

## Workshop-Design für Teams

### 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. Die Übung **Anker und Bojen** konzentriert sich auf Stärken und Ziele. Sie untersucht Ressourcen und Lernziele in der Gruppe und regt den Austausch darüber an, wie am Arbeitsplatz am besten gelernt werden kann. Es erzeugt Energie und ist eine gute Grundlage für gegenseitiges Coaching. Mit dem **Gekippten U** sollen die Mitarbeiter eines Teams im laufenden Veränderungsprozess „mitgenommen“ werden. Sie sollen ihre Expertise einbringen können und Wertschätzung erfahren. Die Mitarbeiter sollen die Dynamik des Wandels verstehen und ihren eigenen Einfluss darauf erkennen. Die **Problemlösungsbrücke** kommt immer dann zum Einsatz, wenn die Beteiligten am Veränderungsprozess eine starke Metapher benötigen, um sich dem Wandel zu stellen.

Der Moderator befragt vorab den Team-Leiter oder einige Teilnehmende der Gruppe, um herauszufinden, welche Kompetenzen in deren Berufswelt wirklich wichtig sind. Anschließend zeichnet er auf einem Poster oder Flipchart ein Meer. In dieses Meer setzt er kleine Inseln, die die ermittelten unterschiedlichen Kompetenzen repräsentieren, die für die beruflichen Zusammenhänge der Teilnehmenden wichtig sind. Das Poster wird gut sichtbar an die Wand gehängt.

### Tag 1

9.00 Uhr	Begrüßung, Vorstellung, Vorstellungsrunde der Teilnehmer
9.30 Uhr	Erläuterung der Vorgehensweise und Organisatorisches
10.00 Uhr	<b>Anker und Bojen im Meer der Kompetenzen</b> : Die Teilnehmenden sitzen im Stuhlkreis. Der Moderator lädt sie ein, sich zu entspannen, ihre Augen zu schließen und dann mit ihm auf eine imaginäre Bootsfahrt zu gehen, bei der sie das Meer der Kompetenzen an ihrem Arbeitsplatz entdecken. In diesem tiefen und weiten Ozean gibt es bekannte und unbekannte Gebiete. Der Moderator benennt einige der Kompetenzen, die auf der Karte eingetragen sind und die für einige oder die meisten Teilnehmenden wichtig sind. Kompetenzen stellen die Orte dar, an denen die Teilnehmer ihre Bojen setzen. Was können die Teilnehmer über diese Orte und diese Kompetenzen erzählen ? Wie sind sie dorthin gelangt ? Was hat ihnen geholfen, diese Kompetenzen zu entwickeln ? Welche Herausforderungen, welche Umstände, welche Aktivitäten und Menschen haben ihnen dabei geholfen, sich dahin zu entwickeln ? Die Teilnehmer schreiben nun ihren Namen auf einige Post-its und kleben diese an die Stellen des Posters, wo ihre Kompetenzen liegen. Sie können auch Kompetenzen auf der Karte ergänzen und ihre Namen dorthin kleben.
10.30 Uhr	Die Teilnehmer setzen sich nun zu zweit zusammen und unterhalten sich über Ihre Bojen.
10.45 Uhr	<i>Kaffeepause</i>

- 11.15 Uhr Nun lädt der Moderator die Teilnehmenden ein, sich wieder in den Stuhlkreis zu setzen, sich zu entspannen und sich auf den folgenden Schritt zu konzentrieren. Der nächste Ort, den die Teilnehmer besuchen ist die Kompetenz, die sie zu all dem, was sie schon können oder wissen, noch zusätzlich erwerben möchten. Welche Kompetenz benötigen sie oder welche Herausforderung steht ihnen gerade jetzt bevor, damit sie ihre Arbeit noch besser erledigen können? Dies ist der nächste Platz, an dem die Teilnehmer ihren Anker werfen. Die Teilnehmer sollen darüber nachdenken, wie es sein wird, wenn sie diese neue Kompetenz all ihren anderen Stärken hinzufügen. Was ist der konkrete persönliche Nutzen? Und was hat das Team davon? Die Teilnehmer schreiben ihren Namen auf einige Post-its und kleben diese an die Stellen des Posters, wo sie ihren Anker werfen wollen. Sie können auch Kompetenzen auf der Karte ergänzen und ihre Namen dorthin kleben.
- 11.45 Uhr Der Moderator lädt die Teilnehmenden nun ein, sich wieder zu zweit oder zu dritt zusammzusetzen und sich über ihre Anker auszutauschen. Die Gruppen können nun anders zusammengesetzt sein als beim ersten Mal.
- 12.00 Uhr Die Teilnehmer werden aufgefordert, Ihre Ergebnisse zu visualisieren.
- 12.30 Uhr Die einzelnen Bilder werden in der Gesamtgruppe präsentiert und reflektiert.
- 13.00 Uhr *Mittagspause*
- 14.00 Uhr **Das gekippte U** : Der Trainer erläutert die Laffer-Kurve : Ein Drehen an der Steuerschraube führt bei niedrigen Steuersätzen zunächst zu steigenden Staatseinnahmen. Sobald die Mehrheit der Steuerzahler die Steuerlast als ungerecht empfindet, nimmt die Steuerehrlichkeit ab und die Staatseinnahmen sinken wieder.
- Jeder Teilnehmer erhält ein Blanko-Exemplar der Kurve. Auf Veränderungsprozesse bezogen würde das heißen : Ein wenig Wandel hilft wenig, angemessener Wandel hilft viel, zu viel Wandel hilft wieder wenig. Wo auf dieser Kurve befindet sich Ihr Unternehmen / Ihre Abteilung momentan? Die Teilnehmer kreuzen diesen Punkt auf dem Arbeitsblatt an!
- Die Arbeitsblätter werden eingesammelt und in die am Flipchart aufgezeichnete Kurve übertragen. Schwarze Klebepunkte stehen für die von den Mitarbeitern markierten Stellen auf der Kurve. Die Einschätzung der zuständigen Führungskraft wird mit einem farbigen Punkt markiert. Die Teilnehmer kommentieren das Gesamtbild. Führungskraft und Mitarbeiter erhalten Gelegenheit, ihre Sichtweise zu begründen. Der Trainer achtet auf wechselseitige Wertschätzung der Sichtweisen!
- 15.00 Uhr *Kaffeepause*
- 15.30 Uhr Es werden drei Arbeitsgruppen gebildet. Zur Gruppeneinteilung wird die Kurve nun wie in den vorangegangenen Abbildungen in jeweils drei Abschnitte mit etwa gleicher Punktzahl geteilt. Jeder Teilnehmer ist also mit den Kolleginnen / Kollegen in einer Gruppe, die den Veränderungsprozess ähnlich beurteilen wie er selbst. Jede Gruppe erhält die folgenden Fragen als Arbeitsauftrag :
- Wie sollte der Veränderungsprozess fortgesetzt werden ?
  - Was für unbeabsichtigte Nebenwirkungen könnten dadurch bewirkt werden ?
  - Welche Rolle möchten Sie selbst in dem Veränderungsprozess einnehmen ?

