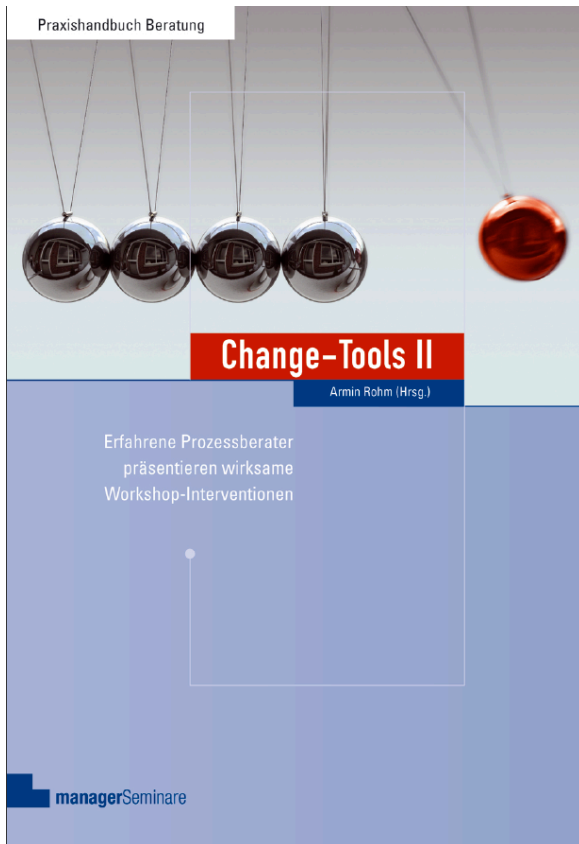


**Armin Rohm (Hrsg.):**  
**Change-Tools - Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame**  
**Workshop-Interventionen**  
managerSeminare Verlags GmbH  
(4. Auflage 2010)



Der 2. Band erscheint im Dezember 2010.  
Auf den folgenden Seiten finden Sie unseren Beitrag dazu als  
Vorabdruck.

**Name des Tools:**

Kommentierte Foto-Revue

**Vorname und Name des Autors:**

Markus Püttmann

**Kurzbeschreibung:**

Zu Beginn des Workshops werden Fotos vollformatig an die Wand projiziert und von den Teilnehmern live kommentiert. Die Fotos hat der Moderator im Vorfeld der Veranstaltung im Unternehmen bzw. im betroffenen Bereich aufgenommen und mit Blick auf das Thema sorgfältig ausgewählt. Die kommentierte Fotorevue weckt Gefühle, sorgt für überraschende Einblicke und gibt Denkanstöße. Sie lädt die Teilnehmer dazu ein, den eigenen Assoziationen nachzuspüren und sich durch Wort und Bild neue Perspektiven zu erschließen.

**Dauer**

Die Durchführung dauert bei 15 Teilnehmern ungefähr 30 bis 45 Minuten.

**Anwendungsbereiche:**

Das Tool kommt in der hier beschriebenen Weise in der Phase „Anwärmen“ zum Einsatz und dient dazu, die Themen zu aktivieren, die den Teilnehmern „auf der Seele liegen“.

Die Foto-Revue eignet sich grundsätzlich für Workshops jeder Länge. Besonders empfehlenswert ist der Einsatz in komplexen Veränderungsprozessen, in denen es wichtig ist, den Hoffnungen und Befürchtungen der Betroffenen Raum zu geben. Typische Anwendungsfelder sind Anlässe wie strategische Neuausrichtung, Kulturwandel oder die Zusammenführung verschiedener Abteilungen oder Firmen.

**Zielsetzung/Nutzen:**

Ziel der Intervention ist es, einen emotionalen Einstieg in das Thema zu ermöglichen. Die Foto-Revue hilft, die Teilnehmer für das Thema zu öffnen, so dass im weiteren Prozess mit den tiefer liegenden Dynamiken gearbeitet werden kann.

