

Dr. Frank Strikker

Interventionsdesign im Change

In: Leão, A. (Hrsg.): Trainer-Kit Reloaded. Die wichtigsten Theorien, Beratungsformate, Prozessdarstellungen – und ihre Anwendung im Seminar, managerSeminare Verlag, Bonn 2014, S.124-132



Interventionsdesign im Change

von Dr. Frank Strikker

Ziel Design und Architektur sind zwei Begriffe, die bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen eng miteinander verbunden sind. Während mit der Architektur die Gesamtplanung eines Veränderungsprozesses gemeint ist, konzentriert sich das Design auf die konkrete Ausgestaltung der einzelnen Elemente.

Kontext

- ▶ Change-Architektur
- ▶ Gestaltung von Maßnahmen
- ▶ Veränderungsmanagement
- ▶ Moderation

Theorie „Design“ ist ein schillernder Begriff, der sich in vielen unterschiedlichen Feldern finden lässt: z.B. Mode, Kunst, Marketing, Veranstaltungen, Planung von Gebäuden. Bezogen auf Beratungs- oder Veränderungsprojekte müssen die drei Begriffe Architektur, Design und Technik definiert und differenziert werden. In einigen Veröffentlichungen werden sie mit dem Verständnis von Interventionen verbunden, so z.B. bei den Organisationsberatern Roswita Königswieser und Alexander Exner, den Urhebern des Modells des Interventionsdesigns.

- ▶ Interventionsarchitektur: Gesamtplanung eines Beratungs- oder Veränderungsprojekts
- ▶ Interventionsdesign: konkrete Ausgestaltung der Elemente der Architektur
- ▶ Interventionstechnik: unmittelbare Umsetzung des Designs

In der Architektur wird beschrieben, „**was**“ aus externer und interner Sicht im Change-Prozess geschehen soll. Ein darauf basierendes Interventionsdesign überführt dann diese konzeptionellen Überlegungen in konkrete Maßnahmen und beantwortet Fragen danach, „**wie**“ die Architektur operativ umgesetzt wird. Die Erstellung eines Designs ist damit unmittelbar mit der Architektur eines Veränderungsprozesses verknüpft. Das Design wiederum bestimmt die Auswahl und den Einsatz der angemessenen Technik. Alle drei Faktoren müssen sich an der

Zielsetzung des Veränderungsprozesses ausrichten und die kulturellen Spezifika des Unternehmens berücksichtigen.

Architektur, Design und Technik sind eng mit dem Begriff der Intervention verbunden. „**Intervention** kann beschrieben werden als eine beabsichtigte und zielgerichtete Maßnahme, die in einem Unternehmen von mindestens einer Person zum Erreichen der Veränderungsziele ausgeübt wird.“ (Vahs, 2010)

Beispiele für Maßnahmen, für die ein Design erstellt werden könnte, sind Workshop, Zukunftskonferenz, Steuerungsgruppe, Visionsarbeit, Umfeldanalyse, Mitarbeiterbefragung, Mitarbeiterveranstaltung, Open Space Meeting, Outdoor-Veranstaltung, Führungskräftekonferenz, Projekttreffen, Evaluationsmaßnahmen, Führungskräfte-Feedback etc.

Erstellung eines Designs

Das Design einer Maßnahme ist unterschiedlich komplex und richtet sich nach dem Umfang der Maßnahme. Beispielsweise wird das Design einer Sitzung einer Steuerungsgruppe deutlich weniger Komplexität aufweisen als das Design einer zweitägigen Managementkonferenz, das verschiedene kleine Detaildesigns in sich integriert. Aus der systemischen Perspektive ist es wichtig, dass die Erstellung eines Designs auf folgenden Schritten basiert:

- > Informationen aufnehmen
- > Hypothesen bilden
- > Planung
- > Durchführung

Informationen zu gewinnen, kann auf sehr unterschiedliche Weise geschehen, von der persönlichen Beobachtung über Gespräche mit relevanten Personen bis zur Auswertung von Befragungen oder Materialien des Unternehmens.

