



## Über das Buch

„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 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.



## Inhalte und Autoren

### 1. Kapitel: Anwärmen

Katja Vittinghoff stellt ein Tool vor, das gleich zu Beginn eines (Großgruppen-)Workshops einen kollektiven ‚Aha-Effekt‘ auslöst. ‚Wo bitte geht's nach Norden‘ ist eine humorvolle Intervention, welche die Teilnehmer aktiviert und für eine gemeinsame Ausrichtung sorgt.

Armin Rohm präsentiert eine interaktive Übung, welche die wechselseitigen Beziehungen und Abhängigkeiten in Organisationen auf spielerische Weise sichtbar macht. Die ‚Magischen Dreiecke‘ sensibilisieren frühzeitig für die ‚unerwünschten Nebenwirkungen‘ von Veränderungsprozessen.

**Josef W. Seifert** beschreibt das ‚World Café‘, eine Methode die eine angenehme, lockere Atmosphäre erzeugt und auch große Gruppen bis 200 Personen schnell in einen intensiven Austausch bringt.

Dr. Peter Röhrig zeigt, wie die persönliche Ressourcen, Stärken und Talente der Teilnehmer gezielt ‚aufgespürt‘ und positiv verstärkt werden können. ‚Der frühe Blick auf Gelungenes‘ setzt Energien frei und sorgt für ein Klima der Verbundenheit.

Das von Ralf Besser vorgestellte ‚Kaskadengespräch‘ ermöglicht es, die kulturellen Themen einer Organisation spielerisch und effektiv zu erarbeiten. Eine Abfolge von Rollenspielen bringt die im System vorhandenen, unterschiedlichen Sichtweisen auf kreative Weise auf den Punkt.

Armin Rohm beschreibt die ‚Dienstalterpolonaise‘. Das Tool hilft den Teilnehmern, sich an die prägenden, historischen Ereignisse in ihrer Organisation zu erinnern und die jeweiligen Auswirkungen auf die Unternehmenskultur zu verstehen.

‚Fast Networking‘ sorgt für einen dynamischen Einstieg in das Thema des Workshops. Iris Wenck beschreibt, wie in Form von ‚Mini-Interviews‘ das relevante Wissen aller Teilnehmer abgefragt, verdichtet und visualisiert, und ganz nebenbei eine gute Arbeitsatmosphäre erzeugt werden kann.

Dr. Susanne Klein stellt eine Methode vor, welche die professionelle Balance von Bewahren und Verändern fördert. ‚Kohlköpfe identifizieren‘ hilft den von einer Veränderung betroffenen Führungskräften, unverzichtbare Abläufe herauszufinden und nicht mehr zeitgemäße Routinen loszulassen.

Das ‚Chef-Interview‘ bietet sich an, wenn aufgrund der Person oder der Rolle des Chefs zu befürchten ist, dass emotionale Themen die zu bearbeitenden Sachthemen überlagern. Rolf Balling zeigt, wie der Chef durch einfühlsame und direkte Befragung als Person und in seinen Absichten/Befürchtungen deutlich gemacht werden kann.

## **2. Kapitel: Orientieren**

Alfred Tschönhens und Elmar Bissegger stellen ‚Die vier Zimmer der Veränderung‘ vor. Die Intervention beschreibt metaphorisch den typischen Ablauf von Veränderungsprozessen und beleuchtet insbesondere die psychologischen Dimensionen des Wandels.

Dr. Bernd Schmid verdeutlicht, wie die Mitglieder einer Organisation mit Hilfe des ‚Passungsdialogs anhand innerer Bilder‘ überprüfen können, inwieweit ihre persönlichen beruflichen Befriedigungselemente zu den Entwicklungen ihres Teams bzw. ihres Unternehmens passen.

Dr. Roswita Königswieser und Martin Hillebrand beschreiben die ‚Strategie in dreißig Worten‘. Das Tool macht Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der subjektiven Wahrnehmung der Unternehmensstrategie sichtbar und erleichtert eine gemeinsame strategische Ausrichtung.

Dr. Heinz Vetter stellt dar, wie mit Hilfe der ‚Projektumfeldanalyse‘ rasch ein umfassender Überblick über die betroffenen Akteure bzw. Bezugsgruppen und deren Beziehungen zum Projekt gewonnen werden kann.

