

# MM

# Das Industrie Magazin

MASCHINENMARKT

www.maschinenmarkt.de

21. Januar 2008 Ausgabe 4 € 4,50

B 04654  VOGEL

## Bleche unter Hochdruck

Ungleiches Umformverhalten von Blechpaarungen  
mit kombinierten Verfahren gezielt beeinflussen

Seite 22

Stanzteile aus Bändern

**Strahlen im Durchlaufbetrieb  
erhöht die Wirtschaftlichkeit**

Seite 26



Lebensarbeitszeitplanung  
**„Zeitwertkonten sind Möglichkeiten  
für attraktive Arbeitgeberleistungen“**

Jens Kujawa, The Pension Consultancy, Seite 18





## CHANGEMANAGEMENT

# Führungskräfte üben in angeleiteten Teams betriebliche Veränderungen

Welche Gefühle Mitarbeiter durchleben, wenn ihr Unternehmen umstrukturiert wird, können sich Führungskräfte oft nicht vorstellen und sich folglich auch nicht darauf einstellen. Doch kann ihnen das erforderliche „Gespür“ recht einfach vermittelt werden.

ELKE PFEIFER-NAGEL

**W**enn Mitarbeiter erstmals zum Bearbeiten komplexer Themen zu Schere und Kleber oder Pinsel und Farben greifen, dann sind sie in der Regel vom Ergebnis überrascht - sei es, weil das entworfen Bild „ganz toll aussieht“, oder, weil ihnen bei dessen Erstellen „mehr klar wurde als erwartet“. Diese Erfahrung sammeln Unternehmen immer wieder, wenn sie kreative Übungen in Workshops integrieren. Oder wenn sie das Instrument „Kunst“ nutzen, um Mitar-

beiter für nötige Veränderungen zu sensibilisieren. Wie das geht, sei anhand eines Beispiels beschrieben.

## Bei Veränderungen spielen Emotionen eine große Rolle

Ein Unternehmen möchte eine Niederlassung umstrukturieren, um kostengünstiger zu arbeiten. Zunächst gilt es, die Führungskräfte der Niederlassung als Mitstreiter zu gewinnen und sie dafür zu sensibilisieren, dass die Umstrukturierung spezielle Anforderungen an sie stellt. Also lädt die Unternehmensführung die Führungsmannschaft zu einem Workshop ein. Dort informiert sie die Anwesenden über ihr Vorhaben und die damit verbundenen Ziele. Zudem erläutert der Geschäftsführer das geplante Vorgehen.

Das gemeinsame Malen und Basteln ist ein Instrument, um den Teilnehmern Erfahrungen und Erkenntnisse zu vermitteln, die sie im Arbeitsalltag brauchen.

Die Wirtschaftspsychologin und Kunsttherapeutin Elke Pfeifer-Nagel ist Lehrbeauftragte an der Hochschule für Sozialwesen in Berlin und Partnerin der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, 76646 Bruchsal, Tel. (0 72 51) 98 90 34, Fax (0 72 51) 98 90 35, info@kraus-und-partner.de

So weit ist der Ablauf den Führungskräften vertraut. Doch dann reißt ein Trainer die Anwesenden aus der „Routine“, 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, die sonst (zumindest bei der Arbeit) primär auf ihren Verstand bauen, sollen sich „aus dem Bauch heraus“ entscheiden. Ihre persönlichen Vorlieben oder Empfindungen kommen ins Spiel. Haben alle ein Bild gewählt, soll jeder kurz erläutern, warum er sich für das betreffende Bild entschied. So kommen die Teilnehmer schnell 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 Empfindungen eine zentrale Rolle.

Dann bittet der Trainer die Führungskräfte, „ihr“ Bild mit dem eines Kollegen zu tauschen. Nun sollen sie die Bilder ihrer Kollegen in zehn Teile schneiden. Dies stößt meist auf Widerspruch. „So ein schönes Bild kann man doch nicht einfach kaputt machen.“ Auf diese Weise erleben sie, was es bedeutet, wenn etwas zerstört wird, was man lieb gewonnen hat. Eine Erfahrung, die sie und ihre Mitarbeiter bei der anstehenden Umstrukturierung auch machen werden. Denn dann gilt es, sich von lieb gewonnenen Abläufen und Verhaltensmustern - und eventuell sogar Kollegen - zu verabschieden.

Im nächsten Schritt bekommen die Führungskräfte fünf Teile ihres Bildes zurück und sollen daraus ein neues Bild entwerfen. Wie sie dabei vorgehen, bleibt ihnen überlassen. Die Übung soll die Führungskräfte ermutigen, auch mal von ausgetretenen Wegen abzuweichen. Sie sollen registrieren: Auch etwas anderes als



das Gewohnte kann interessant sein. Zudem sollen die Führungskräfte Verantwortung übernehmen. Denn für das von ihnen geschaffene neue Bild sind nur sie verantwortlich - und nicht die Geschäftsleitung oder die unmotivierten Mitarbeiter, die im Alltag oft als Ausflüchte dienen, wenn Ziele nicht erreicht werden.