Der zweite Schritt ist die **Bildung von Hypothesen**. Mit Hypothesen sind Annahmen gemeint, etwa über die Situation des Unternehmens, eine Kultur, die Belegschaft, die Führungskräfte, die mögliche Wirkung einzelner Interventionen, die Risiken oder die Zielerreichung. Die Beteiligten an der Erstellung eines Designs sollen sich über ihre Hypothesen austauschen und somit ihre Wahrnehmungen und Perspektiven abgleichen. Empfehlenswert ist, die Perspektiven des Unternehmens mit Perspektiven aus externer Sicht zu verbinden, z.B. indem sich Führungskräfte mit Beratern kurzschließen, um Hypothesen zu bilden. Auf

der Basis dieser Diskussionen wird das Design der geplanten Maßnahme entwickelt.

Die **Planung** des Designs, der dritte Schritt, soll fünf Dimensionen beinhalten:

- ▶ eine zeitliche
- ▶ eine räumliche
- ▶ eine inhaltliche
- ▶ eine soziale
- ▶ eine symbolische

Zeitliche Dimension: Wie lange ist die Maßnahme geplant? Wann beginnt und wann endet die Maßnahme? Wie lange werden einzelne Arbeitszeiten konzipiert? Wie wechseln sich Arbeits- und Pausenzeiten ab? Wie werden Abendzeiten geplant?

Räumliche Dimension: Auswahl des Ortes inkl. der Arbeitsmöglichkeiten, Größe, Verteilung und Lage der Räume, Gestaltung der Räume, Equipment wie Flipcharts, Pinnwände, Mikrofone etc., Bestuhlung und Sitzordnung, Raum im Unternehmen oder extern, Outdoor-Aktivitäten mit ihren spezifischen Rahmenbedingungen. Vor allem bei Großveranstaltungen ist die räumliche Dimension sehr genau zu planen.

Inhaltliche Dimension: Welche Inhalte sollen bearbeitet werden? Werden Informationen vermittelt oder werden Inhalte diskutiert oder entschieden? Soll ein Inhalt in der Tiefe oder eher in der Breite diskutiert werden? Aber auch: Welche Inhalte sollen nicht besprochen werden?

Soziale Dimension: Festlegung der Teilnehmenden, Aufteilung zwischen Plenums- und Gruppenarbeitsphasen, Zusammensetzung der Gruppen, Wechsel der Gruppen.

Symbolische Dimension: Welche Rituale oder Routinen werden umgesetzt? Wie werden bewusst Irritationen gesetzt oder Innovationen eingeführt? Wer übernimmt bestimmte Rollen, z.B. Begrüßung und Verabschiedung?

Ergänzend zu diesen Dimensionen ist auf die wichtige **didaktische Komponente** hinzuweisen. Der Ablauf einer Maßnahme sollte nicht zufällig sein, sondern sich an bestimmten Kriterien orientieren, die anhand der Zielsetzung eines Veränderungsprozesses entwickelt werden. Derartige Kriterien können sein: Alle Beteiligten zu Wort kommen las-

sen, kurze Diskussionsbeiträge statt langer Vorträge, lieber persönlich informieren, statt über PowerPoint präsentieren, bekannte Formate wie Gruppenarbeit in homogenen Gruppen mit neuen Formaten wie Skulpturarbeit abwechseln, analoge und digitale Interventionen im Design verbinden, Tempo- und Rhythmuswechsel im Ablauf einplanen.

