

Pinocchio sagt die Wahrheit

Welche Erwartungen verbinden Mitarbeiter mit einem anstehenden Veränderungsprozess ? Das Tool „Pinocchio“ soll das auf spielerische Weise zeigen. Idealerweise wird Pinocchio in der frühen Konzeptionsphase eines Change-Prozesses eingesetzt, bevor das Projekt implementiert wird. So können positive und negative Erwartungen ermittelt werden und schon zu Beginn angemessen in das Veränderungskonzept einfließen.

Das Tool verbindet verschiedene Blickwinkel : Die Teilnehmer diskutieren die eigenen Sichtweisen in Dreier-Gruppen mit ihren direkten Kollegen und erfahren, inwieweit in ihrer Organisationseinheit diesbezüglich Konsens besteht. Darüber hinaus tauschen sie Vermutungen aus, ob in anderen Organisationseinheiten die Dinge eher ähnlich oder vielleicht auch ganz anders gesehen werden, Gleichzeitig erhalten sie genau von diesen Einheiten wiederum selbst Feedback und erfahren so, wie sie durch deren Brille gesehen werden. Dieser vielfältige Zugang zu bislang Ungewissem macht die Dynamik (und das Dynamit) des Tools aus.

Wie „Pinocchio“ Schritt für Schritt inszeniert werden kann, wird an einem praktischen Beispiel erläutert : Ein Fertigungsunternehmen beabsichtigt die Einführung teilautonomer Gruppenarbeit in drei Abteilungen (Schleiferei, Fräserei, Montage), Zur Planung und Realisierung des Vorhabens wurde ein dreiköpfiges Projektteam installiert. Im Rahmen eines Kick-off-Workshops sollen nun die projektrelevanten Themen erfasst, vernetzt und priorisiert werden. Das Projektteam hat aus jeder betroffenen Abteilung drei Repräsentanten eingeladen (je einen Meister und zwei Mitarbeiter). Ihre Wünsche und Befürchtungen sollen frühzeitig erhoben werden, um diese bei der Projektsteuerung angemessen berücksichtigen zu können.

Der Moderator bittet das Projektteam und die Repräsentanten der betroffenen Abteilungen, sich in „homogenen“ Gruppen zu dritt zusammenzufinden; In Gruppe 1 versammeln sich die Repräsentanten der Schleiferei, in den anderen Gruppen entsprechend die Repräsentanten der Fräserei und die Repräsentanten der Montage. Gruppe 4 besteht aus dem Projektteam.

Schritt 1 : Brainstorming zu den Erwartungen

Der Moderator instruiert die Gruppen : „Suchen Sie sich bitte einen Ort in diesem Raum, wo Sie in Ihrer Kleingruppe ungestört arbeiten können. Tauschen Sie sich dann zu folgender Frage aus : „Welche Erwartungen, Wünsche und Befürchtungen haben Sie in Bezug auf das Projekt ? - Notieren Sie bitte diese Erwartungen stichwortartig auf einem Blatt. Hierfür haben Sie zehn Minuten Zeit.“ Der Moderator gibt an dieser Stelle bewusst noch keine Hinweise auf den weiteren Prozessverlauf. In unserem Beispiel könnte die Liste einer Dreier-Gruppe folgende Erwartungen, Wünsche und Befürchtungen enthalten :

- Bessere Zusammenarbeit zwischen benachbarten Arbeitsprozessen
- Mehr abteilungsübergreifende Ideen
- Personalabbau
- Arbeitszeitverdichtung
- Zuständigkeitsbereiche ungeklärt

Schritt 2 : Zwei Wahrheiten und eine Lüge

Als Nächstes erhalten die Dreier-Gruppen den Auftrag : „Jedes Mitglied Ihrer Dreier-Gruppe soll nachher im Plenum vor den versammelten Mitgliedern der anderen Gruppen Jeweils eine Erwartung, einen Wunsch oder eine Befürchtung präsentieren. Jede Präsentation soll höchstens eine Minute dauern. Bestandteil dieser visualisierten Kurz-Präsentation ist eine Begründung, warum die genannte Erwartung bedeutend ist. Die Präsentationen jeder Dreier-Gruppe müssen zwei besondere Bedingungen erfüllen :

1. Zwei der präsentierten Erwartungen Ihrer Gruppe sind ‚echt‘, sie spiegeln also die Überzeugung aller drei Gruppenmitglieder wider. Eine Erwartung ist gelogen - hinter ihr steht keines der drei Gruppenmitglieder.
2. Alle drei Erwartungen sollen gleich überzeugend präsentiert werden. Ihr Ziel ist, dass die anderen Teilnehmer nicht erraten, welche der drei präsentierten Erwartungen Ihrer Gruppe gelogen ist. Die gelegene Erwartung muss also genauso echt klingen wie Ihre tatsächlichen Erwartungen.

