

Gabriele Möser

Werte weisen den Weg

Einsatz kreativer Gestaltarbeit bei der Entwicklung
eines Unternehmensleitbildes in einer Hotelgruppe

IHP Manuskript 0912 G * ISSN 0721 7870



Werte weisen den Weg

Einsatz kreativer Gestaltarbeit bei der Entwicklung eines Unternehmensleitbildes in einer Hotelgruppe

Gliederung

1. Vorgeschichte
 - 1.1 Zwischen Vergangenheit und Zukunft
 - 1.2 Re-Branding nach außen und Identifikation nach innen
 2. Vom Unternehmensleitbild zur Identität
 3. Konzeption des Auftaktworkshops
 - 3.1 Teilnehmerkreis und Erwartungen der Auftraggeber
 - 3.2 Intention und Rollenklärung als Prozessbegleiter
 - 3.3 Bedeutung des Prozesseinstiegs für die Weiterarbeit
 - 3.4 Methodischer Ansatz: kreative Gestaltarbeit
 - 3.5 Entwicklungsorientierter Rahmen: Cycles of Power
 4. Beispiele der Arbeit mit Gestaltelementen
 - 4.1 Der Einstieg: Identifikation als Motor
 - 4.2 Eine erste Spur oder 17 Manager malen
 - 4.2.1 Einstimmung auf das bildnerische Gestalten
 - 4.2.2 Vom Ausdruck zur Auswertung
 - 4.3 Zukunftsbilder oder 17 Manager inszenieren
 - 4.3.1 Gestaltungsauftrag
 - 4.3.2 Aktivierende Schlüsselszenen
 - 4.4 Der Ausstieg: Wirkkraft von Symbolen
 5. Prozessbetrachtung
 - 5.1 Zwischenergebnis und Weiterarbeit
 - 5.2 Reflexion der Teilnehmer
 - 5.3 Eigenreflexion
 6. Ausblick
- Literatur

1. Vorgeschichte

1.1 Zwischen Vergangenheit und Zukunft

An diesem Punkt, zwischen Vergangenheit und Zukunft, stehen zehn Hotels sowie deren Zentrale in Deutschland im Frühjahr 2008. Ich treffe mich als potenzielle PR-Beraterin zum ersten Gespräch mit dem Sales & Marketing Direktor Deutschland der Hotelgruppe. Noch bis zum Jahresende 2007 gehören die zehn Häuser zu einer amerikanischen Investmentgesellschaft. Jetzt sind sie an einen französischen Hotelinvestment Fond verkauft worden. Dieser betreibt die viertgrößte Hotelkette in der Budgethotellerie (ein und zwei Sterne Segment) in Frankreich. Dabei tritt der Fond zum einen als Eigentümer von Hotels, zum anderen als Franchisegeber von zwei Hotelmarken auf. Als solcher stellt er sein Geschäftskonzept Hoteliers gegen Entgelt zur Verfügung. Eine der beiden Franchisemarken wird neu im Markt etabliert. Unter dieser sollen die zehn deutschen Betriebe ab Sommer 2008 positioniert werden. Damit werden die hinzu gekauften deutschen Häuser zum Vorreiter für das neue Label in der drei und vier Sterne Kategorie.

Es geht also um zweierlei: das Re-Branding (Umbenennen) der Hotels und die Markteinführung einer sowohl in Deutschland als auch international neuen Hotelmarke.

Soweit die Unternehmensentwicklung: wie wirkt diese auf die etwa 300 Menschen in den Hotels und in der Zentrale in Deutschland?

Es ist nicht der erste Verkauf an einen neuen Betreiber. Doch jetzt zählen sie zu einem Global Player, einem international tätigen Unternehmen der Branche. Das macht stolz und weckt Erwartungen auf Investitionen in die Hotels. Es macht aber auch unsicher und wirft Fragen auf: wer sind wir und zu wem gehören wir? Noch fehlen Standards für die neue Marke ebenso wie ein Leitbild der französischen Muttergesellschaft. Den Hoteldirektoren, verantwortlich für die einzelnen Hotels, kommt in diesem Prozess eine Schlüsselrolle als Repräsentanten des neuen Unternehmensbewusstseins zu. Woran können sie sich dabei orientieren? Sie stehen dazwischen: zwischen ihren Mitarbeitern und ihrem Markt, dem Woher das Unternehmen kommt und dem Wohin das Unternehmen geht. Unsicherheiten und Ängste, mangelnde Informationen und fehlende Orientierung prägen die Situation.

1.2 Re-Branding nach außen und Identifikation nach innen

Als zentralen Gedanken nehme ich aus diesem Erstgespräch mit: ein neues Logo ist die eine Seite, gemeinsame Handlungswerte die andere Seite der Neupositionierung. Wie sollen die geplanten Veränderungen im Außen, also neuer Name und neues Erscheinungsbild, greifen, wenn eine gemeinsame Unternehmensausrichtung nach innen fehlt? Die Mitarbeiter sind ebenso Botschafter der neuen Marke wie jede Kommunikationsmaßnahme das Gesamtziel unterstützt. In ihrem Verhalten werden die Unternehmenswerte sichtbar.

Doch wofür stehen die neue Hotelmarke und die Mitarbeiter: wer sind sie, wohin wollen sie? Die Antworten auf die Fragen und damit die Möglichkeit der Identifikation fehlen. Die Entwicklung eines Leitbildes ist der Weg. Diese Aufgabe delegiert die Zentrale in Paris an Deutschland.

Die weiteren Ausführungen konzentrieren sich auf die Planung und Durchführung eines Auftaktworkshops als Einstieg in den Leitbildprozess der Hotelgruppe hierzulande. Meine direkten Auftraggeber sind der Geschäftsführer sowie der Sales & Marketing Direktor der deutschen Firmenzentrale in Frankfurt. Diese übernimmt Serviceleistungen für alle zehn Hotels und ist das Bindeglied zu Frankreich.

2. Vom Unternehmensleitbild zur Identität

Der Konzeption und Praxis vorangestellt werden: eine Definition des Begriffes Leitbild und dessen Bezug zur Identität.

Zwei Fragen werden durch ein Unternehmensleitbild transparent: Wer sind wir? Wohin wollen wir? Zeitlich betrachtet geht es um eine Vision der Zukunft. Inhaltlich schafft es durch seine Werte Klarheit über die angestrebte Identität. Es liefert eine bildhafte und zugleich verbindliche Beschreibung, die die Mitarbeiter im Handeln leiten soll.¹ Verdichtet in einem Leitsatz wird ein Unternehmensleitbild zum Handlungsprinzip insbesondere in der Führung, der Personal- und Organisationsentwicklung sowie der Öffentlichkeitsarbeit. Als gelebtes Selbstverständnis wird es sichtbar im Verhalten - ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor. In der Hotellerie, wie in vielen anderen Märkten, ist das funktionale Angebot weitestgehend identisch und somit austauschbar. Die zwischenmenschliche Qualität wird entscheidend. Sie macht den Unterschied.

Die Unternehmensidentität, auch als Persönlichkeit einer Organisation bezeichnet, rückt in den Fokus. Sie beruht auf der Idee, dass Unternehmen wie Persönlichkeiten einheitlich wahrgenommen werden und ähnlich wie diese handeln können.² Die Grundlage hierfür setzt mit seinem werteorientierten Handlungsrahmen das Leitbild. Die Handelnden sind

¹ Vgl. www.meta-five.eu/dienstleistungen/personalmanagement_optimieren/leitbildentwicklung_de.htm

² Vgl. de.wikipedia.org/wiki/Corporate_identity

und bleiben dabei die Menschen und damit die Mitarbeiter. Dabei weisen die vereinbarten Werte den Weg. Sie kommen zuerst, die Firmenidentität baut darauf auf.