Über die Dimensionen hinaus formulieren Königswieser & Exner einige **Prinzipien** und **Qualitätskriterien**, die bei der Designplanung hilfreich sein können:

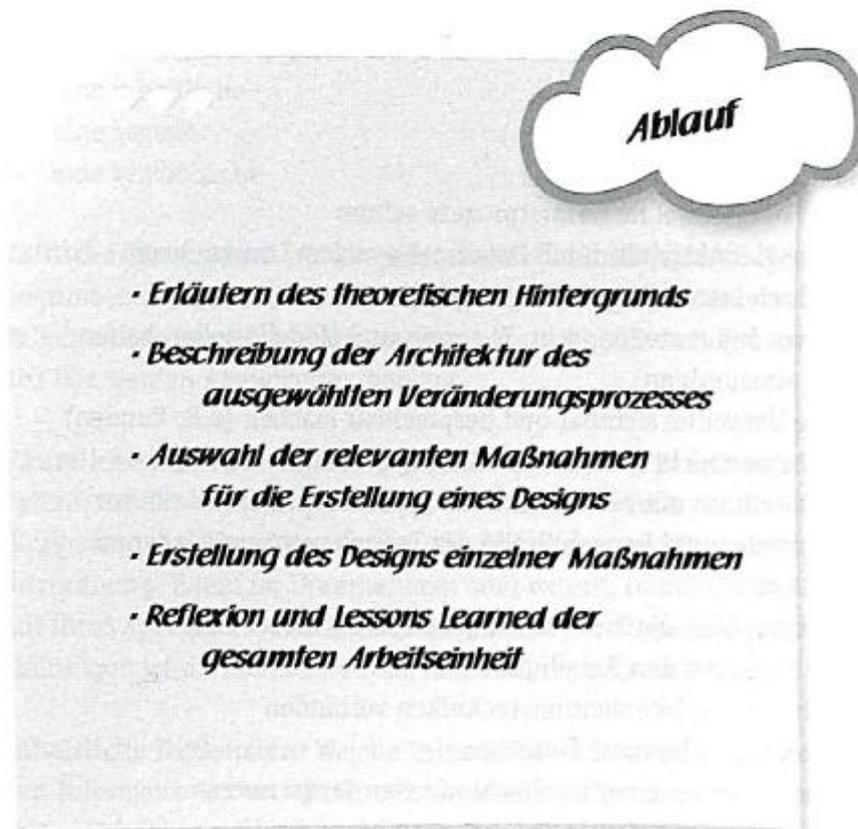
- ▶ weniger ist mehr
- ▶ auf den Energielevel im Gesamtprozess achten
- ▶ möglichst viel Aktivität durch Beteiligte aus dem Unternehmen durchführen lassen (Begrüßung, Input)
- ▶ Erleben vor Input stellen, d.h., Theorien und Modelle sollen helfen, Erlebtes einzuordnen
- ▶ relevante Umwelten sichtbar und besprechbar machen (z.B. Kunden)
- ▶ heikle Themen nicht ganz an den Anfang stellen
- ▶ Anfangssituation mit einer Aktivierung gestalten, bei der alle vorgestellt werden und je nach Größe der Teilnehmergruppe jeder zu Wort kommt
- ▶ Orientierung über die Ziele und den Zeitplan geben
- ▶ Rollenklärung bei den Beteiligten
- ▶ Unterschiedliche Interventionstechniken verbinden
- ▶ Visualisierungen bewusst einsetzen
- ▶ Gestaltungselemente mit unterschiedlichen Tempi nutzen
- ▶ Entscheidungen von den Entscheidungsträgern des Unternehmens kommunizieren lassen
- ▶ Maßnahmenplan mit Verantwortlichkeiten zum Abschluss erstellen
- ▶ Energiefluss bis zum Ende gewährleisten

Diese Prinzipien und Qualitätskriterien besitzen je nach Ausrichtung eines Veränderungsprozesses eine unterschiedliche Relevanz, sie sollen das Erreichen der Hard Facts ebenso unterstützen, wie zum Erfüllen der Soft Facts beitragen.

Bei der Erstellung eines Interventionsdesigns sind neben den fünf Dimensionen und dem Beachten didaktischer Kriterien zwei weitere Aspekte grundlegend. Zum einen gehört zum Design auch die Abschätzung des **Budgets** einer Maßnahme, zum anderen ist die **Kommunikation** essenziell. Bei der Kommunikation ist zu bedenken, dass sie für drei Phasen geplant werden muss: die Kommunikation **vor** einer Maßnahme, die Kommunikation **während** einer Maßnahme und die

Kommunikation **im Anschluss** an eine Maßnahme. Das bedeutet zum Beispiel zunächst die Planung der Einladung für einen Workshop, dann das Klären der Frage: „*Wer ist für die Einführung von Gruppenarbeiten verantwortlich?*“ und schließlich die Absprache, wie, von wem, wann und worüber im Unternehmen über die Ergebnisse einer Maßnahme informiert wird.