Wilhelm Geisbauer stellt ein Tool zur effektiven Sammlung und Priorisierung wahrgenommener Probleme dar. Durch einen gezielten Perspektivenwechsel werden die Teilnehmer elegant ‚vom Problem zum Ziel‘ geleitet.

Frank Wippermann skizziert, wie mit Hilfe von ‚Qualitätstreibern‘ die lohnendsten ‚Veränderungsbaustellen‘ einer Organisation identifiziert werden können. Anhand 24

konkreter Fragen wird die Ist-Situation im Unternehmen erfasst und diskutiert.

Mit der ‚erfahrungsorientierten Themensammlung‘ stellt Armin Rohm ein Tool zur Erarbeitung einer umfassenden Themenlandschaft vor. Die Methode beteiligt die Betroffenen aktiv, macht unterschiedliche Sichtweisen deutlich und schafft eine gemeinsame Orientierung.

Die von Jürgen Hecker präsentierte ‚trendorientierte Themensammlung‘ richtet den Blick auf Zukunftsfragen und stellt so eine ideale Ergänzung zum vorangegangenen Tool dar. Die Methode beleuchtet die für eine Organisation relevanten Entwicklungen aus verschiedenen Blickwinkeln und integriert dabei die subjektiven Einschätzungen der Workshop-Teilnehmer.

Das ‚Spiegelbild‘ kommt zum Einsatz, wenn im Rahmen von Veränderungsprozessen zwei oder mehrere betroffene Bereiche ihre künftige Zusammenarbeit planen sollen. Johannes Thönneßen zeigt, wie der Austausch der vermuteten Fremdbilder helfen kann, eventuelle gegenseitige Vorbehalte zu klären und eine konstruktive Zusammenarbeit zu fördern.

Komplexe Reorganisationen können nur gelingen, wenn auch die emotionalen Aspekte der Veränderung artikuliert und bearbeitet werden. Hubert Hölzl zeigt, wie die ‚geheimen‘ Themen einer Organisation mittels ‚Klartext!‘ kreativ zur Sprache gebracht werden können.

### **3. Kapitel: Bearbeiten**

Heike Ewert beschreibt eine ganzheitliche Diskussionsmethode, die sachliche und emotionale Aspekte gleichermaßen thematisiert und würdigt. ‚Dynamic Solution‘ verzichtet dabei auf Struktur und vertraut stattdessen voll dem kreativen Interaktionsprozess der Gruppe.

Mit ‚Hurra, ein Befehl!‘ stellt Frank Wippermann ein Tool vor, das eingesetzt wird, wenn das Ziel einer Veränderungsmaßnahme vom Management klar vorgegeben ist und es darum geht, die Betroffenen ‚ins Boot‘ zu holen und tragfähige Umsetzungsvereinbarungen zu treffen.

Ludovica Brachinger-Franke stellt dar, was bei der ‚Teilprojekt-Initialisierung‘ zu beachten ist. Die Initialisierung setzt die Struktur für eine gute und wirkungsvolle Arbeit am Thema und schafft die ‚klimatische‘ Grundlage für eine effektive Zusammenarbeit.

Ingrid Leinhaas zeigt, wie interaktive Moderationstechniken mit analytischen Methoden der Prozessmodellierung verknüpft werden können. Mit ‚Process Flow‘ lassen sich Abläufe in Organisationen strukturiert erarbeiten, visualisieren und optimieren.

Das von Jörg Meyer beschriebene ‚Risikoportfolio‘ sorgt dafür, dass die für den weiteren Verlauf eines Projekts oder Change-Prozesses relevanten ‚Störgrößen‘ systematisch erfasst und bewertet werden. So können frühzeitig geeignete Maßnahmen für den Eintrittsfall definiert werden.

Heike Ewert und Michael Karmann zeigen, wie die ‚Kollegiale Beratung mit Reflecting Teams‘ die individuelle Problemlösung unterstützt. Das Tool hilft den Teilnehmern, die eigene Rolle zu klären, neue Einsichten zu gewinnen und alternative Handlungsoptionen zu entwickeln.

Anhand von sieben Metaphern beschreibt Susanne Alwart Organisationen, sowie die darin arbeitenden Menschen und deren Denk- und Handlungsmuster. Die ‚Arbeit mit Metaphern‘ macht die wirksamen Bilder bewusst und hilft, Optionen für Veränderung zu generieren.

