

Workshop-Design für gemischte Gruppen

Test- und Ausprobierphase : „Wir könnten es ja mal versuchen ... !“

In der Test- und Ausprobierphase steigt die Lernbereitschaft der betroffenen Mitarbeiter. Der Organisationsberater trifft vermehrt auf Aktivität, Neugierde und Experimentierfreude. Nun müssen Strategien und Ziele formuliert und präsentiert und die Beteiligte integriert werden. Ein guter Ansatz ist in diesem Rahmen die gemeinsame Leitbildarbeit. Ein Leitbild beschreibt das „Boot, in dem alle gemeinsam sitzen“. Ein Leitbild kann der Motor sein, um optimistisch und motiviert die organisationale Zukunft gemeinsam erfolgreich anzupacken. Voraussetzung dafür ist, dass das Leitbild nicht von einem Berater oder von der Führungsspitze im „dunklen Kämmerlein“ entworfen wird, sondern dass alle Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden.

Idealerweise geschieht dies in einem Workshop, in dem das Instrument der Organisationspyramide vorgestellt und erste Inhalte gemeinsam erarbeitet werden. Mit unterschiedlichen Techniken werden Inhalte erarbeitet und visualisiert. Wichtig dabei ist, dass generell Einzelarbeit mit Gruppenarbeit und Plenumsarbeit abwechseln, denn die Gruppe „bleibt nur bei der Stange“, wenn nicht nur eine Erarbeitungsform angewandt wird. Die Teilergebnisse werden stets visualisiert, damit Protokolle für die Nacharbeit zur Verfügung stehen. Entscheidungen werden grundsätzlich über die Vergabe von Klebepunkten herbeigeführt. Weiterführende Projektgruppen formulieren dann in der Folge die einzelnen Elemente aus und setzen so das gemeinsam erarbeitete Leitbild zusammen.

Tag 1

- | | |
|-----------|---|
| 9.00 Uhr | Begrüßung, Vorstellung, Vorstellungsrunde der Teilnehmer |
| 9.30 Uhr | Erläuterung der Vorgehensweise und Organisatorisches |
| 10.00 Uhr | Leitbildentwicklung : Ein Leitbild besteht idealerweise aus neun Elementen : Vision, Identität, Werte, Glaubenssätze, strategischen Ziele, operativen Ziele, Fähigkeiten, Tätigkeiten, Umgebung. Als Visualisierung wird die Organisationspyramide vorgestellt. Alle Elemente werden in diesem Workshop gemeinsam erarbeitet. |
| 10.30 Uhr | <i>Kaffeepause</i> |
| 11.00 Uhr | Visionsarbeit : Die Teilnehmer malen ihre Vision für ihr Team oder die Organisation in 10 Jahren. Die Aufgabe lautet : „Nehmen Sie sich bitte einige Blatt Papier und verschiedenfarbige Wachsmalstifte. Suchen Sie sich einen ruhigen Platz und überlegen Sie sich was Ihre Arbeit für Sie ausmacht und wie sie idealerweise in Ihren Vorstellungen in 10 Jahren aussieht. Nehmen Sie sich dreißig Minuten Zeit, um dieses Bild oder auch mehrere Bilder mit den vorhandenen Stiften zu malen ! Kunst spielt dabei keine Rolle, wichtig sind Ihre inneren Bilder und Ideen. Die entscheidende Frage ist : Welche Vision haben Sie von Ihrem Unternehmen in 10 Jahren ?“ |
| 12.00 Uhr | <i>Mittagspause</i> |

