

# Workshopgestaltung auf Grundlage des GROW-Modells im agilen Unternehmen

Abschlussarbeit Ausbildung zum systemischen Coach In-Konstellation

Susann Thies

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. EINLEITUNG</b> .....	<b>3</b>
<b>2. LERNEN IM AGILEN UMFELD</b> .....	<b>4</b>
<b>3. DER MENSCHLICHE FAKTOR BEI DER EINFÜHRUNG DES BETRIEBLICHEN LERNENS</b> .....	<b>6</b>
<b>4. VORÜBERLEGUNGEN ZUM WORKSHOPFORMAT</b> .....	<b>8</b>
<b>5. WORKSHOPGESTALTUNG MIT DEM GROW-MODELL ALS GRUNDLAGE</b> .....	<b>9</b>
<b>5.1 ANKOMMEN</b> .....	<b>9</b>
<b>5.2 ZIEL DES WORKSHOPS - GOAL</b> .....	<b>9</b>
<b>5.3 FUNKTIONIERENDES – REALITY</b> .....	<b>11</b>
<b>5.4 DIE NÄCHSTEN SCHRITTE – OPTIONS</b> .....	<b>11</b>
<b>5.5 ZUVERSICHT – WILL</b> .....	<b>12</b>
<b>6. ABSCHLUSS</b> .....	<b>13</b>
<b>7. LITERATURVERZEICHNIS</b> .....	<b>14</b>

## 1. Einleitung

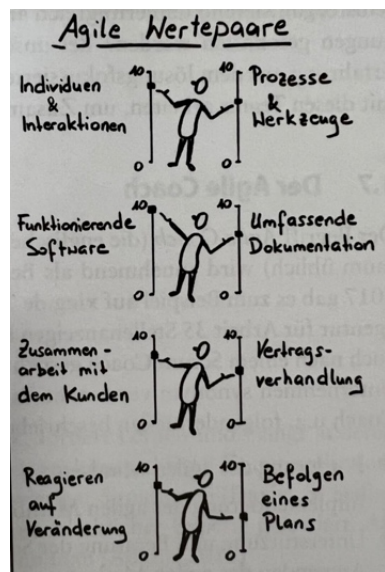
Die Arbeit „Workshopgestaltung auf Grundlage des GROW-Modells im agilen Unternehmen“ gibt einen Überblick darüber, wie ein Workshop mit der Methode „GROW“ gestaltet werden kann. Als Grundlage dient hierfür die Annahme, dass in einem fiktiven Unternehmen ein „Unternehmens-Campus“ entwickelt werden soll, also eine Plattform, welche betriebliches Lernen ermöglicht. Bei dem fiktiven Unternehmen handelt es sich um ein agil strukturiertes Unternehmen. Die Arbeit gibt einen kurzen Überblick darüber, was Agilität bedeutet. Sie zeigt Parallelen auf zwischen systemischen Coaching und Agilität. Da das Projekt bei beziehungsweise nach der Umsetzung eine möglichst hohe Nutzerquote aufweisen soll, behandelt Abschnitt drei Themen, wie die Akzeptanz und spätere Nutzung erhöht werden kann. Abschnitt vier beleuchtet die Vorgehensweisen zu Ort, Zeit, Raum und Ziel des Workshops für das Unternehmen. Aufbauend auf den vorherigen Abschnitten stellt Abschnitt fünf das Workshopdesign mit den einzelnen Phasen vor.

## 2. Lernen im agilen Umfeld

Zu Beginn dieser Arbeit möchte ich das Thema „Workshopgestaltung auf Grundlage des GROW-Modells im agilen Unternehmen“ gern in den gesamten Kontext setzen. Dazu beleuchte ich kurz, was Agilität bedeutet.

Agilität kann über vier Werte und 12 Prinzipien definiert werden, welche durch das Agile Manifest beschrieben werden. Das agile Manifest kommt ursprünglich aus den Vereinigten Staaten von Amerika. Dort wurde es im Rahmen der Softwareentwicklung ausgearbeitet.

