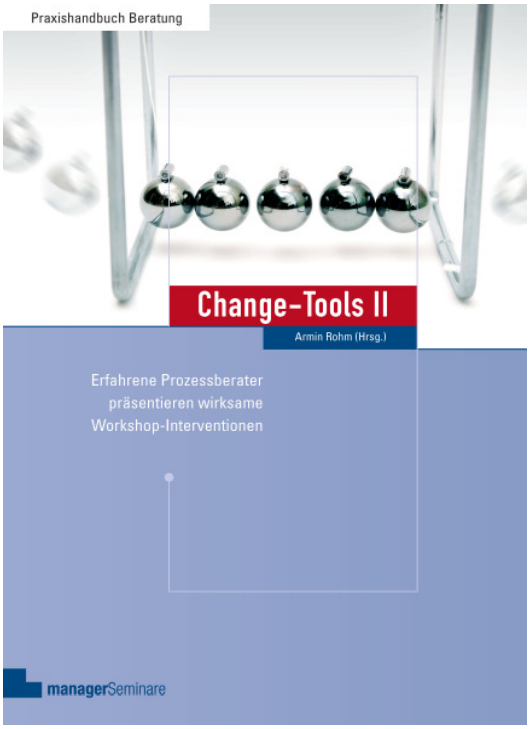


Name des Tools:
Auf allen Stühlen

Titel, Vorname und Name der Autorin:
M.A. Viola Zintl

Kurzbeschreibung:
Bei der Methode „Auf allen Stühlen“ stehen statt der Standardbestuhlung unterschiedliche, zum Teil überaus „merk-würdige“ Sitzmöbel im Veranstaltungsraum. Die Teilnehmer probieren im Laufe des Workshops (mehr oder weniger) bewusst möglichst jede Sitzgelegenheit aus. So bringt die Methode Veränderungsthemen und deren individuell verschiedene Wahrnehmung direkt spürbar in den Gruppenprozess. Noch bevor es überhaupt losgeht, gibt es schon reichlich Irritation, Bewegung und Gesprächsstoff.

Dauer:
Für die Inszenierung der Methode „Auf allen Stühlen“ werden zu Beginn des Workshops nur vier bis fünf Minuten benötigt. Für spätere Reflexionsschleifen im Rahmen der Themenbearbeitung sollten jeweils ungefähr 15 bis 30 Minuten eingeplant werden.

Anwendungsbereiche:
„Auf allen Stühlen“ kommt hauptsächlich in der Anwärmphase von Workshops zum Einsatz. Zwar kann das Tool grundsätzlich als unkonventioneller Einstieg in nahezu jedes Thema genutzt werden. Besonders nachhaltige Wirkung entfaltet die Intervention jedoch, wenn …

- ein herausforderndes Veränderungsthema im Mittelpunkt des Workshops steht (z.B. Entwicklung einer neuen Unternehmensstrategie) und …
- die „Stühle-Metapher“ nicht nur als „netter“ Auftakt dient, sondern vom Moderator im Verlauf der Veranstaltung wiederholt aufgegriffen und gezielt in die Themenbearbeitung integriert wird.

Das Tool leistet immer dann hervorragende Dienste, wenn die Auseinandersetzung der Teilnehmer mit den eigenen, fremden und kollektiven Überzeugungen und Verhaltensmustern in Bezug auf eine anstehende Veränderung gefördert werden soll.

