

Erfolgsfürsorge

Von Armin Rohm

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

Kurzbeschreibung

Die „Erfolgsfürsorge“ zielt am Ende eines Workshops darauf ab, den Teilnehmern den längerfristigen Nutzen einer komplexen Veränderung nochmals bewusst zu machen. Die Methode macht die Unausweichlichkeit des Wandels deutlich, ohne die hierfür erforderlichen Anstrengungen zu verschweigen oder zu beschönigen. Die Teilnehmer identifizieren mögliche Hindernisse, erarbeiten Ideen zu deren Überwindung und gehen eine „Selbstverpflichtung“ zur engagierten Unterstützung des Vorhabens ein.

Dauer

Die Intervention dauert bei acht bis zehn Teilnehmern ungefähr eine Stunde.

Anwendungsbereiche

Die Methode eignet sich als Schlussequenz, wenn die Teilnehmer am Ende des Workshops auf die anstehende Veränderung eingeschworen werden sollen und die Bereitschaft zum Mitmachen aktiviert bzw. verstärkt werden soll. Die Intervention bietet sich vor allem an, wenn vorhersehbar ist, dass sich ein Erfolg nur einstellen kann, wenn die Beteiligten den Prozess entschlossen, diszipliniert, ausdauernd und mit kontinuierlich hoher Priorität vorantreiben – auch dann, wenn die kurzfristigen Erfordernisse des Tagesgeschäft diese Priorität gelegentlich infrage stellen.

Besonders hilfreich ist die „Erfolgsfürsorge“ bei der Neuauflage von Veränderungsvorhaben, die in der Vergangenheit schon wiederholt gescheitert sind, weil entweder die Komplexität des Projekts unterschätzt wurde oder das Durchhaltevermögen der verantwortlichen Akteure fehlte. In diesem Fall kann das Tool helfen, die Wachsamkeit gegen-

über den erneut zu erwartenden Störungen zu erhöhen und Handlungsoptionen aufzuzeigen.

In der hier beschriebenen Version eignet sich das Tool sehr gut für Gruppengrößen von sechs bis zwölf Teilnehmern. Das Setting kann jedoch auch für den Einsatz in größeren Gruppen modifiziert werden.

Veränderungen in Organisationen werden durch Visionen, durch Leidensdruck oder durch Einsicht ausgelöst. Visionsprozesse schöpfen ihre Energie aus der Begeisterung der Visionäre, die ihre Ideen mit emotionalen Reden und bewegenden Ritualen durch das Unternehmen tragen. Leidensdruckprozesse mobilisieren die Beteiligten dadurch, dass es eine offensichtliche Not gemeinsam abzuwenden gilt. Es brennt lichterloh und jedem ist klar, dass sofort und entschlossen gehandelt und der Brand gelöscht werden muss.

Zielsetzung/Nutzen

Am schwierigsten ist es, die Energien im Unternehmen auf Prozesse zu fokussieren, die aus einer rationalen Einsicht heraus eingeleitet werden – denn hier werden weder die Programme Lustgewinn noch Schmerzvermeidung aktiviert. Stattdessen gibt es eine vernünftige Managemententscheidung, bestimmte Veränderungen schon heute bewusst, systematisch und kontrolliert vorzunehmen, um für die kommenden Herausforderungen gut aufgestellt zu sein.

Das Tool „Erfolgsfürsorge“ unterstützt insbesondere solche einsichtgetriebenen Prozesse. Der Ablauf der Methode sorgt dafür, dass am Ende des Workshops nochmals allen Akteuren deutlich wird, dass die beschlossene Veränderung auf jeden Fall sinnvoll, wenn nicht sogar zwingend erforderlich ist – obwohl vielleicht aktuell noch keine wirkliche Not herrscht, es also (noch) nicht brennt. Im Sinne einer wirksamen „Brandvorsorge“ beleuchten die Teilnehmer, was passieren wird, wenn das Projekt entweder scheitert oder jetzt einfach nichts passiert. Sie erkennen, dass die dann zu erwartenden Resultate und Entwicklungen keine wünschenswerten Alternativen zum geplanten Vorhaben darstellen.

Die Intervention lädt außerdem dazu ein, die Stolpersteine zu identifizieren, die den Erfolg der Veränderung beeinträchtigen oder gar verhindern könnten, um dann lösungsorientiert nach Strategien und Maßnahmen zu suchen, mit deren Hilfe die Stolpersteine aus dem Weg geräumt werden können.