Die vier Werte des Agilen Manifests werden in folgender Grafik dargestellt:



Die Darstellung mit Hilfe der zwei Slider soll verdeutlichen, dass ein Mehr von dem Einen nicht gleichzeitig ein Weniger von dem Anderen bedeuten muss. Auch lassen sich die Wertepaare gut auf die Einführung des betrieblichen Lernens übertragen. Ziel des betrieblichen Lernens ist es, die Nutzer und deren Interaktion in den Vordergrund zu stellen, um eine bestmögliche Nutzung und Vernetzung der Kollegen untereinander zu bewirken. Wichtig ist dafür eine funktionierende und nutzerfreundliche Software. Beides wird durch eine direkte Einbeziehung und Zusammenarbeit der Kollegen erreicht. Durch die Einbeziehung kann direkt reagiert werden, um Veränderungsprozesse anzustoßen. Eine weitere Beschreibung agilen Arbeitens lautet folgendermaßen:

„Agiles Arbeiten setzt auf konsequente Kundenorientierung. Agile Teams ermöglichen schnelles Reagieren. Agile Teamarbeit nutzt die Ressourcen der Mitarbeiter“<sup>2</sup>

In vielen agil agierenden Organisationen gibt es einen internen oder externen Agile Coach. „Ein Agile Coach beobachtet, gibt Feedback, fördert Lernen und bringt anderen

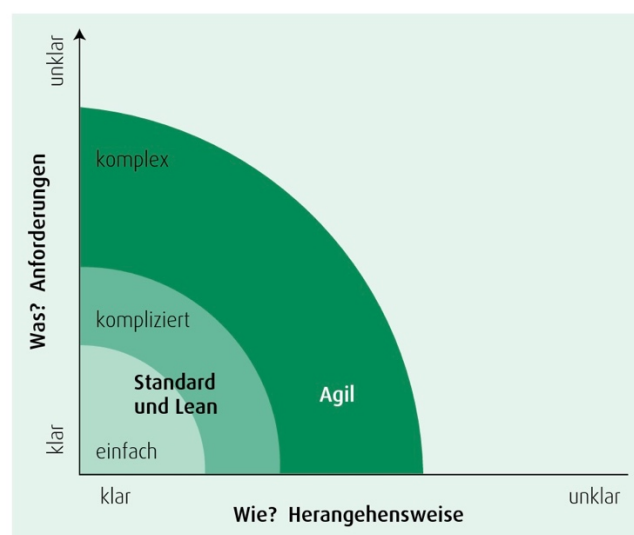
<sup>1</sup> Veronika Kotrba, Ralph Miarka, 2019, S. 7

<sup>2</sup> Jörg Bahlow, Gerhard Kullmann, 2018, S. 35

etwas bei. Er unterstützt das Team bei der konstruktiven Kommunikation, Zusammenarbeit und der Bewältigung schwieriger Situationen.“<sup>3</sup> Ähnlich der Ausbildung zum systemischen Coach gibt es eine Ausbildung zum agile Coach. Die sowohl systemischen Inhalte als auch das Wissen zu Methoden und Rahmenbedingungen der Agilität können hilfreich sein, den Workshop durchzuführen. Insbesondere im systemisch-lösungsfokussierten Ansatz wird davon ausgegangen, dass der Klient Experte für sein Problem ist – in diesem Fall also davon, dass die Mitarbeiter Experten dafür sind, wie sie mit dem Thema Lernen umgehen. Im Prozess des lösungsorientierten Coachings und der Agilität gibt es viele Parallelen<sup>4</sup>:

- Agiles und lösungsorientiertes Coaching leitet sich aus der Beobachtung von erfolgreichem Verhalten ab. So können vorherrschende Ansichten und Verhaltensmuster direkt angepasst werden
- Sowohl im Coaching als auch im agilen Umfeld bewegen Menschen sich in einem dynamischen Umfeld, welches sie durch ihr Verhalten beeinflussen, somit sind lösungsfokussiertes Coaching und Agilität systemisch
- Die Anliegen des Kunden sind das zentrale Thema des lösungsfokussierten Coachings (Kunde = Klient/Coachee) als auch der Agilität (Endkunde/ Käufer/ Nutzer)
- Empirisches Vorgehen: Wo steht der Klient/ die Organisation aktuell, Planung nächster Schritte, Überprüfung, Neustart des Zyklus

