

Der folgende Beitrag ist ein Auszug aus dem Buch **„Praxis der Wirtschaftspsychologie – Band III“.**

Die Nutzung erfolgt mit freundlicher Genehmigung der Herausgeber.

Die Wirtschaftspsychologie wird auch im dritten Band dieses Praxisbuchs in ihrer ganzen Breite dargestellt.

Das Buch gliedert sich in folgende Themenfelder:

- Personal- und Führungskräfteentwicklung,
- Teamentwicklung,
- Change Management,
- Coaching,
- Personaldiagnostik & Recruiting.

Eine Vielzahl von Autoren aus Praxis und Wissenschaft stellen aktuelle Projekte, erprobte Arbeitsweisen sowie grundsätzliche Erkenntnisse dar. Die Themen reichen dabei z.B. von grundlegenden Betrachtungen der Mitarbeiterführung über die konkrete Beschreibung von Workshop-Konzepten bis hin zur Evaluation von Karriere-Webseiten im E-Recruiting.

Studierende und Berufsanfänger erhalten Einblicke in das weite Tätigkeitsfeld der Wirtschaftspsychologie und einen Überblick über aktuelle Praktiken und Konzepte.

Erfahrene Berufspraktiker finden Best Practice Ansätze sowie hilfreiche Anregungen für die eigene Arbeit.



Patrick Mehlich,
Torsten Brandenburg,
Meinald T. Thielsch (Hrsg.)

Praxis der Wirtschaftspsychologie III

Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung



22,80€; 380 Seiten

Verlagshaus Monsenstein und Vannerdat

ISBN 978-3-95645-289-5

Weitere Informationen zum Buch erhalten Sie unter:

www.praxis-der-wirtschaftspsychologie.de

Lust auf Wandel? – ein Change-Workshop mit 70 Führungskräften

Ralf Teichgräber

Teichgräber²

Zusammenfassung

Im folgenden Beitrag wird das Vorgehen eines Unternehmens der Sanitärtechnik beschrieben, ein höheres Bewusstsein für die Veränderungsnotwendigkeiten im Unternehmen und im eigenen Führungsverhalten zu schaffen. Im Rahmen eines eintägigen Workshops wurden dazu Methoden und Hintergründe vorgestellt, notwendige Handlungsschritte diskutiert und individuelle Handlungen abgeleitet. Der Nutzen für den Leser liegt insbesondere in der detaillierten Ablauf-Beschreibung von Methoden & Inhalten des Workshops sowie der Beschreibung des Vorgehens im Gesamtprozess.

1 Wie es zum Auftrag kam

Die Geberit Mapress GmbH ist ein Unternehmen der Geberit Gruppe und der führende europäische Anbieter auf dem Gebiet qualitativ hochwertiger Metall-Pressfitting-Rohrsysteme und Abflussprogramme insbesondere aus Edelstahl

und Kupfer. Zu den ca. 600 Mitarbeitern am Standort Langenfeld (Rheinland) gehören ca. 70 Führungskräfte.

Im Rahmen des jährlich stattfindenden Führungskräfte-Workshops wird jeweils ein Thema aufgegriffen, das für die weitere Entwicklung des Werkes und der Führungskräfte von strategischer Bedeutung ist. Für das Jahr 2012 wurde das Thema ‚Veränderung‘ an die Spitze der von der Geschäftsführung favorisierten Workshop-Themen gesetzt. Aufgrund der notwendigen Veränderungen in großen Teilbereichen des Werkes (z.B. Produktion, Logistik) sollte den Führungskräften trotz dauerhaften großen wirtschaftlichen Erfolgen von Geberit Mapress einerseits die Notwendigkeit zur Beschleunigung von Veränderungen und Veränderungsprozessen aufgezeigt werden, sowie andererseits eine Sensibilisierung für das eigene (Führungs-)Verhalten in Veränderungsprozessen erreicht werden.

Die Anfrage erreichte das Beratungs-Unternehmen TEICHGRÄBER über eine Kollegin aus dem Berater-Netzwerk. Sie war direkt vom Personalleiter (als Auftrag der Geschäftsführung) initiiert worden. In zwei kurzen ersten Treffen zwischen dem Personalleiter und TEICHGRÄBER (sowie im zweiten Treffen zusätzlich mit dem Geschäftsführer) wurden die übergeordneten Ziele für den Führungskräfte-Workshop definiert, sowie die Rahmenbedingungen thematisiert und geklärt.