3. Konzeption des Auftaktworkshops

Ein Leitbild lässt sich nicht „erfinden“, sondern nur „auffinden“. Dies geschieht in einem Prozess und unter (stufenweiser) Beteiligung möglichst vieler Mitarbeiter. Der Kunde hat sich für ein Top-Down-Verfahren (von oben nach unten) in Zusammenarbeit mit den Hoteldirektoren entschieden. Doch jedes Unternehmensleitbild lebt von der Vielfalt der eingebrachten Perspektiven sowie der Motivation vieler und frühzeitig eingebundener Mitarbeiter. Darum empfehle ich, den Teilnehmerkreis des Auftaktworkshops zu erweitern. Im Anschluss an diesen sollen dann alle Mitarbeiter vor Ort in den einzelnen Hotels beteiligt werden.

Vor dem Workshop findet ein Incentive (Motivationsreise) für die Hoteldirektoren in die internationale Unternehmenszentrale nach Paris statt. Bei diesem Anlass möchten meine Auftraggeber in das Thema Leitbild einsteigen. Hierzu entwickle ich im Vorfeld zwei Übungen mit Anleitungen. Die Moderation vor Ort liegen beim Geschäftsführer und dem Sales & Marketing Direktor. Der erste Teil findet in der Gruppe statt und beschäftigt sich mit den Fragen:

Wie definiert jeder den Begriff Unternehmensleitbild mit drei Aspekten?
Wie lassen sich die Antworten nach inhaltsgleichen Aussagen gruppieren?
Welche Oberbegriffe lassen sich für die Zuordnung der Antworten finden?

Die folgende Einzelübung fördert die bewusste Wahrnehmung. Zurück im Hotel soll jeder gezielt beobachten, in welchen unterschiedlichen Situationen im Hotelalltag oder in der Tätigkeit als Hoteldirektor sich ein Leitbild zeigt/zeigen könnte. Fünf Beobachtungen sollen schriftlich festgehalten und zum Workshop mitgebracht werden. Dort wird es zu beiden Übungen einen Anknüpfungspunkt geben.

3.1 Teilnehmerkreis und Erwartungen der Auftraggeber

Der ursprünglich geplante Teilnehmerkreis wird auf 17 Personen erweitert. Neben den Hoteldirektoren, dem Geschäftsführer sowie dem Sales & Marketing Direktor werden die Key Account Manager (Betreuer von Großkunden im regionalen Verkauf), die Manager aus der Zentrale in Frankfurt sowie die Assistentin des Geschäftsführers an dem Workshop teilnehmen. Sie alle verbindet, dass sie in dem aktuellen Prozess die Rolle eines Botschafters nach innen oder außen einnehmen. Die meisten von ihnen arbeiten bereits mehrere Jahre für das Unternehmen, wenn auch für wechselnde Eigentümer. Hinsichtlich der Arbeitsweise kann ich damit von einer gewissen Vertrautheit untereinander ausgehen. Was sind die Erwartungen meiner beiden Auftraggeber? Durch das Einbinden des gesamten Managementteams in die Gestaltung der Unternehmenszukunft wollen sie ein Signal setzen. Selbst aktiv zu sein, soll Sicherheit erzeugen und Beruhigung in die Häuser bringen. Auf der Klärungsebene kristallisiert sich ein zentrales Thema heraus: Wie kann die eigene Identität als einzelnes Hotel bei gleichzeitiger Zugehörigkeit zu einer internationalen Gruppe beibehalten werden? Eine Frage, die sich aus der Unternehmensgeschichte herleitet. Die im Angebot recht unterschiedlichen Häuser sind bisher in ihrem Handeln sehr autonom.

3.2 Intention und Rollenklärung als Prozessbegleiter

Es wird deutlich, das methodische Vorgehen muss Raum öffnen:
um Befinden und Erwartungen zu thematisieren,

sich als Teil eines Ganzen zu erleben,
sich anerkannt und wertgeschätzt zu fühlen.

Mein Fazit: Der Workshop soll den Teilnehmern „etwas“ an die Hand geben - einerseits im Sinne von Orientierung, andererseits verstanden als etwas Handfestes. Letzteres bekommt durch einen Kompass als Abschiedsgeschenk seinen Ausdruck. Eine weitere Intention von mir: Impulse zu setzen, „es“ einmal bewusst anders zu machen. Das heißt, „etwas“ zu ver-ändern.

Deshalb bitte ich, Freizeitkleidung statt Business Outfit zu tragen. Weiterhin plane ich eine Seminareinheit nach dem Abendessen. Beides ungewohnt und doch bieten sich hiermit zugleich unverfängliche Felder, um zu erfahren, wie durch „anders machen“ etwas in Bewegung kommen kann.

In der Vorbereitungsphase wird eine Kaskade der Erwartungen offensichtlich. Frankreich blickt auf das, was in Deutschland entwickelt wird. Eine Bürde für den Geschäftsführer Deutschland, die er an den Sales & Marketing Direktor weitergibt. Dieser übermittelt mir die Botschaft „am Ende des Seminars muss es ein Ergebnis geben“. Eine Aussage, die mich meine Rolle bei diesem Auftrag genauer klären lässt.

Zunächst angefragt als PR-Beraterin, wäre ich als solche in die Rolle der Fachexpertin gegangen und hätte die Verantwortung für konkrete Ergebnisse übernommen. Nun bin ich beauftragt, einen Workshop zu gestalten. Hier bin ich in der Rolle der Prozessbegleiterin. Das heißt für mich, ich Sorge für einen guten Arbeitsrahmen, übernehme die Moderation und stelle Fragen. Alles zielt darauf ab, die Gruppe zu unterstützen, ihr angestrebtes Ergebnis gemeinsam zu erarbeiten. Die Verantwortung für den ersten inhaltlichen Entwurf des Leitbildes liegt dabei allein bei den Teilnehmern. Als Fachexpertin würden von mir Identifikation mit dem Kunden erwartet und Inhalte gefordert werden. Als Prozessexpertin sehe ich hingegen meine Aufgabe darin, wachsam zu sein und durch Formulierungen wie „wir“ und „uns“ nicht Teil des Systems zu werden. Mein Part liegt darin, mich ausschließlich auf die Weiterarbeit fördernde Fragen zu beschränken, statt inhaltliche Impulse zu setzen. Den Umgang mit der verfügbaren Zeit bei Kleingruppenarbeiten und Präsentationen im Plenum lasse ich in der Verantwortung der Teilnehmer. Mit vorhandenen Ressourcen zu haushalten, ist ein Spiegel praktizierter Zusammenarbeit - ohne die geht es nicht.

Zu guter Letzt: Ich habe durch die Erwartungshaltung des Geschäftsführers mein Angebot für die Zukunft noch präziser betitelt. Der Auftaktworkshop zum Einstieg in die Leitbildentwicklung löst den Auftaktworkshop zur Entwicklung eines Unternehmensleitbildes ab.

3.3 Bedeutung des Prozesseinstiegs für die Weiterarbeit

Die jetzige Situation der Suche nach Orientierung bietet die Chance, Veränderung im Unternehmen anders zu erleben. Aktiv zu werden, statt abzuwarten. Gemeinsam zu gestalten, statt vorgegeben zu bekommen.

Leitbildentwicklung: Zusammen werden entscheidende Erkenntnisse gewonnen. Deshalb ist das Erarbeiten genauso wichtig wie das Ergebnis. Der Geist, der sich bei der Entwicklung einstellt, soll später bei der Umsetzung in den Köpfen und Herzen als Handlungsmotor weiterwirken. Eine Vision lässt sich vorgeben, die aus dem Prozess des Erarbeiten resultierende Motivation nicht.³

Die Prozessgestaltung, sowohl in dieser ersten Phase als auch beim Implementieren eines Leitbildes, beeinflusst, wie die Inhalte gelebt werden. Erst dadurch kann ein Leitbild seine potenzielle Kraft und Wirkung entfalten oder eben nicht. Um in diesem Sinne mit einem geeigneten Konzept den Auftakt für den Entwurf eines Unternehmensleitbildes zu

³ Vgl. www.ras-training.de/neu/unternehmensberatung/unternehmens_visionen/unternehmens.htm

setzen, werden zwei Seminartage vereinbart. In diesen sollen Fühlen und Denken, Intuition und Wissen, Kreativität und Analyse miteinander verbunden werden. Die gezielte Ansprache beider Gehirnhälften fördert ein ganzheitliches und damit vielschichtiges Erarbeiten. So kommt es zu unterschiedlichsten Impulsen, die in einen immer konkreteren Leitbildentwurf einfließen.

