

## ***Instrumentarium für die Überraschungsphase***

**Beurteilung der Wirksamkeit von Organisationen :** Die Wirksamkeit einer Organisation kann man in drei Schritten ermitteln : Beschreibung der idealen Organisation (Soll-Zustand), Beschreibung des augenblicklichen Zustandes (Ist-Zustand), Identifizierung der sieben wichtigsten Probleme innerhalb der Organisation.

**Klimaforschung in Organisationen – LOTI :** Zur Erforschung der Einstellungen und Stimmungen in Arbeitsteams und Organisationen ist das „Landauer Organisations- und Teamklima-Inventar“, kurz : LOTI, gedacht. Das von Professor Dr. Günter F. Müller an der Universität Landau konzipierte Inventar besteht aus insgesamt 42 Modulen, die unterschiedliche Dimensionen des Team- bzw. Organisationsklimas fokussieren. Um die 500 Merkmale umfasst LOTI insgesamt. Sie stehen einen Pool dar, aus dem sich schöpfen lässt, wenn z.B. eine Mitarbeiterbefragung zu einem bestimmten Thema ansteht.

**Qualitätstreiber :** Mithilfe von 24 konkreten Fragen zu den Bereichen „Strategie“, „Prozesse“, „Personal“, „Ressourcen“ und „Führung“ werden die qualitativen Einschätzungen der Beteiligten zum aktuellen Zustand des Unternehmens erfasst und diskutiert. Indem die Einschätzungen anschließend quantifiziert werden, entsteht ein gemeinsames Bild über die Organisation mit ihren lohnendsten „Veränderungs-Baustellen“. Mit den „Qualitätstreibern“ sollen sich die Beteiligten untereinander strukturiert über ihre gegenwärtigen Einschätzungen zum Zustand der Organisation auseinandersetzen. Darüber hinaus dienen die „Qualitätstreiber“ dazu, den Reifegrad der „Stellhebel“ in der Organisation zu bestimmen.

**„Kohlköpfe“ identifizieren :** Viele Führungskräfte tun sich mit Veränderungen schwer, weil sie die definierten Abläufe und Prozesse überwiegend für relevant und unverzichtbar halten. Es fällt ihnen schwer, sich von etwas zu trennen, das ihnen über die Jahre hin gewohnt, vertraut und damit oftmals lieb geworden ist auch wenn es „Kohlköpfe“ sind. Sie entscheiden daher in der Regel nicht nach Relevanz, sondern eher nach dem Prinzip der Gewohnheit. Dieses Tool kann helfen, eine Art kleine „Inventur“ durchzuführen und zu reflektieren, welche Prozesse tatsächlich auch für die neuen Unternehmensziele optimal und förderlich sind. Die Metapher regt dazu an, Altes loszulassen und sich mit Vertrauen in die Zukunft auf Neues einzulassen.

**Teamfragebogen :** Zur Schnelldiagnose eines Teams hilft ein Teamfragebogen, mit dem fünf Problemdimensionen erfasst werden : Führung und Betreuung des Teams, Organisation, Ziele und verbindliche Ordnung, Qualifikation und Zusammensetzung, Kooperation, Vertrauen und Loyalität sowie Stellung des Teams in der Organisation.

**Pinocchio-Strategie** : Welche Erwartungen verbinden Mitarbeiter mit einem anstehenden Veränderungsprozess ? Das Werkzeug „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.

**Frontpage** : Ziel ist es, in einer Entscheidungsphase in Veränderungsprozessen mit allen Beteiligten Themen und Stimmungen zu sammeln und hieraus spezifische Stärken und Schwächen für die Geschäftseinheit herauszuarbeiten. Das Tool eignet sich besonders, um alle Beteiligten in die Themensammlung zu integrieren.

**Das Kaskadengespräch** : Das „Kaskadengespräch“ eignet sich hervorragend zu Beginn eines Veränderungsprozesses, um „typische“ Verhaltensweisen sowie die dahinter liegenden Haltungen von Teams, Abteilungen und Organisationen sichtbar zu machen. Die Intervention ermöglicht es, kulturelle Themen spielerisch und effektiv zu erarbeiten. Die Anwendung der Methode ist immer dann Erfolg versprechend, wenn die Teilnehmer bereit sind, sich auch auf „weiche“ Themen einzulassen und sich mit den psychologischen Hintergründen der anstehenden Veränderungen auseinander zu setzen.

**Der Unterschied bringt's** : Der Einsatz dieses Tools bietet sich immer dann an, wenn mit der Gruppe ein Veränderungsprojekt umgesetzt werden soll. Das Tool kann dazu beitragen, schon im Vorfeld des Projekts die unterschiedlichen Ziele, Strategien, Sichtweisen, Bedürfnisse und gegenseitigen Erwartungen der Beteiligten wahrzunehmen, zu thematisieren und produktiv zu nutzen.