Anwendung



Eine Gruppe von Führungskräften nimmt an einer Weiterbildung über Veränderungsmanagement teil. Eine Zielsetzung des Seminars ist die Erarbeitung des Designs eines Veränderungsprozesses. Folgende Schritte bieten sich an:

Erläutern des theoretischen Hintergrunds

Zum Einstieg in die Thematik erläutern Sie den theoretischen Hintergrund der Entwicklung, die Bedeutung und Zielsetzung eines Designs. Zudem sollten Sie den Zusammenhang von Architektur, Design, Technik und Interventionen vermitteln (siehe dazu „Interventionsarchitektur im Change“, S. 111). Dies dauert etwa 15–30 Minuten.



Abb.: Zusammenhang von Interventionsarchitektur, -design, -technik, -handlung (in Anlehnung an Königswieser & Exner, 2000)

Beschreibung der Architektur des ausgewählten Veränderungsprozesses

Die Architektur eines Veränderungsprozesses ist eine gute Voraussetzung, um das Design einzelner Maßnahmen zu erarbeiten. Es empfiehlt sich, in der Gruppe ein oder zwei Veränderungsprozesse gezielt zu betrachten. Die Gruppe hat einen besonderen Lerneffekt, wenn die beiden Veränderungsprozesse unterschiedlicher Art sind. Dieses Kriterium kann erfüllt werden, wenn eine Veränderung mit wenig Komplexität (z.B. eine Abteilung) und eine Veränderung mit großer Komplexität (z.B. ein Unternehmen) exemplarisch herangezogen werden. Bei den Beispielen werden die Architektur, die Ziele und die grundlegenden Prinzipien kurz erläutert. Pro Veränderungsprozess sind 20–30 Minuten einzuplanen.

Wie sieht eine Architektur z.B. wie in der Abbildung auf der folgenden Seite aus: Diese Architektur wurde gemeinsam in einer Projektgruppe entwickelt und diente als Basis für weitere Designs.

