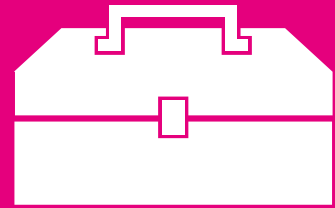


Tricks für den Transfer

SOLUTION TOOLS



Preview: ► Aus dem Saal, aus dem Sinn: Ohne Tricks kommen die besten Vorsätze nicht im Arbeitsalltag an ► Spuren für später: Fußabdrücke visualisieren die nächsten Umsetzungsschritte ► Zehen für die Zuversicht: Gemeinsam werden die notwendigen Ressourcen gesucht – und fixiert ► Schlicht und schlau: Vorsätze werden gefasst und versiegelt ► Effektive Heimlichkeit: Die Geheimhaltung macht den Transfer spannend

■ Lösungsorientiert moderierte Workshops und Meetings verlaufen meist sehr produktiv, Erfolge werden schnell sichtbar. Häufig dokumentieren die Teilnehmer jedoch die Ergebnisse und die vereinbarten Maßnahmen nicht. Sie sind deshalb nach der Veranstaltung oft nicht mehr nachvollziehbar. Zudem sinken Motivation und Zuversicht im Hinblick auf die Umsetzung der Maßnahmen im Alltagsleben oft sehr schnell. Damit das nicht passiert, sollte der Moderator zum Abschluss einer Veranstaltung eine Brücke in den Arbeitsalltag der Teilnehmer schlagen helfen, etwa mit der von Dominik Godat entwickelten Transferübung „Footsteps“.

Anwendungsbereich und Zielsetzung:

Footsteps will die Teilnehmer bei den nächsten Schritten, die auf einen Workshop oder ein Meeting folgen, unterstützen, damit die Motivation und somit auch die Erfolgs-

wahrscheinlichkeit bei der Umsetzung steigen und längerfristig hoch bleiben.

Footsteps: Malerische Schritte in die Zukunft

Die Methode eignet sich idealerweise als Abschluss einer Veranstaltung, bei der die Teilnehmer bereits intensiv und lösungsorientiert an ihrer Situation gearbeitet haben. Sie kann in abgeänderter Form jedoch auch in Einzel- oder Gruppencoachings sowie bei Teamentwicklungsprozessen verwendet werden.

Ziel der Intervention ist es, die erarbeiteten Inhalte und Resultate auf realisierbare Maßnahmen herunterzubrechen und festzuhalten. Dabei konkretisieren die Teilnehmer die Ergebnisse und wandeln sie in Handlungsschritte um. Gleichzeitig fördern die Auseinandersetzung mit den eigenen Ressourcen sowie das ressourcenorientierte Feedback der Gruppenmitglieder Zuversicht und Motivation für die Umsetzung im Alltag. Dabei hilft auch die Beschränkung auf lediglich zwei nächste Schritte: So nehmen sich die Teilnehmer kleine, machbare Aktivitäten mit hoher Erfolgswahrscheinlichkeit vor und überfordern sich nicht mit langen Maßnahmenkatalogen.

Die Intervention liefert dazu eine bildliche und spielerische Darstellung der ange-dachten Schritte, die sich zum einen gut ins

Gedächtnis einprägt. Zum anderen dient sie als Gedächtnisstütze: Die Teilnehmer schätzen es oft, wenn sie ein Bild als Erinnerung mit nach Hause nehmen können. So bleiben in ihrem Alltag die geplanten nächsten Schritte sichtbar.

Vorbereitung/Setting:

Die optimale Gruppengröße für den Einsatz von Footsteps sind drei bis sechs Personen. Bei einer größeren Teilnehmerzahl werden mehrere kleine Gruppen gebildet. Von der Teilnehmerzahl hängt auch die benötigte Zeit ab: Für die Einzelarbeit sind fünf bis zehn Minuten zu veranschlagen, danach sollten pro Gruppenmitglied jeweils rund zehn Minuten für die gemeinsame Ressourcensuche zur Verfügung stehen.

