

Kommunikation

Seminar

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business

Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit

April 2008

Leicht daneben

Provokation in Therapie & Coaching



Emotional kompetent

Ich-Botschaften mit GFK



Zappel-Philipp?

Salutogenese und Mythos ADS



Heile Welt?

Die »Eierkuchen-Strategie«



Manager und Bilderstürmer

Von Elke Pfeifer-Nagel

Changemanagement mit Pinsel und Farbe, Schere und Kleber: Im Umgang mit Kunst und mit kreativer Arbeit lernen Führungskräfte, Mitarbeitern in Umbruchphasen das zu geben, was sie brauchen.

„Dass dabei so viel rauskommt, hätt' ich nicht gedacht.“ Dies ist eine häufige Reaktion, nachdem Mitarbeiter und Führungskräfte von Unternehmen in einem Workshop mit Schere und Klebstoff, Pinsel und Farben einmal ein komplexes Thema, das ihnen am Herzen liegt, bearbeitet haben. Dann stehen sie überrascht vor einem gemeinsam entworfenen Bild und erkennen, dass ihnen die Arbeit „mehr klarmachte, als erwartet“.

Unternehmen nutzen kreative Übungen und Kunst etwa zur Teamentwick-

lung oder um Mitarbeiter für Veränderungen und neue Anforderungen zu sensibilisieren. Ein Unternehmen möchte zum Beispiel eine Niederlassung umstrukturieren. Doch zunächst gilt es, die Führungskräfte der Niederlassung als Mitstreiter zu gewinnen und sie auf die Anforderungen vorzubereiten. Also lädt das Management die Führungsmannschaft der Niederlassung zu einem Workshop ein, informiert über Vorhaben und Ziel, was etwa lauten kann: „Durch die Umstrukturierung wollen wir die Kosten um 20 Prozent senken, damit wir auch

künftig wettbewerbsfähig sind.“ Geschäftsführer oder Bereichsvorstand erläutern das Vorgehen.

Soweit dürfte der Ablauf den Führungskräften vertraut sein. Doch dann übernimmt ein Trainer das Programm und reißt die Anwesenden aus der Routine. „Ich habe hier eine Auswahl von Bildern. Bitte suchen Sie sich das Bild aus, das Ihnen am besten gefällt.“ Für viele der Männer und Frauen, „Kopfarbeiter“ zumeist, ist das eine Herausforderung. Denn für die Entscheidung ist der Bauch gefragt. Wäh-



le ich Monet oder den Picasso? Das knallrote Ölbild oder das Aquarell in sanften Blautönen? Plötzlich kommen persönliche Vorlieben oder Empfindungen ins Spiel.

Haben alle ein Bild gewählt, soll jeder seine Entscheidung kurz erläutern. „Das knallige Rot symbolisiert für mich Kraft.“ „Der Berg steht für mich für die Herausforderung, vor der wir stehen.“ Auf diese Weise kommen die Teilnehmer miteinander ins Gespräch - und zwar nicht über Zahlen und Fakten, sondern über Emotionen. Ein wichtiger Schritt! Denn wenn es um das Thema Veränderung geht, spielen, trotz aller rationalen Analysen und Planungen, Gefühle und Empfindungen eine zentrale Rolle.

Der Trainer bittet die Führungskräfte, „ihr“ Bild mit dem eines Kollegen zu tauschen. Und erläutert anschließend, was damit geschehen soll: Jeder soll das Bild des Kollegen in zehn Teile schneiden. Dies stößt auf Wider-

spruch. „So ein schönes Bild kann man doch nicht einfach kaputt machen.“ „Das wollte ich mit nach Hause nehmen.“ Die Teilnehmer spüren, wie es jemandem ergeht, dem „zerstört“ wird, was ihm etwas bedeutet hat. Es ist eine Erfahrung, die sie und ihre Mitarbeiter bei der Umstrukturierung auch machen werden. Dort gilt es, sich von lieb gewordenen Abläufen und gewohnten Verhaltensmustern, womöglich sogar von Kollegen zu trennen.

Und dann folgt der nächste Schritt: Die Führungskräfte bekommen fünf Teile ihres Bildes zurück und sollen daraus ein neues Bild entwerfen. Wie sie dabei vorgehen und welche neuen Utensilien sie hierfür nutzen, bleibt ihnen überlassen, Kreativität ist gefragt - ähnlich wie beim Umstrukturieren ihres Bereichs. Die Übung soll Führungskräfte ermutigen, von ausgetretenen Wegen abzuweichen. Auch das Ungewohnte kann „schön“ sein oder „interessant“ oder „spannend“. Es ist auch ein Appell an die eigene Verant-

wortung. Denn das neue Bild entsteht unter ihren Händen, dafür sind nur sie verantwortlich - und nicht „die Geschäftsleitung“ oder „die unmotivierten Mitarbeiter“, die im Alltag oft als Ausflüchte dienen, wenn Ziele nicht erreicht werden.

