

## Workshop-Design für Teams

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

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. Ziel von **Des Schneiders neue Kleider** ist es zu verdeutlichen, wie schwer es ist, Veränderungen fortgesetzt beizubehalten, ohne in alte Verhaltensmuster zurückzufallen. Bei **Das Gute im Schlechten** geht es darum, sich beide Seiten einer Medaille anzusehen, um Impulse zu setzen und in einer festgefahrenen Situation wieder neue Energie in den Prozeß zu bringen. Das Tool **Die Ballonfahrt** beantwortet folgende Fragen : Die Leistung lässt zu wünschen übrig, die Stimmung auch. Doch woran liegt es, dass die Teammitglieder nur mit halber Kraft arbeiten ? Was bremst sie ? Im Workshop visualisieren die Teilnehmer all das, was sie als Belastung empfinden , als beschwerende Sandsäcke. Diese Sandsäcke können abgeworfen werden – doch vorher werden sie genau unter die Lupe genommen und von verschiedenen Seiten betrachtet.

#### Tag 1

- 9.00 Uhr Begrüßung, Vorstellung, Vorstellungsrunde der Teilnehmer
- 9.30 Uhr Erläuterung der Vorgehensweise und Organisatorisches
- 10.00 Uhr **Des Schneiders neue Kleider** : Die Gruppe stellt sich in einer langen Reihe auf, es steht sich immer ein Paar gegenüber, mit etwa einem halben Meter Abstand zueinander. Jedes Paar schaut sich an. Der Moderator gibt die Anweisung, den Partner genau zu beobachten und zu versuchen, sich alle Besonderheiten am anderen einzuprägen. Nach etwa zwei Minuten drehen sich alle Beteiligten um 180 Grad, so dass sie mit dem Rücken zueinander stehen und sich nicht mehr sehen können.
- Die Teilnehmer verändern jeder fünf Dinge an sich. Alle dürfen sich auf das vom Moderator gegebene Kommando wieder umdrehen. Alle haben die Aufgabe, die fünf Veränderungen am anderen zu finden und dem anderem laut zu benennen. Der Moderator fragt nach, wie viele Teilnehmer eine Veränderung gefunden haben, wie viele haben zwei, drei, vier oder fünf gefunden und hält das Ergebnis am Flip-Chart fest.
- Dann erfolgt das Kommando, sich erneut umzudrehen und weitere sieben Dinge an sich zu verändern. Wenn alle fertig sind, dürfen sich alle wieder umdrehen und nun die weiteren sieben Veränderungen gegenseitig am anderen entdecken. Der Moderator wird erneut auszählen, wie viele Veränderungen entdeckt wurden und das Ergebnis am Flip-Chart festhalten. Die Teilnehmer können sich austauschen über das, was sie wirklich gefunden bzw. nicht gefunden haben.
- 10.30 Uhr Es folgt die Auswertung im Plenum :
- Wie ist es Ihnen in der ersten und in der zweiten Runde ergangen ?
  - Wie viele Veränderungen haben Sie jeweils gefunden ?
  - Hat sich etwas von der ersten zur zweiten Runde verändert ?
  - Was war schwer, was war leicht, was war ungewöhnlich ?

Dann werden die Fragen bearbeitet : Warum, glauben Sie, haben wir die ganze Übung eigentlich gemacht ? War es so unbequem, die Dinge, die Sie verändert haben, beizubehalten ? (In der Regel ist das nicht der Fall, bis auf umgedrehte Schuhe oder Ähnliches.) Wie ist es Ihnen gegangen, als Sie Dinge, die für Sie sehr gewohnt sind, verändern mussten ? (Nicht alle Veränderungen fallen so leicht.)

11.00 Uhr *Kaffeepause*

11.30 Uhr Aufgabe ist es nun, die Beteiligten in kleineren Gruppen von vier bis sieben Personen zusammenzufügen und die jeweilige Fragestellung erarbeiten zu lassen :

- Was schlagen wir vor / sollten wir tun, um die Veränderungen, vor denen wir stehen, die Projekte, den Prozess „X“ so zu stabilisieren, dass wir nicht in alte Gewohnheiten zurückfallen, wenn die Veränderungen entschieden, verabschiedet und kommuniziert sind ?
- Was können wir tun, um sicherzustellen, dass wir uns an das neue Prozedere, den Ablauf, das Verfahren im Sinne von wirklich gelebter Verhaltensänderung erinnern und damit das System stabilisieren und stützen ?
- Wie können wir einen Spaß- / Freude- / Mutfaktor für unser Veränderungsprojekt kreieren, der die Umsetzung unserer Veränderungsprozesse erleichtert und vielleicht sogar beschleunigt ?