Zielsetzung/Nutzen:
In Workshop-Stuhlkreisen stehen üblicherweise so viele gleiche Stühle, wie Teilnehmer erwartet werden. Die Teilnehmer nehmen dementsprechend „im Gewohnten" Platz, was zur Anregung der Unterschieds- und Unterscheidungs-Freude der Beteiligten im Hinblick auf den anstehenden Change-Prozess nicht hilfreich ist. Soll der Focus der Teilnehmer schon mit dem ersten Workshopaugenblick auf Veränderung, Unterschiede, Vielfalt, Perspektivenwechsel usw. gelenkt werden, so kann dies mit der Intervention „Auf allen Stühlen" sehr wirksam und elegant geschehen. Erlebbar und spürbar werden die persönlich sehr unterschiedlichen Körperwahrnehmungen, die Bewertung liebgewordener Gewohnheiten („Seminarstühle sind prinzipiell unbequem", „Ich sitze immer mit Blick zum Fenster", „…."), die Zumutung von Verunsicherung und die sehr verschiedenen Bewältigungsmuster. Entscheidungs- oder Projektsteuerungsteams können so direkt über ihre Veränderungs- und Bewältigungsstrategien mit Hilfe der Stühle-Analogien reflektieren. Veränderungs- und Wandlungsbereitschaft als Metakompetenz ist dabei das Leitmotiv. Sie regt visuelle und gedankliche Perspektivwechsel an, sie bringt einander noch unbekannte oder sich im Alltag selten begegnende Menschen in Kontakt und erstarrte Gruppenstrukturen in Fluss.

Ausführliche Beschreibung:
Wie „Auf allen Stühlen" konkret inszeniert werden kann, wird nachfolgend an einem praktischen Beispiel beschrieben. Die Moderatorin begleitet den Nachfolgeprozesses des 70-jährigen Inhabers eines mittelständischen Industrieunternehmens. In einem Workshop mit der Führungsmannschaft geht es an zwei Tagen um die zukunftsfähige Ausrichtung des Unternehmens, die nötige Anpassung der organisationalen Strukturen und die Neuverteilung der Rollen. Inhalte des Workshops sind die Verkündung der neuen Struktur samt der damit verfolgten Strategie. Die Chancen und Risiken sollen im Führungskreis diskutiert werden. Gleichzeitig soll ein Dialog über die zu erneuernden Führungswerte, das Führungsverständnis und –verhalten des sich neu konstituierenden Führungsteams stattfinden. Der Inhaber weiß, dass der durch ihn geprägte, bisher eher patriarchale Führungsstil im Dienste der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens nach seinem Ausstieg in einen kooperativen Stil seines Führungsteams transformiert werden muss. Dieser Workshop ist für Ihn ein erstes Signal in diese Richtung. Workshop-Motto ist „Aus einer Position der Stärke: Die XY-GmbH auf dem Weg in eine erfolgreiche Zukunft!"

Schritt 1: Erste Irritationen
Im Veranstaltungsraum ist ein Stuhlkreis gestellt, der nicht wie üblich aus lauter gleichen Stühlen besteht. Vielmehr stehen viele unterschiedliche Sitzgelegenheiten im Raum: Konferenzstühle, Bürodrehstühle, Bürorollstühle, Stühle mit und ohne Armlehnen, Clubsessel, wirbelsäulenfreundliche Bälle, Bodensitzkissen, Gartenlehnstühle usw.

Abb.1.: Die „etwas andere“ Bestuhlung

Die Irritation der eintreffenden Teilnehmer folgt dem ersten Anblick auf dem Fuße, sie zögern, kommentieren den unerwarteten Anblick, drehen einige Runden, bilden Hypothesen über die unzureichende Seminarlogistik, die geringe Wertschätzung dieser speziellen Veranstaltung gegenüber, schreiben bestimmten Sitzgelegenheiten rein visuell bestimmte (Bequemlichkeits-)Eigenschaften zu, vermuten einen besonderen Gag der Moderatorin und suchen sich (für den Moment) den scheinbar besten/passendendsten Platz aus…. Hier beginnt, noch vor offizieller Workshop-Eröffnung, der Bezug zum Change, die Musterunterbrechung, der Wandel im Kopf …. und im ganzen Körper. Die Moderatorin ist – in diesem ja noch informellen Zeitfenster vor der Veranstaltungseröffnung – freundlich-interessiert, begleitet hauptsächlich nonverbal und sparsam verbal ermunternd die Platzwahl der Führungskräfte.