Eine Einschätzung dahingehend, ob ein Projekt mit agilen Methoden umgesetzt werden sollte, gibt die Stacey Matrix:



Agilitäts-Check mit der Stacey-Matrix

5

<sup>3</sup> Veronika Kotrba, Ralph Miarka, 2019, S. 9

<sup>4</sup> Vgl. Veronika Kotrba, Ralph Miarka, 2019, S. 5 - 6

<sup>5</sup> Jörg Preußig, Silke Sichart, 2018, S. 26

Hier wird gegenüber gestellt, inwiefern die Anforderungen und die Herangehensweise an ein Projekt klar oder unklar sind und welches Vorgehen sich daraus ableitet. Da die genauen Anforderungen mit Hilfe der Mitarbeiter erarbeitet werden sollen und es einen Unternehmens-Campus im Unternehmen noch nicht gibt, besteht auf beiden Achsen mehr Unklarheit als Klarheit. Abgeleitet aus der Matrix ergibt sich eine eher agile Bearbeitung des Themas.

Der vierte Wert des agilen Manifests lautet reagieren auf Veränderung. Dieser Wert behandelt das Thema Lernen im agilen Kontext. Lernen ist ein zentraler Bestandteil des agilen Systems, denn Lernen durch Experimente, also durch Versuch und Irrtum bedeutet Agilität. Ein Experiment wird immer dann durchgeführt, wenn das Ergebnis des Tuns unsicher oder unklar ist. Um das Risiko zu minimieren, wird das Experiment so klein wie möglich gehalten, damit es so kurz wie möglich dauert und das Ergebnis so schnell wie möglich verfügbar ist.<sup>6</sup> Agilität bedeutet somit ein schrittweises und aufeinander aufbauendes Vorgehen, welches schnelle Feedbackschleifen nutzt vor dem Hintergrund: Tun wir die richtigen Dinge (Effektivität) und tun wir sie richtig (Effizienz)?<sup>7</sup> Um dem gerecht zu werden, ist die Beteiligung der Mitarbeiter durch den Workshop der Startschuss, um den Lernprozess zum betrieblichen Lernen zu beginnen.

### 3. Der menschliche Faktor bei der Einführung des betrieblichen Lernens

Diesem Abschnitt möchte ich das Buch „Führen mit Hirn“ von Sebastian Purps-Pardigol zugrunde legen<sup>8</sup>. In dem Buch wird auf Erkenntnisse der Hirnforschung in Verbindung mit der Unternehmensführung eingegangen. Dabei identifiziert Purps-Pardigol folgende Kernpunkte, welche einen positiven Einfluss auf das Thema Führung haben:

1. Zugehörigkeit – Menschen möchten sich verbunden fühlen
2. Entfaltung und Gestaltung – Menschen möchten sich einbringen
3. Vertrauen – Menschen brauchen jemanden, der an sie glaubt
4. Erfahrungen – Menschen wachsen, wenn sie gefordert sind
5. Sinnhaftigkeit – Menschen erhalten Zugriff auf ihre Ressourcen
6. Achtsamkeit – Menschen finden zu sich zurück

Im Rahmen der Agilität steht das Individuum und die Interaktion im Fokus. Um ein innerbetriebliches Projekt zu einem erfolgreichen Projekt zu machen, ist dieser Fokus essenziell. Der Workshop bildet die Grundlage der ersten Einbeziehung der Mitarbeiter. Im Folgenden führe ich verschiedene Beispiele an, die deutlich machen sollen, warum das Workshopformat sinnvoll ist. Der Satz „Menschen möchten sich verbunden fühlen“ leitet das Thema der *Zugehörigkeit* ein. Hierfür wird ein Experiment mit zwei Affen beschrieben. In dem Experiment sitzt zuerst ein Affe allein im Käfig,