Für die Kurz-Präsentation schreiben Sie bitte ein Stichwort für jede Erwartung auf eine grüne Präsentationskarte. Die Begründungen schreiben Sie bitte auf weiße Präsentationskarten (pro Begründung eine Karte). Präsentieren Sie nachher im Plenum sowohl die grünen als auch die dazugehörigen weißen Karten."

Der Moderator teilt an jede Gruppe drei grüne und ungefähr fünfzehn weiße Präsentationskarten aus. Für die Auswahl der beiden Wahrheiten, die Formulierung der Lüge, das Finden von Begründungen, die Vorbereitung der Präsentation und die Visualisierung der Stichworte auf Präsentationskarten gibt er den Gruppen 20 Minuten Zeit.

Schritt 3 : Präsentation der 2+1 Erwartungen

Bevor jede der Dreier-Gruppen ihre zwei Wahrheiten und eine Lüge präsentieren, instruiert der Moderator die Teilnehmer bezüglich ihrer Rolle als Zuhörer : „Hören Sie sich die präsentierten Erwartungen und die Begründungen aller Dreier-Gruppen an - Sie können sich Notizen machen, Sie haben aber keine Gelegenheit, Fragen zu stellen. Versuchen Sie, sich ein Bild zu machen, welche der drei Erwartungen jeweils gelogen ist."

Jetzt präsentieren die Gruppen nacheinander sowohl ihre wahren als auch die gelogenen Erwartungen. Eine Gruppe könnte beispielsweise folgende Statements präsentieren :

- Die Arbeit innerhalb der Gruppe wird verbindlicher, weil sich die Gruppenmitglieder gegenseitig besser kontrollieren. Das beginnt mit der Verfügung über Arbeitsmittel, umfasst die Dokumentation für das Qualitätsmanagement und schließt auch die Urlaubsplanung ein.
- Gruppenarbeit ist für uns ein gutes Mittel zu höherer Arbeitseffizienz. Denn durch bessere Kommunikation untereinander werden Schnittstellen geklärt, Absprachen verlässlicher und die Verantwortung für die benachbarten Arbeitsplätze gestärkt.
- Doch befürchten wir, dass die Mehrarbeit, die den Gruppen zugemutet wird, nicht honoriert werden wird. Für uns ist das Projekt „Gruppenarbeit" ein Personalkosten-senkungsprogramm. Die Gruppe erhält einen Teil der Führungsaufgaben, die Gruppenmitglieder verbleiben jedoch in ihrer Eingruppierung.

Jede Gruppe hat eine eigene Pinnwand zur Visualisierung der Erwartungen und der jeweiligen Begründungen zur Verfügung.



Der Moderator achtet darauf, dass bei diesem Schritt weder Nachfragen gestellt, noch erste Vermutungen hinsichtlich der Lüge geäußert werden. Er interveniert sofort, wenn jemand gegen diese Regeln verstößt.

Schritt 4 : Wo ist die Lüge ?

Nach den Gruppenpräsentationen ziehen sich die Teilnehmer mit dem folgenden Arbeitsauftrag in ihre Dreier-Gruppen zurück : „Beratschlagen Sie für jede Dreier-Gruppe, welche der drei präsentierten Erwartungen wohl gelogen ist - die beiden Wahrheiten sind nicht Gegenstand Ihrer Arbeit. Einigen Sie sich auf die Lüge und notieren Sie das entsprechende Stichwort der Dreier-Gruppe auf einer roten Präsentationskarte. Finden Sie gute Gründe, warum Sie diese Erwartung für eine Lüge halten. Diese Gründe sind letztlich also Gegenargumente zu derjenigen von der Dreier-Gruppe genannten Erwartung, die Sie für eine Lüge halten. Begründen Sie Ihre Entscheidung auf gelben Präsentationskarten (pro Begründung eine Karte). Bestimmen Sie einen Teilnehmer aus Ihrer Dreier-Gruppe, der das Ergebnis anschließend kurz vorstellt. Sie haben 15 Minuten Zeit.“

Jede Dreier-Gruppe erhält drei rote und ungefähr fünfzehn gelbe Präsentationskarten, So ist sichergestellt, dass nicht nur eine Erwartung als Lüge identifiziert und später präsentiert wird, sondern auch die Begründungen für die Lüge-Vermutung dokumentiert werden.

