

Workshop Design für Führungskräfte

Verneinungsphase : „Das stimmt nicht !“

In der Verneinungsphase herrscht meist eine gewisse Veränderungsresistenz. Die Mitarbeiter verweigern sich; es herrscht ein Klima voller Angst, Unglaube und Ablehnung. Aufgabe des Organisationsberaters ist es hier in erster Linie Informationen zu vermitteln und mögliche Gründe zu erläutern. Ziel des Workshops in dieser Phase sollte es sein, gemeinsam einen groben Aktionsplan zu erarbeiten.

Eine Standortbestimmung der Organisation kann mit einer **SWOT-Analyse** durchgeführt werden. Mit ihr können die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens mit denen der Wettbewerber verglichen werden und die noch ungenutzten Potenziale die Mitarbeiter zum Erzielen von Wettbewerbsvorteilen erschlossen werden. Ziel der **Kräftefeldanalyse** ist es, das Potential zur Unterstützung und Veränderung oder die Hindernisse bewusst zu machen und zu aktivieren.

Tag 1

9.00 Uhr	Begrüßung, Vorstellung, Vorstellungsrunde der Teilnehmer
9.30 Uhr	Erläuterung der Vorgehensweise und Organisatorisches
10.00 Uhr	SWOT-Analyse : es werden vier Fachgruppe zu je einem SWOT-Thema Gefahren, Schwächen, Möglichkeiten oder Stärken gebildet, es gibt für jede Gruppe eine Metaplanwand zu je einem SWOT-Thema. Jede Gruppe erarbeitet mit Kartenabfrage (je Thema eine Farbe) ihr Thema mit Moderationskarten.
11.00 Uhr	<i>Kaffeepause</i>
11.30 Uhr	Ergebnispräsentation und Auswertung im Plenum
13.00 Uhr	<i>Mittagspause</i>
14.00 Uhr	Kräftefeld-Analyse : Zuerst wird im Plenum die Situation oder das Problem beschrieben, das bearbeitet werden soll. Außerdem muß festgelegt werden, was das Ziel oder die Lösung sein soll, auf das eine Veränderung erfolgen soll. Zu dieser Zielvorstellung werden jetzt die fördernden und hemmenden Kräfte gesammelt.
15.00 Uhr	<i>Kaffeepause</i>
15.30 Uhr	Nach Abschluss der Kräftesammlung (die jederzeit im Prozess ergänzt werden kann) werden diese nun gewichtet. Man kann damit starten, die Kräfte nach Einflussgröße, Wichtigkeit oder Bedeutung zu unterscheiden. Dann geht man dazu über, sie nach der Energie, Widerstandsstärke usw. zu klassifizieren.
16.30 Uhr	<i>Ende des ersten Workshop-Tages</i>

Tag 2

- 9.00 Uhr Begrüßung der Teilnehmer, Feedback zum Vortag
- 9.30 Uhr Jetzt werden die verschiedenen Faktoren vom Vortag nach Themen sortiert. Danach wird jede hemmende Kraft einzeln analysiert :
- Ursache* : Wodurch ist sie entstanden (was steckt dahinter) ?
- Zeitpunkt* : Wann tauchte sie erstmals auf bzw. wann wurde sie entdeckt ?
- Ort* : Durch wen oder wo wurde sie ausgelöst ?
- Energie* : Wer / was fördert oder vermindert die hemmenden Kräfte ?
- Es muß die Frage beantwortet werden : Wie können die besonders bedeutsam erscheinenden negativen Kräfte in ihrer Wirksamkeit geschwächt oder ganz aufgehoben werden ? Was muß diesbezüglich unternommen werden ?
- 10.30 Uhr *Kaffeepause*
- 11.00 Uhr Gleiche Vorgehensweise bei den fördernden Kräften.
- 12.00 Uhr *Mittagspause*
- 13.00 Uhr Erstellung des Handlungs- beziehungsweise Veränderungsplans unter Zuhilfenahme der Ergebnisse der SWOT-Analyse vom Vortag. In diesem Veränderungsplan wird konkret festgelegt, wer, wann, was mit wem tun wird, um die geplante bzw. erwünschte Veränderung zu erreichen. Eine Erfolgskontrolle muß folgende Fragen beantworten :
- Was soll wann kontrolliert werden ?
 - Was soll getan werden, um den Erfolg nachhaltig zu sichern ?
- 16.00 Uhr *Ende des Workshops, Feedback, Abschied und Abreise*