12.00 Uhr *Mittagspause*

13.00 Uhr **Das Gute im Schlechten** : Um die Teilnehmer in zwei Gruppen einteilen zu können, lässt man sie ein Kontinuum bezüglich der Beurteilung der Situation stellen. Die „negativsten“ Teilnehmer bilden die Diskussionsgruppe, die anderen sind Zuhörer. Die Diskussionsrunde sitzt im Innenkreis und leuchtet die negativen Aspekte der Situation aus. Die Zuhörer sitzen im Außenkreis und haben die Aufgabe, aus dem Schlechten, das Ihnen zu Gehör gebracht wird, das Gute herauszufinden und ihre positiven Konnotationen zu notieren.

13.30 Uhr Die Notizen der Beobachter werden nun im Innenkreis visualisiert und diskutiert. Wichtig ist, dass nur über das Gute geredet werden soll. Die ehemaligen Diskutanten sitzen im Außenkreis und hören zu, ohne selber mitzudiskutieren.

14.00 Uhr Wieder werden die Stuhlkreise gewechselt. Im Innenkreis sitzen nun wieder die vormaligen „negativsten“ Teilnehmer. Sie sollen nun ihre Eindrücke und Reaktionen auf das Gehörte mitteilen.

14.30 Uhr Im letzten Schritt sollen alle Teilnehmer gemeinsam über ihre emotionale Beteiligung diskutieren.

15.00 Uhr *Kaffeepause*

15.30 Uhr **Die Ballonfahrt** : Zur Einführung erzählt der Moderator kurz die Geschichte von Bertrand Piccard, einem Schweizer Psychiater, Wissenschaftler und Abenteurer, der zusammen mit Brian Jones als erster Mensch die Erde in einem Ballon umkreiste. Der Moderator erläutert die Kernaussage der Ballonintervention :

*„Bertrand Piccard hat in einem Interview folgende Aussage gemacht : ‚Ballonfahren ist ganz einfach. Wer aufsteigen möchte, muss Ballast abwerfen. Wir gehen bei der folgenden Übung davon aus, dass wir alles erreichen können, was wir wollen. Wir haben alle Voraussetzungen dafür. Der einzige Grund, weshalb wir die gewünschten Zustände vielleicht noch nicht erreicht haben, ist der Ballast, den wir mit uns herumtragen. Der Ballast hindert uns daran, mit unserem Ballon zu unseren Zielen aufzusteigen. Deshalb müssen wir ihn abwerfen.‘“*

Der Moderator stellt nun die „Belastungsfrage“ und visualisiert diese am Flipchart : „Was hindert uns daran, die Prozesse so zu gestalten, dass eine optimale und reibungslose Zusammenarbeit gewährleistet wird ?“

Der Moderator bittet die Teilnehmer, sich in gemischten Vierergruppen zusammenzufinden. Die Gruppen erhalten jeweils einen Stapel Moderationskarten oder auch aus buntem Papier ausgeschnittene „Säckchen“. Die Instruktion für die Gruppenarbeit lautet : *„Erarbeiten Sie nun die angesprochenen Belastungen bzw. Hemmnisse – identifizieren Sie also die ‚Sandsäckchen‘, welche Ihren Aufstieg verhindern. Diskutieren Sie die verschiedenen Meinungen nicht, sondern erstellen Sie eine Sammlung. Kehren Sie nach 20 Minuten in das Plenum zurück, um Ihre Ergebnisse vorzustellen.“*

Die Kleingruppen gehen jetzt zusammen und sammeln im Brainstorming-Verfahren die verschiedenen „Belastungen“, welche jeweils auf einer Karte festgehalten werden.