Der Moderator hält sich bei diesem Schritt im Hintergrund. Er gibt lediglich gelegentlich Hinweise zur noch verbleibenden Zeit und ermuntert die Teilnehmer, jeder Gruppe gleich viel „Begutachtungszeit“ zu widmen.

Schritt 5 : Präsentation der Lüge-Vermutung

Die „Lüge-Vermutungen“ einschließlich ihrer Begründungen werden nun präsentiert. Hierzu werden die Pinnwände aus Schritt 3 einzeln in den Vordergrund geholt. Der Moderator liest die darauf visualisierten Erwartungen nochmals vor und bittet die Gutachtergruppen nacheinander um ihre Einschätzungen. Je ein Sprecher der Gruppen formuliert und begründet kurz die „Lüge-Vermutung“ und pinnt die roten und gelben Karten neben die vermutlich gelegene Erwartung an die Pinnwand.

Das Geheimnis ist gelüftet

Unsere Erwartungen:

Ableitung Schleiferei:

1 Montage

2

3

Verbindliche Arbeit	Verbindliche Arbeit	höhere Arbeitseffizienz	höhere Arbeitseffizienz	höhere Arbeitseffizienz
Konflikte über Arbeitsmittel	Hauen und Stechen	bessere Kommunikation	Kommunikation innerhalb der Gruppe kostet Zeit	Unklare Hierarchie bedeutet Ineffizienz
Verbindliche Dokumentation	Fehlen einer Hierarchie führt zu Beliebigkeit	Klare Schnittstellen	Konflikte führen zu mehr Reibung	Keine klaren Arbeitsbereiche: Jeder darf alles!
Urlaubsplanung	„Treibweilnehmer-Mentalität“	Verlässliche Absprachen	Koordinierende Führung fehlt	Nachdebatten und Missgunst behindern den Erfolg
		Verantwortung für andere		„Debattierclub“ statt „Arbeitskumpeln“
Keine angemessene Entlohnung				
Mehrarbeit wird nicht honoriert				
Verantwortungsvollere Arbeit bei gleichem Gehalt				
Personalkosten-senkungsprogramm				

Der Moderator achtet darauf, dass dieser Schritt relativ zügig und ohne Diskussionen durchgeführt wird. Meist werden ungefähr zwei Minuten pro Kurzpräsentation benötigt, also ca. sechs Minuten je Pinnwand.

Schritt 6 : Auflösung und Bewertung

Erst jetzt nennt jede Dreier-Gruppe die „Lösung“, also welche der drei Erwartungen gelogen ist. Der Moderator streicht daraufhin die „falschen“ Begründungen (also die weißen Karten unterhalb der Lüge) mit einem roten Stift durch.

Der Moderator muss an dieser Stelle sicherstellen, dass es keinen „logischen Kurzschluss“ bei den Teilnehmern gibt : Diejenigen Begründungen der Gutachtergruppen (gelbe Karten), die neben den zwei Wahrheiten stehen, sind nicht falsch - obwohl sie Gründe für eine (falsch vermutete) Lüge sind. Ebenso werden die Begründungen der Gutachtergruppen, die neben der Lüge stehen, nicht dadurch richtiger, dass die Lüge korrekt als Lüge entlarvt wurde. Vielmehr sagt jede Pinnwand vordergründig etwas über „echte“ und „gut gelogene“ Erwartungen aus (weiße Karten),

Und sie sagt - als weitaus wichtigere Information - etwas darüber aus, welche Vermutungen über die Erwartungen anderer zum Veränderungsprojekt in der Organisation bestehen (gelbe Karten). Diese „Ungewissheitszonen“ bestimmen den Umgang mit Veränderungen oftmals viel stärker als die vordergründigen, offensichtlichen Erwartungen. Die vermuteten Erwartungen auf den gelben Karten bringen die impliziten Haltungen gegenüber dem Veränderungsprojekt zur Sprache.

Am Ende eröffnet der Moderator eine kurze Blitzlichtrunde mit der Frage : „Wie bewerten Sie vor dem Hintergrund der Erwartungen und ihrer Begründungen das Veränderungsprojekt ?“ Er visualisiert die Antworten dieses Blitzlichts und bedankt sich bei den Teilnehmern dafür, dass sie sich auf dieses „Spiel“ eingelassen haben.

Durch Pinocchio können die Teilnehmer ihre Begründungen zu der vermeintlichen Lüge als eine „Vermutung über die Begründung Dritter“ einstufen. Durch diese gedeutete Distanz werden in vielen Fällen Gründe klarer benannt, teilweise überhaupt erst ausgesprochen. Daher ist Pinocchio eine effektive Möglichkeit, an die unter der Wasserlinie liegenden Teile des Eisbergs der Kultur determinanten einer Organisation zu gelangen.