Ausführliche Beschreibung

Nachfolgend ein praktisches Beispiel. Ein mittelständisches, produzierendes Unternehmen hat sich in den letzten Jahren zunehmend vom Hersteller von Massenprodukten zum Fertiger von Maßprodukten entwickelt. Dieser Trend wird sich weiter fortsetzen. Deshalb hat das Management entschieden, den gesamten Produktentstehungsprozess grundlegend neu zu organisieren. Es gab in der Vergangenheit bereits zwei gescheiterte Projekte mit ähnlicher Zielsetzung.

Teilnehmer des Kick-off-Workshops sind der Auftraggeber (Geschäftsführer Produktion), die Bereichsleiter und das Projektteam (insgesamt zehn Personen). Im Verlauf der Veranstaltung wurden die Ziele des Projekts definiert, der Auftrag an das Projektteam konkretisiert, die erforderlichen personellen, materiellen und zeitlichen Ressourcen ermittelt sowie ein Projektstrukturplan einschließlich Meilensteinen entworfen. Nach einer letzten Pause folgt nun die Schlussphase.

Schritt 1: Blick in die Zukunft

Der Moderator versammelt die Teilnehmer im Stehkreis um eine mit Packpapier bespannte Pinnwand. In der Pause hat der Moderator die Überschrift auf das Plakat geschrieben: *„Wo stehen wir in fünf Jahren, ...?“* Darunter hat er drei Spalten eingezeichnet.

Er erläutert den Teilnehmern die Aufgabenstellung: *„Sie haben Ihr Projekt sorgfältig geplant und eine Reihe von Maßnahmen verabschiedet. Es kann also losgehen und ‚eigentlich‘ kann nichts schiefgehen. Lassen Sie uns jetzt noch einen Blick über den Tellerrand wagen, indem wir uns vergegenwärtigen, welche Auswirkungen das Projekt für Ihr Unternehmen auf längere Sicht haben wird. Suchen Sie sich bitte einen Gesprächspartner und diskutieren Sie die Frage: ‚Wo stehen wir in fünf Jahren ... (kurze Pause) ..., wenn dieses Projekt ein voller Erfolg wird?‘“*

Er schreibt den zweiten Halbsatz in die erste Spalte des Plakats. *„Unterhalten Sie sich ungefähr fünf Minuten über diese Frage und notieren Sie am Ende Ihres Gesprächs bitte die zwei oder drei wichtigsten Erkenntnisse auf Moderationskarten. Es geht nicht darum, dass Sie möglichst viele Ideen entwickeln, sondern darum, dass Sie die für Sie wesentlichen Aspekte herausfiltern.“*

Nach fünf Minuten bittet der Moderator die Teilnehmer wieder in den Stehkreis. Nacheinander treten die Gesprächspaare vor die Pinnwand, nennen ihre Ergebnisse und pinnen die Karten in die vorgesehene Spalte. Der Moderator lässt Rückfragen zu, begrenzt aber Diskussionen.

Dann bittet der Moderator die Teilnehmer, sich einen anderen Gesprächspartner zu suchen. „Diskutieren Sie in den nächsten fünf Minuten die Frage: ‚Wo stehen wir in fünf Jahren, ... (kurze Pause) ..., wenn das Projekt scheitert?‘“. Er schreibt den zweiten Halbsatz in die mittlere Spalte. Jetzt wiederholt sich der Prozess der ersten Runde (Diskussion zu zweit, Essenz auf Karten schreiben, im Stehkreis präsentieren).

Im letzten Schritt dieser Sequenz suchen sich die Teilnehmer nochmals einen „neuen“ Gesprächspartner. Der Moderator stellt die nächste Leitfrage und notiert die noch fehlenden Worte in der letzten freien Spalte: „Wo stehen wir in fünf Jahren, ... (kurze Pause) ..., wenn jetzt nichts passiert?“ Es geht nun also um die Frage, was die Konsequenzen wären, wenn man das Veränderungsthema einfach ignorieren und auf das Projekt verzichten würde. Nochmals wiederholt sich der Prozess von kurzem Austausch, Dokumentation und Präsentation.

