

# Mensch & Büro

Das Trendmagazin für den Lebensraum Büro

## Alles perfekt?

**Büroräume  
modern gestalten**

### **Große Freiheit!**

Individuell einrichten  
bei Google

### **Spitzenreiter der Büromöbelbranche!**

Umfrage zur  
Markenbekanntheit





Kreative Workshops bei Veränderungsprozessen

# Mit anderen Augen sehen

Versetzen sich Führungskräfte in die Rolle ihre Mitarbeiter nehmen sie diese danach oftmals ganz anders wahr. Empathie ist gefragt.

Foto: Daniel Käsler/fotolia

**Veränderungen gibt es überall. Und das kontinuierlich. Bei der Gestaltung dieser Prozesse ist es für Führungskräfte oft schwierig, sich in die Lage ihrer Mitarbeiter zu versetzen. Pinsel und Farbe könnten dabei helfen.**

„Dass dabei so viel rauskommt, hätt' ich nicht gedacht“ äußern sich Mitarbeiter von Unternehmen überrascht, wenn sie erstmals zum Bearbeiten komplexer Themen zu Schere, Klebstoff, Pinsel und Farben greifen. Überrascht deshalb, weil das entworfene Bild „toll aussieht“ oder weil ihnen bei dessen Erstellen „mehr klar wurde als erwartet“.

Diese Erfahrung sammeln Unternehmen, wenn sie kreative Übungen zum Beispiel in Workshops zur Teamentwicklung integrieren. Oder wenn sie das Instrument „Kunst“ nutzen, um Mitarbeiter für Veränderungen und damit einhergehenden neuen Anforderungen sensibilisieren. Wie dies geht, zeigt ein fiktives, aber realistisches Beispiel: Ein Unternehmen möchte eine Niederlassung umstrukturi-

rieren - unter anderem um künftig kostengünstiger zu arbeiten. Zunächst gilt es, die Führungskräfte der Niederlassung als Mitstreiter zu gewinnen; des Weiteren sie dafür zu sensibilisieren, dass die Umstrukturierung spezielle Anforderungen an sie stellt.

Aus diesem Grund lädt die Unternehmensführung die Führungsmannschaft der Niederlassung zu einem Workshop ein. Dort informiert sie die Anwesenden über ihr Vorhaben und die damit verbundenen Ziele wie: „Durch die Umstrukturierung wollen wir die Kosten um 20 Prozent senken, damit wir auch künftig wettbewerbsfähig sind.“ Zudem erläutert der Geschäftsführer oder Bereichsvorstand das geplante Vorgehen.

## Emotionen als Einflussgröße

Soweit ist der Ablauf den Führungskräften vertraut, bis ein Trainer die Anwesenden aus der „Routine“ reißt - zum Beispiel, indem er sagt: „Ich habe hier eine Auswahl von Bildern. Bitte suchen Sie

sich das Bild, das Ihnen am besten gefällt, aus.“ Die Männer und Frauen, sollen sich plötzlich aus dem Bauch heraus entscheiden - zum Beispiel für den Monet oder den Picasso oder das knallrote Ölbild. Das ist bereits für viele eine Herausforderung. Denn plötzlich kommen ihre persönlichen Vorlieben oder Empfindungen ins Spiel.

Haben alle Anwesenden ein Bild gewählt, soll jeder erläutern, weshalb er sich für das betreffende Bild entschied. „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 schnell miteinander ins Gespräch - nicht über Zahlen und Fakten sondern über Emotionen. Denn wenn es um das Thema Veränderung geht, spielen - trotz aller rationalen Analysen - Gefühle und Empfindungen eine zentrale Rolle. Dann bittet der Trainer die Führungskräfte, „ihr“ Bild einem Kollegen zu geben. Dafür erhalten sie dessen Bild. Erst danach erläutert der Trainer, was mit den

Bildern geschehen soll: Die Führungskräfte sollen die Bilder ihrer Kollegen in zehn Teile schneiden. Dies stößt meist auf Widerspruch. „So ein schönes Bild kann man doch nicht kaputt machen.“ Auf diese Weise erleben die Führungskräfte hautnah, was es bedeutet, wenn etwas „zerstört“ wird, was einem etwas bedeutet hat. Eine Erfahrung, die sie und ihre Mitarbeiter bei der anstehenden Umstrukturierung auch machen werden. Denn dann gilt es sich von gewohnten und oftmals auch geschätzten Abläufen und Verhaltensmustern - vielleicht auch von Kollegen - zu verabschieden.

Die Führungskräfte bekommen im Anschluss daran fünf Teile ihres Bildes zurück und sollen daraus ein neues Bild entwerfen. Wie sie dabei vorgehen und welche Utensilien sie hierfür zusätzlich nutzen, bleibt ihnen überlassen - ähnlich wie beim Umstrukturieren ihres Bereichs, wenn beim erneuten Zusammenfügen der Teile einige hinzugefügt und

andere weggelassen werden. Die Übung soll die Führungskräfte ermutigen, auch mal von ausgetretenen Wegen abzuweichen. Sie sollen zudem registrieren: Auch etwas anderes als das Gewohnte kann „interessant“ oder „spannend“ sein. Zudem sollen die Führungskräfte Verantwortung übernehmen. Denn für das von ihnen geschaffene neue Bild sind nur sie verantwortlich - und nicht etwa „die Geschäftsleitung“ oder „die unmotivierten Mitarbeiter“, die im Alltag oft als Ausflüchte dienen, wenn Ziele nicht erreicht werden.