Ist die Collage vollbracht, wird gemeinsam reflektiert: Wie fühlten sich die Teilnehmer, als „ihr“ Bild zerstört wurde? Wie erging es ihnen beim Entwerfen der neuen Bilder? Oft heißt es dann: „Am Anfang wusste ich nicht so recht, wie ich vorgehen sollte. Doch dann ...“ Wenn Neues geschaffen wird, sind Unsicherheiten normal. Zugleich merken die Teilnehmer: Mit der Zeit gewinnt man neue Sicherheit, und je sicherer man wird, desto selbstbewusster schreitet man voran — selbst wenn sich womöglich manche Teilentscheidung als Fehlentscheidung erweist.

Die Teilnehmer haben damit nicht nur die typischen Phasen eines Veränderungsprozesses durchgespielt - von der



wiesen. Die Teilnehmer halten mit ihrem Bild ein „Produkt“ in der Hand, das sie an die Übung und ihre Erfahrungen erinnert.

An diese Erfahrungen kann man anknüpfen: wenn die Teilnehmer im Workshop zum Beispiel gemeinsam ein Bild vom künftigen Unternehmen entworfen haben oder von der künftigen Form der Zusammenarbeit. Dann wird ihr Werk im Besprechungsraum der Firma ausgehängt und erinnert fortan an das gemeinsam Erlebte - viel nachhaltiger als jedes Protokoll.

Der Griff zu Farbe, Malpapier und anderen Materialien lohnt sich auch bei Themen, die im Firmenalltag tabu sind, etwa störende Verhaltensmuster. Der Auftrag des Trainers könnte zum Beispiel lauten: „Gestalten Sie gemeinsam eine Landschaft“ - als Metapher für das Team oder die Organisation. Dabei zeigt sich meist rasch, wem es nur um sich selbst geht, wer auf Kosten anderer agiert. Das gemeinsame Reflektieren des Prozesses und des Erlebten braucht für das erfolgreiche Arbeiten mit kreativen Übungen im Rahmen von Veränderungsprojekten beziehungsweise -prozessen viel Zeit. Das Malen und Basteln ist kein Selbstzweck. Es ist ein Instrument, um Menschen Erfahrungen und Erkenntnisse zu vermitteln, die sie im Alltag brauchen.

Elke Pfeifer-Nagel

Abwehr, über rationale Akzeptanz und Abschied vom Alten bis hin zum Einlassen auf das Neue. Sondern sie erleben sozusagen im Zeitraffer Emotionen, die in unterschiedlichen Phasen eines Veränderungsprozesses bei Menschen entstehen. Wenn das Erlebte gemeinsam adäquat analysiert und reflektiert wird, vermögen sie später leichter nachzuvollziehen, wie sich ihre Mitarbeiter im Veränderungsprozess fühlen. Und können diese besser unterstützen.

gemeinsam Flöße gebaut und damit Flüsse befahren. Oder die Teilnehmer hangeln sich gemeinsam über eine Schlucht. Die Arbeit mit künstlerischen Elementen hat gegenüber solchen Outdoor-Übungen Vorteile: Es können auch Mitarbeiter mitmachen, die nicht sportlich sind oder deren Bewegungsfähigkeit eingeschränkt ist, zum Beispiel ältere Mitarbeiter. Es ist kein aufwändiges Equipment nötig. Man ist nicht auf gutes Wetter ange-

Die Collage-Übung verankert auch die Inhalte der Umstrukturierung besser im Gedächtnis der Führungskräfte als wenn ihnen das Ganze nur mit Flipchart oder Powerpoint erläutert worden wäre. Wir lernen nun einmal besser, wenn Emotionen beteiligt sind. Auch deshalb werden Maßnahmen für die Teamentwicklung häufig in Outdoor-Trainings integriert: Da werden



Elke Pfeifer-Nagel, Wirtschaftspsychologin und Kunsttherapeutin, ist Partnerin der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, und Lehrbeauftragte an der Katholischen Hochschule für Sozialwesen in Berlin.
www.kraus-und-partner.de