Schritt 2: Anmoderation

Nach der Begrüßung, Eröffnung und Zielorientierung durch den Inhaber übernimmt die Moderatorin: *„Einigen von Ihnen ist es bereits aufgefallen, andere haben einfach irgendeinen freien Platz genommen: Hier ist mit den Stühlen etwas anders als in anderen Veranstaltungen. Nicht dass es an diesem Ort keine zwölf gleichen Seminarstühle gäbe ist der Grund für diese ‚merk-würdige' Ansammlung von Sitzgelegenheiten. Vielmehr ist diese Sitzsituation direkt verknüpft mit unserem Workshopthema. In Veränderungssituationen wie dieser sitzen wir manchmal zwischen allen Stühlen: Vieles was früher gut und richtig war steht auf dem Prüfstand. Neues ist noch nicht in Sicht oder Sie zweifeln (noch) an dessen Verbesserungspotenzial. Trotzdem ist das einzig Beständige im Leben der Wandel, die Veränderung. Damit wir darüber an diesen zwei Tagen nicht nur reden, sondern diese Tatsache auch spürbar wird, werden wir immer wieder die Stühle nutzen. Setzen Sie sich dafür bitte nach jeder größeren Pause auf einen anderen Platz. Bleiben Sie aufmerksam darauf, wie sie den ‚Wechsel' vollziehen, welche Vermutungen Sie dabei leiten, welche Hoffnungen und Befürchtungen, z.B. über die Bequemlichkeit des Neuen (Stuhls), die neue Nachbarschaft, den Wechsel der Perspektive usw. Manchmal werde ich Sie auffordern, entsprechend unseres momentanen Teilthemas im Workshop den Ihnen passend erscheinenden Stuhl in Ihrer Rolle aufzusuchen. Oder Sie gehen ihrem eigenen ‚Sitz-Impuls' nach und formulieren für die Gruppe den Hintergrund Ihres Sitzplatzwechsels im Zusammenhang mit der aktuellen Workshop-Phase ….."*

Abb. 2: freie Auswahl

Abb. 3: drei Ebenen

Schritt 3: Reflexionsprozesse
Die Moderatorin achtet während des gesamten Workshops auf die Kommentare und Reaktionen der Teilnehmer. Diese sind oft sehr vielfältig und können sich auf ganz unterschiedlichen Ebenen beziehen:

- Der Platz ist besser **als ich dachte**. (Hypothesenbildung)
- Der Stuhl ist **auf Dauer** auch unbequem. (Wandel als Lebensthema)
- Nie hätte ich **gedacht** auf **so einem** Ball sitzen zu können, jetzt erspart er mir meine Rückenschmerzen. (Hypothese – Erfahrung – Nutzen)
- Ich komme mir vor wie **ein Nomade**, dauernd rumwandern und auf dem Boden sitzen. (Veränderung der inneren Haltung)
- Eigentlich müsste ich **zwischen** den beiden Stühlen hier sitzen. (Rollenreflexion)

An den Nahtstellen zwischen informellem und formellem Veranstaltungsteil tauschen sich die Teilnehmer zunächst meist nur mit ihren direkten Nachbarn aus. Damit die Stühle-Metapher das Change-Thema der Veranstaltung auch wirklich gut anreichert, unterstützt die Moderatorin die explizite Thematisierung im Plenum. Durch gezielte Fragen sorgt sie dafür, dass die individuellen und rollenspezifischen Erfahrungen und Erkenntnisse in den Gruppenprozess einfließen.

- *Von welcher Sitzgelegenheit aus ist es für Sie (als Führungskräfte) im Moment stimmig, sich dem Thema „Führung im Team“ zu widmen?*
- *Welche Sitz-Qualität dient Ihrer zukünftigen Rolle (als Werkleiter) besonders?“*
- *Was müsste wer tun, damit Sie (der Inhaber) sich in den Liegestuhl des Ruhestandes wagen können?*
- *Welche Befürchtung äußern Sie (der Controller) gerade, wenn Sie von dem wuchtigen Clubsessel auf den Klappstuhl wechseln?*

Die Moderatorin verknüpft einerseits die spontanen Impulse der Teilnehmer mit der gerade im Raum stehenden, spezifischen Fragestellung des Workshops und/oder mit dem Metathema „Veränderung“. Darüber hinaus steuert sie den Erkenntnisprozess, indem sie an geeigneten Stellen methodisch geplant Fragen platziert, um die Aufmerksamkeit der Teilnehmer elegant auf bislang nicht beleuchtete, bedeutsame Perspektiven zu lenken.