3.4 Methodischer Ansatz: kreative Gestaltarbeit

Zu den Zielaspekten der kreativen Gestaltarbeit gehört das Herausarbeiten von Orientierungslinien.⁴ Dem Zweck nach stellen dies auch die in einem Unternehmensleitbild zu vereinbarenden Werte dar. Sie bilden den gemeinsamen Handlungsrahmen, auf dem die Identität der Mitarbeiter eines Unternehmens aufbaut. Herausbilden und verändern kann sich letztere nur in sozialen Bezügen.⁵ Dies spricht für die Gruppe als guten Ort und kreative Gestaltarbeit als geeignete Methode für die Arbeit am Fundament der Unternehmensidentität: den Leitbildwerten.

Denn „Veränderung, ..., etwas Neues entsteht nicht als Leistung des Einzelnen, ..., sondern als Resultat eines gemeinsamen kreativen Arbeitens. ... Es geht immer um die Frage, wie entsteht Neues aus dem bzw. statt des Alten“⁶.

Und konkret für die Teilnehmer des Workshops: wie findet die bisherige eigene, regional verwurzelte Identität ihren Platz in einem neuen, größeren Unternehmensganzen?

3.5 Entwicklungsorientierter Rahmen: Cycles of Power

Die Entwicklung jedes Einzelnen verläuft als lebenslanger Prozess und in wiederkehrenden Zyklen. Diese sieben Cycles of Power gehen auf die Forschungsarbeiten von Pamela Levin zurück.⁷ Ihr Modell dient als Rahmen für den Aufbau des Workshops, denn die Arbeit in Gruppen eröffnet stets auch individuelle Veränderungsmöglichkeiten. „So ist in jedem Moment sowohl die Gruppe, ..., aber auch der Einzelne mit bestimmten (Entwicklungs-)Aufgaben und Themen beschäftigt (...).“⁸ Den sieben existenziellen Kräften⁹ nach Pamela Levin sind Aufgaben zugeordnet. Im Kontext des Workshops stehen ausgewählte Aspekte und deren Übertragung auf den Ablauf im Vordergrund.

⁴ Vgl. Richter, Kurt F.: Erzählweisen des Körpers, Seelze-Velber 2003, S. 29.

⁵ Vgl. Richter, Kurt F.: a. a. O., S. 112.

⁶ Richter, Kurt F.: a. a. O., S. 60.

⁷ Vgl. LUMMA, Klaus: Die Team-Fibel, Hamburg 1994, S. 47.

⁸ Richter, Kurt F.: a.a. O., S. 108.

⁹ Vgl. Lumma Klaus: Counseling, Eschweiler 1999, S. 209 f.

Entwicklungsphase & -aspekt	Intention im Auftaktworkshop Leitbildentwicklung
Die Kraft zum Sein Das Recht als Kollegin und als Kollege hier zu sein.	Sich vorstellen und Rahmen für gute Arbeitsfähigkeit schaffen. Blick auf das, was möglich ist (Ressourcen), lenken.
Die Kraft zum Tun Stimulationen zu erfahren, ohne darüber nachdenken zu müssen.	Sich als Handelnder eines Ganzen erleben. Innere Vorstellungen ungefiltert ausdrücken (rechte Gehirnhälfte).
Die Kraft des Denkens Zu erkennen, was ist, und in Ursache und Wirkung zu denken.	Auf einen Wissensstand zum Thema bringen (linke Gehirnhälfte). Zu Leitbildfragen Ideen sammeln und sich darüber verständigen.
Die Kraft zur Identität Stärken zu entdecken und wer wir sind, neu herauszufinden.	Wirkkraft von Bildern als emotionalen Erinnerungsanker und richtungsweisenden Impuls nutzen. Tagesende: Wie ist jeder hier?
Die Kraft zur Geschicklichkeit Analytisch zu denken, sich mit Werten auseinander zu setzen.	Spielerisch-reflexiv beide Gehirnhälften aktiv ansprechen. Zu einer ersten Leitbildformulierung für einzelne Fragen finden.
Die Kraft zur Erneuerung Den Grundstein für etwas Neues außerhalb des Bisherigen zu legen.	Verantwortung für den Transfer des neu Entwickelten übernehmen. Vereinbarungen für die Weiterarbeit an dem Leitbild treffen.
Die Kraft zur Wiederaufbereitung Sich die Zustimmung und Unterstützung anderer zu holen.	Sich in den nächsten individuellen Schritten festlegen. Die eventuell benötigten Ressourcen anfragen.

**** Bild 1**** *Cycles of Power als Entwicklungsleitfaden*

Soweit die Eckpfeiler auf denen das Konzept des Auftaktworkshops basiert. Der nachfolgende Überblick verdeutlicht: wie beim Re-Branding verläuft auch hier der Prozess von innen nach außen - vom Managementteam weiter in die einzelnen Hotels.

1. Tag - Zeit	Thema / Aufgabe	Ziel / Intention	Methode / Intervention
12:30 - 13:30	Ankommen <ul style="list-style-type: none"> Begrüßung Vorstellungsrunde Überblick 	<ul style="list-style-type: none"> Rahmen für gute Arbeitsfähigkeit schaffen. 	<ul style="list-style-type: none"> Vorstellen aus Sicht einer 2. Person. Aufzeigen der Zeitstruktur.
13:30 - 13:45	Erwartungen <ul style="list-style-type: none"> Das ist unser Thema! Was wäre ein gutes Ergebnis für jeden Einzelnen? 	<ul style="list-style-type: none"> Blick auf lösungs- und ressourcenorientierte Haltung lenken. Arbeitsprinzip Asco Mentalità (Konzentration auf ein Thema wechselt mit Ruhenlassen ab) einführen. 	<ul style="list-style-type: none"> Schriftliches Beantworten der Frage. Vorlesen der Antwort, Blatt zur Seite legen.
13:45 - 14:00	Pause für Vorbereitung		
14:00 - 15:15	Eine erste Spur <ul style="list-style-type: none"> Ausgehend von dem Vorhandenen (Logo), inneren Bildern zum Thema eine Form geben. Über die Wirkung des Gesamtbildes in Dialog kommen. 	<ul style="list-style-type: none"> Sich selbst als Handelnder eines Ganzen (Basis für den Unternehmenserfolg) erleben. Bauchgefühl, Intuition und Kreativität für den Gesamtprozess wecken. Kommunikationsregeln Ich-Botschaften und Zuhören ohne Bewerten einführen. 	<ul style="list-style-type: none"> Malen eines Gruppenbildes. Auswerten mit der Assoziations- (Einfälle) u. Identifikationstechnik (Wir). Visualisieren der jetzt wichtigsten Aussage.
15:15 - 15:45	Kaffeepause & Umräumen		
15:45 - 16:15	Minilektion Leitbild <ul style="list-style-type: none"> Bedeutung Einordnung Wechselwirkungen Grundannahmen Phasen 	<ul style="list-style-type: none"> Die kognitive Ebene, 2. Gehirnhälfte, ansprechen. Alle Teilnehmer auf einen Wissensstand zum Thema bringen. 	<ul style="list-style-type: none"> Präsentation
16:15 - 17:00	Ein erster Entwurf 1. Teil <ul style="list-style-type: none"> Arbeit an 4 Fragen zum Unternehmensauftrag und zu den Unternehmenswerten 	<ul style="list-style-type: none"> Eine große Vielfalt denkbarer Antworten finden. Diese einzeln und nach Themen differenziert festhalten. Vereinbarung: Es sind nur Verständnisfragen zulässig. 	<ul style="list-style-type: none"> Brainstorming (Ideenfindung) in 4 Kleingruppen
17:00 - 17:15 kleine Pause			<ul style="list-style-type: none"> Präsentation der Ergebnisse im Plenum Metaplan-Technik (Visualisierung und Strukturierung der Beiträge)
17:15 - 18:15			
18:15 - 19:15	Abendessen		
19:15 - 19:45	Zukunftsbilder <ul style="list-style-type: none"> Arbeit an der Unternehmensvision: Wie wird der Gast die Hotelgruppe 2020 erleben? 	<ul style="list-style-type: none"> Die Wirkkraft von Bilder für emotionale Erinnerungen und richtungsweisende Handlungen nutzen. 	<ul style="list-style-type: none"> Szenisches Arbeiten in der Kleingruppe
19:45 - 20:30			<ul style="list-style-type: none"> Szenische Präsentation der Unternehmenszukunft
20:45 Ende	Blitzlicht <ul style="list-style-type: none"> Wie fühle ich mich jetzt? 	<ul style="list-style-type: none"> Feedback über die Stimmung in der Gruppe erhalten. Regeln für Blitzlicht einführen. 	<ul style="list-style-type: none"> In 3 Worten

