

Praxishandbuch Beratung



# Change-Tools II

Armin Rohm (Hrsg.)

Erfahrene Prozessberater  
präsentieren wirksame  
Workshop-Interventionen

 **manager**Seminare

**Name des Tools:**

Transfer-In: Das ganze Potenzial einladen

**Name des Autors:**

Andreas Terhoeven

**Kurzbeschreibung:**

Transfer-In ist eine Einstiegsmethode, welche die emotionale, intuitive, körperliche und mentale Bewusstseinssebene der Teilnehmer aktiviert. Es bietet den Beteiligten die Möglichkeit sich schnell und mit ihrem ganzen Potenzial - mit Engagement, Freude, Energie, umfassender Wahrnehmung und analytischem Verstand - der Bearbeitung des Themas zuzuwenden. Erst allein, dann im Dialog zu zweit und zuletzt im Kreis der Gruppe erkunden die Teilnehmer die eigenen und fremden Sichtweisen und Emotionen in Bezug auf das Workshopthema.

**Dauer:**

Für das Transfer-In in der hier vorgestellten Version benötigt eine Gruppe von maximal zwölf Personen 30 - 40 Minuten.

**Anwendungsbereiche:**

Transfer-In eignet sich für alle mindestens halbtägigen Workshops mit einem ergebnisorientierten Thema. Die Methode bietet sich insbesondere zu Beginn komplexer Veränderungsprozesse an, wenn es darum geht, die Beteiligten zu aktivieren und schnell an das Thema heranzuführen, sie miteinander in intensiven Kontakt zu bringen und die Sichtweisen aller Teilnehmer abzubilden.

**Zielsetzung/Nutzen:**

Ein zentraler Wunsch von Führungskräften ist es, in möglichst kurzer Zeit herausragende Lösungen zu entwickeln und dabei die gesamten Ressourcen aller Beteiligten einbeziehen zu können. Transfer-In setzt hier an und bietet sowohl für Workshops und Meetings als auch für komplexe Veränderungsprozesse einen optimalen Einstieg.

Von Beginn an aktiviert es das Potenzial der vier verschiedenen Ebenen des Bewusstseins:

- Emotionales Bewusstsein
  - ↳ Gelassenheit, Freude, Heiterkeit, Motivation, Begeisterung, Leidenschaft, ...
- Spirituelles Bewusstsein
  - ↳ Ganzheitliches Erfassen der Ist-Situation und der Aufgabe, Intuition: Kreativität und neue Ideen, Einfühlungsvermögen, Handlungsgewissheit in komplexen Entscheidungssituationen, ...
- Körperliches Bewusstsein
  - ↳ Präsenz, Dynamik, Ausdauer, situationsbezogene Intensität der Energie, Wahrnehmung von Körpersignalen, ...

- Mentales Bewusstsein
  - ↳ Klarheit der Gedanken, Zusammenhänge verstehen, in die Tiefe gehen, strukturiertes Denken, ...

Transfer-In nutzt hierbei die Erkenntnis, dass durch eine geeignete Aufgabenstellung die beiden Gehirnhälften zusammengeführt und die analytische, intuitive und emotionale Bewusstseinssebene miteinander verbunden werden. Rationalität und Intuition widersprechen sich nicht, sondern ergänzen sich gegenseitig. Das ganze Potenzial für hervorragende Lösungen ist aktiviert:

- Transfer-In öffnet den Raum für die Erkenntnisse, Gedanken, Reflexionen und Ideen der Teilnehmer.
- Durch einen wertschätzenden, inspirierenden Dialog werden alle Teilnehmer direkt zu Anfang des Workshops aktiviert.
- Die Teilnehmer entwickeln eine persönliche Sichtweise zum Thema.
- Im Austausch im großen Kreis werden sie sich ihrer Gemeinsamkeiten und Unterschiede bewusst. Es entwickelt sich eine gemeinsame Basis für Veränderung.
- Es wird eine vertrauensvolle und offene Atmosphäre für den gesamten Workshop geschaffen, in der kreative und herausragende Lösungen möglich werden.

