



**Armin Rohm (Hrsg.):
Change-Tools - Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame
Workshop-Interventionen**

managerSeminare Verlags GmbH
(4. Auflage 2010)



Der 2. Band erscheint bald.
Auf den folgenden Seiten finden Sie unseren Beitrag dazu als
Vorabdruck.

**Name des Tools:**

Integrationsmobile

Vorname und Name der Autorinnen:

Renate Franke und Barbara Zuber

Kurzbeschreibung:

Die Teilnehmer werden eingeladen, aktiv den symbolischen Gehalt und Wert eines Workshops in künstlerischer Form abzubilden und gemeinsam in kleinen Gruppen ein Gesamtkunstwerk zu gestalten, das Identität stiftend aufbewahrt werden kann. Das Globalisierungsmobile ist eine analoge Methode zum integrierenden Abschluss eines globalen Teamworkshops.

Dauer:

Die Intervention dauert in der hier vorgestellten Version ungefähr 60 – 70 Minuten.

Anwendungsbereiche:

Das Tool kommt in der Phase „Abschließen“ zum Einsatz und dient der Integration und Teamspiritbildung. Die Anwendung ist immer dann sinnvoll, wenn neben dem Erarbeiten konkreter Aufgaben und Themen auch der soziale Aspekt des Miteinanders eine wesentliche Rolle spielt. Dies gilt vor allem bei globalen Gruppen, die sonst hauptsächlich virtuell zusammen arbeiten. Gemeinsam etwas zu kreieren und zu gestalten, das als Produkt anschließend sichtbar im Raum wirkt, hat Erlebnischarakter und hohen Erinnerungswert.

Zielsetzung/Nutzen:

Wenn eine große Gruppe intensiv zusammen gearbeitet hat, sind die Teilnehmer zwar am Ende „geschafft“, aber nicht immer orientiert, was das große Bild angeht. Was bleibt, ist oft die Erinnerung an ein anstrengendes Treffen. Das Globalisierungsmobile wirkt dieser Gefahr wirkungsvoll entgegen. Ein Gemeinschaftserlebnis am Ende des Workshops sorgt für die Integration der Ergebnisse, unterstützt die gemeinsame Orientierung und stellt sicher, dass den Teilnehmern die Veranstaltung dauerhaft in positiver Erinnerung bleibt.

Die Gruppe stellt gemeinsam ein Produkt (Mobile) her, das z.B. die Frage beantworten soll: „Wofür hat es sich gelohnt hier zusammen zu kommen?“.



Die Teilnehmer kommen bei der Anwendung dieser Methode direkt aus dem Kopf ins Tun und verarbeiten ihre Erfahrungen und Gedanken mit allen Sinnen. Sie tauschen sich in kleinen Gruppen über den Erfolg des Workshops aus, finden Bilder und Analogien und gestalten daraus Teile eines Mobiles. Dabei tritt die kopfgesteuerte, individuelle Analyse schnell in den Hintergrund. Das interaktive Setting fördert stattdessen die emotionale Qualität des Prozesses und ermöglicht den intuitiven Blick auf das gemeinsame Ganze. Die Akteure erleben live, wie jeder einzelne bzw. jede Teilgruppe zum gemeinsamen Erfolg beiträgt. Sie erfahren die wechselseitigen Abhängigkeiten und erschaffen ein Produkt, das gleichzeitig als kraftvolle Metapher für die Identität des Teams dient. Das Mobile entfaltet seine Funktion und Ästhetik erst durch das Zusammenwirken seiner Teile. Es ist einzigartig wie das Team selbst.

Das Mobile kann nach dem Workshop an einer geeigneten Stelle im Unternehmen aufgehängt werden und erinnert so permanent an das gemeinsame Erlebnis.

Ausführliche Beschreibung:

Die Anwendung der Methode wird nachfolgend anhand eines Praxisbeispiels beschrieben. Ein virtuelles Team trifft sich zu einem zweitägigen Workshop, um die gemeinsame strategische Ausrichtung zu beschließen und Fragen der globalen Zusammenarbeit zu klären. Das Team besteht aus 40 Mitarbeitern aus sechs Standorten weltweit. Die Veranstaltung wird von zwei externen Moderatoren begleitet.