Sind die Bilder fertig, reflektiert der Trainer mit den Teilnehmern, wie sie sich fühlten, als „ihr“ Bild zerstört wurde - und beim Entwerfen der neuen Bilder. Meist antworten Teilnehmer in dieser Phase: „Am Anfang wusste ich nicht so recht, wie ich vorgehen sollte. Doch dann ...“ Sie erkennen also: Unsicherheiten sind, wenn Neues geschaffen wird, normal - und merken zugleich: Mit der Zeit gewinnt man neue Sicherheit und je größer diese ist, um so selbstbewusster schreitet man voran. Bewusst wird ihnen zudem: Nur wenn ich aktiv werde, kann ich das Neue mitgestalten.

Mittels der beschriebenen Collage-Übung lassen sich die typischen Phasen eines Veränderungsprozesses erläutern - von der anfänglichen Abwehrreaktion über die rationale Akzeptanz, den Abschied vom Alten bis hin zum sich Einlassen auf das Neue. Die Teilnehmer erleben im Zeitraffer die Emotionen, die in den Phasen eines Veränderungsprozesses bei Menschen entstehen. Deshalb können sie später leichter nachvollziehen, wie sich ihre Mitarbeiter im Veränderungsprozess fühlen, und sie besser unterstützen.

Die Collage-Übung verankert das Gelernte auch besser im Gedächtnis der Teilnehmer, als wenn ihnen dieselben Inhalte nur rational erklärt worden wären. Denn wir erinnern uns stärker und nachhaltiger an Dinge, die wir am eigenen Leib erfahren haben. Deshalb sind in Teamentwicklungsmaßnahmen auch häufig Outdoor-Trainings integriert. Das heißt, die Teilnehmer erhalten etwa die Aufgabe, gemeinsam ein Floß zu bauen und mit diesem anschließend einen Fluss hinabzufahren. Das Arbeiten mit künstlerischen Elementen hat jedoch im Vergleich zu Outdoor-Übungen folgende Vorteile: Es kön-



**Der Trainer fordert die Anwesenden auf, sich das Bild auszusuchen, das ihnen am besten gefällt.**

nen auch Mitarbeiter mitmachen, die nicht sportlich sind oder deren Bewegungsfähigkeit eingeschränkt ist. Es ist kein aufwändiges Equipment nötig und man ist nicht auf gutes Wetter angewiesen. Außerdem haben die Teilnehmer mit dem Bild ein Endprodukt in der Hand, das sie an die Übung und die gemachten Erfahrungen erinnert.

### **Kreative Übungen schaffen einen Erinnerungsanker**

Letzteres ist vor allem dann von Vorteil, wenn zu einem späteren Zeitpunkt an die Erfahrungen angeknüpft werden soll. Das ist möglich, wenn die Teilnehmer im Workshop gemeinsam ein Bild 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, das beispielsweise anhand von Flipchart-Aufzeichnungen erstellt wurde.

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

## CHANGEMANAGEMENT

### Mut zu Farbe

Wann lohnt sich der Griff zu Schere, Stift, Pinsel und Papier oder anderen Materialien in Seminaren oder Workshops? Wenn:

- ▶ bisher Unausprechliches zur Sprache gebracht werden soll.
- ▶ die Mitarbeiter über mehr als nur Fakten sprechen sollen.
- ▶ ein Austausch zwischen emotionalem Erleben und rationalem Hinterfragen erreicht werden soll.
- ▶ die Mitarbeiter sich und ihre Kollegen mal aus einer anderen Perspektive wahrnehmen sollen.
- ▶ Erfahrungen und das daraus resultierende Wissen lange Zeit in Erinnerung bleiben sollen.
- ▶ ein Symbol an das gemeinsam Erarbeitete erinnern soll.

Also zum Beispiel in Veränderungsprozessen, bei Maßnahmen zur Teamentwicklung oder Konfliktbewältigung oder in Führungskräfte Seminaren.

wer welche Rolle im Team innehat. Wenn der Betreffende beispielsweise sein (Teil-)Bild ganz anders gestaltet und sich primär selbst verwirklicht, statt darauf zu achten, wie sich sein Bild in das Gesamtbild integriert. Darauf kann dann in der Besprechung eingegangen werden, indem der Trainer sagt: „Dieses Bildelement hebt sich von den anderen ab.“ „Erleben Sie im Alltag ähnliche Situationen?“ „Wie gehen Sie damit um?“

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 Veränderungsprozessen sehr wichtig. Denn das (gemeinsame) Malen und Basteln ist kein Selbstzweck. Es ist ein Instrument, um den Teilnehmern Erkenntnisse zu vermitteln, die sie im Arbeitsalltag brauchen. **MM**

[www.maschinenmarkt.de](http://www.maschinenmarkt.de)

- ▶ Fach- und Führungskräfte setzen auf die praxisorientierten Seminare in der Lernfabrik
- ▶ Management kann nachhaltig Mitarbeiterpotenziale im Vertrieb entwickeln

InfoClick

237588