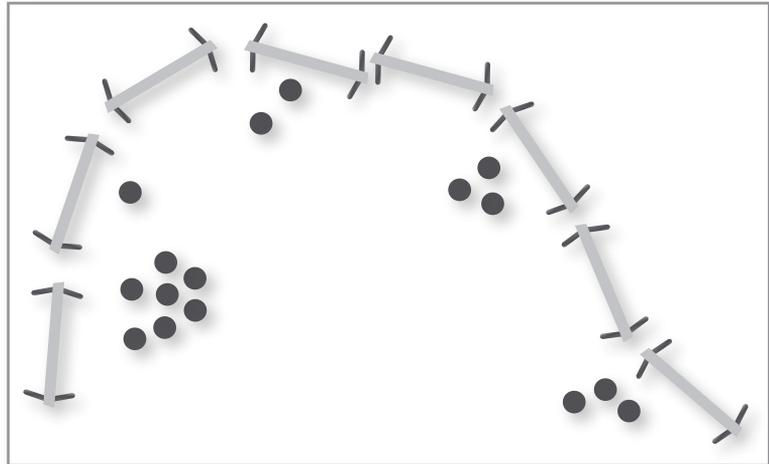
(40 Minuten)

**7. Plenum: Projektbörse**

Die Pinnwände mit den Projekten stehen nebeneinander an einer Seite im Plenum, die Teilnehmer informieren sich an den einzelnen Wänden (15 Minuten). Anschließend verteilen sie sich mit Stühlen mit Blick auf die Projekte im Raum. Der Moderator ruft die einzelnen Projekte auf, die von Vertretern aus der Gruppe präsentiert werden. Unklarheiten werden bereinigt, das Projekt wird jeweils kurz kritisch diskutiert. Mögliche Sponsoren werden für die Unterstützung gewonnen. Die Führungskraft bewertet das Projekt aus ihrer Sicht. Überlappende Projekte werden zusammengefasst. Der Wert der Projekte (ihre Wichtigkeit und Effektivität der Projekte für den Change-Prozess) wird gemeinsam nach drei Stufen „hoch – mittel – gering“ bewertet. Der Moderator befragt dabei den Markt aller Teilnehmer im Raum. Die Arbeitskapazität wird dabei mitberücksichtigt, es wird bei allen Projekten direkt mit besprochen, welchen Aufwand es bedeutet und wer es umsetzen würde. Es wird entschieden, mit welcher Kombination welcher Projekte der größtmögliche Erfolg erzielt werden kann. Diese wertvollsten Projekte werden in einen Aktionsplan zusammengefasst (60 Minuten).

Projekte, die nicht direkt umgesetzt werden, werden dokumentiert, um sie gegebenenfalls später noch aufzugreifen.

Abb.: Projektbörse.  
Abgleich, Priorisieren,  
Entscheiden im Plenum.



## 8. Plenum: Ausblick

Die Führungskraft beauftragt formal die Projektleiter und Projekte. Die Projektarbeit wird terminiert, es wird festgelegt, wann die Projektgruppen Zwischenergebnisse oder Endergebnisse allen präsentieren. Fortsetzungsaktivitäten, der weitere Verlauf des Change-Prozesses und seine Steuerung werden entschieden bzw. kommuniziert. Die Kommunikation der Workshop-Ergebnisse und des „Projektplans“ in das Unternehmen wird entschieden (30 Minuten).



Das Tool liefert direkt ein Ergebnis, eine Auswertung mit der Gruppe im Workshop über eine Schlussrunde (Feedback) hinaus bietet sich nicht an. Für den fortgesetzten Change-Prozess kann die Bewertung der Aktivität allerdings sehr sinnvoll sein, um die weitere Beteiligung einschätzen zu können und Konsequenzen für die nachhaltige Steuerung zu ziehen. Die Unterstützung der Projektarbeit und die weitere Kommunikation untereinander fußt auf dieser Auswertung. In diesem Sinne kann eine Steuerungsgruppe oder die Change-Verantwortlichen mit Blick auf die weitere Planung im Change folgende Fragen nutzen:

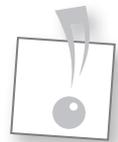
- ▶ Wie war die Beteiligung, wie viel wurde diskutiert, wie laut wurde es im Plenum?
- ▶ Welche Projektideen waren kreativ und überraschend?
- ▶ Inwieweit kamen die Zweifler und Kritiker zu Wort?