Der Workshop verläuft sehr erfolgreich. Am Ende steht ein von allen getragenes Strategiepapier. Die nächsten Schritte zur praktischen Umsetzung sind verbindlich festgelegt oder zur weiteren Konkretisierung in Arbeitsgruppen delegiert. Im letzten Schritt geht es nun darum, die Integration der Ergebnisse durch eine geeignete Abschlussintervention wirkungsvoll zu unterstützen.

Schritt1: Vorbereitung und Anmoderation

Während die Teilnehmer eine letzte Pause genießen, haben die Moderatoren eine Reihe von Materialien in den Seminarraum gebracht, auf mehrere Tische verteilt und diese mit einer Plane abgedeckt, um den Überraschungseffekt der Intervention zu bewahren.

Die Teilnehmer kehren nun in den Seminarraum zurück. Die Moderatoren bitten sie, sich nicht hinzusetzen, sondern sich stehend im Kreis zusammenzufinden. (Das macht es den Teilnehmern leichter, anschließend gleich in Bewegung zu kommen.)



Die Moderatoren leiten die Schussesequenz ein: *„Nachdem Sie jetzt zwei Tage an Ihrer strategischen Ausrichtung und an wichtigen Themen der globalen Zusammenarbeit gearbeitet haben, möchten wir Ihnen im nächsten Schritt die Möglichkeit geben, alles zu integrieren und auf eine andere, etwas abstraktere kreative Ebene zu bringen. Da das Thema unseres Workshops die neue globale Ausrichtung der Gruppe ist, haben wir nach einem passenden Symbol gesucht und folgendes gefunden: Den Globus in Form von Styroporkugeln.“*

Die Moderatoren präsentieren die Styroporkugeln. *„Wie Sie sehen, sind die Globen noch leer und ohne jede Landkarte. Ziel ist es, die Kugeln mit den wesentlichen Essenzen des Workshops zu gestalten. Kreieren Sie Ihre persönlichen Landkarten, indem Sie die Styroporkugeln bemalen und aus den Kugeln ein Gesamtkunstwerk in Form eines Mobiles gestalten. Das Motto: Unsere globale Strategie.“*

Es folgt die Instruktion im Detail. Hierzu präsentieren die Moderatoren am Flipchart eine visualisierte Schritt-für-Schritt-Anleitung:

- *Kommen Sie in Gruppen zu fünft zusammen.*
- *Diskutieren Sie miteinander:*
 - ↳ *Wofür hat es sich gelohnt hier zusammengekommen zu sein?*
 - ↳ *Was haben wir hier erreicht?*
- *Zeit: 10'*
- *Wie können Sie Ihre Erkenntnisse und Gedanken in Symbole umarbeiten, die sich malen oder auf andere Weise gestalten lassen?*
- *Gestalten Sie pro Gruppe einen Globus.*
- *Zeit: 20'*
- *Kleben Sie den Globus zusammen und arbeiten Sie den Faden mit ein, damit er aufgehängt werden kann.*
- *Überlegen Sie, wer oder wie viele den Globus Ihrer Gruppe präsentieren wollen und wie das geschehen soll. Sie haben maximal 3 Minuten Zeit für die Präsentation.*

Damit möglichst gemischte Gruppen mit Teilnehmern aus mehreren Standorten entstehen, unterstützen die Moderatoren die Gruppenbildung durch ein spezielles „Losverfahren“. Entsprechend der Anzahl der Teilnehmer haben sie vor dem Workshop unterschiedliche Süßigkeiten besorgt (Bonbons, Riegel, kleine Schokoladen, ...), so dass jeweils fünf Stück vorhanden sind. Bunt gemischt, in zwei Körben verteilt, bieten die Moderatoren die Leckereien an: *„Hier erhalten Sie noch etwas zur Stärkung, bevor Sie sich der wahrhaft herausfordernden Aufgabe stellen, kreativ zu sein.“* Jeder Teilnehmer nimmt sich eine Süßigkeit heraus und findet sich dann mit den anderen Teilnehmern zusammen, die die gleiche Süßigkeit gezogen haben.