Der Moderator bittet die Kleingruppen nun, nacheinander nach vorne zu kommen und die Ergebnisse vorzustellen. Die Gruppen präsentieren ihre Karten und heften sie an eine bereitgestellte Pinnwand. Die Zuhörer können Verständnisfragen stellen. Die Themen werden jedoch nicht diskutiert.

16.00 Uhr Im Anschluss werden die Karten gemeinsam nach thematischen Schwerpunkten sortiert. Am Ende sucht die Gruppe nach prägnanten Überschriften für die identifizierten Themenfelder. Wenn alle Cluster benannt sind, bittet der Moderator die Teilnehmer, die wichtigsten Themenfelder mittels Punktbewertung zu bestimmen. Jeder Teilnehmer erhält einen Klebepunkt, den er neben der Überschrift des seiner Meinung nach bedeutsamsten Themas platziert. Durch diese Auswahl werden die Top Five der Themen ermittelt.

17.00 Uhr *Ende des ersten Workshop-Tages*

## **Tag 2**

9.00 Uhr Begrüßung, Feedback zum Vortag

9.30 Uhr Im nächsten Schritt geht es darum, ein gemeinsames Verständnis über den tieferen Sinn der Belastungen herzustellen. Der Moderator erläutert, dass absolut jeder Zustand einen Zweck hat. Irgendjemand profitiert immer davon. Hätte der Zustand für niemand einen Nutzen, würde er nicht existieren. Der Moderator deckt ein Flipchartblatt mit der Leitfrage auf : „Welchen Sinn haben die von Ihnen genannten Belastungen und wer profitiert davon ?“ Jetzt werden die zuvor identifizierten Themenblöcke in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit nacheinander untersucht. Der Moderator sammelt auf Zuruf die Ideen und Meinungen und notiert diese auf einem Flipchart.

- 10.30 Uhr Jetzt werden die Säckchen noch einmal betrachtet und bewertet. Der Moderator fordert die Teilnehmer hierzu auf, die Säckchen in drei Gruppen zu sortieren.
- Gruppe A** : Der Nutzen des beschriebenen Zustandes ist nur noch marginal oder wird in der Zukunft gar nicht mehr vorhanden sein. Diese Säckchen sind nur noch Ballast.
- Gruppe B** : Der Zustand hat einen Nutzen, der jedoch auch durch andere Handlungen und Vorgehensweisen erfüllt werden kann.
- Gruppe C** : Der Zustand erschwert zwar den Alltag, ist jedoch sinnvoll und nützlich.
- Der Moderator stellt diese Kriterien vor und lässt die Gruppe die einzelnen Säckchen bewerten. Dies kann durch ein „Voting“ oder durch eine moderierte Entscheidung geschehen.
- 11.00 Uhr *Kaffeepause*
- 11.30 Uhr Zuerst widmen sich die Teilnehmer den Säckchen der Gruppe A. Gemeinsam beantworten sie zwei Umsetzungsfragen : Was genau können wir tun, um den Ballast abzuwerfen ? Was ist der erste konkrete Schritt ? Die Kleingruppen sammeln ihre Ideen und präsentieren diese im Plenum. Anschließend wird gemeinsam ein Maßnahmenplan erstellt.
- 13.00 Uhr *Mittagspause*
- 14.00 Uhr Jetzt werden die Säckchen der Gruppe B bearbeitet. Eine mögliche Vorgehensweise könnte dabei sein : Differenzierung der Vor- und Nachteile der B-Säckchen (Liste erstellen). Danach kann der Moderator die Frage stellen : „Welche Alternativen gibt es, um das Vorteilhafte der Belastung zu erhalten ?“ Wenn der Nutzen des Säckchens durch eine andere Routine oder Einrichtung gesichert ist, kann sich das Team guten Gewissens vom Säckchen und der damit verbundenen Belastung trennen. Die C-Gruppe wird nicht weiter bearbeitet. Die Teammitglieder haben zur Kenntnis genommen, dass der Nutzen die Belastung überwiegt.
- 15.00 Uhr *Kaffeepause*
- 15.30 Uhr Diskussion über den „roten Faden“, Zusammenfassung, Ausblick
- 16.00 Uhr *Ende des Workshops, Feedback, Verabschiedung der Teilnehmer, Abreise*