

Leitbild-Workshop

Zunächst sollen die Workshop-Teilnehmer mit dem Tool **Dienstalterpolonaise** das Vergangene verstehen und würdigen. Die „Dienstalterpolonaise“ unterstützt diesen Prozess, indem sie die Tradition des Unternehmens mit ihren vielen Facetten und „Merkwürdigkeiten“ auf lockere, humorvolle Weise transparent macht. Aus dieser Vergangenheit heraus schlägt das Tool **Visionsarbeit** die Brücke zur Zukunft. Dieses Tool bringt den Vorteil, dass der Einzelne an den emotionalen Teil seiner Visionen heran kommt. Die Beteiligten werden über ihre gemeinsame Vision zueinander gebracht, so dass sie an einem Strang in eine gemeinsame Richtung ziehen. Erst im dritten Schritt wird das Anliegen der **Leitbildentwicklung** vorgestellt. Ein Leitbild beschreibt das „Boot, in dem alle gemeinsam sitzen“. Es kann der Motor sein, um optimistisch und motiviert die organisationale Zukunft gemeinsam erfolgreich anzupacken. Das Tool **Frontpage** hat das Ziel, Themen und Stimmungen zur Identität der Organisation zu sammeln. Der **Wertehandel** ist als Instrument immer dann nützlich, wenn in kurzer Zeit ein verlässliches Wertefundament gefunden werden soll. Dieses Instrument ist hilfreich, um innerhalb einer Gruppe einen Konsens über die Werte und Normen zu erzielen, die wichtig erscheinen. Mit dem Tool **Vom Problem zum Ziel** sollen mit Kreativität, Vertrauen und Zuversicht strategische Ziele als „Kehrseite der Medaille“ geborgen werden, denn Probleme sind „verkleidete Ziele“. Sind die Ziele identifiziert und priorisiert, so ist eine Bearbeitung unter dem Fokus „Zukunft“ meist bei positiver Energie für alle Beteiligten möglich.

Tag 1

- | | |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9.00 Uhr | Begrüßung, Vorstellung, Vorstellungsrunde der Teilnehmer |
| 9.30 Uhr | Erläuterung der Vorgehensweise und Organisatorisches |
| 10.00 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. |
| 10.30 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. |
| 11.30 Uhr | <i>Mittagspause</i> |

- 12.30 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.
- 13.00 Uhr Anders zusammengesetzte Kleingruppen erarbeiten den „roten Faden“ der Präsentationen und daraus abzuleitende Anforderungen an den Veränderungsprozeß..
- 13.30 Uhr Die Ergebnisse der Kleingruppenarbeit werden präsentiert und im Plenum reflektiert.
- 14.00 Uhr *Kaffeepause*
- 14.30 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 ?*“
- 15.00 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.
- 16.00 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.
- 17.00 Uhr Präsentation und Zusammenfassung im Plenum

Tag 2

9.00 Uhr Begrüßung, Feedback zum Vortag

9.30 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.

9.30 Uhr **Frontpage** : Es werden vier Gruppen gebildet und jeweils einer Zeitung zugeordnet. Jede Gruppe soll als Zeitungsredaktion eine erste Seite gestalten und zwar in Anlehnung an das Original (Hauptartikel, zweiter Artikel, kleine Meldungen, Bilder, Leitartikel, Hinweise auf den weiteren Inhalt usw.) Themen auf der ersten Seite sind ausschließlich : *Nachrichten und Neuigkeiten aus dem Unternehmen sowie aus dem direkten Umfeld.*

Die Gruppen werden aufgefordert, Nachrichten zu sammeln und dann wie eine echte Zeitungsredaktion die Nachrichten danach zu beurteilen, ob sie eine große Leserschaft interessieren. Die Zeitung soll zum Weiterlesen anregen, sie soll neugierig machen und sich verkaufen. Dabei müssen die Redakteure natürlich dem jeweiligen Stil ihres Hauses treu sein. Die realen Zeitungen des Tages dienen als Vorbild. Jede Gruppe fertigt die erste Zeitungsseite an einem Flipchart, das den Kopf der Original-Zeitung bereits vorgefertigt trägt. Nach Abschluss gehen alle Teilnehmer durch den Raum und lesen die Ergebnisse – wie Zeitungen.