### **Ausführliche Beschreibung:**

Eine Non-Profitorganisation beginnt einen Organisationsentwicklungsprozess, mit dem Schwerpunkt, die Vision, Ziele und die strategische Ausrichtung zu entwickeln und umzusetzen.

In einem halbtägigen Diagnoseworkshop zu Beginn des Prozesses geht es darum, eine gemeinsame Sicht der Ausgangssituation der Organisation zu entwickeln und daraus gemeinsam mit dem Berater die ersten Prozessschritte abzuleiten. Teilnehmer sind die Geschäftsführerin, der zweite Geschäftsführer, drei Abteilungsleiter sowie sechs weitere Führungskräfte aus den drei Abteilungen - insgesamt elf Personen.

### **Schritt 1: Anmoderation und Auswahl des Naturobjektes**

In der Mitte des Stuhlkreises liegen in Kreisform angeordnet, unterschiedliche Naturobjekte wie zum Beispiel Steine, Muscheln, kleine Wurzelhölzer, Tannenzapfen und Holzrinde.



Abb.: Der Kreis mit den Naturobjekten

Nach den Begrüßungsworten und einer Einführung in das Thema des Workshops durch die Geschäftsführerin, leitet der Moderator zum Transfer-In über: *„Vermutlich fragen Sie sich, warum hier in der Mitte des Kreises diese Naturobjekte liegen. Um das zu erfahren, möchte ich Sie jetzt einladen, sich diese Objekte noch einmal kurz anzuschauen und sich dann das Objekt auszuwählen und zu nehmen, welches Sie anzieht und das Sie jetzt gerne in der Hand halten möchten.“*

Die Teilnehmer stehen auf und wählen ein Objekt aus. In dieser Situation gibt es bei den Teilnehmern unterschiedliche Reaktionen und unterschiedliche Klarheit, welches Objekt sie nehmen wollen. Die Auswahl der Gegenstände erfolgt intuitiv und emotional. Das Verständnis darüber, dass sie das Objekt ausgewählt haben, was für sie eine besondere Bedeutung hat, kann den Teilnehmern sofort klar sein und sich später vertiefen oder ihnen auch erst in den weiteren Schritten bewusst werden.

### **Schritt 2: Individuelle Reflexion der Fragestellung**

Nachdem alle Teilnehmer ein Objekt ausgewählt haben, fährt der Moderator fort: *„Ich lade Sie jetzt ein, in den nächsten fünf Minuten alle die Gedanken und Ideen aufzuschreiben, die Ihnen zu folgender Fragestellung in den Sinn kommen: ‚Was sagt Ihnen Ihr Naturobjekt über Ihre Organisation?‘*

*Bitte schreiben Sie alle Gedanken und Ideen auf, auch diejenigen, die Ihnen vielleicht auf den ersten Blick nicht logisch oder nicht auf die Fragestellung bezogen erscheinen. Diese Gedanken müssen auch nicht Ihrem Anspruch von Vollständigkeit und logischem Ablauf entsprechen. Es können sehr unterschiedliche Gedanken und Themen auftauchen, die scheinbar nicht in einer klaren Verbindung miteinander stehen und auch einen unterschiedlichen Grad der Detaillierung aufweisen. Lassen Sie Ihren Gedanken freien Lauf.“*

