

„80% der
Veränderungsvorhaben
scheitern an
unzulänglichen
Konzepten der
Implementierung.“

Hans-Günter Rolff

„Wenn Du wenig Zeit
hast, nimm Dir am
Anfang viel davon.“

Ruth Cohn

Perspektiven

Perspektive-Newsletter, www.uwestrass.de, Ausgabe 11/2007

1. **Veränderungsprozesse: Wenn die Passiven passiv bleiben und die Aktiven immer aktiver werden...**
2. **Neu zum Download: Anfangen noch bevor das Seminar beginnt...**
3. **„Hilfreiches Fragen“ – Inhaltsverzeichnis als erster Überblick**

1. Wenn die Passiven passiv bleiben und die Aktiven immer aktiver werden: zwei Möglichkeiten für die Moderation von Veränderungsprozessen...

An einem trüben Montagmorgen finden sich zehn Mitglieder eines Vereins zusammen, um an ihrem neuen Vereinskonzept zu arbeiten. In ersten Gesprächen wird deutlich, hier haben sich die Engagierten, die Innovatoren zusammengefunden, beseelt von der Idee, dass sie mit ihrem Konzept die nicht anwesenden Mitglieder mitreißen, sozusagen erwecken. Eine aktive Vorwärtsbewegung des Vereins erhoffen sie sich, neue Mitglieder gewinnen, passive Mitglieder zur Mitarbeit motivieren, neue Projekte... Die Ziele sind schnell formuliert und gesammelt. Visionen werden formuliert. Aus dem trüben Morgen wird ein heller, energiegeladener Vormittag.

Was so positiv und hoffnungsvoll daherkommt, kann leicht zum Anfang eines unendlichen Frustrationsprozesses werden. Mit der guten Absicht voran-

Aktiven auszubremsen und bereits bei ihrem Montag-Morgen-Prozess zu frustrieren? Zwei methodische Anregungen zwischen Erfolgsskala und Verschlimmerungsfrage:

a) Erfolgsskala

Nachdem Sie an den Inhalten gearbeitet haben (Ziele, Konzept, Projektideen) könnten Sie die Beteiligten nach ihrer Erfolgsprognose befragen. Dazu kleben Sie einen Tesakreppstreifen auf den Boden, einmal quer durch den Raum. Dann definieren Sie die Enden des Streifens als die Enden einer Erfolgsskala zwischen 0 und 100. 0 steht für 0% Erfolgsaussichten und 100 steht für 100% Erfolg. Dann bitten Sie die Teilnehmer/innen ihre Erfolgsprognose zwischen diesen zwei Polen abzugeben, indem sie sich entsprechend des prognostizierten Wertes auf die Skala stellen. Sie können das ganze auch mit Gegenständen machen: die Teilnehmer/innen legen dann z.B. einen Stein, eine Figur, einen typischen Gegenstand für die Vereinsarbeit auf die Linie. Dies macht die Einschätzung der TN in Bezug auf die Realisierung des Besprochenen transparent und besprechbar.

In einem zweiten Schritt fragen Sie die TN, was sie tun könnten, um die Erfolgsprognose zu stabilisieren bzw. auf der Skala nach oben zu bewegen. Dabei können Sie die TN anregen, sich auf vergangene erfolgreiche (ähnliche) Prozesse zu konzentrieren. Die TN können so aus eigenen positiven Erfahrungen schöpfen. Sie knüpfen dabei an bereits erfolgreiche, wirksame Prozesse

an. Es wird das eigene „Prozess-Know-how“ aktiviert und nutzbar gemacht. Durch die Arbeit in der Gruppe stellt dabei auch jede TN eine Ressource dar. Sie können die Antworten in Form von Stichworten auf Kärtchen sammeln und um die Skala herum legen.

Neben dem „Was“ konzentrieren sich hier die TN auf das „Wie“. Sie erarbeiten sich neben den Inhalten „Prozessspielregeln“ für die Umsetzung der Inhalte. Je konkreter diese Spielregeln formuliert werden, desto wirksamer können sich diese in der Umsetzungsphase entfalten. Meine Erfahrung ist, dass die TN hier häufig die Frage aufwerfen und bearbeiten, wie sie den Prozess mit den Nicht-Anwesenden rückkoppeln können. Dabei verringert sich das Tempo und die Fahrt, wie bei einer Wagenkolonne, in der plötzlich die



Während die Passiven passiv bleiben, produzieren die Aktiven immer mehr Abstand...

zuschreiten, wird der Abstand zu denen, mit denen man vorankommen will, immer größer. Während die Passiven passiv bleiben, werden die Aktiven immer aktiver. Sie reflektieren, diskutieren, entwerfen Ideen und Visionen, und ohne dass sie es merken, kommen sie immer weiter voran, aber eben ohne die, mit denen sie vorankommen möchten. Je konkreter dabei die Zielvorstellungen, je konkreter dabei die Ideen, wohin alle gehen müssten (also auch die nicht Anwesenden), desto größer wird die Wegstrecke, die die Passiven, überwinden müssen, wenn sie folgen wollen.