2 Zielkonkretisierung und generelle Vorbereitung

Aufgrund der Gespräche wurden als wesentliche Zielsetzungen festgelegt:

Die Führungskräfte ...

- ... sind sich der Notwendigkeit der schnelleren Umsetzung von Veränderungen bewusst;
- ... verstehen ihre Rolle als Führungskraft auch als Treiber von Veränderungen;
- ... kennen grundlegende Modelle und Werkzeuge im Umgang mit Veränderungsprozessen
- ... gehen selbst mit gutem Beispiel vorbildlich voran, indem sie erste Aktionen für die Veränderung des eigenen Führungsverhaltens ableiten.

Um die Kultur des Unternehmens und den Stand der Veränderungsbereitschaft unter den Führungskräften zu erfassen, wurden mehrere halbstandardisierte 1-stündige Interviews von Führungskräften aus unterschiedlichen Verantwortungsbereichen und Hierarchieebenen durchgeführt. Folgende offenen Fragen wurden gestellt:

2.1 Zur Führungskultur:

- Wie würden Sie allgemein die Führungskultur bei Geberit Mapress beschreiben?
- Welche besonderen Stärken zeichnet Ihre Führungskultur aus?
- Wo sehen Sie persönlich einen Veränderungsbedarf in der Führungskultur?
- Welche Veränderungsbedarf würden ggfs. Ihre Führungs-Kollegen sehen?
- Wie würden die Mitarbeiter (Nicht-Führungskräfte) die Führungskultur beschreiben?
- Welchen Veränderungsbedarf würden die Mitarbeiter nennen?

2.2 Zur Veränderungs- und Innovationskultur:

- Wie würden Sie den Umgang mit Veränderungen seitens der MA und FK bei Geberit Mapress beschreiben?
- Was davon ist hilfreich?
- Wie erleben Sie die Veränderungsgeschwindigkeit bei Geberit Mapress?
- Falls es Handlungsbedarf gibt: Was müsste getan werden, um Veränderungen schneller umzusetzen?
- Welche Veränderungstypen sind auf den verschiedenen hierarchischen Ebenen (Mitarbeiter / Teamleiter / Abteilungsleiter / Geschäftsführung) zu beobachten? (Hierzu wurde eine Liste mit 6 unterschiedlichen Typen¹ vorgelegt, s. Zug der Veränderungstypen nach Malik (2009).

¹ Die 6 Typen: Visionäre – aktive Promotoren – aufgeschlossene Mitmacher – abwartende Skeptiker – Bremser – aktive Blockierer (Malik, 2009)

2.3 Zum Führungskräfte-Workshop direkt:

- Welche Wünsche und Erwartungen haben Sie generell an den Workshop?
- Welche Wünsche haben Sie an die Gestaltung, wenn es um das Thema ‚Veränderung‘ gehen soll?
- Was sollten Erkenntnisse und Ergebnisse sein, die auf dem Workshop erreicht werden?
- Worauf sollen die Moderatoren besonders achten?

Die Ergebnisse der Interviews zeigen insgesamt eine hohe Zufriedenheit mit dem Führungsverhalten allgemein im Unternehmen. Auch das Management-Board wird eher als vorbildlich im Sinne von Change-Verhalten empfunden. Wesentliche Unterschiede werden eher in Altersstrukturen gesehen, d.h. Führungskräfte aus der alten Unternehmenskultur (das Werk wurde erst 2004 durch die Geberit-Gruppe übernommen) erscheinen veränderungsresistenter als neue Führungskräfte, wobei hier insbesondere junge Teamleiter als hoch veränderungsinteressiert erscheinen. Gelegentlich wird sich über das Tempo von Veränderungen beklagt, und vor allem über das gleichzeitige Abarbeiten mehrerer Veränderungsprozesse und -projekte.