- 13.00 Uhr Alle Bilder werden zusammengetragen und an eine Wand gehängt. Die Teilnehmer bekommen die Aufgabe, in der „Galerie“ umherzugehen, sich die Bilder in Ruhe anzuschauen und zu würdigen. Die Bilder werden (noch) nicht diskutiert. Anschließend wählt sich jeder einen gleich großen Anteil an Bildern aus. Es sollten Bilder sein, von denen er sich angesprochen fühlt. Wichtig ist hierbei, dass niemand eigene Bilder auswählen darf. Die Teilnehmer befassen sich allein und in Ruhe mit den ausgewählten Bildern der Kollegen. Aufgabe ist es, die Bilder mit ihrem Inhalt und in ihren Wirkungen zu beschreiben (nicht zu bewerten !) und die Gedanken stichwortartig auf Moderationskarten festzuhalten.
- 14.00 Uhr Im nächsten Schritt geht es darum, die Inhalte aus den Einzelarbeiten zusammenzuführen. Es werden Kleingruppen von maximal vier Personen gebildet. Der Moderator mischt die Karten gut durch und gibt jeder der Kleingruppen einen gleich großen Anteil der zuvor erarbeiteten Interpretationskarten. Die Aufgabe der Kleingruppen ist nun, den Inhalt der Karten zu diskutieren und ihn auf ein bis drei Moderationskarten zusammenzufassen. Zum Ende der Auswertungsphase sammelt der Moderator die Ergebniskarten wieder ein. Auf ihnen stehen nun schon ganze Sätze oder Halbsätze, die prägnante Ideen von der Vision (oder den Visionen) zum Ausdruck bringen. Der Moderator liest die Karteninhalte laut vor und heftet sie anschließend an die bereitstehende Moderationswand. Der Moderator diskutiert mit den Teilnehmern die Inhalte der Karten an der Moderationswand. Die Teilnehmer sollen auf der Basis dieser Inhalte konkrete Vorschläge für den Wortlaut der gemeinsamen Vision einbringen.
- 15.00 Uhr *Kaffeepause*
- 15.30 Uhr Die „Identität“ wird in Kleingruppen auf Flipcharts erarbeitet. Dabei wird die Frage bearbeitet : „Wer sind wir momentan – was können wir ?“
- 16.00 Uhr Präsentation und Zusammenfassung im Plenum
- 16.30 Uhr **Wertehandel** : Jeder Teilnehmer bekommt aus dem Stapel „Wertekarten“ drei Karten ausgehändigt. Die restlichen Karten verbleiben beim Moderator. Nun tritt die Gruppe in den Handel ein. Der Moderator stellt eine Wertkarte vom Stapel vor und fragt, ob ein Teilnehmer diesen Wert gegen einen seiner vorhandenen Werte eintauschen möchte. Ist dies der Fall, so wird die nun eingetauschte Karte wieder in den Handel gegeben, indem die Gruppe abermals zum Tausch aufgerufen wird. Eine Karte wird erst dann endgültig bei Seite gelegt, wenn sie niemand mehr gegen seine eigenen Karten eintauschen mag.
- Ist der Kartenstapel in den Händen des Moderators abgearbeitet, sind offensichtlich nur noch die relevanten Werte im Spiel. Jeder Teilnehmer wird jetzt aufgefordert, noch mal in sich zu gehen und einen der drei Werte aufzugeben. Die aufgegebenen Werte werden vom Moderator eingesammelt und im gleichen Verfahren noch einmal mit der Gruppe gehandelt. Danach sollten nur noch doppelt so viele Werte im Spiel sein, wie Teilnehmer vorhanden.
- 17.00 Uhr Jetzt werden die Werte für alle sichtbar aufgedeckt und nach Ähnlichkeiten gefahndet. Ähnliche Werte werden geclustert, evtl. redundante Werte aus dem Spiel genommen. Die am Ende vorhandenen Werte werden für alle sichtbar aufgeschrieben. Danach sollen Kleingruppen die übrig gebliebenen Werte bearbeiten – in Diskussion, Rollenspiel oder Collagen. Die Ergebnisse der Kleingruppen werden im Plenum präsentiert und diskutiert.
- 18.00 Uhr *Ende des ersten Workshop-Tages*

Tag 2

- 9.00 Uhr Begrüßung, Feedback zum Vortag
- 9.30 Uhr In Kleingruppen werden die bestehenden Glaubenssätze – sowohl positive als auch negative – zusammengetragen. Nach der Präsentation werden die negativen diskutiert und eventuell in positive Glaubenssätze umformuliert.
- 11.00 Uhr *Kaffeepause*
- 11.30 Uhr Zusammentragen der strategischen Ziele durch beschriftete Moderationskarten im Plenum. Durch Clustern ergeben sich Zielkategorien. Für jede Zielkategorie werden per Zuruf operative Ziele formuliert.
- 12.30 Uhr *Mittagspause*
- 13.30 Uhr Die Fähigkeiten werden mittels vergebener Spielkarten ähnlich wie beim Werthehandel ermittelt.
- 14.00 Uhr Die Tätigkeiten werden im Plenum analog zu den Zielen erarbeitet.
- 15.00 Uhr *Kaffeepause*
- 15.30 Uhr Die Umgebung wird im Plenum mittels Zuruf erarbeitet.
- 16.00 Uhr In Kleingruppen werden nun die zusammengetragenen Ergebnisse ins Reine geschrieben und als Leitbildentwurf dem Plenum präsentiert und diskutiert.
- 17.30 Uhr *Ende des Workshops, Feedback, Verabschiedung und Abreise*