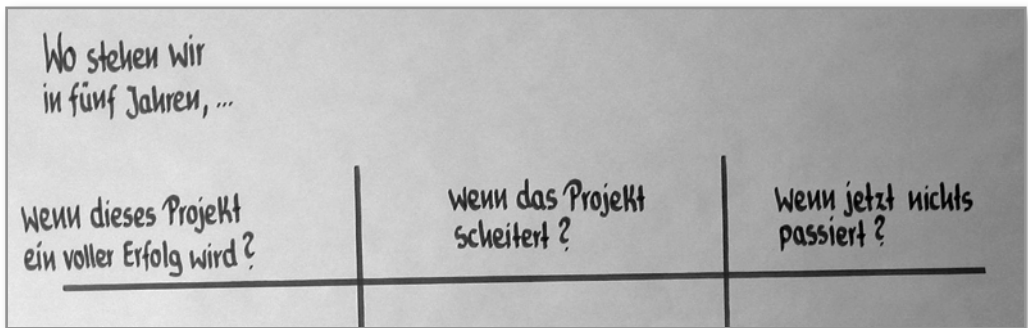


Abb.: Die Leitfragen für den Blick in die Zukunft

Am Ende lädt der Moderator die Teilnehmer ein, das Gesamtergebnis zu interpretieren: „Wenn Sie jetzt nochmals das Gesagte und die Karten auf der Pinnwand auf sich wirken lassen, was geht Ihnen da durch den Kopf? Was freut, überrascht oder irritiert Sie – und welche Schlussfolgerungen ziehen Sie daraus?“

In unserem Beispiel waren die Teilnehmer einerseits überrascht, wie ähnlich die Sichtweisen in allen drei Spalten waren. Andererseits wurde deutlich, dass sich alle einen langfristig sehr hohen Nutzen vom Projekt versprechen, und sowohl ein Scheitern als auch die Alternative „Nichtstun“ schlimme Folgen hätten (z.B. Verlust von Aufträgen, Wettbewerbsnachteile, Leerlaufzeiten in der Produktion, lange Lieferfristen, vermeidbare Kosten, ...).

Schritt 2: Strategie gegen Rückschläge

Der Moderator bittet die Teilnehmer, sich nach dem Zufallsprinzip in zwei Gruppen aufzuteilen und erläutert dann den nächsten Prozessschritt: *„In Ihrer Gruppe herrscht eine hohe Übereinstimmung darüber, dass dieser Prozess mit aller Kraft zum Erfolg geführt werden muss. Gleichzeitig ist allen bekannt, dass genau dieses Vorhaben in der Vergangenheit bereits zweimal auf halbem Weg gescheitert ist. Deshalb wollen wir die möglichen Stolpersteine dieses Mal schon heute ins Visier nehmen, um einige Handlungsoptionen parat zu haben, wenn sie dann im Projektverlauf tatsächlich auftreten sollten. Bitte diskutieren Sie in Ihrer Kleingruppe die Frage: ‚Wer oder was kann den Erfolg unseres Projekts gefährden oder gar verhindern?‘ Gehen Sie bitte so vor, dass jeder in der Kleingruppe zunächst äußert, was aus seiner Sicht die zwei bis drei Hauptgefahren sind. Einigen Sie sich dann auf fünf besonders bedrohliche Risiken, die aus Sicht Ihrer Gruppe unbedingt abgewendet werden müssen. Notieren Sie diese stichwortartig auf Moderationskarten. Sie haben hierfür zehn Minuten Zeit.“*

Die Gruppen ziehen sich nun zurück und diskutieren die vorgegebene Fragestellung. Der Moderator geht zwischen den Gruppen hin und her und achtet darauf, dass sich die Teilnehmer nicht in rückwärtsgewandten Diskussionen und nachträglichen Schuldzuweisungen verlieren.

Nach Ablauf der Zeit holt der Moderator die Gruppen im Plenum zusammen. *„Stellen Sie nun bitte Ihre fünf wichtigsten Stolperfallen vor. Die Gruppe, die zuhört, bitte ich, genau nachzufragen, was mit den jeweiligen Aussagen gemeint ist, denn es wird gleich Ihre Aufgabe sein, die Themen der jeweils anderen Gruppe weiterzubearbeiten.“* Eine Gruppe beginnt und stellt die erarbeiteten Punkte kurz vor. Die zweite Gruppe und der Moderator stellen Verständnisfragen. Danach wechseln die Rollen und der Prozess von Präsentation und Nachfragen wiederholt sich.

Am Ende bittet der Moderator beide Gruppen, ihre Moderationskarten der jeweils anderen Gruppe feierlich zu übergeben. *„Stellen Sie sich nun bitte Folgendes vor: Sie sind erfolgreiche, hoch bezahlte Berater für exzellentes Projektmanagement. Sie wurden von der anderen Gruppe eingekauft, um für die Themen, die auf den Karten stehen, Lösungsstrategien zu entwickeln. Ziehen Sie sich bitte zur Beratung zurück und erarbeiten Sie in Ihren Teams zu jedem Thema der anderen Gruppe mindestens drei Lösungsideen. Gestalten Sie hierzu eine Pinnwand. Pinnen Sie einfach die Karten an und schreiben Sie Ihre Empfehlungen direkt dahinter auf das Packpapier. Sie sind erfahrene Profis – deshalb werden Sie hierfür maximal 20 Minuten benötigen.“*