Einige brauchen jetzt vielleicht etwas Zeit, um in die stille Reflexion hineinzufinden. Unterstützend und beruhigend wirkt hier der Klang einer Glocke, die der Moderator als Startsignal für die Bearbeitung der Aufgabe ertönen lässt, nachdem er die Aufgabe erklärt hat. Die persönliche Reflexion bietet dem Einzelnen am Anfang Raum und Zeit innerlich und inhaltlich „anzukommen“ und sich mit dem Thema zu beschäftigen. Jetzt gibt es bei den Teilnehmern unterschiedliche Reaktionen: einige werden sofort beginnen zu schreiben, andere beginnen sich gedanklich in die Aufgabe zu vertiefen. Es mag sein, dass es Teilnehmer gibt, die für einen Moment fast zu erstarren scheinen und, anscheinend überrascht von der Art der Fragestellung, etwas ratlos ihr Objekt anschauen. Vielleicht äußert auch nach einigen Sekunden jemand, dass er mit der Fragestellung gar nichts anfangen kann und es ihm schwer fällt in die Fragestellung hineinzufinden und ihm im ersten Moment nichts einfällt. Was passiert hier? Durch die Fragestellung ausgelöst, beginnt jetzt der Transfer von der rechten Gehirnhälfte, welche die intuitive Handlung ausgelöst hat, zur linken Gehirnhälfte, welche mehr analytisch und reflektorisch arbeitet. Die verschiedenen Ebenen des Bewusstseins beginnen sich zu verbinden und das ganze Gehirn beginnt aktiv zu werden. Die Teilnehmer haben jetzt, nach anfänglicher Orientierungslosigkeit, einen Prozess begonnen, in dem ihnen ihre Emotionen, die bislang unbewussten Einschätzungen, ihre Ahnungen über Zusammenhänge und Entwicklungen der Organisation und die emotionale Situation der Mitarbeiter bewusst werden. Es entstehen Bilder und Analogien und jeder entwickelt jetzt seine persönliche Sicht.

Der Prozess ist vergleichbar mit dem Vorgang des Zoomens bei einer Kamera. Ganz allmählich stellt jeder seinen persönlichen Fokus auf das Thema ein und findet sein klares Bild, das er gesucht hat und abbilden möchte.

### **Schritt 3: Austausch in Paargruppen**

*„Ich lade Sie jetzt ein, sich einen Partner zu suchen, mit dem Sie sich gerne über Ihre Gedanken, die Sie zu der Fragestellung aufgeschrieben haben, austauschen möchten. Wählen Sie die Gedanken und Ideen aus, die Sie ihm jetzt gerne mitteilen möchten. Lassen Sie sich von den Gedanken Ihres Austauschpartners anregen und entdecken Sie gemeinsame und unterschiedliche Sichtweisen.“*

*Im Anschluss an diese Runde haben Sie noch Gelegenheit im großen Kreis den übrigen Teilnehmern Ihre Gedanken mitzuteilen, die Ihnen wichtig sind. Jetzt wünsche ich Ihnen einen anregenden Gedankenaustausch. Sie haben dazu 15 Minuten Zeit.“*

Manchmal dauert es eine Weile, bis sich die Paare zusammengefunden haben. Die Teilnehmer fragen sich vielleicht: „Wem kann ich hier etwas Persönliches mitteilen?“ oder „Was kann mir als Schwäche ausgelegt werden?“ Wenn unterschiedliche Hierarchieebenen am Workshop teilnehmen und/oder starkes Konkurrenzdenken vorhanden ist, unterstützt der Moderator die Teilnehmer, einen Partner des Vertrauens zu finden und in die zunächst ungewohnte Situation einzutreten, indem er ihnen Raum und Zeit gibt. Die Erfahrung zeigt, dass es immer mindestens eine Person des Vertrauens gibt, mit der man sich gerne austauschen möchte. Die Zeit, die der einzelne Teilnehmer braucht, um sich darüber klar zu werden, kann allerdings unterschiedlich lang sein. An dieser Stelle greift der Moderator in der Regel nicht verbal ein, sondern unterstützt die Teilnehmer, indem er ihnen mit der Haltung der Gewissheit, dass jeder einen Partner finden wird, die Zeit lässt, die jeder braucht. Die Einladung, sich vollkommen selbstbestimmt mit einem selbst gewählten Partner in einem geschützten Raum über gemeinsame und unterschiedliche Sichtweisen auszutauschen, führt

an dieser Stelle dazu, dass die Teilnehmer die Hemmschwelle überwinden, sich anderen mitzuteilen. Es entsteht ein inspirierender, unterstützender Dialog in wertschätzender Atmosphäre.