Optimalerweise haben die Teilnehmer genügend Platz, um sich für die Einzelarbeit kurz zurückzuziehen. Für alle sollten Flipchart-Papier und Stifte bereitliegen. Die sonstige Vorbereitung ist gering. Der Moderator kann ein Flipchart mit der Arbeitsanweisung erstellen und eine Vorlage für zwei schöne Fußabdrücke aufhängen.

Ausführliche Beschreibung:

Die Intervention beginnt mit einer kurzen Einleitung, in der der Moderator am besten am Flipchart die Übung kurz erläutert und gegebenenfalls die Gruppeneinteilung vornimmt. Danach erhalten die Teilnehmer

Nach jeder Besprechung oder Klausurtagung, jedem Meeting, Planungstreffen oder Teamworkshop steht die gleiche Hürde: Wie lassen sich die gewonnenen Erkenntnisse oder erworbenen Fähigkeiten in den Alltag der Teilnehmer hinüberretten? Zwei lösungsorientierte Transferübungen wollen dabei helfen.

leere Flipchart-Blätter, auf die sie zwei große Fußabdrücke – zwei Füße von unten mit jeweils fünf Zehen – zeichnen. Nun ziehen sich die Teilnehmer zurück und erarbeiten individuell die beiden nächsten Schritte, die sie nach der Veranstaltung umsetzen möchten.

Schritt 1: Jeder sucht seine Schritte

Diese Einzelarbeit kann vom Moderator folgendermaßen eingeleitet werden: „Für die folgende Einzelarbeit bitte ich Sie, sich zehn Minuten Zeit zu nehmen und sich einen ungestörten Ort zu suchen. Reflektieren Sie bitte, was Sie bis jetzt erarbeitet haben. Überlegen Sie anschließend, welche konkreten nächsten Schritte Sie sich für die Zeit nach der Veranstaltung vornehmen. Bitte beschränken Sie sich dabei auf die nächsten zwei Schritte und achten Sie darauf, dass diese für Sie gut erreichbar und motivierend sind. Den ersten Schritt sollten Sie innerhalb der nächsten 24 Stunden, den zweiten Schritt innerhalb der nächsten 14 Tage umsetzen können.“

Dann fährt der Moderator fort: „Schreiben Sie die beiden Schritte in die beiden Fußabdrücke, die Sie auf das Flipchart gezeichnet haben, lassen Sie die Zehen dabei frei. Überlegen Sie sich, welche eigenen Ressourcen Sie zuversichtlich stimmen, dass Sie diese beiden Schritte erreichen werden.“

Schritt 2: Die Gruppe sucht gemeinsam Ressourcen

Nach der Einzelarbeit kehren die Teilnehmer wieder in ihre Gruppen zurück und stellen – einer nach dem anderen – ihre beiden nächsten Schritte den anderen Gruppenmitgliedern vor. Diese reflektieren laut, welche Ressourcen sie beim jeweiligen Kollegen sehen, die sie besonders zuversichtlich stimmen, dass er diese beiden Schritte gut realisieren wird.

Der Referierende notiert sich pro Schritt die jeweils fünf nützlichsten Ressourcen, die andere und er selbst sehen, und trägt diese in die eingezeichneten Zehen ein. Nacheinander entstehen so pro Gruppenmitglied zwei ressourcenvolle Fußabdrücke der nächsten Schritte.

Kommentar:

Die Intervention kann so abgeändert werden, dass sich der einzelne Teilnehmer ohne Hilfe einer Gruppe Gedanken über die eigenen Ressourcen macht, diese dann notiert und einer Gruppe oder einem Einzelnen – zum Beispiel seiner Führungskraft – vorstellt. Dabei ist es wichtig, dass die Person anschließend ein lösungsorientiertes Feedback erhält, das ihre Zuversicht und Motivation stärkt. Beispielsweise: „Ich bin beeindruckt, dass ... und es stimmt mich sehr zuversichtlich, dass ...“ Mit dieser Änderung kann die Intervention auch

im Rahmen eines Coachings angewendet werden.

