

für die Veränderungen sensibilisiert und sind gewillt, sich in den weiter ablaufenden Prozess aktiv mit einzubringen. Dafür ist ein Einblick in Tools und Anwendungsmöglichkeiten von Office-Produkten notwendig. Das Hauptergebnis eines Workshops ist eine partizipativ gestaltete Timeline, die die weitere Vorgehensweise der Teams widerspiegelt und konkrete Zeitangaben sowie Zuständigkeiten beinhaltet. In der Timeline werden folglich kleinschrittige Handlungsmaßnahmen für spezifische Teams vereinbart, wodurch die gewünschten technischen Lösungen und Anwendungen hinsichtlich verschiedener Kriterien in der Organisation umgesetzt werden können. Die Planung und Durchführung eines Workshops bedeutet für den MeTeOr-Consultant eine umfassende Vorbereitung auf **Menschen** und **Organisation** des Kunden nach den Grundlagen aus Kapitel 3.

Im Folgenden werden nun verschiedene Komponenten von Workshops so aufbereitet, dass MeTeOr-Consultants auf sie zurückgreifen und konkret in ihrer Arbeit anwenden können.

#### 4.3.1 Gruppenzusammensetzung und interdisziplinäre Zusammenarbeit in Workshops – Fünf goldene Regeln

Die Zusammenarbeit unterschiedlicher Fachrichtungen – auch als Interdisziplinarität bezeichnet - wird in der Wissenschaft als wirksame Methode für die Bearbeitung komplexer Fragestellungen betrachtet. Die Grundidee dabei ist, dass unterschiedliche Professionen heterogene Denkansätze, Methoden und Erfahrungen aufweisen und so ihren Teil zu einem produktiven und zufriedenstellenden Ergebnis beitragen können. In einem MeTeOr-Workshop findet somit nach dem Stakeholder-Ansatz eine Auslotung von Ansprüchen beteiligter Interessensgruppen statt, welche in einem gemeinsam erarbeiteten Entwurf zukünftige Handlungsschritte festlegt. Die Personenanzahl in einem Workshop sollte optimalerweise die Zahl von 20 nicht übersteigen, damit Raum für Diskussionen und Zusammenarbeit gelassen werden kann.

Im Folgenden werden nun 5 „Goldene Regeln“ vorgestellt, welche die Zusammenarbeit von Stakeholdern mit heterogenen Persönlichkeitsmerkmalen in einem MeTeOr-Workshop moderieren. Diese können als konkrete Handlungsempfehlungen für die Arbeit von MeTeOr-Consultants betrachtet werden.

## **1. Fördern Sie eine heterogene Zusammensetzung von Workshopgruppen.**

Nach dem MeTeOr-Ansatz wird versucht, neben diversen Berufen auch Personen mit unterschiedlichen Hierarchiestufen als Teilnehmende für Workshops zu generieren. Kommunizieren Sie bereits im Vorgespräch und in den dem Workshop vorausgehenden Interviews, dass eine heterogene Würfelung der Stakeholder durchaus erwünscht ist. Ein gesunder Mix aus Mitarbeitenden jeglichen Alters, Arbeitsbereichen, Geschlechts, Bildungsstandes und Position trägt im Optimalfall zu einem facettenreichen Austausch von Erfahrungen, Ängsten, Bedürfnissen und Erwartungen bei. Auf diesem Weg kann gemeinsam eine Herangehensweise geplant werden, welche ein Maximum verschiedener Facetten und Interessen widerspiegelt. In dem Sinne bietet Interdisziplinarität Ihnen und der gesamten Gruppe die Möglichkeit eines bunten Austauschs und der Festigung einer Vorgehensweise, welche möglichst viele Meinungen repräsentiert und auf viele organisationsinterne Gegebenheiten angepasst ist.

IT-Projekte nach dem MeTeOr-Ansatz werden in einer Organisation FÜR die Verbesserung des Arbeitsalltags aller Mitarbeitenden durchgeführt, daraus resultiert die Zusammenarbeit MIT den betroffenen Personen.

## **2. Sehen Sie Interdisziplinarität als Chance für ein buntes Mosaik.**

Betriebsräte formulieren wahrscheinlich andere Befürchtungen als Geschäftsführende; Mitarbeitende in der Produktion haben andere Erwartungen an das Projekt als Auszubildende in der Personalabteilung. Nehmen Sie als MeTeOr-Consultant die Heterogenität der Stakeholder innerhalb einer Organisation wahr. Dabei hilft das Bild vieler bunter Mosaiksteine, die durch die Verschiedenheit der Denkweisen, Persönlichkeiten und Erfahrungshintergründe geprägt sind. Durch ein Zusammenkommen entsteht am Ende ein zusammenpassendes, buntes Mosaik, welches durch die Nutzung ausschließlich gleicher Mosaiksteine auch nur halb so bunt und schön wäre.

