

Workshop Design für Führungskräfte

Strategischen Planungsphase : „Wir müssen etwas ändern !“

In dieser ersten Phase der Veränderung herrscht allgemein Spannung. Als Organisationsberater spürt man die Entschlossenheit und Neugierde der eingeweihten Führungskräfte. Es kann aber auch schon Ärger im Vorfeld des Veränderungsprozesses gegeben haben – vielleicht haben einige Mitarbeiter schon gewisse Vorahnungen. Der Organisationsberater sollte in dieser Phase zuerst Informationen sammeln und Wissen erlangen. Zu diesem Zweck wird ein erster Workshop veranstaltet an dem zunächst nur die Führungskräfte teilnehmen sollten.

Beim Instrument **Selbstdiagnose der Organisationskultur** geht es darum, über persönliche Erlebnisse auf Charakteristika der Organisationskultur zu kommen. Ziel des **Diagnosekarussels** ist es, einen ganzheitlichen Blick auf den IST-Stand einer Organisation bzw. Organisationseinheit zu werfen. Dies erhöht die Akzeptanz und Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderung, da die Beteiligung sehr breit angelegt ist. Mit dem Tool **Wahlprogramm** sollen sich Führungskräfte der untersten Führungsebene entscheiden, wie sie ihre Mitarbeiter für den Veränderungsprozess gewinnen und motivieren wollen, außerdem soll für Veränderungsprozesse sensibilisiert werden und Emotionen besprechbar gemacht werden.

Tag 1

9.00 Uhr	Begrüßung, Vorstellung, Vorstellungsrunde der Teilnehmer
9.30 Uhr	Erläuterung der Vorgehensweise und Organisatorisches
10.00 Uhr	Selbstdiagnose der Organisationskultur : Zuerst werden die Teilnehmer aufgefordert, drei konkrete Situationen bzw. Erlebnisse aufzuschreiben, die sich im letzten halben Jahr in der Organisation zugetragen haben.
10.30 Uhr	<i>Kaffeepause</i>
11.00 Uhr	Die Teilnehmer sollen sich jetzt gegenseitig die Erlebnisse erzählen, sich austauschen, nachfragen und den gemeinsamen „roten Faden“ finden. Diesen werden dann in einem Bild oder einer Collage visualisiert.
12.00 Uhr	<i>Mittagspause</i>
13.00 Uhr	Die Ergebnisse der Kleingruppenarbeit werden im Plenum präsentiert und diskutiert. Die einzelnen Stichworte aus den Präsentationen werden auf Moderationskarten geschrieben und an eine Pinnwand geheftet.
14.00 Uhr	Aus den Moderationskarten formulieren (anders zusammengesetzte) Kleingruppen eine gemeinsame Kulturaussage über ihre Organisation.
15.00 Uhr	<i>Kaffeepause</i>
15.30 Uhr	Im letzten Schritt soll nun geklärt werden, inwieweit sich die ursprünglich formulierten Einzelerlebnisse in der Kulturaussage wiederfinden, ob man dieser Organisationskultur zufrieden ist oder ob es Änderungsbedarf gibt.
16.30 Uhr	<i>Ende des ersten Workshop-Tages</i>

Tag 2

Vor dem zweiten Workshop-Tag werden Pinnwände vorbereitet. Für jedes der sechs Diagnosefelder (Ziele, Strukturen, Beziehungen, Anerkennung, Technische Unterstützungssysteme und Hilfsmittel, sowie Führung und Leitung) ist eine Pinnwand reserviert, auf der nur die Überschrift des Feldes steht. Zudem ist es hilfreich, zu den Feldern diagnostische Leitfragen auszuarbeiten und an die Pinnwand zu heften.