Menschen verfügen über vielfältige bildhafte Erinnerungen. Wir denken oft in Bildern und benutzen bildhafte Ausdrücke, um unsere Gedanken zu beschreiben. Bilder können unsere Wahrnehmung erweitern und verändern. Sie wirken anders als jeder Text. Die Foto-Revue nutzt diese Wirkung, indem sie den Teilnehmern hilft, ihre traditionellen Denkgewohnheiten und Wahrnehmungsmuster zu unterbrechen. Die nacheinander präsentierten digitalen Fotos aus dem eigenen Unternehmenskontext und die anschließende Assoziation und Reflexion verraten den Teilnehmern etwas über die verborgene Bedeutung dessen, was in ihrer Organisation gewöhnlich ungesehen, nicht wahrgenommen und somit bislang „ungedacht“ blieb. Die Teilnehmer werden in die Lage versetzt, komplexe Zusammenhänge anders (und damit oft differenzierter) zu erfassen und neue Ideen bzw. Sichtweisen zu entwickeln.

**Ausführliche Beschreibung:**

Der praktische Einsatz soll anhand eines Beispiels erläutert werden. Eine Abteilung bezieht demnächst neue Räumlichkeiten, wodurch sich die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter verändern werden. Die neuen Räume sind bereits ausgewählt, die Renovierungsarbeiten laufen und nächste Woche steht der Umzug an. Ein Workshop dient dazu, aus den Erfahrungen und Einsichten der alten Arbeitsbedingungen zu lernen und Einsichten darüber zu gewinnen, was dies für die neuen Arbeitsbedingungen bedeutet.

**Schritt 0.1: Die Erstellung der Fotos**

Das Wichtigste für die Anwendung der Methode sind geeignete Fotos. In der hier beschriebenen Version der Foto-Revue entstehen die Aufnahmen schon im Vorfeld der Veranstaltung.

Nach Absprache mit dem Auftraggeber begibt sich der Moderator an den Ort der Zusammenarbeit und erstellt Fotos innerhalb und außerhalb des Firmengebäudes. Fotografiert werden sowohl die alten als auch die neuen Räumlichkeiten. In unserem Beispiel führt der Moderator diese Aktion an einem Wochenendtag durch, weil dann keine Menschen in den Gebäuden sind. Die Aktion wurde in einem Vorbereitungsgespräch mit den Workshopteilnehmern abgestimmt. Der Betriebsrat wurde in die Entscheidung eingebunden und die Pforte, Werksschutz usw. sind informiert.

Absichtslos offen für das, was sich zeigt, erstellt der Moderator sein Fotomaterial. Er tritt in einen Dialog mit der Umgebung ein und hält alles fest, was seine Aufmerksamkeit weckt, was mit ihm „flirtet“. Er läuft um und durch das Gebäude, lässt sich treiben, geht mit seinem inneren Fluss: Raum 1, Raum 2, die Gänge, die Beleuchtung, der Eingang, die Flure, die Tische, die Atmosphäre. Dabei registriert er, wo ist es hell, wo ist es dunkel, wer hat welchen Titel, wer sitzt wo, wie sieht es dort aus, wie sind welche Büros ausgestattet, wie ist die Anordnung der Möbel in den Büros, in den Besprechungsräumen. Er achtet aber auch auf Details wie Türklinken, Pflanzenwelt, Technologie ... Aus Respekt vor der Privatsphäre der Mitarbeiter fotografiert er jedoch keinerlei persönliche Details.

Am Ende liegt eine Reihe von Fotos der alten und der neuen Arbeitsumgebung vor.

**Schritt 0.2: Die Auswahl der Fotos**

Bei der Auswahl der Bilder für die Foto-Revue verbindet sich der Moderator gedanklich noch einmal mit dem Auftrag und dem Anliegen des Workshops. Welche Fotos sprechen besonders an und passen gleichzeitig zum Auftrag? Der Moderator nimmt auch einige Fotos dazu, mit denen er „eigentlich nichts anfangen“ kann. Damit lässt er sich auch selbst auf einen offenen Prozess ein, denn die Teilnehmer sind mit einer anderen Wahrnehmung in der Welt und werden die Fotos mit anderen Augen sehen als der Moderator.