---

<sup>6</sup> Torsten Scheller, 2017, S. 60

<sup>7</sup> Torsten Scheller, 2017, S. S. 61

<sup>8</sup> Vgl. Purps-Pardigol, 2015

welcher von einem bellenden Hund umrundet wird. Der Affe reagiert wie erwartet ängstlich. Im zweiten Schritt wird ein Affe hinzugesetzt, welchem ein Mittel gegen Stress und Angst verabreicht wurde. Wie erwartet, reagiert der zweite Affe entspannt, jedoch zeigte auch der erste Affe ohne medikamentöse Behandlung keine Stressreaktion mehr. Die Forscher experimentierten weiter und stellten fest, dass der Beruhigungseffekt nur eintrat, wenn die Affen aus der gleichen Kolonie stammten, sich kannten und sich einander zugehörig fühlten. 2005 konnte ein Forscherteam nachweisen, weshalb sich der Stress bei den beiden Affen verringerte. Wenn sich ein Affe (oder Mensch) verbunden fühlt, schüttet sein Gehirn das Bindungshormon Oxytocin aus, welches beruhigend auf die Amygdala, das zentrale Angstsystem im Gehirn, wirkt. Das heißt, Verbundenheit ist ein gutes Beruhigungsmittel in Momenten großer Verunsicherung und Angst. Das Thema Verbundenheit spielt noch in einem weiteren Experiment eine Rolle. 67 Teilnehmer sollen ein unlösbares Puzzle lösen. Gruppe A wird suggeriert, sie würde im Team an der Aufgabe arbeiten, bei Gruppe B wird der gemeinschaftliche Aspekt an der Arbeit ausgelassen.

Im Ergebnis führt das dazu, dass bei Gruppe A eine um 50 % höhere Leistungsbereitschaft, eine um 12 % gesteigerte Leistungsfähigkeit und eine um 33 % geringere Erschöpfung gemessen wurde.

Bezogen auf den Workshop-Kontext soll der Workshop von Anfang an das Gefühl der Verbundenheit stärken. Diese geschieht zum Einen durch das abteilungsübergreifende Arbeiten für die Zeit des Workshops. Zum Anderen durch die gemeinschaftliche Bearbeitung des Themas Lernen im betrieblichen Umfeld. Für die Kollegen entsteht bei der Bearbeitung der Fragestellungen das Gefühl, diese im Team zu bearbeiten. Geschlussfolgert aus den Erkenntnissen aus Experiment 2, kann mit Steigerungen bei der Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit gerechnet werden. Ebenso ist es möglich, dass die Teilnehmer bei der Bearbeitung des Themas weniger schnell ermüden.

Als weiteren wichtigen Punkt fördert der Workshop das menschliche Bedürfnis, selbst *gestalten* zu können und sich dabei zu *entfalten*. Ein Beispiel hierfür ist der Ikea Effekt. Bei diesem Experiment wird eine Gruppe gebeten, ein Stück Papier zu einem Origami zu falten und anschließend dem gefalteten Objekt einen Wert beizumessen. Eine zweite Gruppe wurde nur gebeten, dem Origami einen Wert beizumessen. Im Experiment hielten die Teilnehmer, welche zuvor selbst an dem Stück gearbeitet hatten, dieses um 63 % wertvoller als die Teilnehmer ohne eigene Beteiligung. Durch das Workshopformat ist von Anfang an eine Mitgestaltung durch die Mitarbeiter gegeben. Es ist davon auszugehen, dass bei kontinuierlicher weiterer Beteiligung der Wert des Endproduktes, in diesem Fall der Unternehmens Campus, als deutlich höher eingeschätzt wird, als wenn dieser beispielsweise nur als fertiges Endprodukt eingekauft wird.

Als letztes möchte ich auf den Punkt der *Sinnhaftigkeit* eingehen. Mit dem Workshop erhalten die Mitarbeiter die Möglichkeit, das betriebliche Lernen von Anfang an mit zu gestalten. Ein Sinn dieser Arbeit wird jedoch erst im Anschluss an die Workshopphase erkennbar: Nämlich ab dem Moment, in welchem die Mitarbeiter erleben, dass ihre ausgearbeiteten Ideen mit einbezogen werden. 2008 fand ein Experiment statt, welches den Einfluss von Sinnhaftigkeit auf die Leistungsbereitschaft und die