Der Moderator hält sich so weit wie möglich im Hintergrund. Er sollte aber den Prozess in den Gruppen aufmerksam verfolgen und mit Nachdruck intervenieren, wenn die Teilnehmer die Themen zu sehr durch ihre „betriebsblinde Brille“ betrachten und dazu neigen, die ausgesprochenen Ideen sofort mit „Ja-aber-Statements“ abzuwerten. Dann erinnert er die Teilnehmer: *„Denken Sie daran, Sie sind externe Berater. Sie werden für Lösungsimpulse bezahlt und nicht fürs Jammern!“*

Wenn beide Gruppen ihre Ideen gesammelt und visualisiert haben, werden die Präsentationen inszeniert. Wichtig ist dabei, dass die Präsentatoren weiterhin in ihren Beraterrollen bleiben.

Der Moderator instruiert die Teilnehmer: *„Eine Beratergruppe beginnt und ‚verkauft‘ ihre Lösungen dem Kunden. Der Kunde darf natürlich nachfragen – wir verzichten aber darauf zu diskutieren, was nach Ihrer Erfahrung in Ihrem Unternehmen funktioniert und was nicht. Besser ist es, wenn Sie sich als Kunde einfach für die Impulse bedanken.“*

Es geht bei der „Strategie gegen Rückschläge“ nicht darum, am Ende einen detaillierten Maßnahmenkatalog zu verabschieden. Wichtig ist vielmehr, dass die Stolpersteine offen benannt werden können, und dass das im System längst vorhandene Wissen, was „eigentlich“ zu tun wäre, auf den Tisch kommt. Hierbei unterstützt der vorgegebene Perspektivenwechsel. Bestimmte „Tabulösungen“ können von den Teilnehmern wesentlich einfacher angesprochen werden, wenn sie diese nicht als Mitarbeiter des Unternehmens, sondern in der Rolle eines externen Experten äußern.

In dem beschriebenen Workshop wurden zu der Störgröße „Der Projektleiter wird alleine gelassen“ beispielsweise folgende Maßnahmen vorgeschlagen:

- ▶ Der Projektleiter wird zu mindestens 50% seiner Zeit für das Projekt freigestellt. (Bislang wurden in diesem Unternehmen alle Projekte „nebenher“ abgewickelt.)
- ▶ Der Projektleiter hat die Befugnis, jede beliebige Person im Unternehmen bei Bedarf in die Projektsitzung zu ‚zitieren‘, auch Mitglieder der Geschäftsleitung. Die Befugnis wird im Unternehmen unmissverständlich kommuniziert.
- ▶ Jedes der drei Mitglieder der Geschäftsleitung arbeitet in einem Teilprojekt aktiv mit.

Schritt 3: Persönlicher Beitrag

Zum Ende des Workshops bittet der Moderator die Teilnehmer, sich in einem Stehkreis zusammenzufinden. Er erklärt den letzten Schritt: *„Sie haben heute geklärt, worum es bei dem Projekt konkret gehen wird und warum das für Ihr Unternehmen wichtig ist. Sie haben diskutiert, was schwierig werden könnte und wie den Schwierigkeiten im Ernstfall begegnet werden kann. Bislang haben wir die Veränderung stets aus dem Blickwinkel Ihrer Organisation betrachtet. Ich bitte Sie nun noch um ein abschließendes persönliches Statement in wenigen Worten. Wie stellen sich für Sie die Dinge dar – betrachtet durch Ihre eigene Brille?“*

Der Moderator deckt am Flipchart ein Blatt mit der Aufgabe auf:

- ▶ Was mir persönlich an dem Projekt besonders wichtig ist ...
- ▶ und was ich aktiv zum Erfolg beitragen werde ...

Die Teilnehmer äußern sich in beliebiger Reihenfolge. Die Statements werden nicht kommentiert. Danach bedankt sich der Auftraggeber des Projekts bei den Teilnehmern und beendet den Workshop.

Voraussetzungen/ Kenntnisse

Der Moderator braucht ein gutes Gespür dafür, wann er die Regeln der Intervention (vor allem die Zeitvorgaben) entschlossen durchsetzen muss, und wann er kurze Diskussionen auch mal zulassen sollte, weil sie von allgemeinem Interesse sind und der Zielsetzung des Workshops dienen. Darüber hinaus lebt die Intervention davon, dass dem Moderator das Kunststück gelingt, gleichzeitig zurückhaltend und doch sehr präsent zu agieren.