Der Gesamtprozess von der Auftragsklärung bis zur Durchführung der Veranstaltung stellt sich überblicksmäßig zeitlich so dar:

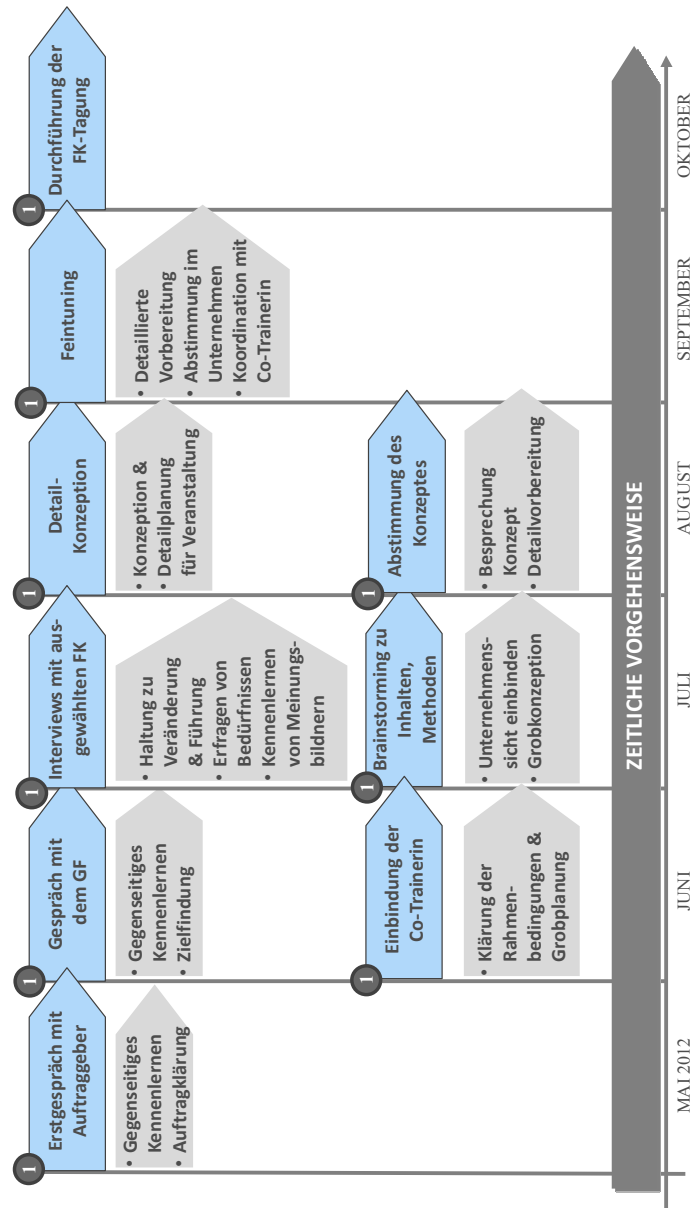


Abbildung 1: Zeitlicher Ablauf des Prozesses
 FK = Führungskraft/Führungskräfte; GF = Geschäftsführer

3 Organisatorische Umsetzung des Auftrags

Veranstaltungen in dieser Größenordnung (ca. 70 Führungskräfte) durchzuführen, bedarf eines mindestens zweiköpfigen Trainer- und Berater-Teams. Zu klärende Fragen im Rahmen der Organisation einer solchen Großgruppen-Veranstaltung betreffen mehrere Bereiche:

1. Veranstaltungsort
(z.B. Größe des Tagungsraumes / Nähe zum Arbeitsplatz / Pausen-Situation / Bewirtung der Teilnehmer / Technisches Equipment, inkl. Mikrofon-Anlage, Pinnwände & Flipcharts / Möglichkeiten zur Gruppenarbeit / etc.)
2. Zeitlicher Rahmen
3. Gestaltung des Tagungsortes
(mit oder ohne Tische / Sitzordnung / Wechsel der Zusammensetzung der Tisch- bzw. Kleingruppen / Plakate bzw. Raumgestaltung im Detail / Getränke-Versorgung / etc.)
4. Rahmenprogramm
(Essen / Kaffeepausen / Anfang & Ende / Abendprogramm / etc.)