11.00 Uhr *Kaffeepause*

11.30 Uhr Die Auswertung im Plenum erfolgt anhand folgender Fragen :

- Welche Nachrichten tauchen in allen Zeitungen auf, welche nur in einzelnen ?
- Wie werden die gleichen Nachrichten in den verschiedenen Zeitungen gebracht ?
- Wie viele Nachrichten gab es, nach welchen Kriterien wurde jeweils ausgewählt, was in die Zeitung kommt ?
- Welche Berichte würden eine große Anzahl von Lesern besonders ansprechen, aufmerksam machen ?
- Worüber würden die Leser insbesondere reden, nachdem sie den Artikel gelesen haben ?
- Möchte jemand öffentlich eine Meldung dementieren ? Was würde dies bewirken ?

12.30 Uhr *Mittagspause*

13.30 Uhr In Gruppenarbeit wird nun die Frage beantwortet : Welche Stärken und Schwächen sehen wir in unserer jetzigen Situation nach dieser Auswertung ? Die Pinnwände werden so zusammengestellt, dass alle einen guten Überblick haben. In zwei Gruppen, in denen jeweils alle Redaktionen vertreten sind, werden nun die geschriebenen Nachrichten (nur diese !) ausgewertet.

Gruppe 1 : Diese Nachrichten zeigen, dass wir gut aufgestellt sind, das sind Erfolgsmeldungen und „Good News“. Daraus können wir folgende Stärken herausfiltern.

Gruppe 2 : Diese Nachrichten zeigen Herausforderungen, das sind für uns eher „Bad News“. Daran zeigen sich folgende aktuelle Schwächen.

14.30 Uhr *Kaffeepause*

15.00 Uhr Die Stärken und Schwächen werden jeweils als Headlines formuliert und dem Plenum präsentiert. Abschlussdiskussion und Überlegungen zu Identität und Glaubenssätzen der Organisation.

16.00 Uhr *Ende des ersten Workshop-Tages.*

Tag 2

9.00 Uhr Begrüßung der Teilnehmer, Feedback zum Vortag

9.30 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.

10.30 Uhr *Kaffeepause*

11.00 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.

12.00 Uhr *Mittagspause*

13.00 Uhr **Vom Problem zum Ziel** : Der Moderator fordert die Teilnehmer auf, in Kleingruppen nach Brainstorming-Art eine Liste mit den aktuell wahrgenommenen Problemen zu erstellen. Die Teilnehmer schreiben zunächst ihre Themen in der linken Hälfte eines Flip-Chart-Blatts untereinander.

- 14.00 Uhr Wenn die Sammlung abgeschlossen ist, bittet der Moderator die Kleingruppen, alle genannten Probleme nacheinander in „korrespondierende Ziele“ zu übersetzen und diese in der rechten Spalte des Plakats einzutragen. Er ermuntert die Teilnehmer, sich gedanklich von den unerwünschten Situationen und Verhaltensweisen zu lösen und sich stattdessen jeweils die angestrebten idealen Alternativen vorzustellen und prägnant zu formulieren.
- 15.00 Uhr *Kaffeepause*
- 15.30 Uhr Der Moderator bittet die Teilnehmer, die mitgebrachten Charts der Länge nach auseinander zu schneiden, die abgetrennten Spalten mit den Problemen legt er einfach beiseite. Die Teilnehmer erhalten lediglich die Spalten mit den „korrespondierenden Zielen“ zurück und präsentieren anschließend auch nur diese im Plenum. Einer ersten Irritation der Teilnehmer folgt meist rasch eine allgemeine Erleichterung. Die Beteiligten erleben „live“, dass es lohnender ist, den Blick auf eine wünschenswerte Zukunft und den gemeinsamen Weg dorthin zu richten, als Probleme zu wälzen, Ursachen zu ergründen und Schuldige zu suchen. Nach der Präsentation der Ergebnisse aus den Kleingruppen geht es darum, strategische Ziele aus den erarbeiteten Ziellisten unter den Aspekten von Nützlichkeit und Wichtigkeit für die Organisation auszuwählen.
- 16.30 Uhr *Ende des zweiten Workshop-Tages.*
- Tag 3**
- 9.00 Uhr Begrüßung der Teilnehmer, Feedback zum Vortag
- 9.30 Uhr Die operativen Ziele werden in Kleingruppen aus den strategischen Zielen abgeleitet und im Plenum präsentiert.
- 10.30 Uhr *Kaffeepause*
- 11.00 Uhr Mittels Kartenset werden Fähigkeiten und Tätigkeiten im Plenum zusammengetragen. Danach wird die Umgebung im Plenum mittels Zuruf erarbeitet.
- 12.00 Uhr In Kleingruppen werden nun die zusammengetragenen Ergebnisse ins Reine geschrieben und als Leitbildentwurf dem Plenum präsentiert und diskutiert.
- 13.30 Uhr *Ende des Workshops, Feedback, Verabschiedung und Abreise*