Die Teilnehmer vertiefen die eigenen Gedanken, lassen sich von den Ideen und Reflexionen des Anderen anregen und dringen immer tiefer in das Thema ein.

#### **Schritt 4: Austausch im Stuhlkreis**

Nachdem die Dialogrunde zu zweit beendet ist, stellen die Teilnehmer wieder den großen Kreis her und der Moderator fährt fort: *„Ich möchte Sie jetzt zu einer Austauschrunde im großen Kreis einladen. Der Kreis symbolisiert den Raum gegenseitiger Wertschätzung und die Achtung der Sichtweisen und Ideen jedes Teilnehmers. Sie haben jetzt die Möglichkeit Ihre Ideen und Gedanken, die Sie in der Dialogrunde vertieft haben und die Ihnen wichtig sind, den anderen mitzuteilen. Sie können aber jetzt ebenso ein respektvoller Zuhörer für die Gedanken der anderen Teilnehmer sein und Ihre Sichtweisen später einfließen lassen. Wer beginnen möchte, beginnt.“*

Derjenige, der spricht, ist durch die ersten beiden Sequenzen emotional und inhaltlich gut vorbereitet. Er hat die Aufgabenstellung auf allen Bewusstseinssebenen erfasst und trägt seine Gedanken klar und mit Energie vor. Die Teilnehmer hören einander aufmerksam zu und erweisen dadurch allen Gedanken die gleiche Anerkennung. Es gibt keine korrigierenden Kommentare, keine Einstufung in richtig oder falsch, kein bewertendes Schlusswort eines Vorgesetzten. Diejenigen, die sich an dieser Stelle nur sehr kurz oder gar nicht äußern, erfahren, dass auch diese Art der Beteiligung wertgeschätzt und nicht kommentiert wird. Das Prinzip der Freiwilligkeit entfaltet seine Wirkung.

Die Teilnehmer tauschen ihre unterschiedlichen Betrachtungsweisen aus und entdecken dabei neugierig Unterschiede und Gemeinsamkeiten. So entsteht eine lebendige, vielfältige Sammlung von Gedanken über die Situation der Organisation. Transfer-In hat eine erste gemeinsame Basis geschaffen. Die Teilnehmer sind in ihrer Kraft angekommen, und sind bereit, sich auf eine tiefere Analyse der gegenwärtigen Organisationssituation einzulassen.

Nach dem Abschluss von Transfer-In lädt der Moderator die Teilnehmer ein, die Objekte wieder in den Innenkreis zu legen, um eine themenorientierte Mitte zu gestalten, die den Workshop unterstützt.

#### **Voraussetzungen/Kenntnisse:**

Idealerweise ist der Moderator in gutem Kontakt mit den verschiedenen Ebenen des Bewusstseins und hat selbst die Erfahrung gemacht, eine Fragestellung mit der Verbindung von Intuition, Emotion und Verstand für sich persönlich erschlossen zu haben. Er ist sich daher des Unterschieds zu einer rein analytischen Betrachtungsweise bewusst und ist von der Wirkung von Transfer-In überzeugt.

Die innere Haltung des Moderators ist von Wertschätzung gegenüber allen Beiträgen der Teilnehmer geprägt. Für ihn gibt es viele unterschiedliche, gleichwertige Sichtweisen - alle sind wertvolle Beiträge auf dem Weg zur Lösungsfindung. In seinem Verständnis steht der

Kreis für die Auflösung der Hierarchie und für das Potenzial der Teilnehmer, die in der Lage sind, gemeinsam die beste Lösung zu entwickeln.