16.00 Uhr Die Gruppenergebnisse werden präsentiert. Zunächst sind nur Verständnisfragen erlaubt, keine Wertungen. Anschließend werden die Aussagen auf den Flipcharts diskutiert. Je nach Unterschiedlichkeit der Einschätzung des Veränderungsprozesses im Team gibt es hier mehr oder weniger engagierte Auseinandersetzungen.

16.30 Uhr *Ende des ersten Workshop-Tages*

## Tag 2

9.00 Uhr Begrüßung, Feedback zum Vortag

9.30 Uhr Die Teilnehmer erhalten das nächste Arbeitsblatt zum Thema Emotionen im Veränderungsprozeß mit dem Arbeitsauftrag, sich auf der Skala zu positionieren. Der Trainer sammelt die Arbeitsblätter ein und überträgt die Ergebnisse auf eine Pinnwand (Klebpunkte oder Kreuze).

10.00 Uhr Die Teilnehmer beantworten schriftlich auf Moderationskarten die Frage : „Wie kann es sein, dass die meisten von Ihnen selbst Lust auf Veränderungen haben, dass aber die Gruppe insgesamt eher Angst davor hat ?“

10.30 Uhr Der Trainer lässt die Äußerungen unkommentiert stehen und legt jetzt eine Schnur in Form des gekippten U auf den Fußboden des Raumes. Die Begriffe „Wandel“ und „Nutzen“ werden auf große Karten geschrieben, um die Achsen des Schaubildes zu benennen. Die Teilnehmer stellen sich auf den Punkt der Kurve, den sie heute zu Beginn des Workshops markiert haben. Jeder Teilnehmer hat sich während des Workshops mit dem Für und Wider des Veränderungsprozesses ausführlich beschäftigt und vielleicht auch eine andere Sichtweise entwickelt. Die Teilnehmer gehen nun an den Punkt, auf dem sie jetzt - nach der heutigen Diskussion - stehen. Kurze spontane Äußerungen der Teilnehmer kommentieren das Bild (die Teilnehmer bleiben stehen).

11.00 Uhr *Kaffeepause*

11.30 Uhr **Die Problemlösungsbrücke** : Die Teilnehmer sollen sich vorstellen, sie seien eine Expeditionsgemeinschaft, die eine schwierige, aber höchst wichtige Mission zu erfüllen hat. Sie sind schon einige Zeit unterwegs und haben immer wieder schwierige Landschaften durchquert. Es gab Täler der Ratlosigkeit, aber auch Gipfel des Erfolgs. Es gab tiefe Abgründe, an denen sie vorbeigezogen sind und es gab kratziges Dornengebüsch, das ihnen das Weiterkommen schwer gemacht und ihnen böse Kratzer verpasst hat. Im Augenblick steckt die Expeditionsgemeinschaft irgendwie fest : Wenn sich die Teilnehmer umsehen, was sehen sie aktuell, was umgibt sie ? Die Teilnehmer werden reihum aufgefordert, ein Bild dieser Expedition zu malen, in dessen Mittelpunkt eine Brücke stehen soll.

12.30 Uhr *Mittagspause*

- 13.30 Uhr Die Teilnehmer jetzt wieder reihum auffordern, ihre eigenen Handlungen zu schildern und die Handlungen des anderen zu ergänzen. Man kann auch Schwierigkeiten einbauen und zum Beispiel fragen : „*Und was würden Sie tun, wenn jetzt eines der Lianen-Seile reißt ?*“ Mit Fragen dieser Art bereiten Sie die Teilnehmer auf die komplexeren Probleme vor, wenn der metaphorische Brückenbau ins reale Leben übertragen wird. Hier kann man als Moderator durchaus die Vorschläge auf Kärtchen aufschreiben und diese am Ende der Geschichte auf eine Pinnwand mit aufgemalter Brücke befestigen.
- 14.30 Uhr Nun folgt die Übersetzung der Vorschläge in konkrete mögliche Aktionen. Wichtig ist, dass jede Karte wieder ein Brainstorming-Anlass und ein Anknüpfungspunkt für weitere Ideen ist.
- 15.00 Uhr *Mittagspause*
- 15.30 Uhr Jetzt werden die Maßnahmen priorisiert und ausgewählt, die gemeinsam von der Gruppe umgesetzt werden.
- 16.30 Uhr *Ende des Workshops, Feedback, Abschied und Abreise*