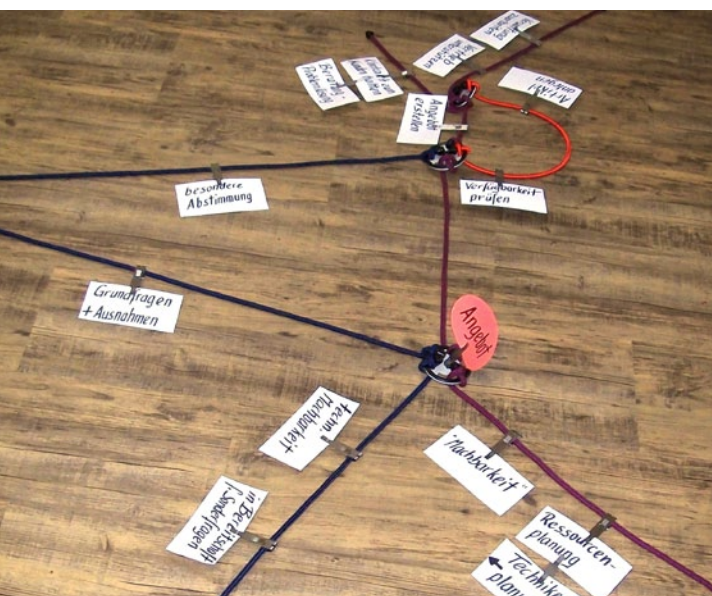


NEUE TEAMENTWICKLUNGSMETHODE

# Mittendrin in der Mindmap



Fotos: Walter Schoger

Mit dem neuen comformer lassen sich Beziehungsgeflechte dreidimensional nachbauen: Hier das Ergebnis, das bei dem Fallbeispiel der umgebauten Bankfiliale entstand.

**Ob bei der Teamentwicklung, der Moderation oder im Coaching: Beziehungen, Wechselwirkungen und komplexe Zusammenhänge sind meist wichtig, doch oft schwer zu bearbeiten. Ein neues Tool soll es den Beteiligten erleichtern, ihre wechselseitige Vernetzung zu verstehen, und ihnen so dabei helfen, sie zu optimieren.**

Eine Kaffeemaschine, zwei Abteilungen, drei Etagen und 30 Nutzer. Das kann gut gehen. Die Konstellation kann aber auch zum heißen Thema in einem Konfliktmanagement werden. Und so zur Entstehung einer neuen Teamentwicklungsmethode führen: Der Versuch, die problematischen Beziehungsrelationen hinter der Kaffeekrise mithilfe von Seilen nachvollziehbar zu

machen, markiert die Geburtsstunde des comformings.

Der neue Ansatz, der inzwischen nicht mehr nur mit Seilen, sondern auch Verbindungsstücken und Beschriftungselementen arbeitet, will Beziehungen, Wechselwirkungen und komplexe Zusammenhänge in Teams und Gruppen greifbar machen. Bislang werden derartige Zusammenhänge in der Teamentwicklung, im Konfliktmanagement oder auch im Coaching meist mittelbar rekonstruiert: entweder durch Worte oder durch Tabellen, manchmal durch Grafiken und Mindmaps. Doch solche Visualisierungen machen die bestehenden Verbindungen nicht fühlbar. Comforming soll dies ändern: Es kombiniert Methoden wie Mindmap, Mobile, Moderation, Aufstellungsarbeit und Soziogramm mit dem Ziel, Zusammenhänge wirkungsvoll erfahrbar zu machen – als flexibel-dynamische Mindmap zum Anfassen.

## Der comformer – das Tool

Mit dem dazugehörigen haptischen Tool, dem comformer, der 2015 in Serie produziert werden soll, wird ein realistisches, dreidimensionales Abbild des existierenden Beziehungsgeflechts erschaffen. Das Besondere daran: Die mit dem comformer konstruierten Strukturen sind form- und kraftschlüssig. Weil die Verbindungen halten, wenn Zug ausgeübt wird,

können die innerhalb dieser Strukturen wirkende Kräfte auch spürbar gemacht werden – und die Folgen solcher Verschiebungen deutlich.

### Comforming in der Praxis

In der Team- und Strategieentwicklung, der Arbeits- und Prozessoptimierung und der Entscheidungsmodellierung kann der comformer als Kernintervention dienen. Sein Einsatz wird in ein gestuftes Standardverfahren, das sogenannte „comforming“, eingebettet.

**1. Die Vorbereitung:** Bei der Klärung des Prozessdesigns mit dem Auftraggeber werden zunächst Rahmenbedingungen, Teamstrukturen und mögliche Konfliktherde angesprochen, vor allem aber die Ziele der Intervention geklärt. Dann wird eine konkrete Herausforderung aus der Praxis gesucht, die die Gelegenheit bietet, die Struktur von Prozessen und Systemen möglichst alltags- und problemadäquat herauszuarbeiten – und zwar im klar abgegrenzten Rahmen eines comformings.