In unserem konkreten Fall fiel die Wahl des Veranstaltungsortes auf das Vertriebs-Bildungszentrum des Unternehmens, mit einem ca. 150qm großen Saal sowie angrenzenden Showroom-Flächen, die auch für Teile des Workshops genutzt werden konnten. Der Raum selbst war mit entsprechender Mikrofon- und Beamertechnik ausgestattet. Wir einigten uns auf (per Zufall ausgeloste) definierte Max-Mix-Gruppen (möglichst hohe Mischung von Hierarchie-Ebenen, Bereichen und Abteilungen) von je 9 Teilnehmern an 8 Tischen, die wir am Nachmittag einmal neu zuordneten.

Mittag- und Abendessen wurde per Catering neben dem Workshop-Raum zur Verfügung gestellt. Die Workshop-Dauer wurde von 8.30-18.00 Uhr geplant, mit anschließenden gemeinsamen Abendessen.

4 Konzeptionelle Planung

Die Detailkonzeption wurde im Trainerteam entwickelt und eng mit dem Personalleiter als Vertreter des Auftraggebers abgestimmt. Zu konzeptionieren waren insbesondere:

1. Der Methoden- und Tool-Einsatz
2. Die Fokussierung auf wenige (theoretische) Hintergrundmodelle zur Weitergabe an die Teilnehmer
3. Die Aufgaben, Rolle und Verantwortlichkeiten der Moderatoren
4. Sowie die Einbindung der Auftraggeber / Geschäftsleitung.

Wir entschieden uns für ein Konzept, welches

- eine praxisorientierte, persönliche und gemeinsame Reflexion der wahrgenommenen Unternehmenswirklichkeit ermöglicht,
- auf das eigene Verhalten im Veränderungsprozess fokussiert
- und sich an (theoretischen) Basics über Change orientiert.

Als theoretische Hintergrundmodelle wurden Informationen von Doppler und Lauterburg (2008), Kraus, Becker-Koll und Fischer(2010) sowie Doppler und Voigt (2012) verwendet.

Die Geschäftsführung sollte (und wollte) einen wesentlichen Impuls zur Erhöhung der Veränderungsbereitschaft in der frühen Phase des Workshops setzen, um eine Betroffenheit zu erzeugen und eine Veränderungsmotivation auszulösen. Dies war eine besondere Herausforderung angesichts seit Jahren guter und konstanter Unternehmenszahlen. Vergleicht man die Kennzahlen jedoch zu den anderen Unternehmen der Geberit-Gruppe sowie zu Wettbewerbern, wird die Notwendigkeit der Veränderung deutlich.

Die methodische Hintergrundbasis für unser Workshop-Design bildeten Großgruppen-Ansätze, wie sie im deutschsprachigen Raum beispielsweise von Matthias zur Bonsen (www.all-in-one-spirit.de) vertreten und trainiert werden. Der Ansatz ist am ehesten mit dem Konzept des Real Time Strategic Change (RTSC, Zur Bonsen & Maleh, 2003) vergleichbar, in dem es darum geht, auf dem Hintergrund von strategischen Herausforderungen einen ‚simultanen Flächenbrand‘ zu erzeugen, der das ganze System gleichzeitig in Bewegung setzt, und dabei den strategischen Initiativen und Notwendigkeiten folgt. Damit unterscheidet sich das Konzept wesentlich von herkömmlichen Change-Ansätzen, die eher ein längerfristiges Arbeiten in Projektgruppen in den Mittelpunkt stellt, bei dem nur wenige Mitarbeiter einbezogen werden können.

5 Schlussfolgerungen für das Workshop-Design

Aus den konzeptionellen Überlegungen, den Vorinterviews, den Erwartungen der Geschäftsleitung sowie den eigenen Erfahrungen des Trainerteams waren folgende Schlussfolgerungen für die Detail-Konzeption des Workshops handlungsleitend:

- Das Aufrütteln der Teilnehmer aus der gefühlten Komfortzone sollte möglichst am Anfang des Workshops stattfinden. Es sollte Raum für Reaktionen der Teilnehmer zumindest in den Arbeitsgruppen gegeben werden.
- Da die Teilnehmer zu den Führungskräften aus den anderen Bereichen weniger Kontakt hatten, sollte die Sitzordnung „gut gemischt“ sein und am besten vom Unternehmen selbst festgelegt werden.
- Zusätzlich war Zeit für das Kennenlernen in den Arbeitsgruppen einzuplanen, um das gegenseitige Verstehen zu verbessern und eine persönliche Arbeitsatmosphäre zu schaffen.
- Vom zeitlichen Rahmen her würde die Möglichkeit für Arbeitsgruppen-Diskussionen mit anschließender Präsentation begrenzt sein. Ziel war es, möglichst zwei solcher längeren Diskussionen einzuplanen.
- Die Führungskräfte sollten sich vor allem auch persönlich angesprochen fühlen und ihr eigenes Verhalten reflektieren. Dazu bot sich an, eine Art von „Feedback“ einzuplanen, sowie Fragen nach dem eigenen Verhalten.
- Aufgrund der großen Bandbreite von Bildung, Wissen und Erfahrung der Teilnehmer sollten die Theorie-Inputs praktische Implikationen aufzeigen und leicht verständlich sein, was ggf. zu Lasten der Komplexität verwendeter Modelle gehen könnte.
- Am Ende sollte ein konkreter Impuls zur Veränderung des eigenen Verhaltens stehen, möglichst in Form einer konkreten Aktion in den Tagen nach dem Workshop.

6 Ablauf-Design der Veranstaltung ²

Um einen möglichst konkreten Eindruck vom Ablauf der Veranstaltung zu geben, ist dieser im Folgenden detailliert aufgeführt, so wie er letztlich stattgefunden hat. Es gab einige kurzfristige Veränderungen des Workshop-Designs aufgrund der Reaktionen der Teilnehmer.

Tabelle 1: Ablauf-Design der Veranstaltung

Zeit	Inhalt	Methode	Detaillierung / Anmerkungen
Bis 8.00	Vorbereitung	- Festgelegte Sitzordnung an 8 Tischen à 8 (-9) Personen	Max-Mix (Hierarchie, Zugehörigkeit zu Bereich, etc.)
08.33	1. Einführung in den Workshop	1.1 Begrüßung durch GF 1.2 Information über Ziele & Ablauf / Vorstellung der Moderatoren 1.3 Vorstellung an den Tischen	<ul style="list-style-type: none"> • Uhrzeiten ‚krumm‘, um Aufmerksamkeit zu erzeugen • Mit Hilfe von Fotokarten & einiger persönlicher Fragen
09.09	2. Einführung in das Thema ‚Lust auf Veränderung‘	2.1 Kurz-Information über Veränderung 2.2 Standogramm zu einigen Fragen zum Thema ‚Veränderung im Unternehmen‘ (20‘) 2.3 Präsentation GF 2.4 Diskussion an den Tischen - Was denken wir über das Gesagte? - Was wird unsere Aufgabe als Führungskräfte sein?	<ul style="list-style-type: none"> • Ice-Breaker-Präsentation: Veränderungsanlässe / Was macht Veränderungen herausfordernd (Komfortzonen-Modell)? • ‚Standogramm‘: Teilnehmer stellen sich in vordefinierte Felder im Seminarraum und beantworten damit Fragen (z.B. Wie gut sind wir auf Veränderungen vorbereitet?), anschl. darüber Austausch im Stehen • Dauer ca. 20 Min., Ziel: Notwendigkeit zur Veränderung zu verdeutlichen • Kurze Einleitung zur selbständigen Arbeit an den Tischen durch Moderator • Dann Diskussion an den Tischen mit Erarbeitung eines Statements zu der Hauptaufgabe als FK in Veränderungen.

² Die im Workshop verwendeten Materialien und Präsentationen (z.B. ‚Zug der Veränderungstypen‘, ‚4 Zimmer der Veränderung‘, konkreter Gesamt Ablauf der Veranstaltung) können per Mail bei rteichgraeber@teichgraeber.de angefordert werden.

