

Workshop-Design für Mitarbeiter

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.

Wenn Menschen jammern, sich beklagen bzw. wütend sind, zeigen sie damit auch ihre Hilfslosigkeit. Es besteht jedoch die Gefahr, dass die Menschen dann in dieser „Opferhaltung“ verbleiben und sich gegenseitig bestätigen, dass sie nichts tun können. Hier ist es möglich, mit dem Instrument **Agendapunkt Kotz**, die Balance zu finden und die schwierige Situation systematisch wieder hin zu handlungsorientierten Optionen zu führen. Der **Kreislauf der Veränderung** ist ein Diagnose-Instrument, das unterschiedliche emotionale Phasen des Wandels beschreibt und insbesondere die Bedeutung von Trauerprozessen betont. Das Tool wird eingesetzt, um zu analysieren, ob die Mitarbeiter einer Organisation bereit und in der Lage sind, sich auf eine bevorstehende Veränderung einzulassen oder ob sie noch Zeit und Raum brauchen, um das Vergangene loszulassen und sich von Verlorenem zu verabschieden. Das Tool **Abschied und Neuanfang** arbeitet mit der Symbolkraft von Handlungen und motiviert so die Teilnehmer zu einem realen Neuanfang.

Tag 1

- | | |
|-----------|---|
| 9.00 Uhr | Begrüßung, Vorstellung, Vorstellungsrunde der Teilnehmer |
| 9.30 Uhr | Erläuterung der Vorgehensweise und Organisatorisches |
| 10.00 Uhr | <p>Agendapunkt „Kotz“ : Im ersten Schritt sollte den Teilnehmern die Gelegenheit gegeben werden, über die aktuelle Situation, ihre Wahrnehmungen, Wut, Bedürfnisse und Ängste zu sprechen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was bringt Sie momentan auf die Palme ? • Was „kotzt“ Sie derzeit an ? <p>Die Schilderungen der Teilnehmer werden auf einer Pinnwand visualisiert.</p> |
| 11.00 Uhr | <i>Kaffeepause</i> |
| 11.30 Uhr | <p>Im zweiten Schritt geht es darum, die Teilnehmer aus ihrer Problemtrance herauszuholen und mit ihnen gemeinsam konkret Lösungen zu erarbeiten. Dabei gehen die Lösungen in mehrere Richtungen :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was könnten andere tun, um das Problem zu reduzieren, die Situation zu verbessern oder sogar zu lösen ? • Was können wir tun, um das Problem zu reduzieren ? • Wenn wir schon nichts an der Situation ändern können, was kann ich tun, um wenigstens weniger zu leiden ? |
| 12.30 Uhr | <i>Mittagspause</i> |

- 13.30 Uhr Für die Erarbeitung der Lösungsstrategien lässt sich als Methode auch die „Kopfstand-Technik“ anwenden : Zu erst wird die Problemstellung formuliert. Diese Problemstellung wird ins Gegenteil verkehrt und anschließend ein Brainstorming durchgeführt.
- 15.00 Uhr *Kaffeepause*
- 15.30 Uhr Die Teilnehmer sollen sich von jeder einzelnen Verhinderungstaktik inspirieren lassen und ein zweites Brainstorming durchführen : zu jeder einzelnen Verhinderungstaktik werden wieder umgekehrte, das heißt positive und motivierende Ideen zusammengetragen.
- 16.30 Uhr *Ende des ersten Workshop-Tages*
- Tag 2**
- 9.00 Uhr Begrüßung der Teilnehmer, Feedback zum Vortag
- 9.30 Uhr ***Kreislauf der Veränderung*** : Vorstellung des „Kreislaufes der Veränderung“ : Schock, Leugnen, Ärger / Trauer, Erinnern, Akzeptieren, Loslassen, Loslegen.
- 10.00 Uhr Die Teilnehmer werden gebeten, in stiller Einzelarbeit ein prägendes Ereignis aus dem beruflichen Alltag aufzuschreiben. Im Anschluss überlegen die Teilnehmer, in welcher Phase des Veränderungszyklus sie sich befinden. Sie zeichnen das auf einen A4-Ausdruck mit dem „Kreislauf der Veränderung“ ein.
- 11.00 Uhr *Kaffeepause*
- 11.30 Uhr Die Teilnehmer werden nun aufgefordert, auf dem Flipchart, auf dem der Kreislauf der Veränderung hängt, mit einem Klebepunkt die Stelle zu markieren, an der sie sich selbst befinden. Dann kehren sie an ihren Sitzplatz zurück und erzählen den anderen, um welches Ereignis es sich bei ihnen handelt, wo sie im Kreislauf stehen und wie es ihnen damit geht. Das „bepunktete“ Kreislauf-Plakat verdeutlicht die Gesamtsituation.
- 13.00 Uhr *Mittagspause*
- 14.00 Uhr Zur weiteren Bearbeitung lässt der Moderator Kleingruppen bilden und fordert die Gruppen zu einer Selbstdiagnose auf. Leitfragen können etwa sein : Gibt es ein klares Bild, das sich abzeichnet ? Sind die Menschen im Raum ‚ready to go‘ ? Gibt es hier jemanden, der Unterstützung braucht ?
- 15.00 Uhr *Kaffeepause*
- 15.30 Uhr Die Kleingruppen präsentieren ihre Ergebnisse. Der Moderator fasst die Antworten auf dem bepunkteten Kreislauf-Plakat zusammen.
- 16.30 Uhr *Ende des zweiten Workshop-Tages*

Tag 3

- 9.00 Uhr Begrüßung der Teilnehmer, Feedback zum Vortag
- 9.30 Uhr **Abschied und Neuanfang** : In Kleingruppen erarbeiten die Teilnehmer, was Ihnen in der bisherigen Organisationsgeschichte lieb, wert und heilig war – und was jetzt bedroht erscheint.
- 10.30 Uhr Die Kleingruppenergebnisse werden im Plenum präsentiert. Das Plenum diskutiert, wovon man sich verabschieden muß bzw. was man - evtl. modifiziert – mitnehmen kann.
- 11.00 Uhr *Kaffeepause*
- 11.30 Uhr In einem feierlichen Abschiedsritual werden die Symbole, von denen man sich trennen will, würdig bestattet. Jeder Teilnehmer darf einige Abschiedsworte sprechen, bevor demonstrativ das Symbol zerstört wird.
- 12.00 Uhr *Mittagspause*
- 13.00 Uhr Nun wird in (anders zusammengesetzten) Kleingruppen an der Neugründung gearbeitet. Was benötigen wir für den Neuanfang ?
- 14.00 Uhr Die Ergebnisse werden im Plenum präsentiert. Das Plenum diskutiert, wo und wie das Neue in den Gesamtprozeß eingebaut werden soll.
- 14.00 Uhr *Kaffeepause*
- 14.30 Uhr Wiederum in einem feierlichen Begrüßungsritual werden die Symbole, die man neu implementieren will, würdig begrüßt. Jeder Teilnehmer darf einige Begrüßungsworte sprechen, in denen er seine persönlichen Erwartungen formuliert.
- 15.30 Uhr *Ende des Workshops, Feedback, Abschied und Abreise*