Der Moderator wählt maximal dreimal so viele Fotos aus wie er Teilnehmer erwartet. In unserem Beispiel sind das  $3 \times 15 = 45$  Fotos.

**Schritt 1: Eröffnung des Workshops, Anmoderation der Foto-Revue**

Die Begrüßung der Teilnehmer und die Einführung in das Thema des Workshops durch den Auftraggeber ist sehr gut gelungen. Die Teilnehmer sind entspannt und neugierig –

Experimentierfreude, Offenheit und Vertrauen liegen förmlich in der Luft.

Der Moderator übernimmt den Prozess, begrüßt die Teilnehmer, stellt sich vor, präsentiert kurz die Agenda und fährt dann fort: „Ich möchte Sie bitten, sich auf ein Experiment für den Einstieg in diesen Tag einzulassen. Ein Experiment, in dem es darum geht, frei zu assoziieren und sich darauf einzulassen, die Dinge mit anderen Augen zu sehen und alles auszusprechen, was Sie wahrnehmen: Das ist leichter gesagt, als getan. Aus meinen Erfahrungen sind die Haupthindernisse beim freien Assoziieren die Logik, die Vernunft, der Wunsch, unbedingt immer ein gutes Bild abzugeben, Stolz, Selbstwertgefühl, Moral, Scham, Misstrauen, Erfahrung und falsche Erwartungen. Lassen Sie uns deshalb folgende Regel vereinbaren: was auch immer gesagt wird, bleibt im Raum und gelangt nicht nach außen.“

Freies Assoziieren kann als Vertrauensübung aufgefasst werden. Es kann sich sehr lohnen, weil man viel mehr über sich selbst erfährt, als wenn man seine Gedanken andauernd filtert und kontrolliert. Es mag für Sie zunächst ‚komisch‘ sein. Vielleicht fällt Ihnen im Moment auch nichts ein, aber all das ist völlig normal. Lassen Sie geschehen, was geschehen will. Die Erfahrung zeigt, es kann Spaß machen und es kann überraschen. Ich freue mich auf diese Erfahrung mit Ihnen.

Zum Ablauf: Wir sind hier in diesem Workshop, um uns darüber auszutauschen, wie Sie zukünftig anders als bisher zusammen arbeiten können, bedingt durch die neuen Arbeitsräume. Ich werde Ihnen Fotos aus Ihrem Unternehmenskontext für jeweils vier Sekunden zeigen. Ich habe mir an einem Sonntag die Zeit genommen, um in Ihrem Gebäude und darum herum Fotos einzufangen. Ich möchte Sie einladen, sich auf eine Welt mit anderen Augen einzulassen. Wenn Sie gleich die Fotos sehen, achten Sie auf Ihre spontanen Impulse und sprechen Sie aus, was Sie genau in diesem Moment mit diesem Foto assoziieren. Wenn das nächste Foto kommt, ist der linke Nachbar an der Reihe. Sollten Sie zu einem Foto nichts sagen können oder wollen, dann ist das in Ordnung. Schweigen Sie einfach. Nach jedem Foto gehen wir eine Person weiter. Wir machen zwei Durchläufe. Welche Fragen haben Sie zu diesem Einstieg?“

Der Moderator klärt die Fragen der Teilnehmer und fährt fort. „Nehmen Sie sich noch einmal 30 Sekunden Zeit, sich auf Ihre derzeitige Arbeitsumgebung einzuschwingen und denken Sie bitte auch an die neue Arbeitsumgebung. Bleiben Sie beim Assoziieren bei sich und achten Sie darauf, was es in Ihnen auslöst“ Der Moderator schweigt für 30 Sekunden und fährt dann fort. „OK, fangen wir an.“