### **Kommentar/Erfahrungen:**

Einen Workshop mit einer so ungewöhnlichen Aufgabenstellung zu beginnen, mag manchem Moderator zunächst riskant erscheinen. Er fragt sich vielleicht:

- *Ist die Methode zu herausfordernd, zu „abgehoben“ oder für die analytisch orientierten Teilnehmer einfach zu wenig themenbezogen?*
- *Wird mich mein Auftraggeber für realitätsfern halten, wenn ich die Methode als Einstiegsintervention empfehle?*
- *Lohnt sich der zeitliche Aufwand oder wäre es nicht besser direkt in die Themenbearbeitung einzusteigen?*
- *Passt diese behutsame, Zeit raubende Methode überhaupt zu einem Unternehmen, in dem es eine wertschätzende Dialogkultur noch gar nicht gibt – ein Unternehmen, in dem das Motto „Zeit ist Geld“ gilt, und man gewohnt ist, die anstehenden Themen rational, effizient und diszipliniert „abzuarbeiten“?*

Solche Bedenken sind immer auch ein Spiegel unserer eigenen Vorurteile über die Teilnehmer und ihre Bereitschaft sich auf Neues einzulassen. Die Praxis zeigt, dass Transfer-In, wenn es ohne eigene Vorbehalte und Berührungängste aus einer authentischen Haltung kraftvoll moderiert wird, von den Teilnehmern sehr schnell und sehr gut angenommen wird und sie sich intensiv auf das ungewohnte Vorgehen einlassen. Die Methode entfaltet unabhängig vom Workshopthema, von der Zielgruppe und der Gruppengröße eine nachhaltige Wirkung.

Transfer-In erweist sich als eine kraftvolle Methode, welche die vier Ebenen des Bewusstseins nicht nur bei der Nutzung der Methode aktiviert und stärkt, sondern auch anregt, sie im gesamten Workshop und dem folgenden Prozess zu nutzen.

Die Beteiligten machen die Erfahrung, dass Transfer-In die Energien aller aktiviert und schnell die Arbeitsfähigkeit der Gruppe herstellt. Selbst Zweifler erkennen, dass der Einsatz von Transfer-In nicht Zeit raubend ist, sondern für den weiteren Prozess Zeit einspart.

Neben den oben beschriebenen Voraussetzungen auf der Seite des Moderators, haben sich in der langjährigen Anwendung noch weitere Erfolgsfaktoren für den Einsatz des Transfer-In als bedeutsam erwiesen:

- Bei der Auftragsklärung ist es wichtig, Transfer-In mit den Entscheidern im Detail zu besprechen. Hierbei kann die Haltung des Moderators, die Absicht der Methode, die Wirkung auf den gesamten Workshop und mögliche Reaktionen der Teilnehmer besprochen werden. Dies ist eine gute Einstimmung für den Moderator und die Führungskräfte für einen kraftvollen und einfühlsamen Einstieg sowie für den gesamten Verlauf des Workshops.
- Um die Bereitschaft zum offenen Austausch zu unterstützen und den Freiheitsraum klar zu definieren, ist es sinnvoll, dass die Führungskraft, in diesem Fall die Geschäftsführerin, zu Beginn erklärt, dass in diesem Prozess offene und ehrliche Aussagen gewünscht sind und als wichtig für den partizipativen Prozess angesehen werden. Dies nimmt die oft unterschwellige Angst, dass es unerwünschte Aussagen gibt, die nachteilige Folgen haben könnten.

- In diesem Zusammenhang kann auch das Prinzip der Freiwilligkeit eingeführt werden. Obwohl es keine nachteiligen Folgen für Offenheit und Ehrlichkeit gibt, sollte die Freiwilligkeit der Aussagen im Dialog zu zweit und beim Austausch im Kreis betont werden. Vor allem beim Austausch im Kreis sollen sich die Teilnehmer nicht unter Druck gesetzt fühlen, Redebeiträge leisten zu müssen. Durch dieses Prinzip werden auch introvertierte Menschen unterstützt, die sich nicht gerne in einem größeren Kreis zu Wort melden. Dieses wertschätzende und ermutigende Eingehen auf die Unterschiedlichkeit der Menschen, ist ein wichtiges Element bei der Entwicklung eines vertrauensvollen Dialogs.