Jede Gruppe erhält die zuvor am Flipchart visualisierte Instruktion nochmals schriftlich als Aufgabenblatt. Gerade in gemischtsprachigen Gruppen ist dies wichtig, da manchmal noch nicht alle Teilnehmer die Aufgabe vollständig verstanden haben.

Schritt 2: Diskussion in Kleingruppen (10')

Die Kleingruppen haben nun zehn Minuten Zeit, sich über die Ergebnisse, die Atmosphäre und den Nutzen des Workshops auszutauschen und gemeinsam Symbole und Analogien zu finden, die diese Qualitäten ausdrücken. Die Moderatoren halten sich im Hintergrund, beantworten lediglich Verständnisfragen und beenden die „Diskussionsphase“ nach Ablauf der Zeit mit einem Gongschlag.

Schritt 3: Gestaltung der Globen in den Kleingruppen (20')

Die „Gestaltungsphase“ wird eingeleitet, indem die Moderatoren jetzt die Materialtische enthüllen: *„Diese Materialien stehen Ihnen zur Gestaltung Ihrer Globen zur Verfügung. Alle Materialien gibt es in ausreichender Zahl, so dass sie von allen Gruppen genutzt werden können. Bitte bedienen Sie sich.“*

Es ist wichtig, die Materialien erst nach der „Diskussionsphase“ zu präsentieren, weil sonst eine starke Tendenz besteht, dass einzelne Gruppen ohne inhaltlichen Austausch mit der Gestaltung beginnen.

Sofort entsteht eine „geschäftige“ Atmosphäre im Raum. Jede Gruppe gestaltet jetzt „Ihren“ Globus.



Abb. 1 und 2: Der kreative Prozess

Fünf Minuten vor dem Zeitablauf weisen die Moderatoren auf die verbleibende Zeit hin. Sie erinnern nochmals daran, dass unbedingt der Faden mit eingearbeitet werden muss. Ansonsten lassen sie dem Prozess freien Lauf.

Gruppen, die eher fertig sind, können beim Aufräumen helfen, oder sich zum Smalltalk an extra Stehtischen mit einem Getränk zusammen finden.

Schritt 4: Präsentation und Würdigung

Wenn alle Gruppen „Ihr“ Produkt fertig gestellt haben, präsentiert jede Gruppe ihr Kunstwerk und hängt es anschließend in das Mobile ein.

Dazu haben die Moderatoren während der Gestaltungszeit der Gruppen ein Mobilegrundgerüst im Raum installiert, in das die Globusse unkompliziert eingehängt werden können. Die Abschlusspräsentation wird eingeleitet: „Wir dürfen jetzt alle wieder in die große Runde zurück einladen. Bitte setzen Sie sich als Gruppen beieinander. Erst mal herzlichen Glückwunsch zu diesen außerordentlich farbenfrohen Produkten! Dann kann die Globalisierung ja nur ein Erfolg werden! Welcher Teilglobus möchte nun beginnen? Bitte denken Sie daran, dass Sie maximal 3 Minuten Zeit haben.“

Wenn das Gesamtkunstwerk fertig ist, wird es durch die Moderatoren ausgiebig in seinen verschiedenen Facetten gewürdigt und mit Applaus belohnt.