**** Bild 2** Auftaktworkshop Leitbildentwicklung**

4. Beispiele der Arbeit mit Gestaltelementen

Ein Leitbild haben und leben, heißt einen Bewusstseinsprozess anzustoßen. In diesem sollen sich zunächst die 17 Teilnehmer des Workshops das Zukunftsbild der Hotelgruppe und die damit verbundenen Handlungswerte erarbeiten können. Dazu braucht es das eigene, die Sinne aktivierende Tun und das Verankern von Erinnerungsbildern. Wie dies mit kreativer Gestaltarbeit als Methode verwirklicht werden kann, zeigen vier aus den beiden Seminartagen ausgewählte Beispiele.

4.1 Der Einstieg: Identifikation als Motor

Die Identifikation, eine der zentralen Techniken in der Gestaltarbeit, beruht auf der Annahme, dass in jede Wahrnehmung Aspekte der eigenen Psyche hineinprojiziert werden. Sie meint darüber hinaus die Fähigkeit, sich in einen anderen Menschen hineinversetzen zu können. Sie ist somit die Grundlage empathischen (einfühlenden) Verstehens.¹⁰ Vor diesem Hintergrund versteht sich die ausgewählte Einstiegsübung. Sich in eine andere Person einfühlen und diese in der Ich-Form vorstellen, setzt eine gewisse Vertrautheit und ein gegenseitiges Kennen voraus. Beides ist bei fast allen Teilnehmern gegeben. Lediglich einer der Hoteldirektoren gehört erst seit einer Woche zur Unternehmensgruppe.

Ich lade ein: „Stellen Sie eine Kollegin, einen Kollegen Ihrer Wahl in maximal zwei Minuten aus Ihrer Sicht den anderen Teilnehmern vor. Es geht darum, sich mit einer anderen Person zu identifizieren. Dies ist eine ganz wesentliche Fähigkeit bei unserem Thema der Entwicklung eines Unternehmensleitbildes. Hierbei steht die Identifikation mit der Unternehmensvision im Mittelpunkt. Was für Ihren neuen Kollegen und mich ein erstes Kennenlernen ist, ermöglicht Ihnen vielleicht ganz neue Facetten voneinander zu erfahren.“

Die Übung erlaubt den Teilnehmern, sowohl ihre Wahrnehmung zu schärfen als auch die mitgeteilte Fremd- mit der Selbstwahrnehmung abzugleichen. Sie erfahren praktisch was es heißt, sich mit jemandem und, übertragen auf den Workshop, mit etwas zu identifizieren.

4.2 Eine erste Spur oder 17 Manager malen

Mit dem Auftrag, ein Gruppenbild zu malen, sollen sich die Teilnehmer als handlungsfähig und zugehörig zu einem größeren Ganzen erleben können. Unter dem Motto „Eine erste Spur“ sollen über das bildnerische Gestalten Bauchgefühl, Intuition und Kreativität für den weiteren Prozess geweckt werden. Dabei dient das Vorhandene, hier das Unternehmenslogo, als Ausgangspunkt für das Neue.

Dementsprechend gestalte ich den Raum während einer Pause um. Das Logo im Großformat bekommt seinen Platz an einer Moderationswand am Kopfende einer etwa acht Meter langen Papierrolle. An den beiden Längsseiten stehen die Stühle, vor jedem liegt eine Packung Ölkreide.

4.2.1 Einstimmung auf das bildnerische Gestalten

In der Vorbereitung auf den Workshop beschäftige ich mich mit den Fragen: Wie motiviere ich 17 Führungskräfte Malstifte in die Hand zu nehmen? Wie verhalte ich mich, wenn das Malen bei Einzelnen auf Widerstände stößt?

¹⁰ Vgl. Richter, Kurt F.: a. a. O., S. 119.

Sollte jemand die Übung ablehnen, will ich den Betreffenden bitten, dennoch dabei zu sein. Vertrauend darauf, dass dabei zu sein auch eine Wirkung hat. Sollte jemand äußern, ihm falle nichts ein, will ich ihn bitten, genau das, dieses Nichts, zu Papier zu bringen. Wissend, dass es bei diesem Auftrag nicht meine Aufgabe ist, hier weiter zu gehen und auftauchende Widerstände zu thematisieren.

Es tritt weder die eine noch die andere Situation ein.

Zurück zur Frage nach der Motivation von Menschen, für die es ungewöhnlich ist, im beruflichen Kontext etwas bildnerisch auszudrücken. Zunächst geht es um die mentale Einstimmung. Wenn die Teilnehmer über Zweck und Verlauf der Übung aufgeklärt sind, wissen alle, worauf sie sich einlassen. Die darauf folgende psychische Einstimmung leitet dann zum Thema hin. Um der Gefahr zu begegnen, mit der inhaltlichen Hinführung Bilder vorzugeben, die zum Nachmalen animieren könnten, entscheide ich mich für das spontane Malen.¹¹

Ich leite das Gruppenbild wie folgt an.

Einstimmung mental: „Alle Mitarbeiter tragen Vorstellungen über ihr Unternehmen in sich. Jeder hat Ideen über das eigene Handeln in seiner Organisation. Dies können Sie nutzen, um eine erste Spur dessen, was Ihr späteres Leitbild ausmacht, entstehen zu lassen. Dazu gibt es zum einen diese große Papierbahn und zum anderen für jeden eine Packung Ölkreiden. Sie sind eingeladen, alleine für sich, d. h. ohne miteinander zu reden, und doch gemeinsam, inneren Bildern zum Thema Leitbild auf dieser Papierrolle eine Form zu geben. Sie haben die Zeit, die Sie brauchen. Ich kündige das Ende rechtzeitig an. Wer bereits vorher fertig ist, bleibt bitte dabei sitzen.“

Einstimmung psychisch: „Lassen Sie jetzt innere Vorstellungen, Ideen, Visionen und Impulse über die Schulter, den Arm und die Hand einen Weg auf das Papier und somit einen Ausdruck finden.“

¹¹ Vgl. Richter, Kurt F.: a. a. O., S. 218 f..



**** Bild 3**** *Eine erste Spur: 17 Manager malen*

Ich vermeide in der Anleitung bewusst das Wort Malen. Allzu schnell kann dieses Erinnerungen an den Kunstunterricht, die dort gestellten Anforderungen und deren Bewertung, wecken. Der Entscheidung für das spontane Malen entsprechend setze ich keine zeitliche Begrenzung, um dadurch den Prozess der Spontanität mit Blick auf die Uhr nicht einzuschränken. Es zeigt sich, dass die von mir maximal eingeplante Zeit von 30 Minuten gut bemessen ist.