Zeit	Inhalt	Methode	Detaillierung / Anmerkungen
10.29	Pause		
10.46	3. Unsere Aufgabe als FK	3.1 Kleine Vor-Übung: Wo bitte ist Norden?? 3.2 Kurz-Präsentation der 8 Tische	<ul style="list-style-type: none"> • Übung von Vittinghof (2007) (Ablauf: Die Teilnehmer schließen die Augen, strecken den Arm aus, und zeigen auf Aufforderung des Trainers mit ausgestrecktem Arm in die Richtung, in der sie Norden vermuten.) • Präsentation pro Gruppe ca. 3'; direkt vom Tisch der Gruppe aus, auf dort stehenden Flipcharts
11.31	4. Veränderungstypen	4.1 Kurz-Input Trainer zu den Veränderungstypen 4.2 Orga-Hinweise und Bitte zum direkten bewerten (Punkte auf einer Metaplanwand kleben, der eigenen Sichtweise folgende) - VOR dem Essen	<ul style="list-style-type: none"> • Kurz-Input, um die Typen vorzustellen (Die 6 Typen: Visionäre – aktive Promotoren – aufgeschlossene Mitmacher – abwartende Skeptiker – Bremser – aktive Blockierer) • Aufforderung an TN, in der Mittagspause eine Einschätzung vorzunehmen an drei Wänden bzgl. der Veränderungstypen: Wand 1 = Wie sehe ich im Durchschnitt die meisten FK? Wand 2 = Wie sehe ich im Durchschnitt die meisten MA? Wand 3 = Wie sehe ich mich selbst?
12.01	Catering	<i>Nach dem Essen neue Zusammensetzung an den Tischen! (vorher festgelegt)</i>	
12.48	4. Veränderungstypen	4.3 Neue kurze Vorstellungsrunde 4.4 Kurze Präsentation zum Punkten durch Moderator 4.5 Austausch in 2er-Gruppen an den Tischen: - Wie denke ich über das Ergebnis? - Welche Nutzen/Vorteile haben die einzelnen Typen? - Welche Schwierigkeiten bereiten sie den FK?	<ul style="list-style-type: none"> • Wieder anhand der Fotokarten • Mit dem direkten Nachbarn am Tisch besprechen; keine Präsentation aus diesem Austausch heraus.

Zeit	Inhalt	Methode	Detaillierung / Anmerkungen
		4.6 Abmoderation und Zusatz-Information: Wie kann ich mit diesen unterschiedlichen Typen als FK umgehen?	<ul style="list-style-type: none"> • Kurze Zusammenfassung durch Moderator, sowie auf Folien kurze Erklärung zum Umgang mit den Typen liefern
13.49	5. Norden?	Wiederholung der Übung, anschl. Auflösung und Erklärung	Aufgabe: TN sollen wieder mit geschlossenen Augen und ausgestrecktem Arm nach Norden zeigen; das System hat in der Zwischenzeit sich zumeist über die Übung ausgetauscht, die bei der ersten Durchführung nicht aufgelöst wurde. Ergebnis: mehr als 90% zeigen i.d.R. in die richtige Richtung.)
14.01	6. Typisches Verhalten in Veränderungen	6.1 Allgemeines Intro Trainer zu den 4 Zimmern der Veränderung 6.2 Arbeit in Gruppen zu den Zimmern der Veränderung 6.3 Zum Schluss Info-Markt	<ul style="list-style-type: none"> • Übung von Tschönnhens & Bissegger (2007) (Zimmer der Zufriedenheit, der Verleugnung, der Verwirrung, der Erneuerung) • Kurze Theorie-Info (Folien) und Instruktion zum weiteren Vorgehen (Arbeit in Gruppen an den Wänden außerhalb des Raumes) • TN gehen in Gruppen von Wand zu Wand
15.06	<i>Pause</i>		<i>Tischgruppen bestehen lassen</i>
15.25	7. Fragen an die Geschäftsführung	Offene Fragen der Teilnehmer an die Geschäftsführung zu konkreten beabsichtigten Veränderungsprozessen sowie Reaktionen auf den Vortrag vom Morgen	<ul style="list-style-type: none"> • Spontane Veränderung im Programm: Da die TN immer noch mit der Einführungs-Präsentation der GF beschäftigt waren, wurde dieser Teil eingeschoben
15.57	8. Fit for Change	7.1 Kleines Intro Trainer, um zum Denken anzuregen 7.2 Anschl. kreativer Austausch an den Tischen darüber... ... was jeder selbst tun kann um sich verändere-	<ul style="list-style-type: none"> • Theorie-Impuls: Voraussetzungen für und Widerstände gegen Veränderungsprozesse • Videos der ‚Fun-Theorie‘ einspielen (http://www.thefuntheory.com) • In der Gruppenarbeit die besten 3 Methoden aufschreiben