### **Aus Unsicherheit wird Sicherheit**

Sind die Bilder fertig, reflektiert der Moderator oder Trainer mit den Teilnehmern, wie sie sich fühlten, als „ihr“ Bild zerstört wurde - und beim Entwerfen der neuen Bilder. Zumeist antworten Teilnehmer in dieser Phase: „Am Anfang wusste ich nicht so recht, wie ich vorgehen soll-

te. Doch dann ...“ Sie erkennen also: Unsicherheiten sind, wenn Neues geschaffen wird, normal. Zugleich merken sie aber: Mit der Zeit gewinnt man neue Sicherheit und je größer diese ist, umso selbstbewusster schreitet man voran - selbst wenn sich zwischenzeitlich manche Teilentscheidung als Fehlentscheidung erweist. Bewusst wird ihnen zudem: Nur wenn ich aktiv werde, also mich nicht verweigere, kann ich das Neue mitgestalten.

Mittels der Collage-Übung lassen sich also die typischen Phasen eines Veränderungsprozesses bildhaft erläutern - von der anfänglichen Abwehrreaktion, über die rationale Akzeptanz der Veränderung, den Abschied vom Alten bis hin zum Einlassen auf das Neue. Doch nicht nur dies: Die Teilnehmer erleben sozusagen im Zeitraffer die Emotionen, die in den verschiedenen Phasen eines Veränderungsprozesses bei Menschen entstehen. Deshalb können sie, sofern das Er-





Viele der Teilnehmer an den kreativen Workshops entdeckten neue Seiten aneinander. Sie machten überraschende Erfahrungen und nahmen positive Erinnerungen mit. Fotos: Elke Pfeifer-Nagel

lebte gemeinsam adäquat analysiert und reflektiert wird, später leichter nachvollziehen, wie sich ihre Mitarbeiter im Veränderungsprozess fühlen. Also können sie diese auch besser dabei unterstützen, die Situation zu meistern.

### Erinnerungsanker schaffen

Die Collage-Übung sensibilisiert die Führungskräfte aber nicht nur für die Ängste und Unsicherheiten, die ein Wandel mit sich bringt. Sie verankert das Gelernte auch besser in ihrem Gedächtnis, als wenn ihnen dieselben Inhalte nur rational erläutert worden wären. Denn die Erinnerung an Dinge ist stärker und nachhaltiger, wenn sie am eigenen Leib erfahren wurden.

Das Arbeiten mit „künstlerischen Elementen“ hat zum Beispiel gegenüber Outdoor-Übungen Vorteile:

- Es können Mitarbeiter mitmachen, die nicht sportlich sind oder deren Bewegungsfähigkeit eingeschränkt ist (zum Beispiel ältere Mitarbeiter).
- Kein aufwändiges Equipment nötig.
- Die Teilnehmer haben mit dem Bild ein „Endprodukt“ in der Hand, das sie an die Übung und die gemachten Erfahrungen erinnert.

Letzteres ist vor allem dann von Vorteil, wenn zu einem späteren Zeitpunkt an die gemachten Erfahrungen angeknüpft werden soll. Dies ist dann leicht möglich, wenn die Teilnehmer im Workshop gemeinsam ein Bild vom künftigen Unternehmen oder von der künftigen Form der Zusammenarbeit entwerfen. Dann kann ihr Werk im Besprechungsraum der Firma aufgehängt werden und erinnert die Teilnehmer bei allen Folgebesprechungen an das gemeinsam Erlebte - viel nachhaltiger als ein Protokoll, möglicherweise anhand von Flipchart-Aufzeichnungen erstellt wurde. Dieses „schlummert“ meist in einer Ablage und gerät schnell in Vergessenheit.

### Bedeutung für den Alltag

Der Griff zu Farbe, Malpapier oder ähnlichen Materialien lohnt sich meist auch, wenn Themen bearbeitet werden sollen, die im Firmenalltag tabu sind - unter anderem persönliche Verhaltensmuster, die die Zusammenarbeit stören. Sollen sie thematisiert werden, kann der Auftrag zum Beispiel lauten: „Gestalten Sie gemeinsam eine Landschaft“ - als Metapher für das Team oder die Organisation. Erhält eine Gruppe diesen Auftrag, wird

meist schnell klar „wer welche Rolle im Team inne hat“ - weil der Betreffende sein (Teil-)Bild ganz anders gestaltet und sich primär „selbst verwirklicht“ statt darauf zu achten, wie sich sein Bild in das Gesamtbild integrieren könnte. Hierauf kann dann in der Besprechung eingegangen werden - zum Beispiel, indem der Trainer sagt: „Dieses Bildelement hebt sich von den anderen ab.“ „Überrascht Sie das?“ „Erleben Sie im Alltag ähnliche Situationen?“

Dass für das gemeinsame Reflektieren des Prozesses und des Erlebten ausreichend Zeit veranschlagt wird, ist für das erfolgreiche Arbeiten mit kreativen Übungen im Rahmen von Veränderungsprojekten beziehungsweise -prozessen wichtig. Denn das gemeinsame Malen und Basteln ist kein Selbstzweck. Es ist ein Instrument, um den Teilnehmern Erfahrungen und Erkenntnisse zu vermitteln, die sie im Arbeitsalltag brauchen.

Elke Pfeifer-Nagel

Die Autorin ist Wirtschaftspsychologin und Kunsttherapeutin, als Lehrbeauftragte an der kath. Hochschule für Sozialwesen in Berlin und als Partnerin der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner tätig.