4.2.2 Vom Ausdruck zur Auswertung

Zwischen Produktions- und Auswertungsphase lade ich zu einem Rundgang um das entstandene Gruppenbild ein. Zum einen hat so jeder Gelegenheit, die Neugierde auf das, was die anderen gemalt haben, zu befriedigen. Zum anderen will ich das Gesamtwerk angemessen würdigen und das Ausgedrückte auf jeden wirken lassen.

Hieran schließt sich ein Dialog in drei Schritten über die Wirkung des Gesamtbildes an. Im Vordergrund steht, Worte zu finden für das, was sichtbar und offen-sichtlich ist. Dabei ist alles erlaubt. Kreativität und Phantasie haben jetzt ihren Platz, Rationalität und Analyse später. Dazu führe ich zwei Kommunikationsregeln ein: Ich-Botschaften und Zuhören ohne Bewerten.

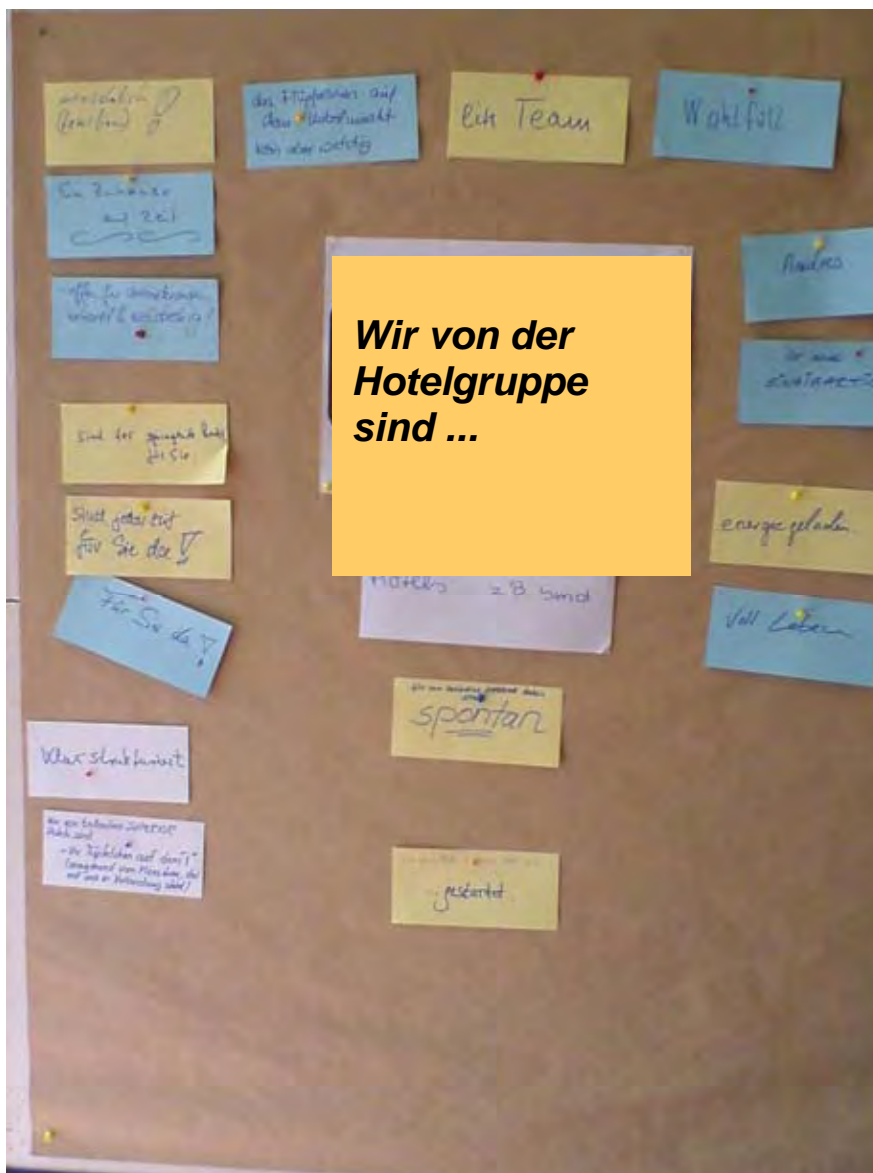
Für den Austausch in der Gesamtgruppe biete ich nacheinander zwei Interventionstechniken an: zuerst das freie Assoziieren von Einfällen und in einem zweiten Schritt die Identifikation mit dem Wahrgenommenen.¹² Assoziationstechnik meint, der Spur einer Ausdrucksgestalt nachzugehen, etwa dem, was mit einer bestimmten Farbe oder Form verbunden wird. Um einen Einstieg durch Vormachen zu eröffnen, gebe ich ein Beispiel. „Mich erinnert das Gelb an das Unternehmenslogo. Mit Gelb verbinde ich Wärme, Energie, Kraft ... vielleicht so etwas wie Zuhause auf Zeit.“ In der Identifikation erfahren Bildelemente ein Umdeuten. Ein gemaltes Herz regt etwa zu der Beschreibung an: „Wir als Hotelgruppe sind herzlich“.

¹² Vgl. Richter, Kurt F.: a. a. O., S. 223.

Der dritte Schritt ermöglicht eine zusätzliche intermediale Aufarbeitung durch die Verknüpfung von Bild und Text. Ich bitte jeden, auf einer Moderationskarte die für ihn jetzt zutreffendste Aussage zu notieren, die beginnt mit: „Wir von der Hotelgruppe sind ...“.

Nacheinander liest jeder vor, was er aufgeschrieben hat, und bringt die Karte an der Moderationswand mit dem Logo an.

In dem Moment, in dem alle Veröffentlichungen an der Wand am Kopfende des Gruppenbildes hängen, wird eine klar ausgerichtete Fokussierung spürbar. Es sind nicht nur die 34 Augen der Teilnehmer, die auf das Logo und die Karten gerichtet sind. Ich entscheide zur Moderationswand zu gehen und jede Aussage noch einmal laut vorzulesen. Das Ausgedrückte mit der Stimme eines anderen sowie alle Formulierungen in ihrer gesamten Kraft noch einmal zu hören und in einigen Sekunden der Stille wirken zu lassen, bewegt. Das Managementteam ist mit seiner gesamten Energie an einem gemeinsamen Punkt angelangt.



**** Bild 4**** *Wir von der Hotelgruppe sind ...*

Warum Malen mehr bringt? Beim Einsatz bildnerischer Methoden in der Gruppe kann keiner übersehen werden. Zudem ist die Nachhaltigkeit der Verfahrensweise groß. Bilder bleiben im Gedächtnis deutlich präsenter als Worte. In der Prozessarbeit kann immer wieder darauf Bezug genommen werden.¹³

Auch das hier entstandene Bild als erste Spur hin zu einem Leitbild der Hotelgruppe wird noch mehrfach gezielt in den weiteren Entwicklungsprozess integriert.

4.3 Zukunftsbilder oder 17 Manager inszenieren

Die Gruppe kommt nach dem Abendessen noch einmal im Tagungsraum zusammen. Im Plenum ist eine Bühne entstanden. Die Moderationswand mit dem Logo bildet das Bühnenbild. Begrenzt wird die Fläche durch das am Nachmittag angefertigte Gruppenbild. Ich lade die Teilnehmer zu einem Entwurf ihrer Vision des Unternehmens ein und zwar in Form einer szenischen Präsentation.