Zeit	Inhalt	Methode	Detaillierung / Anmerkungen
		rungsfit zu halten, ... und um seine Mitarbeiter in den Change mitzunehmen 7.3 Präsentation der Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Kurz-Präsentation von den Tischen: die besten 3 Methoden vorstellen
17.07	9. Schlussfolgerungen & Feedback	8.1 Kurzfilm ‚Finstere Zeiten‘ spielen 8.2 Selbst-Reflexion 8.3 Beispielhafte Antworten 8.4 Abschlussworte durch GF 8.5 Abschlussworte Moderatoren und Bitte um Feedback per Tischtennisball-Abstimmung	<ul style="list-style-type: none"> • Film (12‘) über Schwierigkeiten in der Umsetzung von Visionen und Plänen • Jeder TN beantwortet einige Fragen zum Transfer (z.B. was mache ich konkret ab morgen anders? Wie will ich bei Veränderungen mit meinen MA umgehen? Etc.) und schreibt diese auf • Moderator fragt exemplarisch TN dazu • Feedback per ‚Tischtennisball‘: Bälle in vier Vasen einwerfen lassen, um die Zufriedenheit mit der Veranstaltung abzubilden
17.47	<i>Ende der Veranstaltung / Vorbereitung des Umbaus für Essen</i>		

FK = Führungskraft/Führungskräfte; GF = Geschäftsführer; TN = Teilnehmer; MA = Mitarbeiter

7 Anmerkungen zum realen Ablauf

Die Veranstaltung konnte im Wesentlichen so durchgeführt werden, wie sie geplant war. Eine wichtige Veränderung ergab sich jedoch aus der Präsentation der Geschäftsleitung am Anfang des Workshops. Hier war das Aufrütteln der Teilnehmer und die Deutlichkeit der Botschaften so intensiv empfunden worden, dass es einer Gelegenheit bedurfte, sich dazu noch einmal mit der Geschäftsführung auszutauschen. Daher wurde der Inhaltspunkt Nr. 7 kurzfristig in die Veranstaltung eingeplant. Da an einigen Stellen etwas weniger Zeit als angesetzt benötigt wurde, konnte der Punkt zeitlich gut in den Verlauf der Veranstaltung integriert werden.

Die Diskussionen in den Arbeitsgruppen verliefen einerseits konstruktiv, gleichzeitig auch durchaus kontrovers und offen. Durch die heterogene Zusammensetzung der Teilnehmer auch über Hierarchie-Ebenen hinweg wurde eine Verbreiterung der gemeinsamen Wissensbasis über konkrete Führungserfahrungen aller Teilnehmer sowie über das Thema des Workshops erreicht.

Die Transfer-Vorhaben, die die Teilnehmer am Ende des Workshops benannten, waren jedoch aus Sicht der Trainer meist relativ unkonkret und erschöpften sich in „allgemeinen Absichtserklärungen“. Die waren zwar tatsächlich so gemeint, werden aber nach unserer Einschätzung weniger zu konkreten Veränderungen führen als ursprünglich beabsichtigt. Der Rahmen der Großgruppen-Veranstaltung sowie der späte Zeitpunkt im Workshop ließen jedoch nicht die Möglichkeit zu, hier noch mal deutlicher ‚öffentlich‘ Feedback zu geben und einzelne Aussagen zu konfrontieren. Der Versuch, per Nachfragen bei dem einen oder anderen Teilnehmer konkretere Aussagen zu erhalten, führte nur teilweise zu Konkretisierungen und Nachbesserungen der persönlichen Vorhaben. Um einen höheren Konkretisierungsgrad zu erreichen, wäre es z.B. denkbar, von Trainerseite ein Modell zur Zielformulierung vorzustellen (z.B. das S.M.A.R.T.-Modell, vgl. Doran, 1981). Darauf aufbauend könnten dann die Teilnehmer an ihren persönlichen Zielen arbeiten.