### **3. Nehmen Sie die Person in der von ihr ausgefüllten Rolle wahr.**

Wie bereits in Kapitel 3.2.5 dargelegt wurde, nehmen Individuen in Gruppen Rollen ein und handeln nach gewissen Vorstellungen. Sie fungieren in einem MeTeOr-Workshop als „Gesandte“ ihres Berufszweigs bzw. ihrer Abteilung und äußern dahingehend nicht ausschließlich persönliche Meinungen. Vielmehr wird versucht, den Blickwinkel und die Anwendbarkeit auf ihren Tätigkeitsbereich zu übertragen und so als „Sprecher\*in“ für Kolleg\*innen zu fungieren. Führen Sie deshalb Äußerungen und Input von Personen auf die Ausübung ihrer Rolle zurück und vermeiden Sie so Gedankengänge, die den Sprung auf die Beziehungsebene signalisieren. „Frau Müller ist dem Projekt nicht wohlgesonnen; sie äußert ausschließlich Befürchtungen“ ist eine Bewertung des Verhaltens auf der Beziehungsebene. Vielmehr sollten Frau Müllers formulierte Befürchtungen bspw. auf ihre Rolle als Betriebsrätin zurückgeführt werden und dies als Chance für die Erweiterung des Planungshorizonts gesehen werden.

### **4. Schaffen Sie eine kommunikative und gleichberechtigte Atmosphäre.**

Wie bereits beschrieben, handeln die Teilnehmenden vor dem Hintergrund ihres Berufsfeldes, ihrer Erfahrungen sowie ihrer Stufe innerhalb der Hierarchiestruktur - kurz gesagt ihrer Rollen. Nehmen Sie deshalb Äußerungen über Ängste, Vorteile, Entwicklungen, Befürchtungen etc. ernst. Gehen Sie als Moderator\*in auf Anliegen ein und geben Sie diese zur Bearbeitung an die Gruppe zurück. Denn nur, wenn jede\*r Beteiligte eine Gleichberechtigung unabhängig von Position sowie eine Offenheit innerhalb der Gruppe wahrnimmt, können Ideen formuliert und als inspirierender Input für den ablaufenden Prozess betrachtet werden. Es ist folglich Ihre Aufgabe als Moderator\*in, einen kommunikativen Austausch innerhalb der Gruppe zu fördern, bei welchem Aussagen verschiedenster Organisationsmitglieder ihre Berücksichtigung und Anerkennung finden. Mit dem Vorleben dieses Grundsatzes können Sie die Teilnehmenden dazu anregen bzw. inspirieren, eine ähnliche Haltung zu zeigen.

### **5. Geben Sie allen Teilnehmenden die Möglichkeit der Beteiligung.**

In Ihrer Rolle als Moderator\*in können Sie die Beteiligung der unterschiedlichen Teilnehmenden sanft regulieren. Ihre Aufgabe ist es, dass jede Person mit ihren individuellen Ideen und Ängsten wahrgenommen wird. Scheuen Sie also nicht davor zurück, Redeanteile von dominanten Personen zu reduzieren und tendenziell ruhige Teilnehmende zu Beiträgen zu motivieren. Wichtig dabei ist ein gewisses Fingerspitzen- und Taktgefühl, dass sich niemand überrumpelt oder übergangen fühlt. Jedoch ist die Regulierung von Input wichtig, da aufgrund vorherrschender Hierarchien ein Ungleichgewicht der Beteiligung entstehen kann. Gestalten Sie Veranstaltungen folglich so, dass jede\*r zu Wort kommt und sich an der Entstehung des Outputs beteiligen kann. Ein Lösungsansatz könnte hierbei sein, nach einer Gruppenarbeit eine Methode einzubauen, in der jede\*r sich äußern muss. So werden die Meinungen von stilleren Teilnehmenden, die sich bspw. in der Gruppenarbeit zurückgezogen haben, trotzdem eingeholt.

Nachdem nun eine Übersicht über die fünf Regeln in Workshops gegeben werden konnte, folgen nun konkrete Punkte, welche nicht auf der Agenda eines Workshops fehlen sollten. Diese werden einzeln vorgestellt und in ihrer Funktion und Durchführung beschrieben.

#### 4.3.2 Demonstration der technischen Möglichkeiten

Damit die Teilnehmenden für das Thema der technischen Veränderungen begeistert werden können, bietet sich ein Einblick in die Weite der Möglichkeiten an. Dazu kann eine kurze Demonstration der zur Verfügung stehenden Tools und Anwendungsmöglichkeiten gegeben werden. Mittels moderner Visualisierungstechniken oder auch virtuell über das Teilen des Bildschirms demonstrieren Expert\*innen Chancen und Vorteile in der Arbeit mit cloudbasierten Kollaborationsoptionen sowie der vom Kunden gewünschten Apps.

Dieser Schritt eignet sich als Einstieg für den Workshop und knüpft an die technischen Überlegungen in Kapitel 3.1 an. Die Teilnehmenden erhalten einen Überblick über die Möglichkeiten in der Anwendung von Microsoft-Produkten und es kann das Gefühl „Das will ich auch!“ generiert werden. Der Einstieg soll eine Atmosphäre der Begeisterung erzeugen, indem der potenzielle zukünftige Nutzen unterstrichen wird. Das Aufzeigen positiver Aspekte ist relevant für die weitere Vorgehensweise im Workshop, wenn die Teilnehmenden mithilfe kreativer Methoden selbst aktiv werden.