## **Schritt 2: Assoziationsphase**

Der Moderator startet die Beamerpräsentation und leitet die erste Assoziationsrunde ein, in der er ausschließlich Bilder aus der „alten“ Arbeitsumgebung zeigt. Wenn das erste Bild auf der Leinwand erscheint, bittet er den Teilnehmer zu seiner Linken zu beginnen und auszusprechen, was ihm spontan zu dem Foto einfällt. Sodann läuft die Foto-Revue von selbst. Alle vier Sekunden folgt ein neues Foto. Bei jedem Fotowechsel, wechselt auch die assoziierende Person. Anfangs kann es durchaus vorkommen, dass einige Teilnehmer innerhalb von vier Sekunden nicht sofort ihre Gedanken äußern können. Die Präsentation läuft dann trotzdem weiter und das folgende Bild wird einfach von der nächsten Person kommentiert. Nach einigen Fotos findet die Gruppe in der Regel einen guten Rhythmus, so dass in der Folge fast jedes Foto kommentiert wird und letztlich auch jeder Teilnehmer etwas mitteilt.

In unserem Beispiel wurden viele Assoziationen geäußert, die den Verlust des Gewohnten betraueren. Es gab aber auch selbstironische und teilweise kritische Kommentare zur „alten“ Arbeitsumgebung. Beispielsweise wurde genannt:

- Alt und baufällig, niemand fühlte sich dafür verantwortlich
- Bedrohlich und einengend
- Familiäre Atmosphäre
- Ein Herz und eine Seele
- Ewig grüßt das Murmeltier

Während der Assoziationsphase beobachtet der Moderator das Geschehen aufmerksam. Er achtet auch auf seine eigenen Impulse und nimmt wahr, was die Assoziationen in ihm auslösen. Die Aspekte, die hier von den Teilnehmern thematisiert werden, können in irgendeiner Form im weiteren Prozess wieder auftauchen. Der Moderator speichert die Themen für sich, sei es auf einem Blatt Papier oder in seinem „Hinterkopf“.

Wenn alle Teilnehmer einmal Gelegenheit hatten, ihre Assoziationen zu einem Foto auszusprechen, leitet der Moderator die zweite Runde ein. Der Prozess der ersten Runde wiederholt sich jetzt, allerdings werden dieses Mal ausschließlich Fotos der neuen Arbeitsumgebung gezeigt.



Abb. 1: Beispielfotos der Foto-Revue (Runde 2)

Im hier beschriebenen Workshop waren die Assoziationen erneut vielfältig. Die zukünftige Arbeitsumgebung wurde unter anderem so beschrieben:

- Freiraum
- Gute Versorgung
- Viele Kommunikationsmöglichkeiten
- Stilvolles Ambiente
- Hier laufe ich zur Höchstform auf
- Orte von wundervollen Begegnungen
- Verborgene Schätze
- Kreativ und bunt

Durch die Assoziationen in beiden Runden wurde sehr schön sichtbar, dass es immer ein Nebeneinander von „einerseits“ und „andererseits“ gibt. Sowohl die alte als auch die neue Arbeitsumgebung löste bei den Teilnehmern gleichzeitig Unbehagen und Freude aus.

Am Ende des zweiten Durchgangs bedankt sich der Moderator für die ungefilterten Beiträge.

### **Schritt 3: Austausch zu zweit**

Der Moderator leitet in die Reflexionsphase über: „Ich möchte Sie nun bitten, mit ihrem Nachbarn zur Linken Ihre Eindrücke auszutauschen.“ Er deckt ein Flipchartblatt mit den Leitfragen für den nächsten Schritt auf und instruiert die Teilnehmer. „Tuscheln Sie mit Ihrem Gesprächspartner: ‚Was hat mich bewegt, was hängt nach, was berührt mich? Welche Erkenntnisse kann ich daraus für mich und meine Arbeit ziehen? Welche möchte ich für mich noch vertiefen?‘“

Der Moderator hält sich während des Austauschs im Hintergrund. Er beobachtet, wann die Intensität der Gespräche nachlässt und bittet die Teilnehmer dann, sich im Stehkreis zusammenzufinden.