Im Falle eines mittelständischen Sicherheitsunternehmens werden als Ziel des comformings eine Verbesserung der internen Kommunikation und der bereichsübergreifenden Kooperation, insbesondere bei komplexen und sensiblen Projekten, definiert. Zudem sollen sich die Mitarbeiter verstärkt selbstständig und eigenver-

antwortlich an operativen Prozessen beteiligen.

Als konkrete Handlungsaufgabe wird der anstehende Umbau einer Bankfiliale gefunden: Der Umbau soll mit minimaler Beeinträchtigung der Kunden und maximal einem Schließungstag realisiert werden, obwohl gleichzeitig die Filiale komplett auf ein neues Sicherheitssystem umgestellt wird. Dafür müssen alle Beteiligten sowie sämtliche erforderlichen Prozesse, Materialien und Gerätschaften im Vorfeld ermittelt, sauber geplant, in der Umsetzung optimal aufeinander abgestimmt und schließlich zwischenfallsfrei umgesetzt werden.

**2. Die Durchführung:** Zum comforming werden Mitarbeiter aus allen Bereichen, die für den Prozess als relevant erachtet werden, eingeladen. Bei der Vorbereitung des Bankfilialenumbaus nehmen je zwei Repräsentanten aus der Geschäftsführung, der Disposition, der Verwaltung, der Technik, der Logistik und dem Vertrieb am comforming teil. Ihr Arbeitsauftrag: „Prozesse und Abläufe beim Umbau einer Bankfiliale analysieren und optimieren.“ Die Teilnehmer können direkt dazu Stellung nehmen und erste Vorschläge machen. Dann stellt der Prozessbegleiter, Berater oder Trainer den comformer vor und erklärt, wie das Tool die im Umzugsprozess relevanten Beziehungen und Kräfte abbilden soll.

Komplexe Prozesse wie der Umbau der Bankfiliale werden nun zusätz-

lich noch in einzelne Phasen zerlegt, die jeweils für sich genommen im comforming abgebildet werden sollen. Hier sind dies vier Phasen: die Angebotserstellung (siehe Bild links), die Auftragsbearbeitung durch die Beteiligten, die Installation beziehungsweise die Umsetzung des Projekts und schließlich die Abrechnung der entstandenen Kosten.

### Filialenumbau in fünf Lernschritten

**1. Das Thema und die Beteiligten:** Der Prozessbegleiter (der „comFormer“) notiert das Thema des ersten comformings – also „Angebotserstellung“ – auf eine Moderationskarte. Er klemmt die Karte auf den zentralen Beziehungsknoten (comRade) und legt ihn in der Raummitte ab. Nun werden die wichtigsten Wirkparameter identifiziert: Welche Personen, Abteilungen, Positionen, Funktionen, Perspektiven gilt es zu beachten? Für jede der sechs Abteilungen des Sicherheitsunternehmens wird nun ein Protagonist nominiert, der seinen Bereich im comforming repräsentieren soll. Seine Kollegen begleiten ihn als Berater oder Beobachter.

**2. Die Art der Beziehung:** Die Protagonisten wählen nun ein Seil – ein comRope – aus, das für sie die Beziehungsqualität ihrer Position oder Funktion zum Thema angemessen darstellt: Kurze feste Seile symboli-

## Der comformer

Der comformer besteht aus speziell angefertigten Ringen (die „comRades“), Seilen (die „comRopes“) in verschiedener Länge und Ausführung, Kartenhaltern (die „comLinks“) sowie einer Auswahl handelsüblicher Moderationskarten, Klebepunkten und Moderationsstiften. comRades und comRopes können mittels eines Spezialknotens mit einem Handgriff verbunden und ebenso leicht wieder gelöst werden. Dadurch lassen sich thematische, neuronale und psychosoziale Strukturen schnell nachbilden und umgestalten.

Der comformer wird Anfang 2015 in zwei Ausstattungsvarianten auf den Markt kommen. Interessierten Trainer können den Koffer direkt vom Anbieter beziehen – zusammen mit unterschiedlichen Weiterbildungsoptionen. Je nach Zielgruppe, Vorbildung und Umfang des angestrebten comformings wird die Ausbildung derzeit noch individuell konzipiert. Ein Workshop für Familientherapeuten etwa umfasst zwei Tage und kostet rund 2.500 Euro. Für Team-, Strategie- und Prozessentwickler ist die Ausbildung länger.