So produzieren die Aktiven zunächst mehr von dem, was sie überwinden möchten: Abstand.

Wie kann man einem solchen paradoxen Prozess als Moderator/in bzw. Gruppenleiter/in begegnen, ohne die

vorderste Fahrerin in den Rückspiegel schaut, feststellt, dass sie zu schnell gefahren ist, das Tempo drosselt, und so die anderen aufschließen können.



Erfolgsprognose auf einer Skala zwischen 0 (kein Erfolg) und 10 (voller Erfolg)

b) Wie können wir das Ganze noch schlimmer machen? („Verschlimmerungsfrage“)

Sie könnten, nachdem Sie auf den möglicherweise paradoxen Effekt „Abstand zu den Passiven“ hingewiesen haben, die Frage stellen, was die Anwesenden tun könnten, um den Abstand noch mehr zu vergrößern. Was müssten sie tun? Wie müssten sie die Ziele und Ideen angehen, damit sie die Passiven noch mehr verlieren? Wenn es den Beteiligten an diesem Montag-Morgen-Prozess gelingt, ihre ganze Kreativität, Motivation und ihr Engagement in die Beantwortung dieser Frage zu stecken, können sehr spannende Prozesse entstehen. Mit jeder Antwort sensibilisieren sich die Beteiligten für wichtige Prozessfaktoren. Sie entdecken vielleicht in der Überzeichnung durch die Antworten auf diese Frage die Notwendigkeit, sich nicht nur auf das „Was“ zu konzentrieren sondern auch auf das „Wie“. Die Verschlimmerungsfrage eröffnet vielleicht die Perspektive, die Frage von Aktivität und Passivität als einen wechselseitigen Prozess zwischen den Vereinsmitgliedern zu betrachten. Dabei können ähnlich wie bei der Erfolgsskala Prozessfaktoren bzw. Prozessspielregeln herausgearbeitet werden.

Übrigens: An jenem trüben Montagmorgen tagten nicht wirklich zehn Vereinsmitglieder. Sie stehen hier nur als Beispiel für die vielen Anlässe, bei denen aktive Innovatoren noch mehr Abstand produzieren: das Leitungsteam, das ein neues pädagogisches Konzept erarbeitet, die Steuergruppe einer Schule, die ein Leitbild entwirft, die Arbeitsgruppe in einer Firma, die ein Programm zu Steigerung der Motivation der Mitarbeiter/innen erarbeitet.

2. Neu zum Download: Anfangen, noch bevor das Seminar beginnt...

Häufig kommen Teilnehmer/innen nicht gleichzeitig an und sind in unterschiedlicher Verfassung/Stimmung. Manche sind schon in Gedanken da, manche noch weit weg. Um sie beim Ankommen schon einzustimmen, kann man Karten bzw. Plakate mit Zitaten auf den Weg zum Seminarraum aufhängen bzw. auf den Boden legen. Die Zitate stimmen ein und können als erste

Gesprächsanlässe dienen. Ein Schritt weiter gehen Schilder mit Fragen. Sie

fordern schon auf, nachzudenken, Antworten zu formulieren, zu arbeiten.

Diese Methode braucht keine Zeit, da sie vor dem Beginn der Gruppeneinheit stattfindet. Sie erfordert keine Auswertung. Jede/r Teilnehmer/in kann entsprechend der eigenen Befindlichkeit das Angebot zur Einstimmung nutzen oder nicht. Für viele Teilnehmer/innen ermöglichen die Sprüche eine lockere und unverbindliche Kontaktaufnahme sowie einen ersten Gesprächsstoff, der über die ersten Hürden des Kennenlernens hinweghilft.



Download: Anleitung und ein paar Sprüche zur Anregung sowie weitere Quellen für Sprüche und Zitate.

www.uwestrass.de/vip/sprueche.pdf

3. „Hilfreiches Fragen“ kurz vor der Auslieferung – Inhaltsverzeichnis als Download

Die ersten Buchbestellungen kommen schon bei mir an - darüber freue ich mich natürlich sehr. Leider dauert der Druckprozess noch etwas. Sobald das Buch ausgeliefert werden kann, erfahren Sie das in einer Sonderausgabe des Perspektive-Newsletters. Wenn Sie schon jetzt einen Blick auf die Inhalte werfen wollen, können Sie dies auf der Website zum Buch www.hilfreichesfragen.de tun. Unter anderem finden Sie dort das komplette Inhaltsverzeichnis schon jetzt:

<http://www.hilfreichesfragen.de/inhalt.pdf>

Ich wünsche Ihnen eine gute Zeit!

Ihr Uwe Straß

Link zu diesem Newsletter:

<http://www.uwestrass.de/newsletter-11-2007.pdf>