

## Workshop-Design für gemischte Gruppen

### Rationale Akzeptanzphase : „Ach, es ist furchtbar ... !“

In der rationalen Akzeptanzphase können dem Organisationsberater Hilflosigkeit, Aufregung, Mitleid, Ärger, Angst, aber auch Aggression und Wut begegnen. Vielleicht herrscht in der betroffenen Organisation aber auch so etwas wie Aufbruchstimmung. Wichtig ist es jetzt, dass der Organisationsberater diese Emotionen der Beteiligten sieht und sichtbar macht. Er sollte Verständnis zeigen, aber auch einen Veränderungswunsch bei den Beteiligten erzeugen, indem die Realität schonungslos benannt wird.

Die Methode **Magische Dreiecke** sorgt dafür, dass die Teilnehmer die Komplexität der Veränderungsdynamik in Organisationen live erleben und spüren können. Sie erkennen, wie das Verhalten der Kollegen ihr eigenes Verhalten beeinflusst und umgekehrt. Der systemische Gedanke, dass jede Ursache zugleich Wirkung und jede Wirkung zugleich Ursache ist, wird bei dieser Übung offensichtlich. Mit **Klartext !** können die im Untergrund schwelenden Sichtweisen früh identifiziert werden, damit sie nicht auf der Sachebene ihre destruktive Kraft entfalten müssen. Wenn als Resultat von Veränderungsprozessen Neues entstehen soll, ist es oftmals notwendig, zunächst das Alte zu verstehen und zu würdigen. Das Tool **Dienstalterpolonaise** unterstützt diesen Prozess, indem es die Tradition des Unternehmens mit ihren vielen Facetten und „Merkwürdigkeiten“ auf lockere, humorvolle Weise transparent macht. Beim Tool **Viele Bäche bilden einen Fluß** geht es darum, in einem Analyseprozeß gemeinsame Konstruktivität zu ermöglichen.

### Tag 1

- |           |  |
|-----------|--|
| 9.00 Uhr  | Begrüßung, Vorstellung, Vorstellungsrunde der Teilnehmer   |
| 9.30 Uhr  | Erläuterung der Vorgehensweise und Organisatorisches   |
| 10.00 Uhr | <p><b>Magische Dreiecke</b> : Die Anwesenden stellen sich zunächst in einem Kreis von etwa zehn Metern Durchmesser auf. Dann suchen sich die Teilnehmer aus dem versammelten Teilnehmerkreis zwei Personen aus, und zwar schweigend und absolut 'konspirativ'. Niemand darf wissen, wer die auserwählten Personen sind. Die Aufgabe der Teilnehmer ist es nun immer noch schweigend, diskret und völlig unverdächtig mit den beiden Personen Ihrer Wahl ein gleichseitiges Dreieck zu bilden. Die Seitenlänge des Dreiecks kann beliebig lang sein.</p> <p>Die Teilnehmer setzen sich stumm in Bewegung und orientieren sich dabei an den Bewegungen der beiden ausgewählten Kollegen. Die eigenen Bewegungen lösen ebenfalls Bewegungen bei weiteren Teilnehmern aus, zumindest dann, wenn man selbst auch als „Zielperson“ ausgewählt wurde.</p> <p>Der Berater inszeniert nun „typische Eingriffe“ in das System. Er verändert zum Beispiel die Positionen einzelner Akteure oder gibt neue Regeln vor. Die Gruppe muss jeweils auf die Interventionen reagieren, mit dem Ziel, die Balance des Systems wiederherzustellen. Nach den Eingriffen tauschen sich die Teilnehmer zu der Frage aus : ‚Was war meine wichtigste Erkenntnis bei diesem Experiment ?‘ Sie schreiben ihre jeweilige Antwort in wenigen Worten auf eine Moderationskarte. Das gleiche geschieht mit der zweiten Frage „Worauf müssen wir bei dem anstehenden Veränderungsprozess vor allem achten ?“.</p> |
| 10.30 Uhr | Auf zwei vorbereiteten Pinnwänden sind die beiden Leitfragen visualisiert. Die Teilnehmer pinnen ihre Karten auf die Pinnwände und kommentieren sie kurz. Kurze Auswertungsphase.  |
| 11.00 Uhr | Kaffeepause  |

- 11.30 Uhr **Klartext** : Die Teilnehmer beantworten in Einzelarbeit die Frage : „ Wie wird unser Bereich in sechs Jahren aussehen, wenn alle unsere Idealvorstellungen zu unserer Marktposition, unserem Image im Unternehmen, der Führungs- und Konfliktkultur etc. in Erfüllung gegangen sind ?“
- 12.00 Uhr *Mittagspause*
- 13.00 Uhr In kleinen Gruppen werden die Ergebnisse aus den Einzelarbeiten erklärt, diskutiert, verdichtet und für die Präsentation vor den anderen Gruppen aufbereitet.
- 14.00 Uhr Die Gruppen präsentieren nun nacheinander ihre Erfolgsgeschichten - die Gruppe der Führungskräfte zum Schluss. Nach jeder Präsentation werden die Gruppen in den abklingenden Applaus hinein vom Kollegen der Öffentlichkeitsarbeit befragt, der in der Mitarbeiterzeitung einen Artikel zum Thema „Klartext Bereichsentwicklung - die Erfolgsfaktoren“ veröffentlichen wird. Ausgerüstet mit einem Diktafon, schlüpft der Berater in diese Rolle und interviewt nun die „stolzen“ Mitarbeiter.
- 15.00 Uhr Der Berater moderiert nun eine abschließende Runde im Plenum. Die Teilnehmer fassen ihre Eindrücke in kurzen persönlichen Statements zusammen und bringen auf den Punkt, welche Themen aus ihrer Sicht von besonderer Bedeutung für die Bereichsentwicklung sind.
- 15.30 Uhr *Kaffeepause*
- 16.00 Uhr Jede Gruppe entsendet einen begabten Journalisten in ein Redaktionsteam. Dieses Team bekommt den Auftrag bis zum nächsten Morgen mit Hilfe der Aufzeichnungen einen Artikel anzufertigen, der unter der Überschrift „Klartext Bereichsentwicklung - die Erfolgsfaktoren“ die relevanten Themen auf den Punkt bringt. Ergänzt wird der Bericht durch ein kurzes Interview mit den Vorgesetzten. Zu Beginn des zweiten Workshop-Tages wird der Artikel verlesen und verteilt.
- 17.00 Uhr *Ende des ersten Workshop-Tages*