### **Schritt 4: Austausch im Plenum; Reflexion der Erfahrungen**

Der Moderator wendet sich an die Gruppe: „Wie haben Sie diesen Prozess ganz persönlich erlebt, was möchten Sie mit uns teilen?“ Die Teilnehmer haben jetzt die Gelegenheit den Prozess als solchen pointiert zu kommentieren, so wie sie ihn subjektiv erlebt haben. Der Moderator gibt hierfür einige Minuten Raum. Er achtet darauf, dass der Austausch nicht von Einzelpersonen dominiert wird und greift ein, wenn sich das Gespräch in inhaltlichen Details verliert (wenn beispielsweise Bewertungen stattfinden, welche Bilder „gut“ und welche „weniger gut“ waren).

Dann richtet der Moderator eine weitere Frage an die Gruppe: „Was muss auf jeden Fall in diesem Workshop besprochen oder geklärt werden, was bisher noch nicht auf der Agenda steht.“ Die Teilnehmer nennen die Punkte, die Sie bislang auf der Agenda vermissen. Der Moderator notiert diese auf Karten, pinnt sie auf eine Moderationswand und sorgt dafür, dass sie im Verlauf des Workshops an geeigneter Stelle bearbeitet werden. Wenn sehr viele Punkte genannt werden oder die Themen stark von der geplanten Agenda abweichen, klärt er mit dem Auftraggeber und der Gruppe, welche Themen im Workshop vorrangig behandelt werden und was mit den übrigen Fragen konkret geschehen soll.

Danach leitet der Moderator in die nächste Phase des Workshops über.

### **Voraussetzungen/Kenntnisse:**

Für das Aufnehmen der Fotos ist ein „geschärfter Blick“ hilfreich und die Fähigkeit, sich ohne vorgefasste Meinung neugierig auf die eigene Wahrnehmung einzulassen. Ungewöhnliche Perspektiven bei der Erstellung der Fotos einzunehmen, gehört zum Handwerk.

Für den Umgang mit der Gruppe benötigt der Moderator eine gewisse Routine und Souveränität in der Moderation von Dialogprozessen.

### **Kommentar/Erfahrungen:**

Sollten die Teilnehmer noch nicht miteinander vertraut sein oder vielleicht noch nicht offen für eine solche Intervention, dann ist es empfehlenswert, die Teilnehmer mit einer vertrauensbildenden Übung auf die Fotorevue vorzubereiten. Beispielsweise kann der Moderator zunächst die Hoffnungen und Befürchtungen der Teilnehmer in Bezug auf den Workshop abfragen und die Frage klären: „Was brauche ich von der Gruppe und vom Moderator, um mich gut auf den gemeinsamen Prozess einlassen zu können?“ Der Moderator

inszeniert die anschließende Fotorevue dann unter dem Motto „challenge by choice“. Er ermuntert die Akteure ausdrücklich, selbst zu entscheiden, wie weit sie sich auf den assoziativen Prozess einlassen möchten.

In unserem Beispiel zeigt der Moderator die Fotos ohne Animation und Musik, denn das würde die Aufmerksamkeit des Betrachters nur unnötig ablenken. In der Regel reichen zwei Runden aus, um die Teilnehmer emotional auf das Thema einzustimmen. Manchmal ist es sinnvoll, eine dritte Runde zu inszenieren, z.B. wenn die Gruppe nur langsam Zugang zu der Methode findet, oder wenn umgekehrt sehr viel Energie im Raum ist und während der Fotorevue eine Atmosphäre der Offenheit und gegenseitiger Wertschätzung entsteht.

Eine denkbare Alternative zur hier beschriebenen Vorgehensweise kann sein, Kleingruppen zu bilden und jeder Kleingruppe fünf Fotos zu geben. Zu jedem Foto kann intensiv assoziiert werden. Damit werden die Erfahrungen tiefer und intensiver. Ein abschließender Austausch im Plenum kann auch bei dieser Variante hilfreich sein.

Nacheinander gezeigt sind Fotos hervorragend geeignet, Gruppen intensiv an nahezu jedes emotional berührende Thema heranzuführen. In variierten Form kann die Foto-Revue in allen Workshopphasen effektiv eingesetzt werden, z.B. als ...

