

## ***Instrumentarium für die Verneinungsphase***

**Die Kräftefeld-Analyse** : Ziel der Kräftefeldanalyse ist es, das Potential zur Unterstützung und Veränderung oder die Hindernisse bewusst zu machen und zu aktivieren. Das kann in Einzel-, aber auch in Gruppenarbeit geschehen. Es sollen also jene Kräfte aktiviert werden, die zu einer Verbesserung drängen, und / oder jene Kräfte reduziert werden, die im Wege stehen. Man soll sich das so vorstellen, dass man sich die Ausgangs- oder IST-Situation als horizontale Linie zeichnet, die auf ein SOLL ausgerichtet ist. Auf diesen status quo oder quasi Gleichgewichtszustand wirken nun von oben hemmende Kräfte (die niederdrücken) und von unten fördernde Kräfte (die unterstützen) ein.

**Ein Interview-Leitfaden zur Organisationsanalyse** : Während der Organisationsdiagnose gilt es, die Komponenten Mensch und System zu betrachten, zu analysieren und die vorhandenen Ungleichgewichte und Spannungen festzustellen. Eine entscheidende Rolle spielt dabei die Formulierung der Fragestellungen, die zu den Ursachen der Probleme hinführen soll. Der zu erarbeitende Fragenkatalog wird allen Systemmitgliedern in gleicher Weise vorgelegt und mit ihnen durchgearbeitet. Er sollte sowohl Fragen zur Person als auch zum Klima und zum System beinhalten.

**SWOT-Analyse** : Eine Standortbestimmung der Organisation kann mit einer SWOT-Analyse durchgeführt werden. Mit ihr können die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens mit denen der Wettbewerber verglichen werden und die noch ungenutzten Potenziale die Mitarbeiter zum Erzielen von Wettbewerbsvorteilen erschlossen werden. Ziel ist die Optimierung von Produkten und Abläufen sowie die Zusammenarbeit von Abteilungen.

**Organisationskompass** : Der Organisationskompass ist ein Diagnose- und Entwicklungsinstrument, mit dem ein umfassendes Bild einer Organisation gezeichnet werden kann. Es wird zur Planung und Gestaltung von Veränderungs- und Transformationsprozessen herangezogen. Wenn der Organisationskompass wie im hier gezeigten Beispiel zur Diagnose eingesetzt wird, dient er dazu, unterschiedliche Themen und komplexe Sachverhalte einfach und strukturiert darzustellen. Stärken werden sichtbar, und es wird möglich, den Entwicklungsbedarf einer Organisation zu identifizieren.

**Vom Problem zum Ziel** : Viele Problemlösungsversuche scheitern in der Praxis daran, weil (gut gemeinte) Analyseversuche unter den Beteiligten sehr schnell zu Schuldzuweisung oder Schuldabwehr (Verteidigung) führen. Dabei wird Kreativität, Vertrauen und Zuversicht unterdrückt und eine Lösung oftmals unmöglich gemacht. Lösungsorientierte Methoden gehen von der Annahme aus, dass in jedem Problem, in jeder Beschwerde, auch in jedem Jammern ein Ziel als „Kehrseite der Medaille“ verborgen ist. Probleme sind „verkleidete Ziele“ - diese gilt es für die Beteiligten herauszufinden.

**Kreislauf der Veränderung** : Der „Kreislauf der Veränderung“ ist ein Diagnose-Instrument, das unterschiedliche emotionale Phasen des Wandels beschreibt und insbesondere die Bedeutung von Trauerprozessen betont. Das Tool wird im Rahmen von Veränderungs-Workshops eingesetzt, um zu analysieren, ob die Mitarbeiter einer Organisation bereit und in der Lage sind, sich auf eine bevorstehende Veränderung einzulassen oder ob sie noch Zeit und Raum brauchen, um das Vergangene loszulassen und sich von Verlorenem zu verabschieden.

**Anker und Bojen im Meer der Kompetenzen** : Diese Übung konzentriert sich auf Stärken und Ziele. Sie untersucht Ressourcen und Lernziele in der Gruppe und regt den Austausch darüber an, wie am Arbeitsplatz am besten gelernt werden kann. Es erzeugt Energie und ist eine gute Grundlage für gegenseitiges Coaching.

**Szenario-Technik** : Der Einsatz der Szenario-Technik ist immer dann sinnvoll, wenn unser Denken nicht mit der Komplexität einer Fragestellung schritthält und es darum geht, die Zukunft gemeinsam besser verstehen zu wollen. Im Prozess der Entwicklung einer Organisation von einer unerwünschten Gegenwart in eine erwünschtere Zukunft ist es von zentraler Bedeutung, eine solche (wünschbare, bessere, problemlosere) Zukunft mit einer gewissen Attraktivität auszustatten. Szenario-Technik kann helfen, mögliche Zukunft spürbar zu machen, Optionsräume aufzubauen und so organisationale Handlungsfähigkeit zu erweitern.

**Abschied und Neuanfang** : Hier geht es um das bewusste Abschiednehmen von Grundmustern, Werten, gewohnten Abläufen, liebgehabter Routine – und in der Folge um Schaffung einer neuen Kultur und Identität.

**Das gekippte U** : Die Mitarbeiter eines Teams sollen im laufenden Veränderungsprozess „mitgenommen“ werden. Sie sollen ihre Expertise einbringen können und Wertschätzung erfahren. Die Mitarbeiter sollen die Dynamik des Wandels verstehen und ihren eigenen Einfluss darauf erkennen. Es geht auch um die Erzeugung der Einsicht, dass voreiliges Handeln oder „mehr desselben“ dazu führen kann, dass der Wandel misslingt.

**Disney-Strategie** : Ein häufiges Problem in Workshops : Jemand beschreibt ein Problem, sofort kommt jemand anderes mit einem Lösungsvorschlag, dieser wird von einer weiteren Person kritisiert, dann kommt ein Gegenvorschlag, dieser wird von einer weiteren Person kritisiert, dann kommt ein Gegenvorschlag, eine weitere Person fragt nach dem eigentlichen Ziel hinter dem Lösungsvorschlag, dann wird in Frage gestellt, ob das Problem überhaupt besteht und so fort. Ein derartiger Schlagabtausch führt in der Regel dazu, dass keine der Positionen ausführlich und erschöpfend dargestellt werden kann und dass man sich in einem fortwährenden Für und Wider verzettelt.

**Agendapunkt „Kotz“** : Jammern oder auch Wut ablassen sind positive Fähigkeiten. Wenn Menschen jammern, sich beklagen bzw. wütend sind, zeigen sie damit auch ihre Hilflosigkeit. Dieser Prozess hat eine reinigende Wirkung und kann helfen, sich Luft zu verschaffen, im wahrsten Sinne des Wortes, und zu entlasten. Jammern schafft auch ein Gemeinschaftsgefühl. Letztlich jedoch ist diese Situation nicht befriedigend. Hier ist es also nötig, die Balance zu finden und die schwierige Situation systematisch wieder hin zu handlungsorientierten Optionen zu führen.

**Die Problemlösungsbrücke** : Die Problemlösungsbrücke kommt immer dann zum Einsatz, wenn die Beteiligten am Veränderungsprozeß eine starke Metapher benötigen, um sich dem Wandel zu stellen.