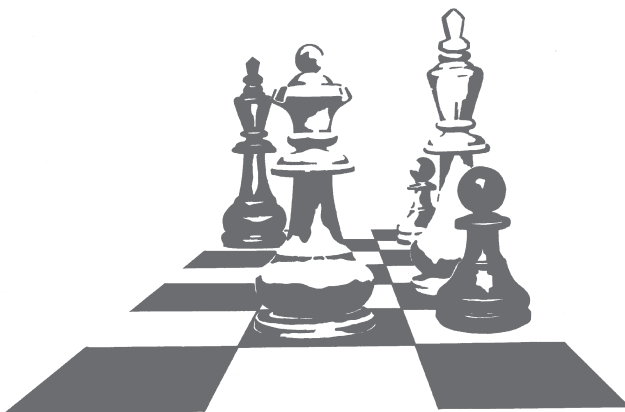


Kapitel 2
**Phasen und Ihre Funktionen
im Blickwinkel**



2 Phasen und Ihre Funktionen im Blickwinkel

2.1 Phasen im Prozess

Jeder Gruppenprozess unterliegt einem Spannungsbogen, der sich in vier Phasen unterteilt. Diese Phasen bekommen je nach Thema, Gruppe und Umfeld, eine unterschiedliche Bedeutung und Dauer. In jeder Phase spielen die drei Blickwinkel Thema, Mensch und Umfeld eine Rolle oder es wird zumindest geprüft, inwiefern sie berücksichtigt werden müssen. Durch das Einhalten der Phasen und der Blickwinkel können die erarbeiteten Ergebnisse aus einer Veranstaltung Verbindlichkeit für die Teilnehmer erhalten. Zunächst beschreiben wir die 4 Phasen und was in der jeweiligen Phase zu tun ist.

Anwärmen	<ul style="list-style-type: none">• Die Gruppe stimmt sich ein und kommt in Kontakt miteinander• Neugier und Einsicht wecken• Ziele und Dauer des Treffens klären
Orientieren	<ul style="list-style-type: none">• Die Gruppe verschafft sich die Themenübersicht und lernt die unterschiedlichen Sichtweisen und Meinungsvielfalt der anderen Mitglieder kennen
Bearbeiten	<ul style="list-style-type: none">• Die Gruppe vertieft die Themen, erarbeitet Lösungen, prüft die Realisierbarkeit, trifft Vereinbarungen
Abschließen	<ul style="list-style-type: none">• Die Gruppe reflektiert den Verlauf des Treffens und den Stand der Ergebnisse• Die Mitglieder verabschieden sich voneinander

Phase: Anwärmen

So wie sich ein Sportler physisch und mental aufwärmt, um im Training oder im Wettkampf die bestmögliche Leistung zu erbringen, so muss sich auch eine Gruppe inhaltlich und atmosphärisch auf die gemeinsame Arbeit einstimmen. Der Prozessberater sorgt an dieser Stelle dafür, dass die Teilnehmer miteinander und mit dem Thema in Kontakt kommen, dass ihre Bereitschaft gefördert wird, miteinander zu kommunizieren und zu arbeiten, auch - und gerade, wenn die Stimmung konfliktgeladen ist.

Zum Anwärmen gehört auch, in welchem Klima die gemeinsame Arbeit stattfinden wird. Das zeigt sich an der Art und Weise, wie der Raum gestaltet ist, wie der Prozessberater die Gruppe begrüßt und wie die ersten Visualisierungen vorbereitet sind. Das Alles dient als Modell und Orientierung für den weiteren Prozess. Selbst wenn der Zeitrahmen knapp ist, ist es wichtig, eine kurze Vorstellungsrunde zu machen, falls sich die Gruppe vorher noch nicht gesehen hat.