- 9.00 Uhr Begrüßung, Feedback zum ersten Workshop-Tag
- 9.30 Uhr **Diagnosekarussell** : Nach der Startsequenz werden im Workshop die sechs Felder und die Leitfragen planar vorgestellt. Anschließend teilt sich die Großgruppe in gleich große Kleingruppen auf, die nicht mehr als fünf Teilnehmer haben sollten. Dann startet das Karussell. Die Kleingruppen verteilen sich an die Pinnwände. Jede Kleingruppe bearbeitet zunächst eine Pinnwand, ein Diagnosefeld. Die Diagnosefragen werden i.d.R. hinsichtlich folgender Grundlogik bearbeitet :
- Was läuft gut und hat sich bewährt ? Was sollte dementsprechend auch in der Zukunft beibehalten werden ? Die Antworten auf diese Fragen werden auf grüne Karten geschrieben.
 - Was ist optimierbar bzw. abzuschaffen ? Was sollte geändert werden ? Die Antworten auf diese Fragen werden auf rote Karten geschrieben.
 - Welche konkreten Ideen und Vorschläge haben Sie ? Die Antworten auf diese Fragen werden auf gelbe Karten geschrieben.
- 10.30 Uhr Die bunten Pinnwände werden sortiert. Für jede Pinnwand erklären sich zwei Personen bereit, die Vorsortierung vorzunehmen. Diese „Sortierer“ ordnen die Karten nach Themennähe und clustern die Karten dementsprechend. Danach findet ein kleiner Info-Markt statt, damit alle Teilnehmer in neuen, kleinen Dreiergruppen die Gesamtergebnisse in den Blick nehmen können. Diese Kleingruppen sind bunt zusammengesetzt.
- 11.00 Uhr *Kaffeepause*
- 11.30 Uhr Die Marktstände werden im Plenum konzentriert vorgestellt, um das Verständnis abzusichern. Alle Teilnehmer erhalten Klebepunkte. Rote für die Wichtigkeit und grüne für die schnelle Umsetzbarkeit. Die Teilnehmer können nun die Punkte auf die Themenfelder verteilen. Entsprechend der Punktevergabe können Themen ausgewählt werden, für die bereits im Workshop konkrete Lösungen erarbeitet werden sollen.
- 12.00 Uhr *Mittagspause*
- 13.00 Uhr Für die ausgewählten Themen werden Arbeitsgruppen gebildet, die in einer relativ kurzen Zeit die Themen vertiefen und konkrete Lösungsvorschläge entwickeln :
1. Ausgangssituation (Ist) klären - gemeinsames Verständnis der Problemsituation.
 2. Anzustrebender Soll-Zustand (Ziel).
 3. angestrebter Nutzen, der mit dem Ziel verfolgt wird.
 4. Strategie und Vorgehensweise, um das Ziel zu erreichen.
 5. Erste Schritte in den nächsten Tagen.
 6. Ggf. erforderliche Entscheidungen.

14.30 Uhr *Kaffeepause*

15.00 Uhr Die Gruppenergebnisse werden im Plenum präsentiert. Arbeitsaufträge sind für diejenigen Arbeitspakete zu formulieren, die noch nicht oder nicht abschließend im Workshop bearbeitet werden konnten. Zum Abschluss des Tages ist die Kommunikation über die Umsetzungsergebnisse bzw. die weiteren Ausarbeitungen abzustimmen.

16.00 Uhr *Ende des zweiten Workshop-Tages*

Tag 3

9.00 Uhr Begrüßung, Feedback zu den Ergebnissen des Vortages

9.30 Uhr **Wahlprogramm** : Der Organisationsberater erklärt mit ein wenig Augenzwinkern den Sinn eines Wahlprogramms. Die Teilnehmer schreiben ihre Wahlausagen bezüglich des Veränderungsprozesses auf einen Flipchartbogen.

10.00 Uhr Die Programme werden nebeneinander an der Wand aufgehängt. Die Teilnehmer erhalten Gelegenheit, alle Programme durchzulesen. Die Teilnehmer schließen sich zu „Listen“ zusammen und schreiben bis zu acht Wahlausagen auf ein Flipchart. Diese werden am besten an eine andere Wand gehängt.

10.30 Uhr *Kaffeepause*

11.00 Uhr Die Teilnehmer lesen sich die Texte einzeln durch und kleben drei blaue Punkte neben die Programmaussagen, die sie von ihrem jetzigen Chef am liebsten lesen würden. Anschließend Auswertungsdiskussion im Plenum.

12.00 Uhr *Mittagspause*

13.00 Uhr Jeder Teilnehmer erhält einen grünen Punkt. Er klebt ihn links auf die Karte, die unter dem vom besten Mitarbeiter vermutlich bevorzugten Wahlprogramm hängt. Jeder Teilnehmer klebt einen schwarzen Klebepunkt rechts auf die Karte unter das Wahlprogramm, für das sich der weniger motivierte Mitarbeiter vermutlich entscheiden würde. Im Plenum werden die Programme nun Aussage für Aussage durchgesprochen.

14.30 Uhr *Kaffeepause*

15.00 Uhr Die Programmautoren (Kleingruppen) dürfen ihr Wahlprogramm jetzt noch einmal ändern. Dazu sollen sie die folgenden Fragen heranziehen :

- Gibt es Aussagen, die für die Mitarbeiter schwer verständlich sind ?
- Welche Mitarbeiter hatten Sie bei der ursprünglichen Formulierung des Wahlprogramms vor Augen (z.B. Einzelkämpfer / Teamplayer) ?
- Erhalten die Mitarbeiter eine Information, wie Sie als Führungskraft zum Veränderungsprozeß stehen ?
- Wissen die Mitarbeiter, was von ihnen erwartet wird ?

16.00 Uhr Die überarbeiteten Listenprogramme werden jetzt aufgehängt. Jeder Teilnehmer erhält zwei rote Klebepunkte. Jeder Teilnehmer punktet die beiden von ihm favorisierten Programme. Anschließend Auswertungsdiskussion im Plenum.

17.00 Uhr *Ende des Workshops, Feedback, Abschied und Abreise*