- Rückblick und Abschied: *„Von was für einer Sitzgelegenheit kommen Sie im übertragenen Sinne in Ihrer Rolle im Unternehmen/Projekt/Prozess?“*
- Momentaufnahme im Prozess: *„Dafür, wie Sie im Moment Ihre Rollen im Unternehmen/Projekt/Prozess verstehen - welcher der Stühle wäre da grade sinnbildlich für Sie und wodurch?“*

- Blick auf die Zukunft/Lösung: *„Welche Art Sitzgelegenheit/en braucht es für Sie als Führungskraft/als Führungs-Team, in Zukunft unter der neuen Struktur/Entwicklung?“*

Voraussetzungen/Kenntnisse:
Der Moderator benötigt Moderationskompetenz und Erfahrung in der Begleitung von Changeprojekten. Insbesondere muss er die „nicht-wissende“ Haltung eines Prozessberaters verinnerlicht haben. Hierzu gehören Wertschätzung für den Such- und Finde- sowie Distanzierungs- und Annäherungsprozess von Menschen auf dem Weg durch Veränderungen ebenso wie Experimentierfreude, Neugierde, Lust auf Metaphern und das „Mitgehen mit dem Prozess zweiter Ordnung“.
Dabei können innere Leitfragen für den Moderator sein: Was passiert (in Interaktion mit den Stühlen) in den Zeitnischen, unwillkürlich und halbbewusst? Was spricht daraus doppelt bedeutungsvoll im Zusammenhang mit dem Thema/der Phase im Prozess?

Kommentar/Erfahrungen:
Methodische Kommentare und Variationen:
- Zu Beginn der Veranstaltung braucht es meist Einladungen zum Platzwechsel vom Moderator nach jeder größeren Pause, sonst besteht die Gefahr wie in Change-Projekten oft auch, dass veränderte Strukturen als Störimpulse vom System einfach ignoriert/weghypnotisiert werden …. was vom Moderator aber schon wieder als Phänomen thematisierbar und für den Bewusstwerdungsprozess nutzbar gemacht werden kann.
- Je nach Veranstaltung kann eine Stühle-Reflexionsrunde zum festen expliziten Bestandteil des Prozesses werden und/oder der Focus kann auf einer eher subkutanen Thematisierung liegen. In beiden Fällen helfen dem Moderator Achtsamkeit auf die Vitalität des Themas an informellen Nahtstellen im Seminar und Impulse in Pausen, kurz vor Beginn einer Sequenz und am Ende von Sequenzen … immer dann wenn Hinsetzen/Aufstehen das Thema körperlich spürbar macht und Teilnehmer am (zentralen) Rand der Veranstaltung ihren Umgang mit dem Sitz-Change hier und jetzt in Zusammenhang mit dem organisationalen Change in nächster Zukunft bringen können.
- Die „merkwürdigen“ Sitzgelegenheiten können schon zu Beginn der Veranstaltung im Raum stehen. Oder aber der Moderator nutzt den Überraschungseffekt und wechselt erst am zweiten Workshoptag – wenn es im Prozess z.B. nach dem Abschied von Früher hin zur Auseinandersetzung mit den Neuerungen im Rahmen einer Umstrukturierung geht – von einheitlichen zu unterschiedlichen Sitzgelegenheiten.
- Am Rande des Veranstaltungsraumes können vom Moderator einige „ normale Stühle“ platziert sein. Manche TN tauschen dann die herausfordernden Sitzmöbel (zeitweise) mit den bekannten, bewährten Stühlen.

Widerstand:
Die Vielfalt der Sitzgelegenheiten samt dem Aufruf, die Sessel zu wechseln plus das eigentliche organisationale Change-Thema des Workshops können zusammen den Widerstand der Teilnehmer auch potenzieren …. Plötzlich scheint es, als gäbe es nirgends mehr Schutzraum. Diese Reaktion von Einzelnen oder der Gruppe macht thematisierbar, was es im Change auch braucht um zu überleben: Einflussmöglichkeiten und (bewusste oder unwillkürliche) Strategien finden, die den Wandlungsprozess dosieren helfen, z.B.
- mal länger auf einem Stuhl sitzen und bewusst zuschauen, wie sich um einen was verändert

- einen neuen Stuhl auf seinen „angestammten“ Platz tragen
- seinen „alten“ Hocker auf einen anderen Platz tragen, usw.