4.3.1 Gestaltungsauftrag

Das Erlebte, die wahrgenommenen Bilder werden über Nacht weiterwirken. Dies wird in der Literatur als Zeigarnik-Effekt beschrieben „Wenn wir am Ende des Tages mitten in einer Aufgabe aufhören, bleibt der Impuls, das Unabgeschlossene zu vollenden, weiter in uns wach.“¹⁴

Im Aufbau des Workshops steht jetzt die Kraft der Identität und die Antwort auf die Frage „wer wir sind (als Unternehmen), neu herauszufinden“. Mit der Einladung zu einem Szenenspiel mache ich mir zu nutze, dass bestimmte kreative Medien mit bestimmten Entwicklungsaufgaben korrespondieren. So gilt die rollenspielsensible Phase (erstmal ab 3 ½ Lebensjahren) zugleich als die Zeit zunehmender Identitätserfahrung.¹⁵ Der mit dem Szenenspiel gewählte erlebnisaktivierende Ansatz¹⁶, einer von fünf Veränderungsstrategien nach Kurt F. Richter, fördert Erlebnis- und Ausdrucksmöglichkeiten, aktiviert Kreativität und Beziehungsgestaltung. Alles Fähigkeiten, die im Prozess der Entwicklung wie auch der späteren Implementierung des Leitbildes bedeutsam sind.

Ich stimme die Gruppe auf die Übung ein, indem ich auffordere: „Lassen Sie einmal vor Ihrem inneren Auge Revue passieren, welche Art von Informationen Sie besser erinnern. ... Dinge, über die Sie lesen oder etwas hören? ... Dinge, die Sie sehen oder erleben?“

Pause

Das eigene Erleben wirkt am stärksten. Denn die Erfahrungen sind mit Gefühlen gekoppelt. Diese erzeugen entsprechende Bilder, die wiederum emotionale Spuren hinterlassen. Nehmen Sie Erinnerungen an Incentive-Reisen, wie sie in der Hotellerie üblich sind. Die durch das Erlebnis entstandenen Bilder werden gespeichert und erzeugen (hoffentlich) positive Gefühle. Diese beeinflussen das zukünftige Handeln. Idealerweise motivieren sie.“

Als Auftrag formuliere ich: „Finden Sie sich spontan zu drei Dreier- und zwei Vierer-Gruppen zusammen. Suchen Sie sich einen Bereich im Raum, in dem Sie in Ruhe in der nächsten halben Stunde eine Spielszene entwickeln. Eine Szene, max. fünf Minuten lang, die Ihre Hotelgruppe im Jahr 2020 zeigt. Nehmen Sie die Perspektive des Gastes ein: Wie wird der Gast die Hotelgruppe 2020 erleben, sehen? Es geht um einen Blick in die Zukunft. Vielleicht liefern die ersten visuellen und inhaltlichen Spuren vom heutigen Nachmittag eine Hilfe für die Unternehmensvision 2020.“

¹³ Vgl. Schmeer, Gisela: „Warum Malen mehr bringt“, in managerSeminare, Heft 124, 2008, S. 30-34.

¹⁴ Weisbrod, Marvin und Janoff, Sandra: Future Search - Die Zukunftskonferenz, S. 135.

¹⁵ Vgl. Richter, Kurt F.: a. a. O., S. 140 i. V. m. S. 47.

¹⁶ Vgl. Richter, Kurt F.: a. a. O., S. 31.

Es ist spürbar, einzelne Teilnehmer halten angesichts der für sie ungewöhnlichen Aufgabenstellung die Luft an. Doch ich traue der Gruppe, so wie ich sie in den letzten Stunden erlebt habe, diesen Auftrag zu. Der Moment der Überraschung verfliegt so schnell wie er gekommen ist, die Kleingruppen finden sich zusammen. Schnell entsteht eine Atmosphäre, die zeigt, dass die Aufgabenstellung Spaß macht. Wettbewerb entsteht, die anderen Gruppen dürfen auf keinen Fall mitbekommen, was entwickelt wird.

4.3.2 Aktivierende Schlüsselszenen

Den Abschluss des Tages bilden die Auftritte der Kleingruppen. Ich zeige die Unternehmensbühne, begrenzt durch Logo und Gruppenbild. Den mutigen (Unternehmens-) Pionieren, die beginnen, stelle ich den gebührenden Applaus der Zuschauer in Aussicht. Ich bitte darum, dass das Gespielte darüber hinaus ohne Kommentar stehen bleibt. Die Bilder sollen und werden als Abschluss des ersten Workshoptages weiter wirken. Ich hole mir die Erlaubnis, jede Präsentation in einem Foto festhalten zu dürfen.



****Bild 5**** Auf der Unternehmensbühne

Die Spielszenen stoßen auf große Resonanz unter den jeweiligen Zuschauern. Erleben sie doch ihre Kollegen noch einmal von einer ganz anderen Seite. Ein Phänomen wird sichtbar: alle fünf Kleingruppen haben als Schlüsselszene eine Situation am Empfang, an der Rezeption eines Hotels gewählt. Die gemeinsame Botschaft: Gäste werden älter oder wechseln, der technische Fortschritt geht weiter - was immer entscheidend sein wird, ist der persönliche, menschliche, herzliche Kontakt.

Im abschließenden Blitzlicht spiegelt sich wider: Die Teilnehmer fühlen sich am Ende des ersten Tages gut. Sie danken für die Bewegung im Raum und die spürbare Energie.

„Wenn sich diese transportieren lässt, dann habe man keine Bange um die Umsetzung in den Hotels.“ Es gibt auch eine indirekt ausgesprochene Erwartung an mich als Leitung:

„Bin gespannt, wie wir bis morgen zu einem Leitbild kommen.“

In der Morgenrunde am zweiten Tag kommt das Feedback, dass die während der Präsentation der Unternehmensszenen entstandene Stimmung noch in den weiteren Verlauf des Abends hinein gewirkt habe. Viele Schritte werden folgen.

4.4 Der Ausstieg: Wirkkraft von Symbolen

Zwei arbeitsintensive Tage gehen zu Ende. Die Teilnehmer kommen ein letztes Mal im Plenum zusammen. In der Mitte des Kreises liegt das gemalte Gruppenbild. Jetzt heißt es Abschied nehmen. Beim Thema Leitbild ist ein Anfang gemacht. Dieser soll weiter wirken, wenn jeder der Manager zurück in seinem Umfeld den Prozess mit seinem Team weiter voranbringt. Ein Symbol soll an den gemeinsamen Auftakt erinnern und als verbindende Kraft zwischen den Workshopteilnehmern die weitere Arbeit begleiten.

In unsicheren Zeiten, wie sie jede Unternehmensveränderung bedeutet, und in einer dezentralen Organisation, wie sie die Hotelgruppe darstellt, kann ein Symbol Sicherheit geben und Zugehörigkeit vermitteln. Symbole sprechen auf einer analogen (nicht rational-sprachlichen) Ebene an. Für das Leitbild und dessen zentrale Werte fällt die Wahl auf einen Kompass, verstanden als Sinnbild für die Neuorientierung in der

Unternehmensausrichtung. Am jeweiligen Arbeitsplatz wird sich jeder Teilnehmer durch den Kompass an den Workshop und das gemeinsame Projekt erinnern.

Der Abschied vollzieht sich mit viel Wertschätzung. Jeder erhält vom Geschäftsführer Deutschland persönlich seinen Kompass überreicht, verpackt als Geschenk mit einem beiliegenden Brief.

5. Prozessbetrachtung

Losgelöst vom Einsatz kreativer Gestaltarbeit gilt jetzt der Blick dem Gesamtprozess. Dies vor dem Hintergrund des definierten Zieles: einen Einstieg in die Entwicklung eines Unternehmensleitbildes zu finden.

In der ersten Kleingruppenarbeit stehen vier Fragen im Fokus.

- Welche Werte und Standards leiten unser Handeln und womit identifizieren wir uns?
- Worin liegt unsere Einzigartigkeit: des einzelnen Hotels - der gesamten Gruppe?
- Wo (Visionen, Ziele) soll die Hotelgruppe in sieben Jahren sein?
- Wem dienen wir (Zielgruppen, Marktsegmente) oder was ist die Mission der Hotels?



****Bild 6**** Arbeit in Kleingruppen

Während die Teilnehmer ihre Ergebnisse aus den Kleingruppen im Plenum präsentieren, entzündet sich eine Diskussion an dem Thema Werte.

Was lässt sich überhaupt verbindlich vorgeben - z. B. Herzlichkeit?

Was versteht jeder unter ein und dem selben Wert - etwa Respekt?