Die Ziele sind vorzustellen sowie die Erwartungen der Teilnehmer an das Thema und die Veranstaltung besprechbar zu machen. Und es ist ebenso wichtig, die Ziele der Veranstaltung mit diesen Erwartungen abzugleichen. An dieser Stelle kann es nämlich passieren, dass die Gruppe noch einige Informationen braucht, um Sinn und Zweck der gemeinsamen Arbeit zu verstehen. Dazu gehört z. B. auch die Klärung der Rolle des Prozessberaters. Diese Schritte dienen einer guten Vorbereitung für die Arbeit in den nächsten Phasen.

Phase: Orientieren

In dieser Phase geht es darum, ein Thema mit allen seinen Aspekten aufzufächern und seine Bedeutung für das System ins gemeinsame Bewusstsein zu bringen. Dazu ist es wichtig, dass die Teilnehmer die unterschiedlichen Sichtweisen und Gewichtungen der Themenaspekte ohne Zensur zusammentragen und die verschiedenen Meinungen dazu als Anregung für die Diskussion statt als Störfaktoren begreifen können.

Obwohl es an dieser Stelle noch nicht darum geht, auf einen Konsens hinzuarbeiten, ist es doch nötig, die einzelnen Aussagen so zu konkretisieren, dass alle verstehen, was genau damit gemeint ist.

Auch auf der psychologischen Ebene finden die Teilnehmer Orientierung: In dieser Phase entscheiden sie (oft unbewusst), wie offen sie ihre Meinungen und Sichtweisen einbringen wollen (und dürfen), wie sehr sie sich bei der Arbeit an den Themen engagieren möchten, kurz: Wie sie sich im weiteren Prozess verhalten werden. Auch hier dient das Verhalten des Prozessberaters als Modell. Die Teilnehmer registrieren sehr genau, ob alle Beiträge gleichermaßen (allparteilich) aufgenommen werden und ob einzelne Teilnehmer bevorzugt werden.

Bei der Erstellung der Themenlandschaft haben alle Teilnehmer die Chance mitzuarbeiten und können sich so engagiert am Prozess beteiligen. Das erhöht zwar die Komplexität der Themenlandschaft. Wenn sie sich jedoch mit ihrem Beitrag wieder finden, steigt die Übernahme von Verantwortung für die Resultate.

Die Versuchung in dieser Phase besteht immer wieder darin, die einzelnen Aspekte gleich zu diskutieren, auf Lösungsqualität hin zu untersuchen oder sogar gleich in die Konstruktion der Lösung zu gehen. Diesem Versuchung zu widerstehen ist für die Gruppe nicht einfach. Deshalb muss der Prozessberater hier besonders wertschätzend mit dem Eifer und der Ungeduld der Teilnehmer umgehen und immer wieder die Funktion des Schrittes deutlich machen. Wenn schließlich alle Themen bzw. Themenaspekte in einem Themenspeicher verdichtet sind, hat die Gruppe einen roten Faden, an dem entlang sie ihren Bearbeitungsprozess organisieren kann. Über die Vernetzung oder Bewertung der Themen wird die Bearbeitungsreihenfolge festgelegt. Und es wird hier noch mal deutlich, ob wirklich die für die Bearbeitung erforderlichen Kompetenzen und Entscheidungsspielräume in der Gruppe vorhanden sind.

Phase: Bearbeiten

Hier findet die eigentliche inhaltliche Arbeit an den Themen statt. Damit es einen intensiven und konstruktiven Kommunikationsprozess zwischen den Teilnehmern geben kann, wird in der Regel das Plenum in Kleingruppen aufgeteilt. So kann jeder seinen inhaltlichen Beitrag leisten, wenn es darum geht, Argumente auszutauschen, unterschiedliche Meinungen und Widersprüche sichtbar zu machen, Lösungsideen zu entwickeln, Empfehlungen zu erarbeiten. Das ist die Aufgabe der Teilnehmer in den Kleingruppen.

Erst wenn die einzelnen Teilergebnisse der Kleingruppen im Plenum zusammengeführt werden, wird die jeweilige Lösung oder Entscheidung zu Ende diskutiert. So wird sichergestellt, dass sich alle mit dem Ergebnis identifizieren können und das Ergebnis somit verbindlich und tragfähig wird.