Abweichend von der hier beschriebenen Form des Transfer-In gibt es eine Vielzahl von Variationen, zum Beispiel statt der Naturgegenstände Fotos, Symbol- oder Begriffskarten zu verwenden.

### **Technische Hinweise:**

#### **Räumliche Voraussetzungen:**

- Ein heller Raum mit Tageslicht
- Stuhlkreis

#### **Ausstattung** (für die hier vorgestellte Version):

- Naturobjekte
- Kugelschreiber und Moderationskarten für die Teilnehmer.
- Glocke, um die einzelnen Arbeitsrunden zu beginnen und zu beenden.

#### **Vorbereitung:**

- Regelmäßige Aktivitäten, um mit den vier Bewusstseinssebenen in Kontakt zu kommen und sie in eine gute Balance zu bringen: Da der Moderator die größte Intervention ist, ist sein Kontakt mit den vier Bewusstseinssebenen und seine daraus resultierende Haltung ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Wirkung von Transfer-In.
- Durch die eigene Haltung und stimmiges Verhalten eine alle Ebenen berührende Atmosphäre schaffen, zum Beispiel durch die Raumgestaltung, farbig gestaltete Flipcharts, eine gestaltete Mitte und die Begrüßung der Teilnehmer an der Tür.
- Beim Sammeln der Naturobjekte kann sich der Moderator emotional und gedanklich gut auf den Workshop und die Zielgruppe einstimmen. Er kann Ideen sammeln, wie er das Transfer-In gestalten möchte und welchen Impuls er mit den Objekten am Anfang für den gesamten Workshop setzen möchte.
- Gestaltung der Stuhlkreismitte mit im Kreis gelegten Naturobjekten (Steine, Muscheln, kleine Holzstücke, ...). Es empfiehlt sich, einige Objekte mehr in den Kreis zu legen als Teilnehmer anwesend sind, um eine anregende Vielfalt anzubieten.

#### **Quellen/Weiterführende Literatur:**

Transfer-In wurde von der kanadischen Organisationsberaterin Birgitt Williams - gemeinsam mit ihrem Mann Ward Williams Begründerin des Genuine Contact™ Programs (GCP) - im Zusammenhang mit der Entwicklung der Whole Person Process Facilitation gestaltet. Es ist eines der zentralen Instrumente dieses Ansatzes zur Transformation von Organisationen. Transfer-In wurde zwischen 1992 und 1999 in über 100 Gruppen getestet und weiter-

entwickelt, um sicher zu sein, dass die Intervention kulturübergreifend und in den unterschiedlichsten Typen von Organisationen und Unternehmen dieselbe Ergebnisqualität zeigt.

Die Teilnehmer einzuladen, die vier Ebenen des Bewusstseins in einem kontinuierlichen Prozess zu benutzen, ein vertrauensvolles Lernklima und einen offenen Raum für kreative und partizipative Prozesse zu schaffen, um herausragende Ergebnisse und lebendige, kreative Organisationen zu entwickeln, dies sind zentrale Ideen des Genuine Contact™ Ansatzes.

- Regina Obermayr - Breitfuß (2004). Intuition – Eine Management Kompetenz. Holistisches Institut Weyregg Österreich: Institutsschrift.
- M. Hänsel, A.Zeuch, J.Schweizer (2002). Erfolgsfaktor Intuition – Geistesblitze in der Organisation. Zeitschrift für Organisation. Heft 1/2002 oder [www.professionelle-intuition.de](http://www.professionelle-intuition.de).
- Dan Pink (2005). A Whole New Mind. New York: Pinguin Group.
- Angeles Arrien (1993). Der vierfache Weg. Freiburg im Breisgau: Verlag Herrmann Bauer.
- Christina Baldwin (1994). Calling the Circle. New York: Bantam Books.
- Birgitt Williams (2003). Transfer-In. In Whole Person Process Facilitation - Workbook for Session Two of the Genuine Contact™ Program. Raleigh(North Carolina, USA): Dalar International.

---

### **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