Wie knapp darf das Leitbild formuliert sein?

In dieser Diskussion wird ein Anflug an Zuweisung von Verantwortung an die Leitung des Workshops formuliert.

Wie kann es bei dieser Fülle an Werten morgen einen Konsens geben? Wie geht es damit weiter?

Den Teilnehmern wird in der weiteren Diskussion deutlich, dass es nicht ausreicht, Werte zu benennen. Es muss ein gemeinsames Verständnis darüber bestehen, was jeweils gemeint ist. Der weitere Prozess sollte es deshalb ermöglichen, die einzelnen Werte im individuellen Tätigkeitsfeld konkret zu machen. Letztlich sollten Instrumente der Personalentwicklung das Umsetzen und Leben der Werte fördern und fordern.

Daneben gibt es die Erkenntnis, dass die Formulierung der grundlegenden Mission der Unternehmensgruppe Aufgabe der Zentrale in Frankreich ist und nicht die der Hotels in Deutschland sein kann.

Das Warm-up am zweiten Tag wird auf das Thema des Workshops bezogen. Das Fazit der Teilnehmer: Es sei wichtig, sich zu fokussieren und konzentriert auf ein Ziel, sich nicht ablenken zu lassen. Am Vormittag finden zwei weitere Arbeiten in stets neu formierten Kleingruppen mit anschließenden Zusammenkünften im Plenum statt.

Die erste Präsentationsrunde dieses Tages gilt einem ersten Formulierungsversuch auf je eine der vier Fragen aus der ersten Kleingruppenarbeit vom Vortag. Auf der inhaltlichen Ebene sind vier ganz unterschiedliche Lösungsansätze, die zum Teil schon sehr konkret sind, entstanden. Auf der gruppenspezifischen Ebene kommt es zu einzelnen Abwertungen der Arbeitsergebnisse präsentierender Gruppen. Eine gewisse Resignation ist spürbar. Inhaltlich macht sie sich an einem Thema fest, das der Vision. Eine Vision bzw. deren Erreichbarkeit und Messbarkeit wird grundsätzlich in Frage gestellt. Dabei empfinde ich die inhaltliche Auseinandersetzung als Ausdruck von Frustration über die Komplexität, die die Entwicklung eines Unternehmensleitbildes darstellt. Ein Prozess, der Zeit braucht und nicht als Einbahnstraße verstanden werden kann.

Rückkopplungsschleifen sind notwendig: d.h. einen Schritt zurück zu gehen und zu reflektieren, ob (noch) alle Aspekte eines Leitbildes berücksichtigt werden und deren Inhalte auch (weiterhin) ineinander greifen.

Die dritte Kleingruppenarbeit dient der Entwicklung eines Maßnahmenplanes unter der Fragestellung: „Wie ist der weitere Weg?“. Diese ist mit folgendem Setting verknüpft: die Stühle stehen in einem kleinen Kreis, jedoch mit den Rücklehnen zueinander. So wird auch im Außen sichtbar, was jetzt in den Mittelpunkt rückt: wie geht es nach dem gemeinsamen Workshop weiter? Bereits während der Arbeit wird offensichtlich, die Mitglieder des Managementteams sind noch nicht bereit, den Blick nach draußen zu richten. Relativ schnell lösen alle Kleingruppen die vorgegebene Sitzordnung auf.

Schließlich folgen die Präsentationen im Plenum. Die Fragen auf dem Arbeitspapier für die Kleingruppenarbeit finden sich auf Moderationswänden wieder.

- Wer wird einbezogen / wer muss einbezogen werden? Warum? (Teilnehmerkreis)
- Wer muss was mit wem verbindlich klären, damit die weitere Arbeit in diesem Teilnehmerkreis stattfinden kann? (Kordinator für Termin & Ressourcen)
- Wer wird für was federführend? Warum? (Leiter für ...)
- Welches sind die nächsten, konkreten Maßnahmen zum Fortführung des Leitbildentwurfes? (Aktion)
- Welche Maßnahmen werden wann unternommen? Wer ist verantwortlich? (Termin & Verantwortlicher).

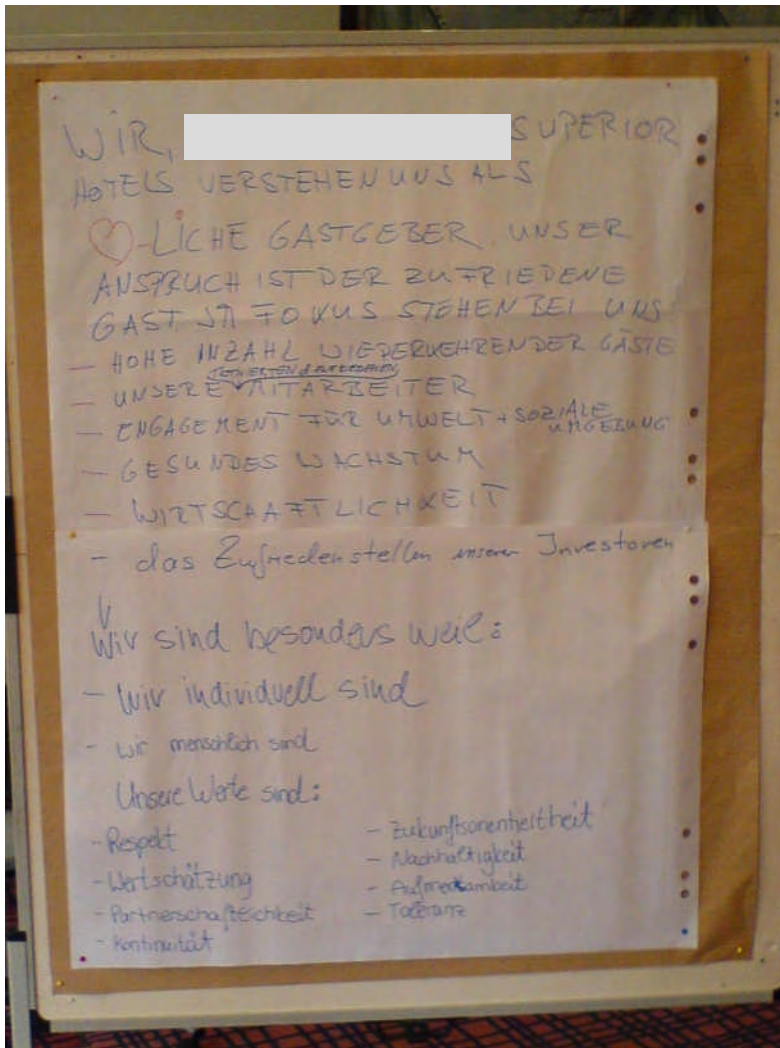
Nach und nach entsteht mittels der Metaplan-Technik, einer Methode zur Visualisierung und Strukturierung von inhaltlichen Beiträgen, für alle sichtbar ein Gesamtplan. Dieser zeigt, wie der erste Entwurf in die Hotels getragen und wie dort mit diesem gearbeitet werden soll. Doch dies genügt den Teilnehmern nicht. Sie fordern jetzt einen weiter gehenden Leitbildansatz. Die vier verschiedenen Lösungsansätze auf die vier Leitbildfragen als Basis für die weitere Arbeit reichen ihnen nicht aus. Was zunächst auf der nonverbalen Ebene durch Auflösen der Sitzordnung zu beobachten ist, entspricht dem bei den Präsentationen formulierten Wunsch, inhaltlich weiterzuarbeiten. Ich konzipiere den ersten Teil des Nachmittags neu.



**** Bild 7**** *Bewegtes Plenum*

5.1 Zwischenergebnis und Weiterarbeit

Am Ende des Workshops liegt ein erster Leitbildentwurf mit einem Konsens darüber vor, welches die gemeinsamen Unternehmenswerte sind.