## Tag 2

- 9.00 Uhr Begrüßung, Feedback zum Vortag
- 9.30 Uhr **Dienstalterpolonaise** : Die Teilnehmer werden gebeten, sich entsprechend der Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit in einem Halbkreis aufzustellen. Während sich die Teilnehmer vorstellen, erhalten sie vom Moderator Karten mit Nummern entsprechend ihrer Betriebszugehörigkeit. Der Dienstälteste erhält die Nummer 1, der zuletzt eingestellte Mitarbeiter erhält die höchste Zahl. Der Moderator präsentiert der Gruppe die Visualisierung eines Zeitstrahls, der mit der Jahreszahl des Eintritts des Dienstältesten beginnt und mit der aktuellen Jahreszahl endet. Hinter der aktuellen Jahreszahl sollte noch etwas Platz gelassen werden, weil dort in einer späteren Prozessphase die gewünschte Zukunft thematisiert und visualisiert wird.
- Wenn die Epochen definiert sind ermuntert der Moderator die Gruppe, für jede Epoche zusätzlich ein „knackiges Motto“ zu formulieren, das die besondere Kultur des Unternehmens in diesem Zeitabschnitt auf den Punkt bringt. Diese Aussagen werden ebenfalls visualisiert. Danach schreibt jeder Mitarbeiter seinen Namen auf die bei der Vorstellung erhaltene nummerierte Karte und ordnet sie auf der Pinnwand „seiner Eintrittsepoche“ zu.

- 10.00 Uhr Im nächsten Schritt wird die Gesamtgruppe in mehrere Kleingruppen entsprechend der Epochen aufgeteilt, wobei jeder Teilnehmer derjenigen Epoche zugeteilt wird, in die der Zeitpunkt seines Eintritts in das Unternehmen fällt. Die Kleingruppen werden nun eingeladen, sich getrennt und ungestört voneinander den Besonderheiten „ihrer“ Epoche zu widmen. Gemeinsam sollen die Teilnehmer eine kleine Präsentation vorbereiten. Sie können beispielsweise eine Reportage erstellen, eine Pressemitteilung verfassen, einen Sketch aufführen oder ein Bild malen.
- 11.00 Uhr *Kaffeepause*
- 11.30 Uhr Die Gruppen präsentieren ihre Ergebnisse im Plenum. Es beginnt die Gruppe mit den „dienstältesten“ Teilnehmern. Die Epochenberichte werden nicht diskutiert, es sind lediglich Verständnisfragen und kurze Antworten zugelassen.
- 12.00 Uhr Anders zusammengesetzte Kleingruppen erarbeiten den „roten Faden“ der Präsentationen und daraus abzuleitende Anforderungen an den Veränderungsprozeß..
- 12.30 Uhr Die Ergebnisse der Kleingruppenarbeit werden präsentiert und im Plenum reflektiert.
- 13.00 Uhr *Mittagspause*
- 14.00 Uhr **Viele Bäche bilden einen Fluß** : Die Teilnehmer ordnen sich einer der folgenden vier Gruppen zu : Interpreten, Detektive, Tiefenforscher und Problemlöser. Die Kleingruppen betrachten den bisherigen Veränderungsprozeß aus vier unterschiedlichen Blickwinkeln :
1. Die Interpreten deuten das bisher im Veränderungsprozeß Erarbeitete : Was sagt das über die Situation der Organisation, über Muster und Beziehungen aus ?
  2. Die Detektive sichern Spuren : Welche Hypothesen haben wir zur Situation der Organisation ? Was spielt sich hier und jetzt bzw. in der Organisation insgesamt auf der manifesten und der latenten Ebene ab ? Welche Personen sind die Hauptakteure ?
  3. Die Tiefenforscher gehen der Sache auf den Grund : Gibt es Verborgenes / Tabuisiertes zu entdecken ? Worüber soll hier nicht gesprochen werden ?
  4. Die Problemlöser liefern Konkretes : Welche drei Lösungsvorschläge können wir als Praktiker einbringen, die uns sofort effizient weiterbrächten ?
- 15.00 Uhr *Kaffeepause*
- 15.30 Uhr Die Gruppenarbeiten werden im Plenum präsentiert, diskutiert und reflektiert.
- 16.00 Uhr Es werden ein Stuhlinnen- und ein Stuhlaußenkreis gebildet. Ein Stuhl im Innenkreis bleibt frei. Im Innenkreis sitzen nun die „Entscheider“, sie diskutieren über das weitere Vorgehen. Außen sitzen die Beobachter. Möchte ein Beobachter auf den freien „Entscheiderplatz“, muß zwingend ein „Entscheider“ seinen Platz im Innenkreis verlassen, bevor die Diskussion weiter gehen kann.
- 17.00 Uhr *Ende des Workshops, Feedback, Abschied und Abreise*