Die spontane Entscheidung von Teilnehmern, bei allgemeinem Wechsel (für den Moment) auf ihrem Platz zu beharren ist vom Moderator unbedingt und entspannt zu akzeptieren, gleichzeitig wird allseits klar, dass der Wandel auch diese Person (be-)trifft: durch neue Sitznachbarn, neue Impulse und ein System, das im „Wechsel“ ist. Die Themen Neugierde/Bewegung versus Sicherheit/Beharrung sind von den Teilnehmern immer wieder neu zu balancieren.

Wenn der Moderator zum Gegenstand des Rouletts wird:
Je nach Prozessphase bzw. Experimentierfreude der Teilnehmer oder auch bei Widerstand einzelner Teilnehmer dem Thema, Prozess oder Moderator gegenüber, kommt es vor, dass auch der Moderator in den Wechselprozess mit einbezogen wird, z.B. wenn nach einer Pause ein Teilnehmer auf dem Platz des Moderators sitzt. Hier gilt es, wieder mit dem Offensichtlichen zu gehen, ohne es ungeprüft vordergründig persönlich zu nehmen. *„Was gefällt Ihnen an diesem Sitzplatz besonders?“*, *„Womit wollen/würden Sie hier weitermachen?“*, *„Wie steht denn der Platz des Moderators in Zusammenhang mit Ihrer momentanen Situation im Veränderungsprozess?“*

Einbettung in die gesamtgesellschaftliche Situation:
Mit dem Tool „Auf allen Stühlen“ ist einfach und gleichzeitig tief greifend möglich, die Last und Lust von Veränderungsprozessen spürbar zu machen und dadurch Veränderungsprozesse als das zu erfassen, was sie heute sind: Eine postmoderne komplexe Lern- und Lebensherausforderung, zwischen freier Mobilität und Unbehaust-Sein, zwischen Irritation und Neugierde, zwischen vielfältigen Möglichkeiten und Existenznot. Um ein Überleben in diesen Zeiten zu sichern braucht es für Individuum wie Team und Organisation immer wieder elastisches Schwingen zwischen Sicherheit und Musterbruch und das Finden neuer Wege beim Gehen. „Auf allen Stühlen“ holt diese Grundsätze des Changes ins unmittelbare Workshop-Erleben. Das Thema Change als Zumutung und Chance nimmt durch „Auf allen Stühlen“ nahezu sofort und mit „spielerischer Wucht“ in der Führungskräfte-, Kollegen-, Team-Gruppe Platz. Die Teilnehmer können und müssen mit dem Zwiespalt zwischen Gewohnheit und Erneuerung experimentieren:

- Es kann spannend sein, neben immer anderen/neuen Menschen/Kollegen zu sitzen aber auch anstrengend.
- Es ist vitalisierend, sich neue Blickwinkel zu suchen aber auch unbequem.
- Es ist eine Herausforderung, etwas, was auf den ersten Blick gemütlich wirkt, als ergonomisch unpassend zu erspüren.
- Es kann bequem sein, alle seine Utensilien um den „eigenen“ Platz zu drapieren aber auch aktivierend/passend, mit dem gesamten „Seminarhausstand“ in ein anderes Sitzambiente umzuziehen.

Das Thema Platz = Sicherheit ist virulent, die Teilnehmer werden gleichzeitig mutiger, Bedürfnisse zu diskutieren, Vor- und Nachteile eines Veranstaltungsraums (Gegenlicht, Zugluft, schräge Sicht auf die Moderations-Tafeln usw.) samt verschiedener Sitzgelegenheiten werden spielerisch tendenziell gleich verteilt.

Theorie:
Im Kontext systemischer Organisationsentwicklung ist das Tool ein Beispiel für den Ansatz des beteiligungsorientierten Wandels z.B. der Wiener Schule (Neuwaldegg, Königswieser).