Durch das Kleingruppenszenario hat die Kleingruppe eine Struktur und der Prozessberater braucht nicht in den Diskussionsprozess einzugreifen, es sei denn, eine Gruppe wünscht sich seine Unterstützung, weil sie sich in einem Thema verhakht hat.

Bei der Gestaltung der Kleingruppenszenarien wie auch der Plenumssequenzen ist es einerseits wichtig, dass der Diskussionsprozess nachvollziehbar mitvisualisiert wird.

Andererseits muss der Prozessberater in dieser Phase seine Aufmerksamkeit darauf richten, wie sich die Energie der Gruppe entwickelt.

Manchmal verlieren die Teilnehmer vor lauter Euphorie über das Erreichte die Realität und die Realisierbarkeit aus den Augen. Und manchmal wird einer Gruppe in dieser Phase klar, was der eingeschlagene Weg für sie an (Mehr-)Arbeit bringen wird, es kann sich Frustration breit machen.

Manche Lösungen erweisen sich als nicht kompatibel mit dem Unternehmensumfeld und manche Entscheidungen bedeuten Abschied nehmen von liebgewordenen Überzeugungen. Hier gilt es, besonders gut in Kontakt mit den einzelnen Teilnehmern zu bleiben und ihre jeweiligen Bemühungen - mögen sie zum Erfolg führen oder nicht - zu wertschätzen. Zudem muss dafür gesorgt werden, dass die „Veränderer“ und die „Bewahrer“ Verständnis füreinander aufbringen.

Das heißt für den Prozessberater, sich eine ganze Weile im quasi strukturleeren Raum zu bewegen und sehr intensiv auf die eigene Wahrnehmung angewiesen zu sein.

Wenn die inhaltliche Qualität und die Akzeptanz der Ergebnisse für die Gruppe befriedigend ausgefallen sind, muss die Planung der Umsetzung mit ausreichend Zeit vonstatten gehen.

Der Prozessberater sorgt für die Einbettung der erarbeiteten Lösungen in das Umfeld der Teilnehmer. Wer wird von der Lösung noch betroffen sein, und wie können die Betroffenen angemessen beteiligt werden?

Hier aus Zeitmangel Druck zu machen, ist eher kontraproduktiv, da es für die einzelnen Teilnehmer nun darum geht, sich zu engagieren und Verantwortung für einen nächsten Schritt zu übernehmen. Ganz gleich, ob als Ergebnis eine Maßnahme oder eine Vereinbarung herauskommt: Ob ein Vorhaben eine Chance hat, in der Alltagsroutine zu „überleben“, hängt davon ab, welche zeitlichen und energetischen Kapazitäten der Verantwortliche dafür frei zu machen bereit und in der Lage ist.

Im Verlauf der Bearbeitungsphase muss die Gruppe auch klären können, was mit den nicht oder nicht vollständig behandelten Themen geschieht, und wie und wo eine Weiterbearbeitung organisiert werden kann.

Phase: Abschließen

Für diese Phase noch genügend Zeit zu haben, ist die Kunst eines gut geplanten Ablaufs. Um auch hier wieder das Bild vom Sportler zu nutzen: Kein Athlet geht nach seiner sportlichen Leistung zur Tagesordnung über ohne sich durch Auslaufen, Austrudeln o.ä. wieder „abzukühlen“. Auch für eine Gruppe ist es wichtig, dass sie sehr bewusst ihre Arbeit miteinander beendet, indem sie den Verlauf und das Ergebnis reflektiert. Dazu gehören Aussagen zur Zufriedenheit und Kritik. Wenn das in der Veranstaltung passiert, können der Prozessberater und die Gruppe darauf reagieren.

Durch das Reflektieren und „darüber reden“ wird der Arbeitsprozess bewusst gemacht und man gibt den gewonnenen Einsichten und getroffenen Vereinbarungen einen Energieschub mit auf den Weg.