Abb. 3: Das Gesamtkunstwerk

Zum Abschluss des Workshops stellt sich die Gruppe ein letztes Mal im Kreis auf – Schulter an Schulter. Alle drehen sich nach der gleichen Seite, entweder rechts oder links herum, so dass jeder einen Menschen vor und einen anderen hinter sich hat. Auf Kommando der Moderatoren wird die Hand auf die Schulter des Vordermenschen gelegt, langsam hochgenommen und langsam wieder abgelegt. Dann wird der Vorgang immer schneller ausgeführt, so dass jeder seinem Vordermenschen auf die Schulter klopft und gleichzeitig von seinem Hintermenschen auf die Schulter geklopft wird. Der Moderator kommentiert den Prozess mehrmals mit den Worten: „Gut gemacht!!!“

**Voraussetzungen/Kenntnisse:**

Der Moderator sollte Aufgaben dieser Art mögen und innerlich das Vertrauen haben, dass der Prozess gelingen wird. Hilfreich ist eine Portion Humor und die Fähigkeit, eine für die Gruppe passende Anmoderation so zu gestalten, dass die Teilnehmer Lust auf das Experiment bekommen und sich angemessen herausgefordert fühlen.

Kommentar/Erfahrungen:

Die Arbeit mit analogen Mitteln hat den Reiz des tieferen Verstehens auf einer nicht sprachlichen Ebene. Wichtig ist es, eine der jeweiligen Gruppe und dem Kontext entsprechende Symbolebene zu finden. In unserem Beispiel ging es um das Thema „globale Zusammenarbeit“, das eine entsprechende Würdigung für eine Neuausrichtung brauchte. Für andere Anlässe können es andere Themen und entsprechend andere Metaphern sein. Beispiele:

- Auf zu neuen Ufern: gemeinsam ein Boot bauen
- Einsparung und Effizienz um zu Überleben: unsere Arche Noah
- Mergers & Akquisition: wie kann ein gemeinsames Haus, Schiff, U-Boot, Land, Dorf oder ein gemeinsamer Planet aussehen?

Wenn sich die Metapher nicht ganz klar herauskristallisieren lässt: neutral sind Leinwände auf Keilrahmen. Sie können groß sein oder auch nur 20 x 20 cm. Die einzelnen Bilder können am Ende zu einem Mosaikbild zusammengeführt werden. Japanpapier in langen Streifen ist auch sehr effektiv. Fahnen aus Baumwolle oder Nesselstoff haben wiederum eine andere Symbolwirkung: „Was wir uns auf unsere Fahnen schreiben wollen“.

Wann immer ein gemeinsames Produkt entsteht, das einen Effekt dadurch bekommt, dass viele Menschen mit Puzzlestücken zu einem Gesamtergebnis beitragen, ist es wichtig, vorher mit dem Auftraggeber abzusprechen, was anschließend mit dem Produkt passieren soll. Wird es nur abfotografiert und anschließend vernichtet? Soll es mitgenommen werden und im Unternehmen einen Platz finden? Je klarer dies im Vorfeld kommuniziert werden kann, desto mehr Bedeutung bekommt die Aufgabe.

Abschließend noch einige ergänzende Hinweise zur Inszenierung des Globalisierungsmobile:

- Das Tool wird zu Beginn des Workshops nur relativ vage in der Agenda angekündigt, etwa als eine „integrative Teamabschlussaktion“. Dadurch wird Neugier geweckt und noch nicht zu viel verraten.
- Drei bis maximal fünf Teilnehmer sind die optimale Größe für die Kleingruppen. Bei mehr als fünf Teilnehmern je Gruppe wäre nicht jeder intensiv beschäftigt. Sollte dies trotzdem nicht anders möglich



sein, kann man die Präsentationsaufgabe erweitern um einen Slogan, ein Gedicht oder ein Revueelement.

- Wichtig ist die Verwendung von wasserlöslichen Farben, um die Hände und die Kleidung der Teilnehmer zu schützen. Vorsicht mit Sprühfarben, manche Menschen reagieren darauf allergisch.
- Wenn das Kunstwerk mitgenommen werden soll, sollte jemand beauftragt werden für Verpackung und Transport sorgen.