Arbeitsergebnisse überprüft hat. Hierfür gab es drei Gruppen von Teilnehmern, welche eine einfache Aufgabe auf einem Blatt Papier lösen sollten. Gruppe 1 wurde gebeten, nach jedem Durchgang ihren Namen auf dem Papier zu notieren. Das Papier mit der gelösten Aufgabe wurde von einer Person entgegengenommen und abgeheftet. Gruppe 2 wurde bewusst nicht darum gebeten den eigenen Namen zu notieren. Die fertige Aufgabe wurde ohne Blickkontakt, mit der Bitte diese auf einem Stapel abzulegen, entgegengenommen. Gruppe 3 sollte den eigenen Namen ebenfalls nicht notieren, das Papier mit der gelösten Aufgabe wurde bei der Entgegennahme direkt geschreddert. Die Wissenschaftler erkannten: Einem Mitarbeiter Anerkennung zu schenken, verdreifacht seine Leistungsbereitschaft, Die Ignoranz des Arbeitsergebnisses kommt hingegen einer Zerstörung ebendiesem gleich.

#### 4. Vorüberlegungen zum Workshopformat

Die Idee des Workshops ist entstanden, um vor Beginn der Konzeption des Unternehmens Campus zu erkunden, wie die Kollegen sich eben diesen vorstellen, welche Erfahrungen sie bereits mit dem Thema Lernen haben und welche Inhalte und Tools sie sich im Rahmen des Unternehmens Campus wünschen, um diesen für sich im Arbeitsalltag nutzen zu können. Ziel ist es, nach dem Workshop zu wissen, welche Vorstellungen die Mitarbeiter haben und was sie für eine Integration in den Arbeitstag benötigen. Gleichzeitig soll herausgefunden werden, wie die Einstellung der Kollegen zum Thema Unternehmens Campus ist. Es soll eine erste Ideensammlung zu Methoden und Inhalten des Campus entstehen. Es sollen bereits jetzt Kollegen gefunden werden, welche sich für das Thema begeistern, es in die Abteilungen tragen und eventuell an einer Mitgestaltung interessiert sind.

Ziel für die Mitarbeiter ist es, dass sie von Anfang an das Gefühl von Beteiligung und Mitgestaltung haben. Es soll ein erster Impuls gesetzt werden, dass die Mitarbeiter sich mit dem Thema betriebliches/ privates Lernen auseinandersetzen und reflektieren, was sie nutzen, wo sie gute Erfahrungen gesammelt haben und wie sich das auf den Arbeitsalltag übertragen lässt.

Für die Workshoprunden ist eine Teilnehmerzahl von 15 bis 20 Teilnehmern geplant, um eine möglichst hohe Ergebnisvielfalt zu erreichen. Gleichzeitig sollen die Teilnehmer sowohl männlich als auch weiblich, aus unterschiedlichen Abteilungen und unterschiedlichen Altersgruppen kommen, um unterschiedliche Blickwinkel zu berücksichtigen.

Auf Grund der Struktur der Workshopgestaltung wird als verwertbares Ergebnis eine Sammlung entstehen, welche Aspekte das Thema Lernen für die Mitarbeiter berücksichtigen muss. Außerdem wird in jedem Workshop eine Ideensammlung erarbeitet, wie ein Unternehmens Campus in der Vorstellung der Mitarbeiter aussehen kann.

Als Veranstaltungsort ist ein Ort außerhalb des Unternehmens denkbar, um die Kreativität der Beteiligten zu fördern und durch den Abstand zum Unternehmen neue Sichtweisen zu ermöglichen. Im Design Thinking wird sinnbildlich vom Lösungs- und Problemraum gesprochen. Denkbar ist somit ein Ort/ Raum, an welchem zuerst über die Ziele (Goal) und die Reality (Realität) gesprochen wird. Anschließend findet ein



Orts-/Raum- wechsel statt, um dann den „Lösungsraum“ zu betreten. Hier kann der Austausch zu den Lösungsmöglichkeiten und ersten kleinen Schritten stattfinden.

## 5. Workshopgestaltung mit dem GROW-Modell als Grundlage

Für die Workshopgestaltung möchte ich das GROW Modell von John Whitmore zugrunde legen. Das Modell dient zur Strukturierung von Coachingprozessen. Mit Hilfe von systemischen Fragen und Methoden werden aufeinander aufbauend vier Bereiche bearbeitet: In Bereich 1 **Goal** wird das Ziel der Coachingsitzung, in diesem Fall des Workshops, festgelegt. Im Bereich 2 **Reality** erfolgt eine Realitätsprüfung zur Feststellung der aktuellen Situation. Aus diesen beiden Stationen werden dann in Bereich 3 Lösungswege oder alternative Strategien (**Options**) erarbeitet, welche in Bereich 4 in konkrete Vorhaben (**Will**) überführt werden: Was wird wann von wem mit fester Absicht getan?