2.2 Phasen und Blickwinkel der Prozess-Steuerung

Zu den vier Phasen kommen drei Blickwinkel hinzu: Thema, Mensch und Umfeld. Auf was in den jeweiligen Blickwinkel-Feldern zu beachten ist, beschreiben wir im folgenden Raster. Die Beschreibungen der Felder dienen auch als Checkliste für Veranstaltungen. Damit können Sie prüfen, was für die jeweilige Situation getan werden muss.

Phase	Blickwinkel Thema	Blickwinkel Mensch	Blickwinkel Umfeld
Anwärmen	<ul style="list-style-type: none">• Ziel des Treffens für das Thema klären• Einschätzen, ob genug und passendes Fachwissen sowie Entscheidungskompetenz zur Verfügung steht	<ul style="list-style-type: none">• Geistig und körperlich ankommen• Miteinander vertraut werden• Bereitschaft zur Zusammenarbeit fördern• Erwartungen und Wünsche klären, Neugier und Einsicht wecken	<ul style="list-style-type: none">• Orientierung über Rahmenbedingungen berücksichtigen, Vorgeschichte des Themas transparent machen• Thema und seinen Stellenwert im Kontext sehen

Phase	Blickwinkel Thema	Blickwinkel Mensch	Blickwinkel Umfeld
Orientieren	<ul style="list-style-type: none"> • Themen, Aspekte, Informationen, Meinungen sammeln, ordnen und verdichten • Einschätzung über Wichtigkeit, Relevanz, Komplexität verschaffen • Übersicht über die Themenlandschaft und die Vernetzung herstellen • Die weiteren Schritte zur Bearbeitung festlegen 	<ul style="list-style-type: none"> • Problembewusstsein, Einsicht zur Veränderung, Lösungsorientierung erzeugen • Komplexität zulassen • Unterschiedliche Sichtweisen zulassen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung der anstehenden Arbeit für das Unternehmen / Nachbarabteilungen verdeutlichen • Einflüsse (interne, externe) aus dem Umfeld einarbeiten
Bearbeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Themen, Themenaspekt nach Hintergründen und Ursachen durchleuchten • Lösungs-/Klärungsoptionen entwickeln und zu einem Lösungskonzept erarbeiten • Möglichkeiten und Grenzen der Umsetzung prüfen • Konsequenzen der Veränderung, Hindernisse, Alternativen diskutieren • Umsetzungsschritte und Umsetzungsumfang entscheiden • Realisierung/ Anwendung vorbereiten, vereinbaren, verteilen auf die Verantwortlichen und freigeben • Weiterarbeit der offenen Themen organisieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenarbeit erleben: Lust und Frust • Beteiligung nach Kompetenz, Funktion, Zuständigkeit und Neigung ermöglichen • Übernahme von Verantwortung, Gestaltungs- und Entscheidungsmacht fördern • Sich mit Lösungen identifizieren und sich wieder-lösen-können • Sich motivieren, sich kritisieren, sich bestätigen, sich gut finden, sich korrigieren • Auf angemessene Umsetzungsgeschwindigkeit und Umsetzungsintensität achten 	<ul style="list-style-type: none"> • Betroffene Gruppen / Personen außerhalb des anwesenden Kreises identifizieren und deren angemessene Beteiligung planen • Konsequenzen der Veränderung für das Umfeld / Nachbarsysteme analysieren und einarbeiten • Für deren angemessene Umsetzungsgeschwindigkeit und Umsetzungsintensität sorgen • Realisierung-Kooperationen (Projekt, Linie) starten
Abschließen	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnis/ Gesamtergebnis bewerten • Zufriedenheit mit dem Verlauf reflektieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Sich gegenseitig würdigen, belohnen, bedanken • Sich aus der Verbindung entlassen • Feedback zur Zusammenarbeit und Arbeitsatmosphäre ermöglichen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisse und die Beendigung der Arbeit im Umfeld veröffentlichen