Gute und geheime Vorsätze

Noch weniger aufwendig ist die Transferintervention „Mein guter und geheimer Vorsatz“ von Peter Röhrig. Wie Footsteps hilft sie, zum Abschluss eines Workshops die Gedanken der Teilnehmer noch einmal auf die unmittelbare Zukunft zu richten, also auf die Zeit, in der sie wieder zurück an ihrem Arbeitsplatz sind. Wie können sie das,

Service

Literaturtip

► **Peter Röhrig (Hrsg.): Solution Tools – die 60 besten Workshop-Interventionen mit dem Solution Focus.** 4. Auflage, managerSeminare, Bonn 2012, 49,90 Euro.

In diesem Buch werden neben den hier vorgestellten Tools zahlreiche andere lösungsfokussierte Übungen beschrieben. Ausführliche Schritt-für-Schritt-Anleitungen machen die Interventionen für Seminare und auch den Arbeitsalltag leicht nachvollziehbar.

was im Großen und Ganzen für das Team und ihre Organisation vereinbart wurde, für sich persönlich nutzbar machen? Was können kleine Veränderungen sein, an denen sie merken, dass sie auf dem richtigen Weg sind?

Anwendungsbereich und Zielsetzung:

Die Übung ist vor allem für Teams konzipiert, die relativ eng zusammenarbeiten und regelmäßig über Entwicklungen ihrer Arbeit reden. Sie verbindet eine ganze Reihe von Zielen. So schafft sie

- ▶ das Bewusstsein, dass eine kleine, selbst gestellte Aufgabe, die realisierbar und attraktiv ist, genügt, um eindeutig die Verantwortung für den Transfer zu übernehmen,
- ▶ die Zuversicht, dass Ziele erreicht werden können,
- ▶ die Neugier darauf, Gelungenes im Team zu beobachten und
- ▶ Anreize, öfter über Dinge zu reden, die an anderen Teammitgliedern geschätzt werden.

Vorbereitung/Setting:

Geeignet ist die kurze Intervention für drei bis 30 Teilnehmer. Unabhängig von der Gruppengröße dauert sie 15 bis 20 Minuten. Material ist kaum nötig: Neben einem Flipchart oder einer Powerpoint-Folie mit der Arbeitsanleitung muss der Moderator die Teilnehmer nur mit Papier und Stiften versorgen.

Ausführliche Beschreibung:

Die folgende Arbeitsanleitung ergänzt der Moderator am besten durch eine Visualisierung, bei der er die einzelnen Schritte auflistet. Er erklärt dabei: „Überlegen Sie sich bitte, an welcher *kleinen* Veränderung in Ihrem Arbeitsbereich Sie bemerken werden, dass Sie auf dem richtigen Weg zur Lösung sind. Welche ersten kleinen Schritte könnten Sie selbst dazu beitragen, dass es zu einer solchen Entwicklung kommt? Welche einfache, unspektakuläre Aktion – die Sie ohne fremde Hilfe vornehmen können – wird Sie ein Stück weiterbringen in Ihrer Arbeitszufriedenheit?“

Der Moderator präzisiert: „Nehmen Sie sich etwas vor, das Sie innerhalb von 72 Stunden, also drei Arbeitstagen, umsetzen können. Schreiben Sie diesen guten Vorsatz nun auf ein Blatt Papier – und zwar so, dass niemand Sie dabei beobachten kann.“ Die Teilnehmer können ihren Vorsatz nun zusammenfalten oder in einem Umschlag verschließen. Dann wird der nächste Schritt erklärt: „Legen Sie diesen guten Vorsatz für sich auf Wiedervorlage: Nehmen Sie ihn nach 72 Stunden wieder zur Hand und überprüfen Sie, wie es Ihnen gelungen ist, ihn umzusetzen. Wichtig dabei: Verraten Sie niemandem Ihren Vorsatz!“