Kommentar/ Erfahrungen

Die „Erfolgsfürsorge“ fördert sowohl die rationale als auch eine emotionale Identifikation mit dem anstehenden Veränderungsprojekt. Die inhaltlichen Ergebnisse sind dabei letztlich weniger bedeutsam als die emotionale Wirkung des Prozesses. Ziel ist es, dass möglichst alle Teilnehmer ein „gutes Gefühl“ für das Projekt entwickeln im Sinne von:

- ▶ Ja, diese Sache ist wichtig!
- ▶ Ja, es wird schwierig, aber wir schaffen das!
- ▶ Ja, das geht mich etwas an!
- ▶ Ja, ich bin dabei!

Insofern kann das Tool eine professionelle Risikoanalyse (z.B. mittels Risikoportfolio) natürlich nicht ersetzen.

Weil der Schritt „Strategie gegen Rückschläge“ eher Brainstorming-Charakter hat und auf verbindliche Entscheidungen verzichtet, ist es zwingend erforderlich, dass der Moderator dem Auftraggeber schon im Vorfeld des Workshops spiegelt, dass es seine Verantwortung sein wird, die realisierbaren Lösungsideen tatsächlich umzusetzen bzw. die hierfür erforderlichen Rahmenbedingungen zu schaffen.

Die „Erfolgsfürsorge“ kann in vielen unterschiedlichen Varianten inszeniert werden. Es ist nicht nötig, die Schritte immer in der hier beschriebenen Weise und Reihenfolge durchzuführen.

- ▶ Der erste Schritt „Blick in die Zukunft“ kann sehr gut auch schon als Einstieg in die Orientierungsphase eines Workshops genutzt werden. Gerade bei Projekten mit einer schmerzhaften „Tradition“ des Scheiterns kann es sehr konstruktiv sein, die Workshop-Teilnehmer gleich zu Beginn mit den längerfristigen Konsequenzen von Erfolg, Misserfolg und Nichtstun zu konfrontieren. Das Tool kann sogar noch früher eingesetzt werden, nämlich zu dem Zeitpunkt, an dem das Management noch hinter verschlossenen Türen diskutiert, ob das Projekt überhaupt gestartet werden soll. Die Beantwortung der drei Fragen zeigt dann sehr schnell, ob innerhalb des Managements überhaupt die Energie vorhanden ist, die für einen kraftvollen Prozess nötig sein wird.
- ▶ Der zweite Schritt „Strategie gegen Rückschläge“ kann völlig unabhängig vom „Blick in die Zukunft“ als Schlusssequenz in nahezu jedem Workshop genutzt werden, in dem Maßnahmen vereinbart wurden, deren Umsetzung vielleicht schwierig werden könnte.
- ▶ Der Schritt „Persönlicher Beitrag“ ist generell für jeden Workshop geeignet. Der Schritt ist eine einfache Möglichkeit, am Ende einer Veranstaltung die persönliche Verantwortung der einzelnen Teilnehmer zu aktivieren und eine öffentliche Selbstverpflichtung zur Mitwirkung auszulösen.

Räumliche Voraussetzungen:

- ▶ Benötigt wird ein großer Raum, der zulässt, dass mehrere kleine Gruppen ungestört parallel arbeiten können. Falls der Raum hierfür zu klein ist, muss zusätzlich mindestens ein Gruppenarbeitsraum vorhanden sein (oder eine sonstige Möglichkeit, in Ruhe zu arbeiten).
- ▶ Bestuhlung im Seminarraum: Stuhlkreis

Ausstattung/Materialien:

- ▶ Möglichst drei Pinnwände

Technische Hinweise

- ▶ Ein Flipchart
- ▶ Moderationsstifte und -karten

Vorbereitung:

- ▶ Plakat auf Pinwand vorbereiten
„Wo stehen wir in fünf Jahren, ...“
- ▶ Flipchart vorbereiten:
*„Was mir persönlich an dem Projekt besonders wichtig ist ...
und was ich aktiv zum Erfolg beitragen werde ...“*
- ▶ Zwei weitere Pinnwände mit Packpapier bespannen

Die Intervention, ihre Zielsetzung und die daraus resultierende Verantwortung für das Management müssen unbedingt im Vorgespräch mit dem Auftraggeber diskutiert und von ihm für sinnvoll befunden werden.

*Quellen/
Weiterführende
Literatur*

Der Schritt „Strategie gegen Rückschläge“ ist die Adaption einer Intervention aus dem „Reteaming-Prozess“, einem lösungsorientierten Beratungsformat.

- ▶ Wilhelm Geisbauer (2006). Reteaming. Methodenhandbuch zur lösungsorientierten Beratung. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.