Nähere Informationen unter: [www.comformer.de](http://www.comformer.de).



sieren im Bank-Beispiel etwa, dass eine Abteilung sehr schnell und unmittelbar im Umbauprozess aktiv werden muss, was beispielsweise bei der Verwaltung der Fall ist: Sie sieht sich bei der Angebotserstellung rasch gefordert. Lange Seile wiederum bedeuten, dass die Abteilung funktionsbedingt einen „längeren Hebel“ hat – wie etwa die Geschäftsführung. Die Logistik dagegen wählt ein elastisches Seil, da sie ihre Prozesse und Ressourcen flexibel organisieren kann, weil ihnen bis zum Zeitpunkt ihrer Leistungserbringung hinreichend Zeit bleibt.

3. **Konkretisierung:** Die so dargestellten Beziehungen werden nun näher beschrieben: Für welche Inhalte stehen sie? Wie wirken sie? Entsprechend werden die Seile mithilfe der comLinks beschriftet: Die Protagonisten und ihre Kollegen notieren ihre Kernleistungen im Prozess auf Moderationskarten und bringen diese in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit an ihren Seilen an. Anschließend stellen sie die notierten Aufgaben kurz im Plenum vor.
4. **Das Beziehungsnetz:** Danach stellen sich die Protagonisten entsprechend der vermuteten Kräfte-

lationen im Verhältnis zum Thema auf und verbinden von dort aus ihr comRope mit dem zentralen comRade. Schritt für Schritt wird das so entstandene Netzwerk – die „comform“ – an die tatsächlich im Unternehmen wirkenden Kräftebeziehungen angenähert. Dazu stellt der Prozessbegleiter Fragen, regt Positionswechsel an, schlägt zusätzliche Verbindungen vor und leitet Gruppen-, Spiegel- und Selbsteinschätzungen ein, bis alle mit dem entstandenen Bild einverstanden sind. Die comform liefert dann einen Überblick über die Abfolge und Qualität der einzelnen Prozessschritte, die gegenseitigen Abhängigkeiten und vielleicht sogar über die Auslastung der relevanten Bereiche.

### Zusammenbruch unter Zug

5. **Interpretation:** Nun suchen die Protagonisten gemeinsam nach Schwachstellen und neuralgischen Punkten im Prozess. Im Praxisbeispiel ist eine Schwachstelle schnell gefunden: Eine Führungskraft, die zu viele Seile in der Hand hatte, legte sich ein langes über die Schulter, an dessen Ende drei Protagonisten hingen. Als eine geringfügig höhere Belastung in deren Bereich simuliert wird und die Protagonisten entsprechend an diesem Seil ziehen, geht der Manager buchstäblich in die Knie. Erschrocken und betroffen überlegen die Beteiligten, wie sich das Problem beheben lässt.
6. **Optimierung:** Die Ergebnisstruktur wird nun – geführt durch die Moderation des Beraters – schrittweise umgestellt, bis eine neue comform-Struktur entsteht, durch die das

bearbeitete Thema verstanden und gelöst oder auch optimiert wird. Dabei reflektieren die Protagonisten immer wieder ihre Positionen, entkoppeln Funktionen von ihren Abteilungen und probieren kreative Neuverknüpfungen aus. Das Ziel ist erreicht, wenn die einzelnen Wirkparameter und Kraftflüsse so ausgerichtet sind, dass das angestrebte Ziel schneller und reibungsloser erreicht werden kann.

Die Lösung im Fall des überlasteten Chefs: Er behält weiterhin die Fäden in der Hand, lässt sich aber von Mitarbeitern im Rahmen neu delegierter Aufgaben unterstützen. Dargestellt wird dies durch kleine Ringe und kurze Seile, mit denen sich die Kollegen an die Seilen ihres Chefs einhängen, diesen dadurch entlasten und den zusätzlichen Druck abfangen.

In einer anschließenden Reflexionsrunde diskutiert zunächst die Gruppe die Er-

gebnisse des comformings und einigt sich auf mögliche weitere Schritte. In einem weiteren Feedbackgespräch werden der Prozess und die Ergebnisse dann schließlich auch mit den Auftraggebern evaluiert und das weitere Vorgehen geplant. Nach drei bis zwölf Wochen wird das comforming in einem Recall auf seine Transferquote überprüft.

### Visualisieren und motivieren

Als Visualisierungstool soll der comformer nicht nur deutlich machen, wie verschiedene Beziehungskräfte wirken, er soll auch dazu beitragen, dass

- ▶ Teams die Struktur, Qualität und Nachhaltigkeit ihrer Zusammenarbeit überprüfen und systematisch neu ausrichten können,
- ▶ die Teilnehmer ihren Beitrag und seine Bedeutung für den analysierten Prozess oder das Team erkennen können,
- ▶ die Protagonisten Wirkzusammenhänge nachvollziehen und unmittelbar spüren können, wo Strukturen und Prozesse Korrekturen brauchen.