Dann fügt der Moderator noch einen weiteren Aspekt hinzu: „Versuchen Sie

herauszufinden, was sich die anderen Mitglieder Ihres Teams vorgenommen haben. Beobachten Sie positive Veränderungen in Ihrer Arbeitsumgebung! Reden Sie regelmäßig – zum Beispiel bei Teambesprechungen – darüber, was Sie bei anderen und bei sich selbst an positiven Veränderungen wahrgenommen haben.“

Manche Teilnehmer finden schnell einen Vorsatz für sich, andere benötigen deutlich länger. Es lohnt sich, geduldig zu sein und die Unentschlossenen mit dem Hinweis zu unterstützen, dass schon eine kleine Veränderung reicht, um einen Anfang zu machen. Bisher haben dann ausnahmslos alle Teilnehmer einen Vorsatz für sich gefunden.

Kommentar:

Bei der Präsentation der Übung bietet es sich an, die einzelnen Schritte der Aufgabe erst nach und nach aufzudecken: Die Arbeitsanleitung steht etwa auf einem vorbereiteten Flipchart, das hochgefaltet, mit einem Stück Klebestreifen am oberen Rand befestigt und damit zunächst ganz verdeckt ist. Dann stellt der Moderator den ersten Teil der Aufgabe vor und enthüllt das Plakat bis zur Zeile, „... dass niemand Sie dabei beobachten kann“. Das weitere Aufdecken hat etwas von einem Zaubertrick, der am Ende fast, aber nicht ganz aufgelöst wird.

Ihren besonderen Zauber bekommt diese kleine Aufgabe am Ende eines Workshops durch das Geheimnis, das um sie gemacht wird. Natürlich wäre es am einfachsten, wenn die Teilnehmer ihren guten Vorsatz allen in der Runde mitteilen und sich damit selbst verpflichten würden. Gerade in Teams, die relativ eng zusammenarbeiten, schafft das Geheimnis um die Aufgabe jedoch den Ausgangspunkt für mögliche Veränderungen in der Teamkultur. Es macht neugierig darauf, was sich die anderen vorgenommen haben, und bietet vielfältige Anknüpfungspunkte für gegenseitige Wertschätzung.

Außerdem arbeitet die Übung mit der Idee der kleinen Schritte. Frustration entsteht in der Umsetzungsphase vor allem dadurch, dass wir uns mehr vorgenommen haben, als realistisch umzusetzen ist. Häufig liegt das daran, dass die Aufgaben zu groß gewählt wurden. Hier hilft die alte Weisheit, dass auch die längste Reise mit dem ersten Schritt anfängt – oder dass selbst ein Elefant in kleinen Stücken aufgegessen werden kann. Wenn der erste Schritt gelingt, kann die daraus resultierende Zuversicht einen Dominoeffekt nach sich ziehen, infolge dessen auch weitere Schritte bis zum Ziel leichter gelingen.

Dominik Godat, Peter Röhrig ■



Die Autoren:

Dominik Godat ist Ökonom, HR-Spezialist und Gründer von Godat Coaching, Basel. Der Schweizer arbeitet mit Unternehmen und Non-Profit-Organisationen und begleitet Privatpersonen, Führungskräfte und Teams, die Erfolg im Berufs- und Alltagsleben suchen. Kontakt: www.godat.ch



Dr. Peter Röhrig ist lösungsorientierter Organisationsberater und Führungskräftecoach. Er ist Mitgesellschafter von ConsultContor – Beratung und Coaching, Köln, und Assessor der European Foundation for Quality Management (EFQM). Kontakt: peter.roehrig@consultcontor.de