

## Workshop Design für Führungskräfte

### Überraschungsphase : „Das kann doch nicht wahr sein !“

In der Überraschungsphase können dem Organisationsberater Verletzungen und Angst, sowie Schrecken und Horrorphantasien begegnen. Seine Aufgabe ist es daher, eine intensive Analyse vorzunehmen und einen konkreten Strategieplan zu entwickeln.

Im Tool **Qualitätstreiber** wird mithilfe von 24 konkreten Fragen zu den Bereichen „Strategie“, „Prozesse“, „Personal“, „Ressourcen“ und „Führung“ werden die qualitativen Einschätzungen der Beteiligten zum aktuellen Zustand des Unternehmens erfasst und diskutiert. Indem die Einschätzungen anschließend quantifiziert werden, entsteht ein gemeinsames Bild über die Organisation mit ihren lohnendsten „Veränderungs-Baustellen“. Die **Pinocchio-Strategie** verbindet verschiedene Blickwinkel : Die Teilnehmer diskutieren die eigenen Sichtweisen in Dreier-Gruppen mit ihren direkten Kollegen und erfahren, inwieweit in ihrer Organisationseinheit diesbezüglich Konsens besteht. Darüber hinaus tauschen sie Vermutungen aus, ob in anderen Organisationseinheiten die Dinge eher ähnlich oder vielleicht auch ganz anders gesehen werden, Gleichzeitig erhalten sie genau von diesen Einheiten wiederum selbst Feedback und erfahren so, wie sie durch deren Brille gesehen werden. Dieser vielfältige Zugang zu bislang Ungewissem macht die Dynamik (und das Dynamit) dieses Handwerkzeuges aus.

#### Tag 1

9.00 Uhr	Begrüßung, Vorstellung, Vorstellungsrunde der Teilnehmer
9.30 Uhr	Erläuterung der Vorgehensweise und Organisatorisches
10.00 Uhr	<b>Qualitätstreiber</b> : die Teilnehmer werden aufgerufen, ihre Einschätzung abzugeben, welche konkreten Anzeichen dafür sprechen, dass in der Organisation der Qualitätstreiber Anwendung findet und welche dagegen.
11.00 Uhr	<i>Kaffeepause</i>
11.30 Uhr	Die qualitativen Ergebnisse werden nun quantifiziert. Der Berater trägt zunächst die Einschätzungen der Teilnehmer ein, wie wichtig jeder der 24 Qualitätstreiber für die Organisation ist. Im nächsten Schritt trägt der Berater die Einschätzungen ein, wie gut jeder der 24 Qualitätstreiber in der Organisation bereits realisiert ist. In die rechte Spalte wird anschließend das Produkt aus Relevanz und Realisierung eingetragen. Die Faktoren sind so gewählt, dass sich für einen sehr wichtigen Qualitätstreiber, der nicht umgesetzt ist, das höchste Produkt (= die größte „Veränderungs-Baustelle“) ergibt.
12.30 Uhr	<i>Kaffeepause</i>
13.30 Uhr	Diskussion der Einschätzung und Austausch von Argumenten über die Priorisierung der „Veränderungs-Baustellen“.
14.30 Uhr	<i>Kaffeepause</i>
15.00 Uhr	<b>Pinocchio-Strategie</b> : In Kleingruppen wird die Frage „Welche Erwartungen, Wünsche und Befürchtungen haben Sie in Bezug auf das Projekt ? beantwortet. Die Erwartungen werden stichwortartig auf einem Blatt notiert.

16.00 Uhr *Ende des ersten Workshop-Tages*

## Tag 2

9.00 Uhr Begrüßung der Teilnehmer, Feedback zum Vortag

9.30 Uhr Jedes Mitglied einer Dreier-Gruppe soll im Plenum vor den versammelten Mitgliedern der anderen Gruppen jeweils eine Erwartung, einen Wunsch oder eine Befürchtung präsentieren. Jede Präsentation soll höchstens eine Minute dauern. Bestandteil dieser visualisierten Kurz-Präsentation ist eine Begründung, warum die genannte Erwartung bedeutend ist. Die Präsentationen jeder Dreier-Gruppe müssen zwei besondere Bedingungen erfüllen :

1. Zwei der präsentierten Erwartungen Ihrer Gruppe sind ‚echt‘, sie spiegeln also die Überzeugung aller drei Gruppenmitglieder wider. Eine Erwartung ist gelogen - hinter ihr steht keines der drei Gruppenmitglieder.
2. Alle drei Erwartungen sollen gleich überzeugend präsentiert werden. Ihr Ziel ist, dass die anderen Teilnehmer nicht erraten, welche der drei präsentierten Erwartungen Ihrer Gruppe gelogen ist. Die gelegene Erwartung muss also genauso echt klingen wie Ihre tatsächlichen Erwartungen.

Für die Kurz-Präsentation wird ein Stichwort für jede Erwartung auf eine grüne Präsentationskarte geschrieben. Die Begründungen werden auf weiße Präsentationskarten (pro Begründung eine Karte) geschrieben.

10.30 Uhr *Kaffeepause*

11.00 Uhr Jetzt präsentieren die Gruppen nacheinander sowohl ihre wahren als auch die gelogenen Erwartungen. Eine Gruppe könnte beispielsweise folgende Statements präsentieren. Jede Gruppe hat eine eigene Pinnwand zur Visualisierung der Erwartungen und der jeweiligen Begründungen zur Verfügung.

12.00 Uhr *Mittagspause*

13.00 Uhr Nach der Mittagspause ziehen sich die Teilnehmer in ihre Dreier-Gruppen zurück. Sie sollen beratschlagen, welche der drei präsentierten Erwartungen wohl gelogen ist. Sie sollen sich auf die Lüge einigen und das entsprechende Stichwort der Dreier-Gruppe auf einer roten Präsentationskarte notieren. Danach sollen sie gute Gründe finden, warum diese Erwartung eine Lüge sein könnte. Diese Gründe sind letztlich also Gegenargumente zu derjenigen von der Dreier-Gruppe genannten Erwartung, die Sie für eine Lüge halten. Begründungen werden auf gelbe Präsentationskarten geschrieben (pro Begründung eine Karte).

14.00 Uhr Die „Lüge-Vermutungen“ einschließlich ihrer Begründungen werden präsentiert. Der Moderator liest die darauf visualisierten Erwartungen nochmals vor und bittet die Gutachtergruppen nacheinander um ihre Einschätzungen. Je ein Sprecher der Gruppen formuliert und begründet kurz die „Lüge-Vermutung“ und pinnt die roten und gelben Karten neben die vermutlich gelegene Erwartung an die Pinnwand.

14.30 Uhr *Kaffeepause*

- 15.00 Uhr      Erst jetzt nennt jede Dreier-Gruppe die „Lösung“, also welche der drei Erwartungen gelogen ist. Der Moderator streicht daraufhin die „falschen“ Begründungen (also die weißen Karten unterhalb der Lüge) mit einem roten Stift durch.
- Diejenigen Begründungen der Gutachtergruppen (gelbe Karten), die neben den zwei Wahrheiten stehen, sind nicht falsch - obwohl sie Gründe für eine (falsch vermutete) Lüge sind. Ebenso werden die Begründungen der Gutachtergruppen, die neben der Lüge stehen, nicht dadurch richtiger, dass die Lüge korrekt als Lüge entlarvt wurde. Vielmehr sagt jede Pinnwand vordergründig etwas über „echte“ und „gut gelogene“ Erwartungen aus (weiße Karten),
- 16.00 Uhr      *Ende des Workshops, Feedback, Abschied und Abreise*