Technische Hinweise:

Räumliche Voraussetzungen:

Es braucht einen Raum, der es zulässt, dass ein Mobile an der Decke befestigt werden kann oder einen stabilen Rahmen, an dem es aufgehängt werden kann. Das sollte vorher mit dem Haustechniker besprochen werden. In unserem Beispiel war die Konstruktion nicht sehr schwer, da Styroporkugeln und Bambusstangen verwendet wurden. Der Raum muss nicht besonders hoch sein, da ein Mobile bis auf den Boden reichen kann. Es wirkt dann effektiv als Rauminstallation.

Der Raum muss groß genug sein, dass die Gruppen gleichzeitig und unbedrängt arbeiten können. Sie können an Tischen und / oder auf dem Boden arbeiten. Für die, die eher fertig sind, sollte es auch eine Ecke oder einen Ort außerhalb des Raumes geben, um bei Kaffee und Tee im Gespräch bleiben zu können.

Da mit Farbe gearbeitet wird und man trotz aller Vorsichtsmaßnahmen nicht ausschließen kann, dass etwas auf dem Teppich landet, sollte das Tagungsmanagement informiert sein.

Ausstattung / Materialien:

- Teilbare Styroporkugeln entsprechend der Anzahl der Gruppen; zusätzlich noch ein bis zwei Kugeln als Reserve (Durchmesser ca. 30 cm, zu besorgen in Bastelläden).
- Plakafarben in den Grundfarben, aus denen man alle anderen Farben mischen kann (Bastelbedarf). Diese sind abwaschbar. Soll das Kunstwerk später im Unternehmen aufgehängt werden, braucht es Fixierung, damit die Farbe nicht abreißt (z.B. Sprühfixierung). Für die Grundierung kann man auch Sprühfarbe verwenden.
- Ausreichend viele Pinsel, breitflächige für die Grundierung und feine für die Symbolgestaltung.
- Pappbecher für die Verteilung der Grundfarben auf die Gruppen; das heißt, jede Gruppe bekommt mindestens drei Becher mit jeweils Rot, Blau, Gelb eventuell noch Weiß und Schwarz, wenn diese Farben wichtig sind, z.B. um das Logo des Unternehmens nachzubilden.
- Pappteller zum Mischen der Farben
- Abdeckfolie bzw. Malerfolie zum Schutz des Raumes



- Schürzen oder improvisierte Schutzkleidung für die Teilnehmer (z.B. blauer oder schwarzer Müllsack, in den für den Kopf und die Arme Löcher eingeschnitten werden.)
- Eventuell kleine Gegenstände oder Sand zur dreidimensionalen Gestaltung der Globen
- Sekundenkleber oder Sprühkleber
- Bambusstäbe verschiedener Längen, damit das Mobile Dynamik bekommt.
(Die Anzahl ist abhängig von der Anzahl der Globen. Zu besorgen im Baumarkt.)
- Nylonschnur oder andere Schnur für das Mobile
- Tesafilm für das nicht sichtbare Befestigen der Globen an den Bambusstäben
- Flipchart mit der visualisierten Aufgabenbeschreibung
- Aufgabenblatt pro Gruppe
- Digitalkamera zur Dokumentation des Prozesses und des Ergebnisses

Vorbereitung:

- Mobileaufhängung an der Zimmerdecke vorbereiten
- Flipchart mit Arbeitsanweisung
- Arbeitsblatt pro Gruppe mit Arbeitsanweisung
- Material besorgen
- Material entsprechend der Anzahl der Gruppen bereitstellen.
(Jede Gruppe braucht entsprechend Farben, Becher, Teller, Pinsel, Tesafilm, ...!)
- Schutz für Raum und Teilnehmer, dem Kontext entsprechend

Quellen/Weiterführende Literatur:

Die Methode wurde von den Autorinnen gezielt für einen Workshop entwickelt und im Laufe der Zeit in verschiedenen Varianten ausprobiert.

Einordnung des Tools in die didaktische Struktur des Buches:

Prozessphase: Abschließen

Anwärmen	Orientieren	Bearbeiten	Abschließen

Kontext:

Projektarbeit, Visions- / Zielfindung, Arbeit an der Unternehmenskultur, Teamentwicklung