- Themen-Input (Orientierungsphase)
- kommentierte Foto-Revue alter Unternehmensbilder (Orientierungsphase)
- strukturierter Rückblick auf den Vortag (Einstieg in die Themenbearbeitung)
- emotionale Zusammenfassung am Ende des Workshops (Abschlussphase)

Ein wichtiger Aspekt sollte noch erwähnt werden: Wenn Menschen auf den Fotos gezeigt werden, dann müssen einige rechtliche Aspekte geklärt werden. Hierzu ist es meist notwendig, mit der Geschäftsführung und dem Betriebsrat Rücksprache zu nehmen. Auf jeden Fall ist eine ausdrückliche Erlaubnis notwendig.

#### **Technische Hinweise:**

##### **Räumliche Voraussetzungen:**

Benötigt wird ein großer Raum, in dem alle Teilnehmer freien Blick auf die Projektionswand haben. Bestuhlung: U-Form ohne Tische.

##### **Ausstattung / Materialien:**

- Digitalkamera für die Erstellung der Fotos im Vorfeld der Veranstaltung und zur Prozessdokumentation während des Workshops
- Kartenlesegerät zur Übertragung der Bilder auf den Rechner
- Notebook für die Präsentation der Fotos
- Präsentationssoftware (Windows Media Player)
- Beamer
- Projektionswand
- Tisch für Beamer und Notebook
- Flipchart
- Papier und Stifte für die Teilnehmer

**Vorbereitung:**

Der Moderator hat bereits vor dem Workshop den Beamer präpariert und die Leitfragen für Schritt 3 auf einem Flipchartblatt visualisiert. Er hält die Fotos auf dem Notebook zur Präsentation bereit. Das Notebook ist soweit vorbereitet, dass die Fotos in einem gleichmäßigen Intervall (vier Sekunden) gezeigt werden können. Das Gerät ist noch ausgeschaltet während sich die Teilnehmer einfinden und wird erst eingeschaltet, wenn die Intervention beginnt.

**Quellen / Weiterführende Literatur:**

Die Freie Assoziation ist eine Methode der psychoanalytischen Therapie Sigmund Freuds. Der Patient soll in der Therapie seinen Einfallen (Assoziationen) zu Personen, Ereignissen, Dingen oder Symbolen völlig freien Lauf lassen, ohne seine Äußerungen zu zensieren, auch wenn sie ihm als unpassend, unangenehm, sittenwidrig, unsinnig oder unwichtig erscheinen. In Kombination mit der Traumdeutung wurde diese „Grundregel“ der psychoanalytischen Therapie zum wesentlichen Grundpfeiler der klassischen Psychoanalyse.

**Literatur**

- Christopher Bollas (1997). Der Schatten des Objekts. Zur Psychoanalyse der frühen Entwicklung. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.
- David Bohm (5. Auflage 2008). Der Dialog – Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.
- Martin Schuster (2. Auflage 2005). Fotos sehen, verstehen, gestalten – Eine Psychologie der Fotografie. Berlin: Springer Verlag.
- Robert D. Hinshelwood (2006). Organisationsbeobachtung. Psychodynamische Aspekte der Organisationskultur im Gesundheitswesen. Gießen: Psychosozial-Verlag.

Weitere Informationen zur Prozessfotografie und zum Thema Facilitation finden sich im Internet unter [www.impulsraum.eu](http://www.impulsraum.eu), [www.school-of-facilitating.de](http://www.school-of-facilitating.de) und [www.iaf-germany.org](http://www.iaf-germany.org).

**Einordnung des Tools in die didaktische Struktur des Buches:**

Prozessphase: Anwärmen

Anwärmen	Orientieren	Bearbeiten	Abschließen

**Kontext:**

Projektarbeit, Problemlösung, Visions- und Zielfindung, Strategieentwicklung, Strategieumsetzung, Prozessoptimierung, Strukturentwicklung, Arbeit an der Unternehmenskultur, Teamentwicklung, Konfliktklärung