### 5.1 Ankommen

Zum Start in den Workshop soll es eine kurze Vorstellung der einzelnen Teilnehmer geben.

Um eine gute und konstruktive Grundstimmung zu schaffen und die Teilnehmer auf das Thema einzustimmen, schließt sich an die Vorstellungsrunde die Übung „positives Spekulieren“ an. Spekuliert werden soll darüber, wie der Unternehmensalltag aussieht, nachdem das betriebliche Lernen erfolgreich eingeführt wurde. Diese Übung wird in 2er-Gruppen in je 2 Minuten durchgeführt. Insgesamt soll es drei Runden geben. Zum Ende gibt es eine kurze Sharing Runde in der großen Gruppe um wichtige Erkenntnisse zu teilen.

Als Zeitbedarf für die komplette Übung plane ich 30 Minuten ein.

### 5.2 Ziel des Workshops - Goal

**„Das Ziel zu kennen, macht Erfolg möglich. Es zu verstehen und zu fühlen, macht Erfolg wahrscheinlich!“<sup>9</sup>**

Anschließend starten wir mit der eigentlichen Anwendung des GROW Modells. In der ersten Phase, dem Ziel, sollen die langfristigen und kurzfristigen Ziele des Workshops festgelegt werden. Um eine erste Einschätzung zu erhalten, wo sich die Teilnehmer aktuell in Bezug auf das Thema Lernen/ betriebliches Lernen befinden, gibt es eine Skalenabfrage. Auf einer Skala von 1 – 10 sollen die Teilnehmer folgende Aussage einschätzen:

---

<sup>9</sup> Veronika Kotrba, Ralph Miarka, 2019, S. 66

Bezogen auf heute habe ich eine genaue Vorstellung, wie das betriebliche Lernen im Unternehmen aussehen kann, um mich (den Mitarbeiter) so sinnvoll wie möglich in meinem Arbeitsalltag zu unterstützen.

1 -----10

Die Skala wird auf einem Flipchart aufgezeichnet. Jeder Teilnehmer erhält einen roten Klebepunkt, um seinen aktuellen Standpunkt deutlich zu machen.

In Bezug auf das Ziel des Workshops gibt es aus meiner Sicht zwei mögliche Zielrichtungen: Die Erarbeitung des Themas und die Frage die sich Teilnehmer möglicherweise stellen: Was bringt mir persönlich der Zeiteinsatz heute, um das Thema zu erarbeiten? Mögliche Annahmen der Teilnehmer können sein:

- Ich werde mir klar darüber, wann, wo und womit ich am besten lerne
- mit meiner Teilnahme stelle ich sicher, dass meine Meinung als Mitarbeiter gehört wird und diese bei der Entwicklung des betrieblichen Lernens mit einbezogen wird
- oder das Gegenteil als Befürchtung: Ich nehme am Workshop teil und am Ende nimmt das Unternehmen keinen Bezug auf die hier erarbeiteten Inhalte
- Ich habe die Möglichkeit, mich an der Einführung des betrieblichen Lernens zu beteiligen

Unternehmensseitig ist es sinnvoll, die Mitarbeiter aus den in Kapitel drei genannten Gründen einzubeziehen. Das Ziel des Workshops aus Unternehmenssicht soll es sein, die als erstes genannte wahrscheinliche Annahme der Teilnehmer zu beantworten: Wann, wo und womit lerne ich am Besten? Als Abgrenzung zum Lernen außerhalb der Arbeitszeit ist ebenfalls die Fragestellung interessant, ob es Punkte gibt, in welchen sich betriebliches Lernen und privates Lernen unterscheiden sollen.

Um das Ziel des Workshops in Bezug auf das betriebliche Lernen zu erarbeiten, sollen in einer Gruppenarbeit folgende Fragestellungen bearbeitet werden:

Was muss hier heute geschehen, damit ihr mit dem Ergebnis zufrieden seid?  
 Worauf könntest du am ehesten verzichten?  
 Woran würde die Unternehmensleitung erkennen, dass ihr euer Ziel erreicht habt?  
 Was wäre dann anders?  
 Wofür machen wir das Ganze?