- ▶ Welche ganz neuen Themen wurden angesprochen?
- ▶ Welche Gruppenphasen waren konstruktiv, inwieweit wurden Gegensätze zugelassen?
- ▶ Wie aktiv wurde für die Kernaussagen und die Projekte geworben?
- ▶ (Gegebenenfalls): Welche Rollen nahmen verschiedene Hierarchiestufen ein?
- ▶ Gab es einen Unterschied zwischen „Alten Hasen“ und „Jungen Füchsen“?
- ▶ Wo waren besondere „Change-Agents“ sichtbar, die für den Change insbesondere genutzt werden können?
- ▶ Weiß jeder, was in der nächsten Zeit seine Aufgabe in oder außerhalb der Projekte ist?
- ▶ Wurde die Bedeutung einzelner Projekte für den Change angemessen vom Plenum bewertet? Wie ist das Gespür der Teilnehmer für die Anforderungen, die den Change notwendig machen?
- ▶ Inwieweit wurde die Richtung des Change-Vorhabens und die Orientierung der Führungskraft verstanden und entsprechend aufgenommen?
- ▶ Wie können die Kritiker zu Wort kommen, die heute nicht zum Zuge kamen, aber noch nicht überzeugt sind?
- ▶ Welche weitere Unterstützung benötigen die Projektgruppen, damit sie erfolgreich arbeiten können? (Zeit – Ressourcen – Sponsorship durch Führungskräfte – Projektleitungscompetenz – Projektleitertausch).

---

Sicherheit in der Moderation großer Gruppen, beste Vorbereitung mit der Geschäftsführung zu zentraler Fragestellung und Entscheidungsbereichen der Beteiligten, am besten auch die Vorbereitung mit einer kleinen Gruppe der Beteiligten. Erfahrungen mit Change-Prozessen ist wesentlich, um diese Workshop-Methode in eine Gesamtarchitektur einzubinden. Die angestoßene Projekt-Arbeit muss begleitend unterstützt werden und ihre Ergebnisse in den Change-Prozess zurückfließen.

*Durchführungshinweise*



- 
- ▶ Der Moderator muss Kompetenz in der Moderation großer Gruppen besitzen. In Großgruppen sollten mehrere Moderatoren eingesetzt werden, um eventuell in den Gruppenphasen die Teilnehmer unterstützen.
  - ▶ In der Diskussion der Projektbörse werden sehr schnell wichtige

*Kommentar, Erfahrungen des Autors*



Entscheidungen gefällt. Die Führungskraft muss mit ihrer Entscheidungskompetenz transparent eingebunden sein. Es ist wichtig, die Ressourcen hier mit zu berücksichtigen: lieber wenige wirkungsvolle Projekte als zu viele verstreute Ideen verfolgen. Nach Erfahrung des Autors lassen sich in der Regel ähnliche Projekte sinnvoll zusammenfassen.

- ▶ Der Führungskraft kommt die Aufgabe zu, der Gruppe Orientierung zu geben: Welche Richtung ist für die Veränderung vorgesehen und welcher Freiraum ist vorhanden?
- ▶ Die Ausgangsfrage muss offen genug sein, um aktive Beteiligung möglich und wertvoll zu machen.
- ▶ Je nach Organisation werden bei 100 Personen weitere Führungsebenen vertreten sein. Sie können als Beobachter, Sponsoren, Feedback-Geber, Moderatoren oder als Gleichgestellte beteiligt sein. Ihre Rolle muss aber vorher klar und allen transparent sein.

### Praxisbeispiel

- ▶ Mit diesem Tool wurde die Themenvielfalt unter den Führungskräften eines Pharma-Außendienstes mit etwa 80 Führungskräften innerhalb eines halben Tages in Aufträge für 6 Projektgruppen kanalisiert. Mit diesem Auftakt war der Grundstein für ein erfolgreiches zweijähriges Veränderungsvorhaben gelegt – sowohl hinsichtlich der Inhalte der Veränderung als auch hinsichtlich der Arbeitsform und des Arbeitsstiles.
- ▶ Ein weiteres Beispiel ist die Ausrichtung einer Sozialen Großeinrichtung auf die Zunahme interkulturelle Klientel, die mit 40 Führungskräften und Teamvertretern aus allen Einrichtungen innerhalb eines halben Tages mit einer Themen- und Projektbörse gestartet wurde.
- ▶ In beiden Fällen war die Aktivierung der Beteiligten neben den inhaltlichen Themen ein zentrales Anliegen, das auf diesem Wege erfolgreich umgesetzt werden konnte.

---

*Quellen,  
Literaturhinweise*      Eigenentwicklung.

---

*Querverweise*      Wenn Sie die „Themen- und Projektbörse“ gut nutzen können, dann wird sicherlich auch „Talking Cure – Kommunikation mit Kritikern“ von Mathias Hofmann (Fit for Change Bd. 1) für Sie hilfreich sein, um kritische Stimmen und Meinungen bewusst zu hören und zu integrieren.

# 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](http://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