8 Evaluation der Veranstaltung

In der Nachbesprechung mit den Auftraggebern wurde deutlich, dass die gesetzten Ziele aus Sicht der Geschäftsleitung im Rahmen der Veranstaltung erreicht wurden. Die von den Trainern wahrgenommene Unschärfe in der konkreten Umsetzung (fehlende Konkretisierung in den eigenen Aktionen, s.o.) wurde auch von Seiten der Geschäftsleitung gesehen. Da in diesem Kontext jedoch kein mehrstufiger Veränderungsprozess im Unternehmen beabsichtigt war, sondern eine „Einmal-Veranstaltung mit Bewusstmachungscharakter“, war hier die Grenze der Machbarkeit vom gesetzten zeitlichen und organisatorischen Rahmen her gegeben. In einem anderen oder vergleichbaren neuen Setting wäre dies jedoch ein Aspekt, der im Vorfeld intensiver diskutiert und in der Workshop-Durchführung genauer berücksichtigt werden sollte, um tatsächlich den Transfer und die Nachhaltigkeit zu erhöhen.

Die Teilnehmer selbst stimmten am Ende mit Hilfe von Tischtennisbällen in ‚Vasen-Stimmurnen‘ ab, wie Ihnen die Veranstaltung gefallen hat. Das Ergebnis war:

- 37,5% bewerteten die Veranstaltung als „sehr gut“
- 55,5% bewerteten die Veranstaltung als „gut“
- 7% bewerteten die Veranstaltung als „ok“
- 0% bewerteten die Veranstaltung als „überflüssig“

In einer Nachbefragung des Personalleiters im Abstand von sechs Monaten im März 2013 betonte dieser nochmals die positive Gesamtwirkung des Workshops für die Führungskräfte. Einzelne Theorie-Elemente, wie z.B die ‚Zimmer der Veränderung‘ (Tschönhens & Bissegger, 2007), sind im Gedächtnis der Teilnehmer geblieben und werden häufiger erwähnt. Der laufende Veränderungsprozess, in dem sich Geberit Mapress befindet, hat eine positive Beschleunigung durch den Gesamt-Workshop erfahren. Das Bewusstsein der Teilnehmer für die Notwendigkeit von Veränderungen im Unternehmen und damit auch im eigenen Führungsverhalten sei gestiegen.

9 Literaturverzeichnis

- Acht, D. & Ackert, A. (Autor und Regie). (2002). *Finstere Zeiten* (Kurzfilm). Frankfurt: Katholisches Filmwerk GmbH
- Bunker, B. & Alban, B. T. (1996). *Large Group Interventions: Engaging the Whole System for Rapid Change*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2008). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt: Campus.
- Doppler, K. & Voigt, B. (2012). *Feel the Change. Wie erfolgreiche Change Manager Emotionen steuern*. Frankfurt: Campus.
- Kraus, G., Becker-Kolle, C. & Fischer, T. (2010). *Change-Management. Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen*. Berlin: Cornelsen Verlag.
- Malik, F. (2009, Frühjahr). Seminarunterlage. (Malik Management Zentrum St. Gallen AG, Geltenwilenstrasse 18, CH-90001 St. Gallen)

- Tschönhens, A. & Bissegger, E. (2007). Die 4 Zimmer der Veränderung. In A. Rohm & A. Ramscheid (Hrsg.): *Change Tools. Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen* (S.15ff) Bonn: ManagerSeminare Verlags GmbH
- Vittinghof, K. (2007). Wo, bitte, geht's nach Norden? In A. Rohm & A. Ramscheid (Hrsg.): *Change Tools. Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen* (S.15ff) Bonn: ManagerSeminare Verlags GmbH
- Zur Bonsen, M. & Maleh, C. (2001). *Appreciative Inquiry. Der Weg zu Spitzenleistungen*. Weinheim: Beltz-Verlag.
- Zur Bonsen, M. (2003). *Real Time Strategic Change. Schneller Wandel mit großen Gruppen*. Stuttgart: Klett-Cotta.