Entsprechend der Anzahl der Fragen, werden die Teilnehmer in 5 Gruppe eingeteilt. Pro Gruppe wird eine Frage bearbeitet. Am Ende wird das Ergebnis in der großen Gruppe gesammelt und geteilt.

### 5.3 Funktionierendes – Reality

In Phase drei geht es darum, einen Realitätscheck vorzunehmen. Hier schauen wir, wie die aktuelle Situation jetzt im Augenblick ist. Fragestellungen dafür können sein:

Wann habt ihr euch in der Vergangenheit beim Lernen als erfolgreich erlebt? Was gelingt beim Lernen gut? Wo gibt es Stolpersteine?

Was genau habt ihr getan um mit den Schwierigkeiten umzugehen?

Für die Erarbeitung dieser Thematik macht sich zuerst jeder Teilnehmer für sich allein Gedanken, was der letzte Lernerfolg war. Lernerfolge sollen ganz individuell und weit gefächert betrachtet werden. Beispielsweise kann als Grundlage für die Betrachtung das Erlernen einer neuen Sprache, die Reparatur des Fahrrades, das Erlernen eines neuen Computerprogramms oder das Erlernen einer neuen Handwerkstechnik herangezogen werden. Also alles, was der Teilnehmer neu ausprobiert und in Lernschleifen zur Verbesserung gebracht hat. Danach erfolgt ein Austausch in Kleingruppen über die gesammelten Erfahrungen. Eine Person erzählt, die anderen Personen hören zu. Anschließend sammeln die Kleingruppen drei bis fünf Aspekte, die erfolgreiches Lernen ermöglichen. Zum Abschluss werden diese in der großen Gruppe geteilt.

Um einen kurzen Zwischenstand zu erfragen, dürfen die Teilnehmer nochmals die Skalenfrage vom Anfang beantworten:

Bezogen auf heute habe ich eine genaue Vorstellung, wie das betriebliche Lernen im Unternehmen aussehen kann, um mich (den Mitarbeiter) so sinnvoll wie möglich in meinem Arbeitsalltag zu unterstützen.

1 -----10

Hierfür erhält jeder Teilnehmer einen gelben Klebepunkt um sich erneut zu verorten.

### 5.4 die nächsten Schritte – Options

Um den Möglichkeitsraum weiter zu öffnen und so den Blickwinkel der Teilnehmer zu vergrößern, bietet sich an dieser Stelle eine paradoxe Frage an. Laut Duden bedeutet paradox „einen [scheinbar] unauflösbaren Widerspruch in sich enthaltend; widersinnig, widersprüchlich“. Die paradoxe Frage soll durch ihren unerwarteten Inhalt eine Veränderung im Verhalten der Teilnehmer hervorrufen. Im Coaching geht man davon aus, dass Klienten, welche ein Problemverhalten (gedanklich) verstärken können, ebenfalls in der Lage sind, dieses zu verringern. Im Workshop sollen die Teilnehmer reflektieren, welches Verhalten und welche Methoden in Bezug auf das Thema betriebliches Lernen überhaupt nicht funktionieren würden, um dadurch später besser Rückschlüsse ziehen zu können, was sie sich für zukünftige Lernformate wünschen. Folgende paradoxe Frage wird in der Großgruppe bearbeitet:

Wie müsste das betriebliche Lernen eingeführt werden, damit es auf jeden Fall ein Misserfolg wird?

Die Teilnehmer können die Antworten spontan geben, welche dann zusammen auf einem Flipchart gesammelt werden. Als Zeitansatz plane ich 30 Minuten.

Mit dem zuvor erarbeiteten Wissen soll anschließend eine Ideensammlung rund um das betriebliche Lernen entstehen. Um den Möglichkeitsspielraum größtmöglich zu machen, sollen die folgenden Überlegungen unabhängig von Ressourcen wie Raum, Zeit oder Geld ausgeführt werden. Alles ist denkbar. Der Ideensammlung liegt die Methode 6 – 3 – 5 als Brainwriting-Kreativitätstechnik zu Grunde.