****Bild 8**** Erster Leitbildentwurf

Außerdem gibt es die Vereinbarung, dass seitens der Zentrale ein Video gedreht wird. Dieses dient dazu, das Projekt Leitbild und die Ergebnisse des zweitägigen Workshops gegenüber allen Mitarbeitern der Hotels zu kommunizieren und sie somit in den weiteren Prozess einzubinden. Mit dem Video soll der schriftliche Leitbildentwurf aus dem Workshop und ein Fragebogen an die Hotels versandt werden.

Jedes Hotel ist aufgefordert, für sich eine geeignete Form zu wählen, um zu gemeinsamen Antworten zu finden. Diese sind bis zu einem bestimmten Termin an die Zentrale zurück zu senden. Hier soll nach Auswertung aller Antworten eine finale Version des Leitbildes erarbeitet werden.

5.2 Reflexion der Teilnehmer

Die Teilnehmer nutzen das Angebot zur Auswertung des Workshops intensiv. Zum einen bitte ich, die schriftlich fixierte Erwartung „Was wäre ein gutes Ergebnis?“ vom ersten Tag hinzu zu nehmen. Damit haben die am Vortrag formulierten Antworten jetzt ihren Platz. Zum anderen biete ich die Leitfragen¹⁷ der Reflexionsphase nach dem Leittext-System an:

- Wie sind wir miteinander umgegangen?
- Was habe ich gelernt?
- Wie habe ich gelernt?
- Wo will ich das Gelernte einsetzen?

Hier einige Aussagen aus der Feedback-Runde:

- „Mit allen Sinnen gelernt.“
- „Nicht mit dem Kopf durch die Wand gehen zu wollen.“
- „So etwas Wichtiges braucht Zeit.“
- „Mit Kopf, Geist, Seele gearbeitet.“
- „Auch persönlich etwas gebracht.“
- „Noch nie war ein Training so kurzweilig.“
- „Casual dress code war richtig.“

Zwischendurch kommen individuelle Rückmeldungen, wie der Prozess erlebt wird und wie ich in meiner Rolle gesehen werde. Die Teilnehmer seien aufgrund der externen Begleitung sowohl offener als auch disziplinierter. Bezogen auf mein Verhalten reichen sie von sanfter Autorität, Geduld und Gelassenheit bis zu Diplomatie.

5.3 Eigenreflexion

In der Diskussion um die Werte spüren die Teilnehmer Druck. Der Verführung, diesen zu übernehmen, komme ich nicht nach. Ich sehe meine Rolle darin, realistische Etappenziele zu spiegeln und nicht ein konkretes Ergebnis zu zusichern. Die inhaltliche Arbeit liegt in der Verantwortung der Teilnehmer. Meine Verantwortung verstehe ich darin, den Rahmen des Möglichen aufzuzeigen und dadurch authentisch zu bleiben. So verweise ich in der Werte-Diskussion darauf: Es geht nichts verloren. Alle inhaltlich jetzt noch nicht einzuordnenden Impulse sind in einem Themenspeicher erfasst. Jeder kann in der Weiterarbeit auch auf seine Kollegen vertrauen. Es kann bis morgen nur ein Entwurf, ein erster Rahmen entstehen.

Für den zweiten Workshoptag vergegenwärtige ich mir meinen Auftrag noch einmal. Nach dem Anstoßen der Entwicklung gestern, liegt mein Interventionsschwerpunkt heute auf einer Vereinbarung zum weiteren Vorgehen.

Damit der Prozess weitergehen kann, braucht diese Teilnehmergruppe zweierlei: Verbindlichkeit hinsichtlich der nächsten Schritte und „etwas“ in die Hand in Form eines ersten Schriftstückes. Diesem Wunsch, dass dies noch Raum hat, kann ich gut entsprechen. Meine Erkenntnis: Ich kann als Prozessgestalter ermöglichen, dass ein gewünschtes Ergebnis erreicht werden kann. Die Voraussetzungen: es muss dem Stand der Gruppe entsprechen und in der verfügbaren Zeit realisierbar erscheinen.

6. Ausblick

Für mich zeichnet sich im weiteren Befassen mit dem Thema Leitbild eine an diese Arbeit anschließende Frage ab:

Wie lassen sich die Säulen der Identität als Modell der individuellen Persönlichkeitsentwicklung verändert im Unternehmenskontext einsetzen?

¹⁷ Vgl. LUMMA, Klaus: Die Team-Fibel, Hamburg 1994, S. 31.

Wie lässt sich damit die Entwicklung der Unternehmensidentität unterstützen?

In der Verbindung von Leitbild und Identität schiebt sich für mich der Aspekt der Werte in den Vordergrund. Sie leiten unser Handeln: ob uns das bewusst ist oder nicht, ob es um das persönliche oder berufliche Umfeld geht. Sie bieten Orientierung und geben in unsicheren Zeiten zusätzlichen Halt.

Rückbesinnen auf Werte steht im Fokus einer Kooperation, die ich derzeit mit einem Kollegen und einem Tagungshotel auf den Weg bringe. Das Anliegen ist es, wertebewusstes Handeln in den wichtigen Unternehmensbereichen Führen und Verkaufen zu etablieren. Zwei modular aufgebaute Trainingsreihen sind entwickelt. Jetzt folgt die Ansprache potentieller Firmenkunden. In diesem Sinne: Werte weisen (mir) den Weg!

Literatur

Bücher:

LUMMA, Klaus: Counseling, Eschweiler 1999.

LUMMA, Klaus: Die Team-Fibel, Hamburg 1994.

RICHTER, Kurt F.: Erzählweisen des Körpers, Seelze-Velber 2003.

WEISDBORD, Marvin, JANOFF, Sandra: Future Search - Die Zukunftskonferenz, Stuttgart 2001.

Artikel aus Zeitschriften:

SCHMEER, Gisela: „Warum Malen mehr bringt“, in managerSeminare, Heft 124, 2008, S. 30-34.

Artikel aus dem Internet:

www.meta-five.eu

www.ras-training.de

www.wikipedia.org

Gabriele Möser

Werte weisen den Weg

Einsatz kreativer Gestaltarbeit bei der Entwicklung eines Unternehmensleitbildes in einer Hotelgruppe

Zusammenfassung

Der Fachbeitrag zeigt, wie sich Elemente kreativer Gestaltarbeit im Unternehmenskontext einsetzen lassen. Anlass ist der Verkauf von zehn Hotels in Deutschland an einen international agierenden Eigentümer. Unter den Mitarbeitern macht sich eine gewisse Orientierungslosigkeit und Unsicherheit breit. Es fällt die Entscheidung, ein Unternehmensleitbild zu entwickeln. Dieses soll Zukunftsorientierung durch eine gemeinsame Vision und einen Handlungsrahmen durch verbindliche Werte geben. Es soll den Mitarbeitern Identifikation und Motivation durch Sinnggebung ermöglichen. Ein zweitägiger Workshop mit dem Managementteam Deutschland bildet den Auftakt für die Leitbildentwicklung. Die Konzeption dieses Workshops mit kreativer Gestaltarbeit als methodischen Ansatz sowie Beispiele der Arbeit mit Gestaltelementen werden aufgezeigt.

Biographische Notiz

Gabriele Möser

36100 Petersberg

Gründerin (1997) & Inhaberin von PR-line - www.pr-line.info

Diplom-Betriebswirtin, Counselor grad. BVPPT Fachrichtung Supervision

Honorar Dozentin an der FH Schmalkalden

Vier Beratungsfelder, ein Ziel: Wertschöpfung durch Wertschätzung

- UnternehmensLeitbild
- FührungsPersönlichkeit
- TeamEntwicklung
- PublicRelations

Lehrtrainer: Dagmar Lumma, Eschweiler; Dr. Klaus Lumma, Eschweiler; Maria Amon, Rösrath; Annegret Kern, Kerpen

Gasttrainer: Elisabeth Tomalin, London; Monika Kösters, Düsseldorf

Biografie Lehrcoaching: Eckhard Budde, Fulda

Fall- & Projektsupervision: Beate Remagen, Kirtorf