Und im Kontext des Riemann/Thoman-Modells werden hier die menschlichen Grunddimensionen Raum und Zeit und der eigene Umgang damit virulent. Die Dauer/Wechsel-Achse und die Nähe/Distanz-Achse werden wieder einmal als wesentliche Grundkoordinaten menschlicher Orientierung deutlich.

Technische Hinweise:
Räumliche Voraussetzungen:
Stuhlkreis eines Seminarraums

Ausstattung / Materialien:
Verschiedene Sitzgelegenheiten statt gleicher Seminarstühle

Vorbereitung:
Hardware:
Der Moderator bittet die Veranstaltungsbetreuung/Haustechniker der Tagungsstätte, unterschiedliche Stühle in den Stuhlkreis zu stellen. Manchmal gibt es vermeintlich keine anderen Sitzgelegenheiten – weil nur an die ausgewiesenen Seminarstühle gedacht wird. Es lohnt sich, nach den Stühlen in der Kantine oder Cafeteria, nach Sesseln in Foyer-Sitzgruppen, Liegestühlen in Saunaruheräumen, Pezibällen in Fitnessräumen, Barhockern, Bürodrehstühlen usw. zu fragen. Manchmal wandert die Autorin selbst durchs Hotel und findet zum speziellen Thema überraschend passende Sitzgelegenheiten oder bringt selbst welche mit.
Limitiert ist der Einfallsreichtum höchstens vom Mut des Moderators, selten jedoch wirklich vom Equipment des Veranstaltungsortes. In der Vorbereitung braucht es manchmal Überzeugungskraft und Mithilfe des Moderators, denn schon bei den Veranstaltungsbetreuern/Haustechnikern ist die Irritation groß – oft gefolgt von Neugierde - ob der Bitte, Sitzgelegenheiten aus dem ganzen Hotel zusammen zu sammeln.

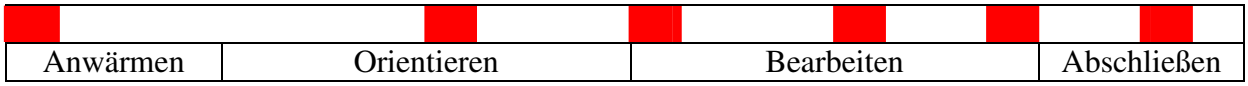
Software:
Die vorherige Auseinandersetzung mit eigenen „Sitz-Bildern“ und –Gewohnheiten ist hilfreich. Auch den Schatz an Aphorismen, Bonmots und Alltagsweisheiten zum Thema zu reaktivieren und zu erweitern ist eine gute Vorbereitung.

Quellen/Weiterführende Literatur:
Die Autorin hat die Methode selbst entwickelt, natürlich nicht ohne Anregungen und Impulsen aus der Literatur. Trotz breiter Methodenliteratur-Kenntnis der Autorin ist nicht ausgeschlossen, dass „Auf allen Stühlen“ schon auf ähnlich Weise veröffentlich wurde. Wenn dem so sein sollte, bittet sie um Nachsicht und Information.

- Klingenberger, H. & Zintl, V. (2002). Lebensmanagement konkret: Ichstark. München: Don Bosco.
- Klingenberger, H. & Zintl, V. (2002). Lebensmanagement konkret: Eigenständig. München: Don Bosco.
- Klingenberger, H. & Zintl, V. (2002). Lebensmanagement konkret: Selbstbewusst. München: Don Bosco.
- Lakoff, G. & Johnson, M. (2007). Leben in Metaphern. Konstruktion und Gebrauch von Sprachbildern (5. Aufl.). Heidelberg: Carl Auer.
- Thomann, Ch. & Schulz von Thun, F. (2003). Klärungshilfe. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen. Reinbek: rororo.

- Weidenmann, B. (2006). Handbuch Active Training. Die besten Methoden für lebendige Seminare. Weinheim, Basel: Beltz.
- Königswiese, R. & Exner, A. (2000). Systemische Interventionen. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager (5. Aufl.) . Freiburg: Klett-Cotta.

Einordnung des Tools in die didaktische Struktur des Buches:
Prozessphase: Anwärmen



Kontext:
Problemlösung, Visions- / Zielfindung, Strategieentwicklung, Arbeit an der Unternehmenskultur, Teamarbeit, Konfliktklärung