Der Name der Methode leitet sich aus den drei wesentlichen Eigenschaften der Methode ab: **6** Teilnehmer erhalten jeweils ein Blatt, auf dem sie **3** Ideen notieren und die Blätter dann insgesamt **5** mal weiterreichen. Im ersten Durchgang werden komplett neue Ideen entwickelt. In jedem weiteren Durchgang entwickelt jeder Teilnehmer die Idee weiter, welche bereits von dem Vorgänger notiert wurde. Natürlich kann und soll die Vorgängeridee um ganz neue Punkte ergänzt werden. Die Aufgabenstellung lautet: Bitte baut euch euren Unternehmens-Wunsch-Campus für betriebliches Lernen. Für jede Runde ist die Zeit auf zwei Minuten begrenzt. Am Ende haben die 6 Teilnehmer in sehr kurzer Zeit 15 Aspekte entwickelt, wie so ein Wunsch-Campus für betriebliches Lernen gestaltet werden könnte. Da die Gruppe der am Workshop Teilnehmenden 15 – 20 Personen sind, ist die Anzahl der entwickelten Ideen entsprechend höher.

### 5.5 Zuversicht – Will

In der letzten Phase des GROW Modells wird konkret besprochen, welche Schritte in die Wege geleitet werden soll. Dafür dienen folgende Fragestellungen:

Was möchtet ihr tun? Bis wann?

Was sind aus eurer Sicht erste konkrete Schritte?

Wen oder was brauchen wir dafür?

Wie, wann und in welcher Form erfolgt ein Update wie es weitergeht? Was wünscht ihr euch?

Die Fragestellungen beantwortet jeder Teilnehmer zuerst für sich. Die Antworten werden dann in 4 Gruppen mit je 4 – 5 Teilnehmern gesammelt, um die wichtigsten Aspekte herauszufiltern. Im Anschluss teilt jede Gruppe ihre Ideen und Wünsche.

Zum Abschluss des Workshops dürfen die Teilnehmer nochmals die Skalenfrage beantworten:

Bezogen auf heute habe ich eine genaue Vorstellung, wie das betriebliche Lernen im Unternehmen aussehen kann, um mich (den Mitarbeiter) so sinnvoll wie möglich in meinem Arbeitsalltag zu unterstützen.

1 -----10

Jeder Teilnehmer erhält einen grünen Klebepunkt, um seinen aktuellen Standort einzutragen. Mit der Abfrage zu Beginn, in der Mitte und am Ende ist erkennbar, ob es eine Entwicklung im Laufe des Workshops gegeben hat. Ebenfalls ist über die Verteilung der unterschiedlich farbigen Punkte ablesbar, wie stark die Teilnehmer selbst diese Entwicklung einschätzen.

## 6. Abschluss

Der Workshop wurde nach der Methode des GROW-Modells durchgeführt. Der Workshop soll mit verschiedenen Gruppen durchgeführt werden, um möglichst viele Mitarbeiter entsprechend der Unternehmensgröße einzubeziehen. Am Ende wird ein Protokoll erstellt, welches die Ergebnisse der unterschiedlichen Phasen und Methoden sammelt. Zusammengefasst wird es aus Punkt drei Reality eine Übersicht geben, welche Aspekte die Teilnehmer benötigen, um sich in einem optimalen Lernumfeld zu befinden. In Punkt vier Options wird das optimale Lernumfeld dann durch eine umfangreiche Ideensammlung ergänzt

## 7. Literaturverzeichnis

Jörg Bahlow, Gerhard Kullmann. Agile Teams – Neue Herausforderungen fokussiert meistern. Göttingen: BusinessVillage GmbH, 1. Auflage 2018

Veronika Kotrba, Ralph Miarka. Agile Teams lösungsfokussiert coachen. Heidelberg: dpunkt.verlag, 3. Auflage 2019

Jörg Preußig, Silke Sichart. Agiles Führen – Aktuelle Methoden für moderne Führungskräfte. Freiburg: Haufe, 1. Auflage 2018

Sebastian Purps-Pardigol. Führen mit Hirn. Frankfurt/Main: Campus, 2015

Torsten Scheller. Auf dem Weg zur agilen Organisation. München: Vahlen, 1. Auflage 2017