Zusätzlich soll der comformer aber durch seinen hohen Aufforderungscharakter auch die Beteiligten motivieren, sich bei der Koordination der vorhandenen Ressourcen aktiv einzubringen. Wird der Prozess gut mode-

riert, kann neben einer zuverlässigen Strukturtransparenz auch eine durch positive soziale Kontrolle stimulierte Gruppendynamik entstehen – und mittelfristig eine verbesserte Zusammenarbeit und eine stärkere Identifikation mit dem Team, dem comformten Prozess, der Aufgabe und dem Unternehmen.

### Endlich Transparenz

Dies gelang auch im Falle des Bankfilialenumbaus. Die Teilnehmer begrüßten die Möglichkeit, ihre wechselseitige Vernetzung zu erleben: Alle sahen deutlich, wofür ihr Beitrag wichtig ist, wie viel Verantwortung sie tatsächlich tragen und welche Folgen es beispielsweise hat, wenn sie bestimmte Aufgaben nicht sensibel behandeln. Für Mitarbeiter, die neu im Unternehmen waren, wurden Strukturen und Abläufe durch das comforming oft erstmals transparent. Aber auch Mitarbeitern mit längerer Betriebszugehörigkeit wurden manche erahnten Zusammenhänge erst dadurch wirklich klar.

Die Geschäftsführung wiederum schätzte die Möglichkeit, ihre Mitarbeiter aus einer anderen Perspektive heraus zu betrachten und zu erkennen, wie wichtig soziale und Prozesskompetenzen für den Erfolg von Projekten sind – und wer diese Kompetenzen besonders einbringen konnte oder sollte.

Und weil alle im comforming erkannten Stolpersteine bearbeitet und alle entwickelten Verbesserungen umgesetzt wurden, lief nicht nur der Umbau der Bankfiliale problemlos. Die abteilungsübergreifende Kooperation konnte so auch langfristig gestärkt werden. **Walter Schoger ■**



**Der Autor:** Dr. Walter Schoger arbeitet als Coach, Trainer, Prozessbegleiter, Hochschullehrer und Kommunikationsmanager. Der studierte Pädagoge und Soziologe ist zudem Inhaber des Beratungs- und Trainingsunternehmens comweit im oberfränkischen Burgwindheim. Kontakt: info@comweit.com.

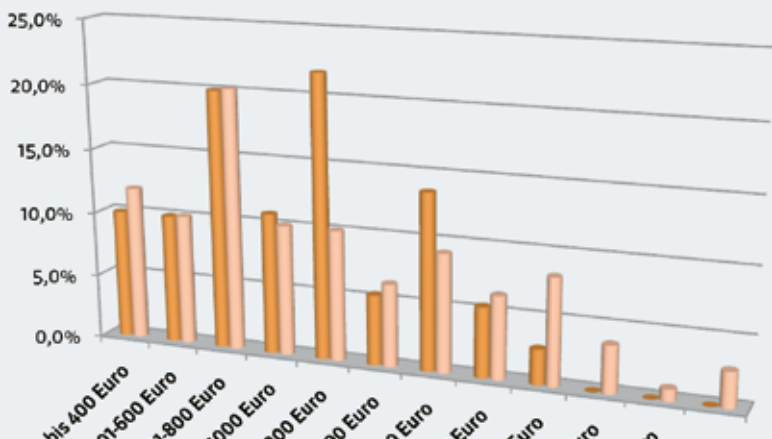


# Trainingaktuell

Die Zeitschrift für Trainer, Berater und Coachs

Besser beraten, besser ankommen, besser verdienen

ABB. 2: HONORARSÄTZE BEI 9-10 JAHREN TRAINERTÄTIGKEIT



## SO BRINGEN SICH TRAINER IN FORM

- Die unentdeckten Kunden:  
neue Zielgruppen für Trainer, Berater, Coachs
- Neue Präsentationsformate:  
Kultreden, Mitmach-Events, Trainerquickies
- Tools und Bausteine im Praxistest:  
Methodenempfehlungen zum Nachmachen

## EXKLUSIVE VORTEILE NUTZEN

- + Marktstudien gratis
- + Beitragsarchiv gratis
- + Themendossiers gratis
- + Sonderpreise auf Bücher, eBooks, Vertragsmuster
- + Rabatte auf [weiterbildungsprofis.de](http://weiterbildungsprofis.de)
- + Rabatt auf den Petersberger Trainertagen



Jetzt bestellen und dazugehören:

[www.trainingaktuell.de/abo](http://www.trainingaktuell.de/abo)