Die von Prof. Dr. Henning Schulze präsentierte ‚Visionsarbeit‘ ermöglicht eine kreative und gleichzeitig strukturierte Erarbeitung einer gemeinsamen Vision. Die Methode bewirkt eine hohe Identifikation, weil die Zukunftsbilder aller Teilnehmer in das Ergebnis einfließen.

Luise Lohkamp nutzt Elemente der systemischen Organisationsaufstellung, um unterschiedliche Wahrnehmungen, Befindlichkeiten und Wünsche in Teams sichtbar zu machen. Die ‚Skulpturarbeit mit einem Team‘ hilft, die Arbeitsfähigkeit von Teams zu verbessern oder wiederherzustellen.

Dr. Andreas Kannicht stellt eine ritualisierte Form der Aussprache dar, die sich insbesondere bei Polarisierungen in Teams anbietet. Durch gezielte Perspektivenwechsel unterbricht die ‚Triadische Inszenierung‘ die gewohnten Denk- und Handlungsmuster der Akteure und fördert das gegenseitige Verständnis.

#### **4. Kapitel: Abschließen**

Die ‚Entzauberung von Latenzen‘ greift die zu Beginn eines Workshops abgefragten Erwartungen und Befürchtungen in der Schlussphase nochmals auf. Prof. Dr. Thomas Bartscher und Werner Büning zeigen, wie diese Themen bezüglich ihres Fortbestehens und ihrer Wirksamkeit in der Zukunft systematisch bewertet werden können.

Dieter Kannenberg beschreibt ein Tool zur Unterstützung des Praxistransfers vereinbarter Veränderungsmaßnahmen. Das ‚Feedback 3. und 4. Ordnung‘ ermittelt Chancen und Risiken, beschreibt deren mögliche Auswirkungen und generiert erste Ideen, wie den Störgrößen im Falle ihres Auftretens wirkungsvoll begegnet werden kann.

Katja Vittinghoff stellt ‚das fraktale Feedback‘ vor, das am Ende eines Workshops dafür sorgt, dass unterschiedliche und gemeinsame Wahrnehmungen sichtbar werden. Mit Paargesprächen beginnend bis hin zum kollektiven Austausch im Plenum, unterhalten sich die Teilnehmer in immer größer werdenden Gruppen wiederholt zu ein und derselben Fragestellung.

Amelie Funcke beschreibt, wie Edward de Bono’s ‚Hutwechsellmethode‘ als Schlussintervention für Workshops inszeniert werden kann. Das ‚Denkhüte-Feedback‘ erhebt ein differenziertes Feedback aus unterschiedlichen Perspektiven und gibt dabei ausdrücklich auch den Emotionen Raum.

Eva Havenith zeigt, wie Teams ganzheitlich auf die Bewältigung herausfordernder Situationen vorbereitet werden können. Mit Hilfe der ‚Teameinstimmung durch die Logischen Ebenen‘ werden die vorhandenen Ressourcen zielorientiert gebündelt und ‚verankert‘.

‚Was für’s Herz‘ dient der emotionalen Transfersicherung. Dr. Peter Röhrig beschreibt eine Inszenierung wertschätzenden Feedbacks, die den Teilnehmern überraschende Selbst-Einsichten beschert und für eine nachhaltige Motivation zur gemeinsamen Umsetzung von Vereinbarungen sorgt.

Beim ‚Gast-Interview‘ erhalten die Teilnehmer am Ende eines Change-Workshops Gelegenheit, offene Fragen an einen verantwortlichen Entscheider zu adressieren. Die von Dr. Susanne Klein vorgestellte Methode schafft Transparenz in der Sache und fördert die Akzeptanz des Veränderungsvorhabens.

Melanie Frowein und Alexander Höhn präsentieren eine humorvoll-verrückte Abschlussintervention. Anstelle der im Workshop erarbeiteten erwünschten Lösung verordnet die ‚paradoxe Verschreibung‘ den Teilnehmern das genaue Gegenteil, nämlich die bewusste Herstellung des beklagten, unerwünschten Zustands.

Elke Schlimbach beschreibt eine künstlerische Abschlussintervention, in der die Teilnehmer die im Rahmen eines Workshops definierten Werte/Leitsätze sprachlich und visuell ausgestalten. ‚Unternehmen abBILDen‘ macht Werte rational und emotional erlebbar und sorgt für einen außergewöhnlichen Transfer ins Unternehmen.

<http://www.moderatio.de/changetools>