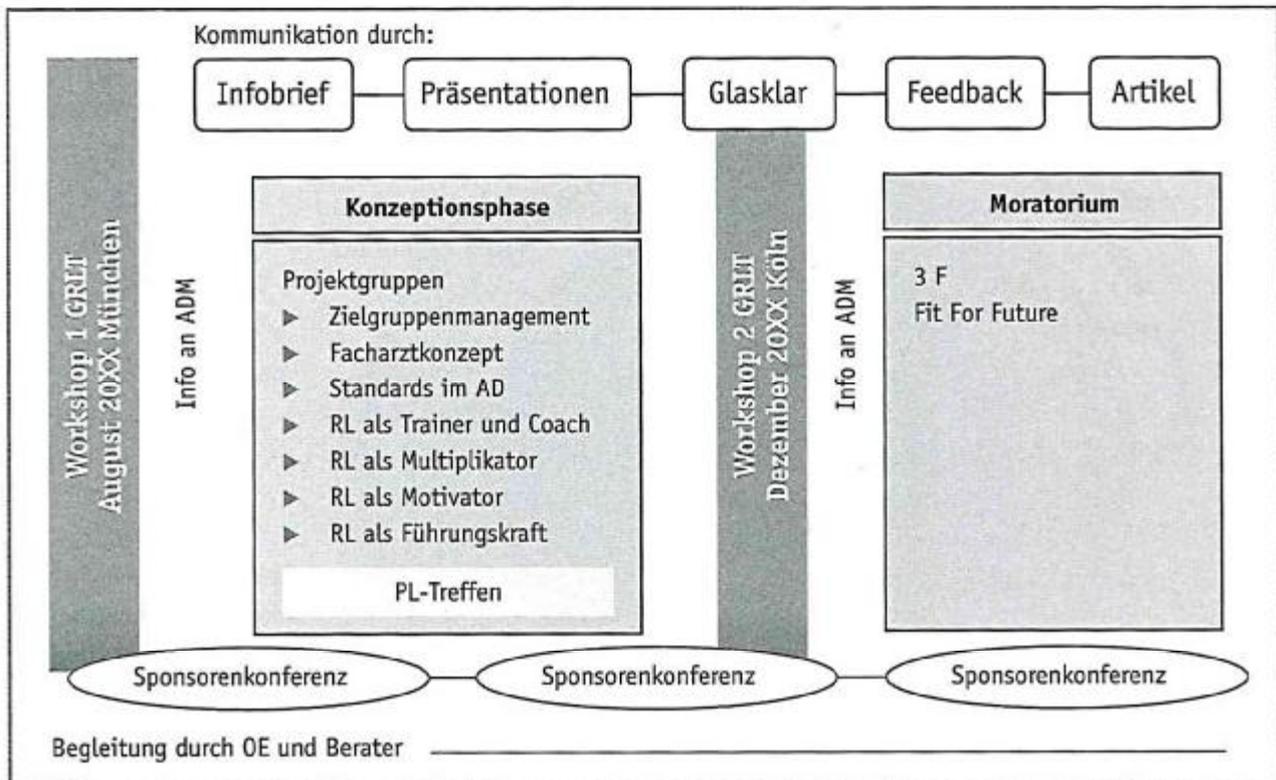


Abb.: Architektur eines Veränderungsprozesses, 1. Jahr

Auswahl der relevanten Maßnahmen für die Erstellung eines Designs

Lassen Sie je nach Größe der Teilnehmergruppe pro Veränderungsarchitektur ein bis zwei Maßnahmen auswählen, für die ein Design erstellt wird. Empfehlenswert für die Auswahl sind folgende Kriterien:

- ▶ Maßnahmen aus den unterschiedlichen Phasen eines Veränderungsprozesses (z.B. Analysephase, Umsetzungsphase, Evaluationsphase)
- ▶ Maßnahmen mit einer kleinen oder einer großen Teilnehmergruppe (z.B. Startsituation einer Steuerungsgruppe oder Großveranstaltung)
- ▶ Maßnahmen mit Aktivitäten im Haus/Hotel oder Outdoor
- ▶ Maßnahmen, die unterschiedliche Gestaltungselemente beinhalten (z.B. Interviews, Sitzung einer Projektgruppe oder Mitarbeiterversammlung)

Es bietet sich an, primär Maßnahmen auszuwählen, die von Beteiligten in naher Zukunft durchgeführt werden. Dies dauert etwa 15 Minuten.

Erstellung des Designs einzelner Maßnahmen

In Kleingruppen wird das Design für die ausgewählten Maßnahmen im Hinblick auf die fünf Dimensionen (zeitlich, räumlich, inhaltlich, sozial, symbolisch), die didaktische Komponente und die Kommunikation in den drei Phasen (vorher, während, nachher) erstellt.

Die Gruppen dokumentieren und visualisieren ihr Design und präsentieren es im Plenum. Bitte beachten Sie, dass die Erstellung der einzelnen Designs unterschiedlich viel Zeit erfordern kann. Daher ist eine sensible zeitliche Koordination notwendig. In einzelnen Fällen können Sie inhaltlich unterstützen.

Bei der Präsentation soll vor allem auf die Kongruenz zwischen den Zielen des Veränderungsprozesses und seine Prinzipien sowie den Zielen des Designs, seinen Prinzipien und Qualitätskriterien geachtet werden. Die Übereinstimmung muss eingehend diskutiert und gewährleistet werden. Fragen für ein Feedback an die Gruppen können sein:

- *„Wie haben Sie das Design auf die Architektur abgestimmt?“*
- *„Welche Prinzipien und Qualitätskriterien haben Sie integriert?“*
- *„Wie ist das Design mit dem ursprünglichen Auftrag verknüpft?“*
- *„Wie groß/intensiv/umfangreich sind die Aktivitäten der Beteiligten?“*
- *„Wie werden die Ziele des Veränderungsprozesses durch das Design unterstützt?“*
- *„Welche Risiken bestehen bei der Realisierung des Designs?“*
- *„Welche besonders sensiblen Punkte müssen beachtet werden?“*
- *„Was ist überhaupt erst aufgefallen, als wir das Design erstellt haben?“*

Jauer: Pro Maßnahme ca. 20 Minuten (Präsentation mit Diskussion)

Reflexion und Lessons Learned der gesamten Arbeitseinheit

Nach Abschluss aller Präsentationen wird in der Gruppe ein Resümee gezogen, bei dem folgende Fragen beantwortet werden:

- *„Was ist wichtig für unsere weitere Arbeit?“*
- *„Welche Anregungen habe ich für die Erstellung von Designs bekommen?“*
- *„Was ziehe ich persönlich aus der Arbeit?“*

Sie sollten für die Erarbeitung eines Designs ausreichend Erfahrung mit systemischen Fragestellungen und mit der Durchführung von Veränderungsprozessen haben. Mit dieser ergänzenden Erfahrung können Sie den Teilnehmern beratend zur Seite stehen und wichtige, professionelle Hinweise geben. Zudem ist es empfehlenswert, grundlegende Informationen über das Unternehmen, die aktuelle Situation, die Problemlage und die Zielrichtung der Veränderungen zu haben.

Kommentar

- Technische Hinweise** Flipchart, Pinnwand und Moderationsmaterial pro Kleingruppe sind vorzubereiten, ggf. wird eine bestehende Architektur im Plenum als PowerPoint präsentiert.
- Querverweise**
- ▶ Dem Change-Design ist sinnvollerweise die Change-Architektur (vgl. S. 111) vorgelagert, denn sie gibt den großen Rahmen vor, das „Was“ im Verlauf des Change-Projekts oder Prozesses gemacht werden soll.
 - ▶ Ergänzend hilfreich könnten hier je nach Workshop-Setting Kreativitätstechniken sein, die zur Ideengenerierung für das Design dienen können, wie die Denkhut-Metode (S. 309), Tetralemma (S. 325) oder die Walt-Disney-Strategie (S. 316). Außerdem ist das Jigsaw-Vier-Ecken-Modell (S. 333) didaktisch eine hilfreiche Ergänzung, da es eine Seminargruppe sinnvoll aufteilen und an allen Designs partizipieren lässt.
- Weiterführende Literatur**
- ▶ Königswieser, R. & Exner, A.: Systemische Intervention. Architektur und Designs für Berater und Veränderungsmanager, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 9. Aufl. 1998.
 - ▶ Königswieser, R. & Hillebrandt, M.: Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg: Carl-Auer Verlag, 2. Aufl. 2005.
 - ▶ Königswieser, R., Lang, E., Königswieser, U. & Keil, M. (Hrsg.): Systemische Unternehmensberatung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2013.
 - ▶ Vahs, D. & Weiland, A.: Workbook Change Management, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2. Aufl. 2010.
- Hintergrund**
- Roswita Königswieser**, Dr. phil. der Sozialwissenschaften, 1943 in Wien als eines von sechs Kindern geboren, ist österreichische Supervisorin, Organisationsberaterin und Verfasserin zahlreicher, sehr bekannter Fachbücher. Sie ist auf Gruppendynamik und die systemische Organisationsberatung spezialisiert und hat gemeinsam mit ihrem Team einen neuen Ansatz der Komplementärberatung entwickelt.
- Alexander Exner** wurde 1947 in Wien geboren. Er ist ebenfalls vielfacher Fachbuchautor und Organisationsberater mit Schwerpunkt in der Entwicklung und praktischen Anwendung der systemischen Beratung und des systemischen Managements. Exner ist auch Lehrtrainer und Lehrberater der österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik.