

# WALLBREAKERS®

ADD-ON EXERCISES

# INTRODUCTION

Wallbreakers® includes three add-on exercises. The exercises can be used with Wallbreakers® to expand the game's space to reach more learning goals. As a facilitator, you can develop your own exercises inspired by these and help expand the game further. The exercises are described in brief below.

## 1: DEFENDING MANAGEMENT DECISIONS

A role-playing exercise that can be used to start the game. One participant plays the role of a manager that has to introduce the merger, the rest of the participants play employees. The exercise meets the following needs:

- Creating an awareness of the difficult managerial task of communicating an unpopular message about a change.
- Changing perspectives by putting participants in the employees' shoes when an unpopular message is announced. This generates more empathy with employees' reactions in change situations.
- Heightening the awareness of resistance reactions. How can you tell if there is resistance to a change?
- Conducting training in the difficult task of communicating change to large groups.
- Facilitating discussions about the conflict between personal integrity and loyally communicating messages issued from the top when you do not necessarily agree with what you need to communicate.

## 2: WE'RE ALL IN THE SAME BOAT, AFTER ALL

A coordination exercise that can be woven into the Implementation or Anchoring phase. The teams trade resources and try to align their change processes. The exercise aims at improving the abilities of managers:

- Navigating the conflict of interests between managers and their departments' individual performance orientation on the one hand, and the need for coordinating a holistic approach across departments in change projects on the other.
- Coordinating and negotiating in complex change projects.

## 3: HANDLING RESISTANCE

A role-playing exercise about difficult conversations. The exercise can be included as part of Wallbreakers® Anchoring or Implementation phase, giving the participants the opportunity to move a particularly challenging employee. This exercise aims to:

- Introduce the behaviour-modifying one-on-one conversation as a tool in change leadership.
- Train participants in difficult conversations with employees in resistance levels 2 and 3.
- Create space for reflection where a manager can receive constructive feedback on his or her own behaviour and communications skills in one-to-one leadership situations.

# WALLBREAKERS®

## ADD-ON EXERCISES 1: DEFENDING MANAGEMENT DECISIONS

# DEFENDING MANAGEMENT DECISIONS:

## INTRODUCTION AND COMMUNICATION MINI GAME FOR PHASE 1

### DEFENDING MANAGEMENT DECISIONS

#### Facilitator's guide

This exercise can be used to introduce the game's universe to participants, while at the same time creating a space for reflection on communicating change to a group of employees who are not necessarily ready for that change.

#### TRAINING TARGETS

Experiencing and recognising resistance to change. The participants play both the communicating role and the receiving role in a fictional communicational situation.

- Trying out and reflecting on the change message. Most likely good discussions will occur in the recap about what works well and what does not work when attempting to communicate a change effort.
- Experiencing how people react differently to being informed about a change effort. The exercise focuses on the differences between us as individuals and our different preferences when a message is communicated, and how we receive the points of the message differently.
- In addition, participants who play Managers will be challenged in terms of the tension arising between being honest and being loyal to the executive management's intentions in the actual communication situation. This can be brought out in the recap session, if relevant.

Some of the participants will play managers from different departments, who have to work together to plan and conduct the presentation of a major change. The rest of the participants will be playing the parts of employees from the previously mentioned departments.

Participants who play Managers use preparation sheets presenting the case and the known facts about the change effort to prepare for the session.

In addition to their own presentation, they must incorporate the film featuring the company's CEO into their change announcement.

Participants playing the Employees each receive an exercise sheet.

### MATERIALS

Use the following material for the exercise:

#### Preparation sheet for Managers

These describe the case and the task to the participants designated to play Managers. You will need one set per person playing a Manager.

Find them on the following pages.

#### Role sheet for the participants

These sheets describe the roles to be played by the rest of the participants. If possible, hand out roles with a gender corresponding with the persons who will be playing them, and make sure that the roles are distributed more or less evenly so that there are an equal number of roles from both TLA and Nordicon. The first 10 roles are the same as the ones in the booklet, the following 10 roles are supplementary roles. They are the same as the ones in the booklet, only with the opposite gender. If there are, more than 10 people playing Employees, just reuse some of the roles.

Find them on the following pages.

#### Film featuring the CEO

This film should be used as part of the Managers' instructions and be shown on a computer. Make sure there is a sound system (such as computer loudspeakers) present so the participants can hear the sound. The film is in English, but there are versions with subtitles available for most languages.

You can find a link to the film at [www.workz.dk/wallbreakers-materialer](http://www.workz.dk/wallbreakers-materialer)

From the film page you can also choose to download it to your own computer. This way you can use it off-line and maybe embed it into your facilitator's slides.

# DEFENDING MANAGEMENT DECISIONS:

## HOW TO RUN THE EXERCISE

### Preparation:

It works best to select the people who will be playing Managers beforehand. It also helps if this is a mixed group so that different perspectives come into play during their preparations.

### Print the materials required:

Preparation sheets for Managers, a selected set of role sheets, and these facilitation instructions for yourself (if necessary).

You should also have access to a preparation area for the participants who will play the Managers. This could be a separate room, but a sofa and chairs in a remote corner is also fine.

### Start-up considerations

The exercise can be run at the outset on a training day. This means that you will start taking aside the participants who will be playing Managers as people arrive.

What effect will this have? It will provide an energising introduction that will set the pace and make people feel that they are now starting to learn something.

### RUNNING INSTRUCTIONS

- Hand out the preparation sheets to those participants who will be playing Managers. Tell each of them if they are originally from Nordicon or TLA, and send them to the preparation area to read and discuss the task described in their papers. Give them twenty minutes to prepare and tell them you will be over in a little while to give detailed instructions.
- Once you have the Manager team working, assemble the rest of the participants into two groups, one playing TLA employees and the other Nordicon employees – but do not tell them this yet.
- Hand out the role sheets to the participants: TLA roles to TLA players and Nordicon roles to Nordicon players. Make sure that all 10 Employee types (ie. roles with names starting from A to J) are represented in the roles you hand out, that genders match and that there is a somewhat even mix between TLA and Nordicon employees.
- It takes less time to read the role sheets than it takes to prepare the Manager assignment, so this part is better to start a little later.
- Pay a visit to the Managers to make sure they understand the task described in their preparation sheets.
- Tell them that their Employees are waiting for them, divided into two groups.
- Also tell them that there is a message from the CEO, which they must present (if possible, give the Managers an opportunity to watch the film during their preparations by bringing a laptop to the preparation room).
- Make sure the Managers realise they all must participate when presenting the change effort, and that they must have clarified their roles.
- When you think the Managers have had enough time to prepare, call them in and ask them to start their presentation.
- Remember, they have to incorporate the film into their presentation, but it is up to them to decide when to show it during their presentation.
- Give the exercise time to get rolling. It often takes a little while for the Employees to get into their roles and to start asking critical questions or make angry comments.
- You decide when the exercise is over. When the questions asked by Employees or the various resistance reactions expressed become repetitive, you can stop the exercise.

# DEFENDING MANAGEMENT DECISIONS:

## REFLECTION AND RECAP

### **The exercise will result in different areas of focus in your recap:**

- Focus on how people felt about being a Manager with insufficient information and having to communicate an unpopular message. What was it like to stand up there? How did it go? What did you focus on in your preparations? What did you think about not having more information to give to the Employees?
- Focus on the gut feelings of those playing Employees. What words, phrases and messages did you notice? What effect did they have on you? Did you recognise anything from your own experience at work?
- Focus on the reality. How has your company typically communicated messages dealing with change? What effect did they have? What could be done differently?

### **After the reflection session, you can choose to use this exercise to establish the point of departure for the game:**

- Briefly present the three levels of resistance using a whiteboard or PowerPoint presentation and ask the participants to assess their role right now in terms of resistance.
- Next, ask the participants to find the playing piece which fits their role and have them move their playing piece to the level of resistance they feel they are in after the Managers' presentation.
- If more than one person played roles with the same letter, have them agree on a starting resistance.
- The resulting position becomes a "resistance starting point" for all the teams when the game starts.

# MANAGEMENTENTSCHEIDUNGEN BEGRÜNDEN

## EINFÜHRUNG FÜR MANAGER

**Sie sind Abteilungsleiter bei der Nordicon oder der TLA, zwei Unternehmen, die nun unter dem Namen TLA zusammengeschlossen wurden.**

- Beide Unternehmen sind in der IT-Branche.
- Sie repräsentieren jene Führungskräfte, die die Abteilungen für IT-Plattformen künftig leiten werden.

Sie werden eine Präsentation für die Mitarbeiter halten und ihnen mitteilen, dass die TLA den Wettbewerber Nordicon übernommen hat.

Ihr CEO befindet sich im Ausland und kann während der Präsentation über die Fusion für die Mitarbeiter nicht anwesend sein.

Er (der CEO) hat ein Informationsvideo vorbereitet und erwartet sich, dass Sie dieses Video in der Präsentation verwenden.

**Ihre Präsentation für die Mitarbeiter muss Informationen über die Akquisition enthalten.**

- Es wurde entschieden, dass nicht der CEO, sondern Sie als für das Tagesgeschäft Verantwortlicher den Mitarbeitern die Neuigkeiten vermittelt werden.

**Im Raum anwesend sind Mitarbeiter beider Unternehmen.**

- Die Mitarbeiter könnten Gerüchte wahrgenommen haben, sind anderweitig aber nicht über die Akquisition informiert worden.
- Dies ist das erste Mal, dass alle Mitarbeiter an einem Ort versammelt sind.

Lesen Sie sich die diesbezüglichen Unterlagen durch und denken Sie über alle Herausforderungen nach, die diese Fusion eventuell mit sich bringt – damit Sie die Mitarbeiter auf beste Weise über die neuen Gegebenheiten informieren können.

### FAKTEN

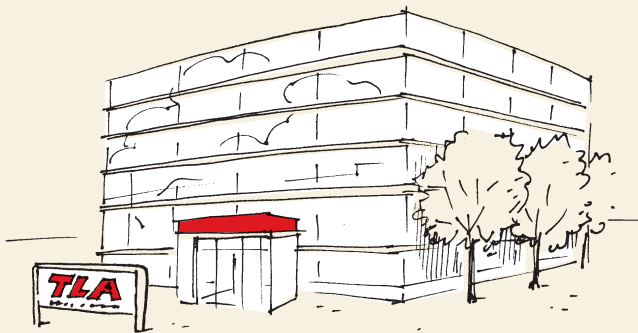
Die Übereinkunft wurde geschlossen und der Vertrag ist unterzeichnet. Die Mitarbeiter wurden noch nicht informiert und die Nachrichten werden am nächsten Tag in den Zeitungen zu lesen sein. Es gibt immer noch einige Bereiche, die unklar sind oder über die noch nicht entschieden wurde:

- Die endgültige Unternehmensstruktur ist noch nicht bekannt, doch da die TLA erst kürzlich umstrukturiert wurde, muss man diesbezüglich noch Geduld haben.
- Möglicherweise müssen 10 % der 40 Mitarbeiter gehen, falls ihre Stellen nach der Akquisition überflüssig geworden sind.
- Dies ist aber noch nicht sicher, denn es wird auch nach Modellen mit einem natürlichen Ausscheiden der Mitarbeiter gesucht.
- Es muss noch entschieden werden, welche Plattformen, Systeme und Abläufe implementiert werden.

### Stimmung:

Unter den Mitarbeitern sind bereits viele Gerüchte über die Akquisition im Umlauf. Sie müssen jetzt informiert werden.

# DIE BEIDEN UNTERNEHMEN



## **TLA** – IT-LÖSUNGEN DER ZUKUNFT

TLA ist ein internationales IT-Serviceunternehmen mit Niederlassungen in 20 Ländern. Das Unternehmen hat gegenwärtig 2000 Mitarbeiter, davon 60 im Inland. TLA ist einer der größten Lieferanten von integrierten IT-Lösungen für den Schifffahrtssektor.

TLA ist dafür bekannt, seiner Zeit voraus zu sein, was die angebotene Software anbelangt, und die Stärken des Unternehmens liegen bei Vertrieb und Support. Daher sind die Kunden bereit, TLA einen höheren Preis als den Konkurrenten zu zahlen.

TLA versteht es, sich Veränderungen anzupassen, baut regelmäßig die Führungsetage um und ändert die Leitungsphilosophie. Abteilungen wurden geschlossen, neue wurden eingerichtet, und kleinere Unternehmen wurden aufgekauft. Die Organisation ist hierarchisch, die Kultur ist managementorientiert.

## **NORDICON** – SICHERE IT-LÖSUNGEN FÜR SIE

Nordicon ist ein traditionsreiches Unternehmen, das IT-Lösungen für die Luftfahrtindustrie anbietet. Das Unternehmen hat 40 Mitarbeiter, von denen viele bereits seit der Gründung vor 20 Jahren dabei sind.

Nordicon hat eine loyale Kundschaft, weil die Mitarbeiter hervorragend in Projektmanagement sind. Viele haben enge Beziehungen zu ihren Kunden geknüpft.

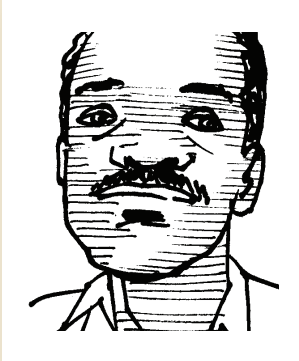
Nordicon ist kein Unternehmen, das viele Veränderungen erlebt. Die Unternehmensführung besteht zum großen Teil noch aus denselben Leuten, die das Unternehmen gegründet haben. Viele der Mitarbeiter haben das Gefühl, einen sehr sicheren Arbeitsplatz zu haben. Viele sind Freunde und verkehren nicht nur am Arbeitsplatz miteinander.



# MANAGEMENTENTSCHEIDUNGEN BEGRÜNDEN

## ANLEITUNG

### IHRE ROLLE



### Allan

- Technischer Berater bei Nordicon seit 20 Jahren
- Verantwortungsvoll und gut vorbereitet
- Sehr sorgfältig und strukturiert

Als Sie bei Nordicon anfangen, waren Sie und Kapil die einzigen Mitarbeiter in der Support-Abteilung. Kapil ist Ihr ehemaliger Chef, der bei der Fusion in den Ruhestand trat, und Sie vermissen ihn. Kapil sorgte dafür, dass jeder Tag gleich ablief. Sie wussten immer, was zu tun war und konnten in Ihrem eigenen Tempo arbeiten. Alles war ruhig und planmäßig, doch jetzt müssen Sie Zettel anbringen wie: „Deine Mutter arbeitet hier nicht. Bitte räume hinter dir auf!“

### IHR UNTERNEHMEN



### NORDICON – SICHERE IT-LÖSUNGEN FÜR SIE

Nordicon ist ein traditionsreiches Unternehmen, das IT-Lösungen für die Luftfahrtindustrie anbietet. Das Unternehmen hat 40 Mitarbeiter, von denen viele bereits seit der Gründung vor 20 Jahren dabei sind. Nordicon hat eine loyale Kundschaft, weil die Mitarbeiter hervorragend in Projektmanagement sind. Viele haben enge Beziehungen zu ihren Kunden geknüpft.

Nordicon ist kein Unternehmen, das viele Veränderungen erlebt. Die Unternehmensführung besteht zum großen Teil noch aus denselben Leuten, die das Unternehmen gegründet haben. Viele der Mitarbeiter haben das Gefühl, einen sehr sicheren Arbeitsplatz zu haben. Viele sind Freunde und verkehren nicht nur am Arbeitsplatz miteinander.

### IHRE AKTUELLE SITUATION

Als Sie gestern dabei waren, das Büro zu verlassen, erhielten Sie eine E-Mail von Ihrem Chef mit dem Betreff: „WICHTIGE MITTEILUNG VOM MANAGEMENT“. In der E-Mail wurden Sie aufgefordert, heute morgen in einem Konferenzzentrum in der Innenstadt zu erscheinen. In der E-Mail wird der Zweck des Meetings nicht erwähnt, weswegen Sie mit etwas Besorgnis, aber auch ein wenig Neugier zum Konferenzzentrum kommen.

### VORBEREITUNG

Es geht darum, Ihre Rolle in der aktuellen Situation zu spielen.

Beim Betreten des Konferenzraums sehen Sie, dass einige Ihrer Kollegen anwesend sind, aber auch einige Leute, die Sie noch nie zuvor gesehen haben. Sie nehmen an einem der Tische Platz, an denen mehrere Ihrer Kollegen sitzen. Sie wissen noch nicht, was passieren wird. Vielleicht sollten Sie Ihre Kollegen fragen, ob sie etwas wissen – oder herausfinden, wer die Fremden sind ...

Überlegen Sie genau, was Ihre Rolle am meisten an seiner oder ihrer Arbeit schätzt.

### MEINE NOTIZEN



# MANAGEMENTENTSCHEIDUNGEN BEGRÜNDEN

## ANLEITUNG

### IHRE ROLLE



### Barbara

- Seit drei Jahren technische Beraterin bei TLA
- Fleißig und systematisch
- Ungeduldig und dynamisch

Sie fingen bereits an Ihrem ersten Arbeitstag an, Tools und Verfahren der Abteilung zu optimieren. Thomas, der bisherige Berater, bot seine Hilfe an, doch Sie zogen es vor, auf eigene Faust zu arbeiten – um sicherzustellen, dass alles richtig gemacht wird. Dies hat Thomas' Gefühle etwas verletzt. In Ihrer ersten Woche bei TLA legten Sie einen detaillierten Plan vor, wie die internen Werkzeuge und Abläufe effizienter gestaltet werden könnten.

### IHR UNTERNEHMEN



#### TLA – IT-LÖSUNGEN DER ZUKUNFT

TLA ist ein internationales IT-Serviceunternehmen mit Niederlassungen in 20 Ländern. Das Unternehmen hat gegenwärtig 2000 Mitarbeiter, davon 60 im Inland. TLA ist einer der größten Lieferanten von integrierten IT-Lösungen für den Schifffahrtssektor. TLA ist dafür bekannt, seiner Zeit voraus zu sein, was die angebotene Software anbelangt, und die Stärken des Unternehmens liegen bei Vertrieb und Support. Daher sind die Kunden bereit, TLA einen höheren Preis als den Konkurrenten zu zahlen.

TLA versteht es, sich Veränderungen anzupassen, baut regelmäßig die Führungsetage um und ändert die Leitungsphilosophie. Abteilungen wurden geschlossen, neue wurden eingerichtet, und kleinere Unternehmen wurden aufgekauft. Die Organisation ist hierarchisch aufgebaut und die Kultur ist managementorientiert.

### IHRE AKTUELLE SITUATION

Als Sie gestern dabei waren, das Büro zu verlassen, erhielten Sie eine E-Mail von Ihrem Chef mit dem Betreff: „WICHTIGE MITTEILUNG VOM MANAGEMENT“. In der E-Mail wurden Sie aufgefordert, heute morgen in einem Konferenzzentrum in der Innenstadt zu erscheinen. In der E-Mail wird der Zweck des Meetings nicht erwähnt, weswegen Sie mit etwas Besorgnis, aber auch ein wenig Neugier zum Konferenzzentrum kommen.

### VORBEREITUNG

Es geht darum, Ihre Rolle in der aktuellen Situation zu spielen.

Beim Betreten des Konferenzraums sehen Sie, dass einige Ihrer Kollegen anwesend sind, aber auch einige Leute, die Sie noch nie zuvor gesehen haben. Sie nehmen an einem der Tische Platz, an denen mehrere Ihrer Kollegen sitzen. Sie wissen noch nicht, was passieren wird. Vielleicht sollten Sie Ihre Kollegen fragen, ob sie etwas wissen – oder herausfinden, wer die Fremden sind ...

Überlegen Sie genau, was Ihre Rolle am meisten an seiner oder ihrer Arbeit schätzt.

### MEINE NOTIZEN



# MANAGEMENTENTSCHEIDUNGEN BEGRÜNDEN

## ANLEITUNG

### IHRE ROLLE



### Christopher

- Projektmanager bei Nordicon seit 15 Jahren
- Offen und spontan
- Lebhaft und energisch

Als Sie bei Nordicon anfangen, dauerte es nicht lange, bis alle bei Nordicon Sie kannten. Sie kennen sich überall so gut aus, dass Sie mit jedem auf Augenhöhe sprechen können. Sie haben immer engen Kontakt zu Ihren Kollegen und am Ende der Woche spornen Sie zu sozialen Aktivitäten an. Sie sind mit einem freundlichen Lächeln stets bereit zu helfen und sprechen gerne mit Ihren Kollegen.

### IHR UNTERNEHMEN



#### NORDICON – SICHERE IT-LÖSUNGEN FÜR SIE

Nordicon ist ein traditionsreiches Unternehmen, das IT-Lösungen für die Luftfahrtindustrie anbietet. Das Unternehmen hat 40 Mitarbeiter, von denen viele bereits seit der Gründung vor 20 Jahren dabei sind. Nordicon hat eine loyale Kundschaft, weil die Mitarbeiter hervorragend in Projektmanagement sind. Viele haben enge Beziehungen zu ihren Kunden geknüpft.

Nordicon ist kein Unternehmen, das viele Veränderungen erlebt. Die Unternehmensführung besteht zum großen Teil noch aus denselben Leuten, die das Unternehmen gegründet haben. Viele der Mitarbeiter haben das Gefühl, einen sehr sicheren Arbeitsplatz zu haben. Viele sind Freunde und verkehren nicht nur am Arbeitsplatz miteinander.

### IHRE AKTUELLE SITUATION

Als Sie gestern dabei waren, das Büro zu verlassen, erhielten Sie eine E-Mail von Ihrem Chef mit dem Betreff: „WICHTIGE MITTEILUNG VOM MANAGEMENT“. In der E-Mail wurden Sie aufgefordert, heute morgen in einem Konferenzzentrum in der Innenstadt zu erscheinen. In der E-Mail wird der Zweck des Meetings nicht erwähnt, weswegen Sie mit etwas Besorgnis, aber auch ein wenig Neugier zum Konferenzzentrum kommen.

Beim Betreten des Konferenzraums sehen Sie, dass einige Ihrer Kollegen anwesend sind, aber auch einige Leute, die Sie noch nie zuvor gesehen haben. Sie nehmen an einem der Tische Platz, an denen mehrere Ihrer Kollegen sitzen. Sie wissen noch nicht, was passieren wird. Vielleicht sollten Sie Ihre Kollegen fragen, ob sie etwas wissen – oder herausfinden, wer die Fremden sind ...

### VORBEREITUNG

Es geht darum, Ihre Rolle in der aktuellen Situation zu spielen.

Überlegen Sie genau, was Ihre Rolle am meisten an seiner oder ihrer Arbeit schätzt.

### MEINE NOTIZEN



# MANAGEMENTENTSCHEIDUNGEN BEGRÜNDEN

## ANLEITUNG

### IHRE ROLLE



### Daria

- Dokumentationsmanagerin bei Nordicon seit fünf Jahren
- Hoch engagiert
- Perfektionistin und sorgfältig

Als Sie bei Nordicon eingestellt wurden, änderte sich der Tonfall in der Betriebsabteilung. Sie legen großen Wert darauf, mit Kunden und Mitarbeitern höflich und korrekt zu sprechen, und Sie gehen Wünschen und Fragen stets äußerst sorgfältig nach. Sie arbeiten unablässig den ganzen Tag. Ihr Perfektionismus geht den Kollegen manchmal etwas auf die Nerven. Manchmal muss man auch fünf gerade sein lassen. Sie ärgern sich ständig darüber, dass Sie Ihre Arbeit nicht noch besser gemacht haben.

### IHR UNTERNEHMEN



### NORDICON – SICHERE IT-LÖSUNGEN FÜR SIE

Nordicon ist ein traditionsreiches Unternehmen, das IT-Lösungen für die Luftfahrtindustrie anbietet. Das Unternehmen hat 40 Mitarbeiter, von denen viele bereits seit der Gründung vor 20 Jahren dabei sind. Nordicon hat eine loyale Kundschaft, weil die Mitarbeiter hervorragend in Projektmanagement sind. Viele haben enge Beziehungen zu ihren Kunden geknüpft.

Nordicon ist kein Unternehmen, das viele Veränderungen erlebt. Die Unternehmensführung besteht zum großen Teil noch aus denselben Leuten, die das Unternehmen gegründet haben. Viele der Mitarbeiter haben das Gefühl, einen sehr sicheren Arbeitsplatz zu haben. Viele sind Freunde und verkehren nicht nur am Arbeitsplatz miteinander.

### IHRE AKTUELLE SITUATION

Als Sie gestern dabei waren, das Büro zu verlassen, erhielten Sie eine E-Mail von Ihrem Chef mit dem Betreff: „WICHTIGE MITTEILUNG VOM MANAGEMENT“. In der E-Mail wurden Sie aufgefordert, heute morgen in einem Konferenzzentrum in der Innenstadt zu erscheinen. In der E-Mail wird der Zweck des Meetings nicht erwähnt, weswegen Sie mit etwas Besorgnis, aber auch ein wenig Neugier zum Konferenzzentrum kommen.

Beim Betreten des Konferenzraums sehen Sie, dass einige Ihrer Kollegen anwesend sind, aber auch einige Leute, die Sie noch nie zuvor gesehen haben. Sie nehmen an einem der Tische Platz, an denen mehrere Ihrer Kollegen sitzen. Sie wissen noch nicht, was passieren wird. Vielleicht sollten Sie Ihre Kollegen fragen, ob sie etwas wissen – oder herausfinden, wer die Fremden sind ...

### VORBEREITUNG

Es geht darum, Ihre Rolle in der aktuellen Situation zu spielen.

Überlegen Sie genau, was Ihre Rolle am meisten an seiner oder ihrer Arbeit schätzt.

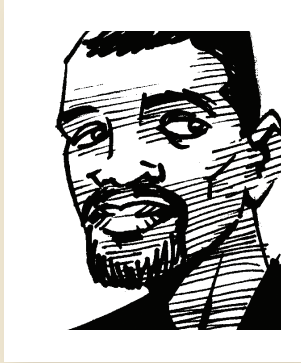
### MEINE NOTIZEN



# MANAGEMENTENTSCHEIDUNGEN BEGRÜNDEN

## ANLEITUNG

### IHRE ROLLE



### Ebrahim

- Technischer Berater bei TLA seit zwei Jahren
- Sehr selbstsicher
- Eigenwillig und energisch

Seit Sie bei TLA als Berater tätig sind, ist Ihre Art des Plattformen-Supports für die Abteilungen ein wiederkehrendes Thema in den Personalmeetings. Beispielsweise die Schilderung eines frustrierten jungen Software-Entwicklers davon, wie Sie einen eigenen Code für ein völlig anderes System angepasst hatten, das angeblich mehr up-to-date war als das Original. Ihre Antwort war einfach: „Das war das einzig Richtige“. Dann meinten Sie, das Meeting aufgrund einer wichtigen Aufgabe verlassen zu müssen.

### IHR UNTERNEHMEN



### TLA – IT-LÖSUNGEN DER ZUKUNFT

TLA ist ein internationales IT-Serviceunternehmen mit Niederlassungen in 20 Ländern. Das Unternehmen hat gegenwärtig 2000 Mitarbeiter, davon 60 im Inland. TLA ist einer der größten Lieferanten von integrierten IT-Lösungen für den Schifffahrtssektor. TLA ist dafür bekannt, seiner Zeit voraus zu sein, was die angebotene Software anbelangt, und die Stärken des Unternehmens liegen bei Vertrieb und Support. Daher sind die Kunden bereit, TLA einen höheren Preis als den Konkurrenten zu zahlen.

TLA versteht es, sich Veränderungen anzupassen, baut regelmäßig die Führungsetage um und ändert die Leitungsphilosophie. Abteilungen wurden geschlossen, neue wurden eingerichtet, und kleinere Unternehmen wurden aufgekauft. Die Organisation ist hierarchisch aufgebaut und die Kultur ist managementorientiert.

### IHRE AKTUELLE SITUATION

Als Sie gestern dabei waren, das Büro zu verlassen, erhielten Sie eine E-Mail von Ihrem Chef mit dem Betreff: „WICHTIGE MITTEILUNG VOM MANAGEMENT“. In der E-Mail wurden Sie aufgefordert, heute morgen in einem Konferenzzentrum in der Innenstadt zu erscheinen. In der E-Mail wird der Zweck des Meetings nicht erwähnt, weswegen Sie mit etwas Besorgnis, aber auch ein wenig Neugier zum Konferenzzentrum kommen.

### VORBEREITUNG

Es geht darum, Ihre Rolle in der aktuellen Situation zu spielen.

Beim Betreten des Konferenzraums sehen Sie, dass einige Ihrer Kollegen anwesend sind, aber auch einige Leute, die Sie noch nie zuvor gesehen haben. Sie nehmen an einem der Tische Platz, an denen mehrere Ihrer Kollegen sitzen. Sie wissen noch nicht, was passieren wird. Vielleicht sollten Sie Ihre Kollegen fragen, ob sie etwas wissen – oder herausfinden, wer die Fremden sind ...

Überlegen Sie genau, was Ihre Rolle am meisten an seiner oder ihrer Arbeit schätzt.

### MEINE NOTIZEN



# MANAGEMENTENTSCHEIDUNGEN BEGRÜNDEN

## ANLEITUNG

### IHRE ROLLE



### Felix

- Office Support bei TLA seit weniger als einem Jahr
- Effektiv und tatkräftig
- Impulsiv und anpassungsfähig

Seit Ihrer Anstellung bei TLA vor einem Jahr wurde die Lieferzeit für Schlüsselkarten, Parkkarten und Ausweise kürzer. Jüngst jedoch waren eine Menge Karten verloren gegangen, und Sie gaben zu, dass Sie oft vergessen, aufzuschreiben, wer welche Karten hat, da Formalitäten Sie langweilen. Sie surfen viel lieber im Internet, um den neuesten IT-Schnickschnack zu finden. Denn wer weiß? Vielleicht ist etwas Nützliches für das Unternehmen dabei!

### IHR UNTERNEHMEN



### TLA – IT-LÖSUNGEN DER ZUKUNFT

TLA ist ein internationales IT-Serviceunternehmen mit Niederlassungen in 20 Ländern. Das Unternehmen hat gegenwärtig 2000 Mitarbeiter, davon 60 im Inland. TLA ist einer der größten Lieferanten von integrierten IT-Lösungen für den Schifffahrtssektor. TLA ist dafür bekannt, seiner Zeit voraus zu sein, was die angebotene Software anbelangt, und die Stärken des Unternehmens liegen bei Vertrieb und Support. Daher sind die Kunden bereit, TLA einen höheren Preis als den Konkurrenten zu zahlen.

TLA versteht es, sich Veränderungen anzupassen, baut regelmäßig die Führungsetage um und ändert die Leitungsphilosophie. Abteilungen wurden geschlossen, neue wurden eingerichtet, und kleinere Unternehmen wurden aufgekauft. Die Organisation ist hierarchisch aufgebaut und die Kultur ist managementorientiert.

### IHRE AKTUELLE SITUATION

Als Sie gestern dabei waren, das Büro zu verlassen, erhielten Sie eine E-Mail von Ihrem Chef mit dem Betreff: „WICHTIGE MITTEILUNG VOM MANAGEMENT“. In der E-Mail wurden Sie aufgefordert, heute morgen in einem Konferenzzentrum in der Innenstadt zu erscheinen. In der E-Mail wird der Zweck des Meetings nicht erwähnt, weswegen Sie mit etwas Besorgnis, aber auch ein wenig Neugier zum Konferenzzentrum kommen.

### VORBEREITUNG

Es geht darum, Ihre Rolle in der aktuellen Situation zu spielen.

Beim Betreten des Konferenzraums sehen Sie, dass einige Ihrer Kollegen anwesend sind, aber auch einige Leute, die Sie noch nie zuvor gesehen haben. Sie nehmen an einem der Tische Platz, an denen mehrere Ihrer Kollegen sitzen. Sie wissen noch nicht, was passieren wird. Vielleicht sollten Sie Ihre Kollegen fragen, ob sie etwas wissen – oder herausfinden, wer die Fremden sind ...

Überlegen Sie genau, was Ihre Rolle am meisten an seiner oder ihrer Arbeit schätzt.

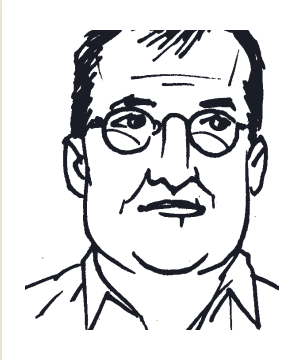
### MEINE NOTIZEN



# MANAGEMENTENTSCHEIDUNGEN BEGRÜNDEN

## ANLEITUNG

### IHRE ROLLE



### George

- Technischer Berater bei Nordicon seit sieben Jahren
- Eine sehr konkurrenzbetonte Einstellung
- Entschlossen und ergebnisorientiert

Bei Ihrem Einstellungsgespräch für eine Stelle als technischer Berater bei Nordicon fragten Sie, ob das Unternehmen einen Preis für den „Mitarbeiter des Monats“ habe – als Belohnung für denjenigen Mitarbeiter, der am effektivsten für eine verbesserte Stabilität oder die Behebung von Fehlern auf den Plattformen sorgte. Für das Management der Nordicon stellte dies eine neue Idee dar und Sie wurden aufgrund Ihrer offensichtlichen Motivationsstärke eingestellt. Ihrer Ansicht nach war das Verhältnis zwischen Leistung und Gehalt bei Nordicon nicht immer klar. Daher hoffen Sie, dass dies bei der neuen TLA transparenter wird, wenn es darum geht, wer der produktivste Mitarbeiter ist.

### IHR UNTERNEHMEN



### NORDICON – SICHERE IT-LÖSUNGEN FÜR SIE

Nordicon ist ein traditionsreiches Unternehmen, das IT-Lösungen für die Luftfahrtindustrie anbietet. Das Unternehmen hat 40 Mitarbeiter, von denen viele bereits seit der Gründung vor 20 Jahren dabei sind. Nordicon hat eine loyale Kundschaft, weil die Mitarbeiter hervorragend in Projektmanagement sind. Viele haben enge Beziehungen zu ihren Kunden geknüpft.

Nordicon ist kein Unternehmen, das viele Veränderungen erlebt. Die Unternehmensführung besteht zum großen Teil noch aus denselben Leuten, die das Unternehmen gegründet haben. Viele der Mitarbeiter haben das Gefühl, einen sehr sicheren Arbeitsplatz zu haben. Viele sind Freunde und verkehren nicht nur am Arbeitsplatz miteinander.

### IHRE AKTUELLE SITUATION

Als Sie gestern dabei waren, das Büro zu verlassen, erhielten Sie eine E-Mail von Ihrem Chef mit dem Betreff: „WICHTIGE MITTEILUNG VOM MANAGEMENT“. In der E-Mail wurden Sie aufgefordert, heute morgen in einem Konferenzzentrum in der Innenstadt zu erscheinen. In der E-Mail wird der Zweck des Meetings nicht erwähnt, weswegen Sie mit etwas Besorgnis, aber auch ein wenig Neugier zum Konferenzzentrum kommen.

Beim Betreten des Konferenzraums sehen Sie, dass einige Ihrer Kollegen anwesend sind, aber auch einige Leute, die Sie noch nie zuvor gesehen haben. Sie nehmen an einem der Tische Platz, an denen mehrere Ihrer Kollegen sitzen. Sie wissen noch nicht, was passieren wird. Vielleicht sollten Sie Ihre Kollegen fragen, ob sie etwas wissen – oder herausfinden, wer die Fremden sind ...

### VORBEREITUNG

Es geht darum, Ihre Rolle in der aktuellen Situation zu spielen.

Überlegen Sie genau, was Ihre Rolle am meisten an seiner oder ihrer Arbeit schätzt.

### MEINE NOTIZEN





# MANAGEMENTENTSCHEIDUNGEN BEGRÜNDEN

## ANLEITUNG

### IHRE ROLLE



### Helen

- Seit der Gründung Dokumentationsmanagerin bei Nordicon
- Vertrauenerweckend und fürsorglich
- Gewissenhaft und pflichtbewusst

Sie sind in allen Abteilungen als sehr fürsorgliche Seele bekannt. Sie finden fast immer die Zeit, sich Geschichten über Familien, Hobbys und Urlaubspläne ihrer Kollegen anzuhören, wenn Sie ihnen die Post bringen. Ihre Kollegen nennen Sie „Tante Helen“, da Sie stets ein Ohr für ihre großen und kleinen Probleme haben und sie ernst nehmen. Es scheint fast, als liege Ihnen das Wohlbefinden anderer mehr am Herzen als Ihr eigenes. Daher schätzen Sie es auch, Zeit zu haben, über Dinge zu sprechen, die nicht direkt in Zusammenhang mit der Arbeit stehen.

### IHR UNTERNEHMEN



### NORDICON – SICHERE IT-LÖSUNGEN FÜR SIE

Nordicon ist ein traditionsreiches Unternehmen, das IT-Lösungen für die Luftfahrtindustrie anbietet. Das Unternehmen hat 40 Mitarbeiter, von denen viele bereits seit der Gründung vor 20 Jahren dabei sind. Nordicon hat eine loyale Kundschaft, weil die Mitarbeiter hervorragend in Projektmanagement sind. Viele haben enge Beziehungen zu ihren Kunden geknüpft.

Nordicon ist kein Unternehmen, das viele Veränderungen erlebt. Die Unternehmensführung besteht zum großen Teil noch aus denselben Leuten, die das Unternehmen gegründet haben. Viele der Mitarbeiter haben das Gefühl, einen sehr sicheren Arbeitsplatz zu haben. Viele sind Freunde und verkehren nicht nur am Arbeitsplatz miteinander.

### IHRE AKTUELLE SITUATION

Als Sie gestern dabei waren, das Büro zu verlassen, erhielten Sie eine E-Mail von Ihrem Chef mit dem Betreff: „WICHTIGE MITTEILUNG VOM MANAGEMENT“. In der E-Mail wurden Sie aufgefordert, heute morgen in einem Konferenzzentrum in der Innenstadt zu erscheinen. In der E-Mail wird der Zweck des Meetings nicht erwähnt, weswegen Sie mit etwas Besorgnis, aber auch ein wenig Neugier zum Konferenzzentrum kommen.

### VORBEREITUNG

Es geht darum, Ihre Rolle in der aktuellen Situation zu spielen.

Beim Betreten des Konferenzraums sehen Sie, dass einige Ihrer Kollegen anwesend sind, aber auch einige Leute, die Sie noch nie zuvor gesehen haben. Sie nehmen an einem der Tische Platz, an denen mehrere Ihrer Kollegen sitzen. Sie wissen noch nicht, was passieren wird. Vielleicht sollten Sie Ihre Kollegen fragen, ob sie etwas wissen – oder herausfinden, wer die Fremden sind ...

Überlegen Sie genau, was Ihre Rolle am meisten an seiner oder ihrer Arbeit schätzt.

### MEINE NOTIZEN





# MANAGEMENTENTSCHEIDUNGEN BEGRÜNDEN

## ANLEITUNG

### IHRE ROLLE



### Imelda

- Seit sechs Monaten technische Beraterin bei TLA
- Aufgeweckt und voller Ideen
- Einsatzfreudig und ungeduldig

Vor sechs Monaten erhielt TLA eine unaufgeforderte Bewerbung, in der Sie zehn neue Ideen für die Optimierung der internen Systeme und Datenbanken bei TLA darlegten. Nach einem kurzen Telefongespräch wurden Sie als IT-Beraterin angestellt. Seither haben Sie mit großem Enthusiasmus eine ganze Serie von Projekten angestoßen, um die Arbeitsabläufe bei TLA zu verbessern. Mehrere Projekte wurden bereits wieder aufgegeben oder eingestellt, weil Sie eine noch bessere Idee hatten.

### IHR UNTERNEHMEN



#### TLA – IT-LÖSUNGEN DER ZUKUNFT

TLA ist ein internationales IT-Serviceunternehmen mit Niederlassungen in 20 Ländern. Das Unternehmen hat gegenwärtig 2000 Mitarbeiter, davon 60 im Inland. TLA ist einer der größten Lieferanten von integrierten IT-Lösungen für den Schifffahrtssektor. TLA ist dafür bekannt, seiner Zeit voraus zu sein, was die angebotene Software anbelangt, und die Stärken des Unternehmens liegen bei Vertrieb und Support. Daher sind die Kunden bereit, TLA einen höheren Preis als den Konkurrenten zu zahlen.

TLA versteht es, sich Veränderungen anzupassen, baut regelmäßig die Führungsetage um und ändert die Leitungsphilosophie. Abteilungen wurden geschlossen, neue wurden eingerichtet, und kleinere Unternehmen wurden aufgekauft. Die Organisation ist hierarchisch aufgebaut und die Kultur ist managementorientiert.

### IHRE AKTUELLE SITUATION

Als Sie gestern dabei waren, das Büro zu verlassen, erhielten Sie eine E-Mail von Ihrem Chef mit dem Betreff: „WICHTIGE MITTEILUNG VOM MANAGEMENT“. In der E-Mail wurden Sie aufgefordert, heute morgen in einem Konferenzzentrum in der Innenstadt zu erscheinen. In der E-Mail wird der Zweck des Meetings nicht erwähnt, weswegen Sie mit etwas Besorgnis, aber auch ein wenig Neugier zum Konferenzzentrum kommen.

### VORBEREITUNG

Es geht darum, Ihre Rolle in der aktuellen Situation zu spielen.

Beim Betreten des Konferenzraums sehen Sie, dass einige Ihrer Kollegen anwesend sind, aber auch einige Leute, die Sie noch nie zuvor gesehen haben. Sie nehmen an einem der Tische Platz, an denen mehrere Ihrer Kollegen sitzen. Sie wissen noch nicht, was passieren wird. Vielleicht sollten Sie Ihre Kollegen fragen, ob sie etwas wissen – oder herausfinden, wer die Fremden sind ...

Überlegen Sie genau, was Ihre Rolle am meisten an seiner oder ihrer Arbeit schätzt.

### MEINE NOTIZEN



# MANAGEMENTENTSCHEIDUNGEN BEGRÜNDEN

## ANLEITUNG

### IHRE ROLLE



### Jun

- Seit elf Jahren Testmanager bei Nordicon
- Unkompliziert und bescheiden
- Sorgfältig und detailorientiert

Obwohl Sie bei Nordicon bereits seit mehr als 11 Jahren als Techniker arbeiten, wissen mehrere Ihrer Kollegen immer noch nicht, woran sie mit Ihnen sind. Sie sind eine Person sehr weniger Worte. Ihre Aufgabe, die Wartung und Qualitätskontrolle der internen Systeme im Unternehmen, führen Sie tadellos aus – ohne Zeitvergeudung und unnötige Änderungen. Ihrer Meinung nach haben Sie keine besonderen Fähigkeiten, sondern versuchen nur, Ihren Job so gut wie möglich zu machen.

### IHR UNTERNEHMEN



#### NORDICON – SICHERE IT-LÖSUNGEN FÜR SIE

Nordicon ist ein traditionsreiches Unternehmen, das IT-Lösungen für die Luftfahrtindustrie anbietet. Das Unternehmen hat 40 Mitarbeiter, von denen viele bereits seit der Gründung vor 20 Jahren dabei sind. Nordicon hat eine loyale Kundschaft, weil die Mitarbeiter hervorragend in Projektmanagement sind. Viele haben enge Beziehungen zu ihren Kunden geknüpft.

Nordicon ist kein Unternehmen, das viele Veränderungen erlebt. Die Unternehmensführung besteht zum großen Teil noch aus denselben Leuten, die das Unternehmen gegründet haben. Viele der Mitarbeiter haben das Gefühl, einen sehr sicheren Arbeitsplatz zu haben. Viele sind Freunde und verkehren nicht nur am Arbeitsplatz miteinander.

### IHRE AKTUELLE SITUATION

Als Sie gestern dabei waren, das Büro zu verlassen, erhielten Sie eine E-Mail von Ihrem Chef mit dem Betreff: „WICHTIGE MITTEILUNG VOM MANAGEMENT“. In der E-Mail wurden Sie aufgefordert, heute morgen in einem Konferenzzentrum in der Innenstadt zu erscheinen. In der E-Mail wird der Zweck des Meetings nicht erwähnt, weswegen Sie mit etwas Besorgnis, aber auch ein wenig Neugier zum Konferenzzentrum kommen.

### VORBEREITUNG

Es geht darum, Ihre Rolle in der aktuellen Situation zu spielen.

Beim Betreten des Konferenzraums sehen Sie, dass einige Ihrer Kollegen anwesend sind, aber auch einige Leute, die Sie noch nie zuvor gesehen haben. Sie nehmen an einem der Tische Platz, an denen mehrere Ihrer Kollegen sitzen. Sie wissen noch nicht, was passieren wird. Vielleicht sollten Sie Ihre Kollegen fragen, ob sie etwas wissen – oder herausfinden, wer die Fremden sind ...

Überlegen Sie genau, was Ihre Rolle am meisten an seiner oder ihrer Arbeit schätzt.

### MEINE NOTIZEN



# WALLBREAKERS®

## ADD-ON EXERCISE 2: IN THE SAME BOAT

# IN THE SAME BOAT

## FACILITATOR'S GUIDE

*"We're all in the same boat, after all..."*

Mini game about interdepartmental coordination

### **FACILITATION INSTRUCTIONS**

This optional exercise focuses on the complexity and risks arising from insufficient interdepartmental coordination in change processes. The exercise can be played once gears and leadership actions have been chosen and buses and pieces have been moved in phase 2.

The exercise can only be played if you have four teams playing at the same time.

This exercise has to be played with points.

### **TRAINING TARGETS:**

The exercise can be used for supporting the following training targets:

- Participants have a better view of the organisation as a whole.
- Discussing the consequences of having isolated units and personal performance targets when it would be better if the organisation coordinated the change.
- Discussing the necessity and complexity of interdepartmental coordination in change processes. The exercise can also be used as an opportunity to discuss the leadership culture in relation to managerial teamwork.

The exercise also provides an opportunity to observe and give feedback on natural leadership roles: who takes charge and tries to establish overall coordination when responsibility is not delegated? Why is it that some people are listened to, while others are not?

### **THE EXERCISE IN A NUTSHELL:**

The exercise takes place after both gear and action cards have been played in phase 2, but before points are counted. The aim of this exercise is that the different teams get themselves in the same gear to the best of their abilities. Being in the same gear symbolises that the change process is taking place at a coordinated pace.

For this exercise, consider the different groups playing the game as different parallel departments in the new TLA. The different departments cooperate on deliverables and workflows and depend on each other for coordination.

In the exercise, each team sacrifices accumulated points to move their bus backward or forward. This is done by playing coordination cards that either move their own buses or other teams' buses. Points are awarded if this moves the team's bus level with other buses. The aim is to win more points by being aligned than are lost by moving. The teams have two rounds in which to play their cards

– if they are not sufficiently successful in coordinating their efforts the first time, they can choose to use more resources trying again.

### **Notes for facilitating the exercise:**

As a facilitator, you should be aware that the first negotiation process (leading up to the first time the participants play their cards) lasts the longest and is very demanding for the participants. In this process, it is important for you, as the consultant, to be patient and not intervene prematurely. The exercise can become chaotic and cause frustration, but it will only work when the participants take personal responsibility for establishing a general perspective on the situation and establish interdepartmental coordination.

In the second round of negotiations, the participants can coordinate the aspects they failed to accomplish the first time.

### **MATERIALS AND PREPARATION:**

Print and cut out a complete set of cards for the coordination exercise. It may be a good idea to use thick paper or laminate the cards before cutting them out if you want to reuse them. Each team has one set of cards. The cards are marked with colours and the colours should match the team colour. The cards you need to print are on the following pages of this document.

In addition to this, you need to get a stack of game tokens. They can be poker chips (purchased in toy stores and some bookstores) or something similar like business cards, coins, matches etc.

Hand out tokens to each team corresponding to the number of points each team has won in the game so far (not including the current phase).

They can use these point counters for trading.

# IN THE SAME BOAT

## HOW TO RUN THE EXERCISE:

**Explain to the participants the purpose of the exercise and what they can gain from it:**

*"The executive management suddenly issues a statement: it has come to their attention that the implementation process is not occurring at a coordinated pace. At the same time, the company has landed a new key customer. In order to run this new customer in satisfactorily, it is important that the departments running the company's various IT platforms are at the same point in the change process."*

**Before you put the participants to work assessing their situation, explain the rules:**

*"Move your buses by playing the cards that will be handed out shortly. Once the task is over, you will be awarded five extra points for each of the other departments' buses that are in the same gear as yours. However, since it also costs points to brake or accelerate, it costs points to play the cards. Some of the cards affect the other teams, so you may be forced to work together and communicate across the teams."*

**Next, follow the steps listed below:**

### 1. OVERVIEW:

Ask the teams to assess their department's position on the road and agree on a goal for where they want their department to be by the end of the exercise.

Give the participants a few minutes to consider and discuss their situation.

### 2. INSTRUCTIONS:

**Explain the following to the teams:**

*"This task consists of playing cards in two rounds. If you fail to achieve your goal the first time around, you will get another chance. The price of playing a card is specified on the card, and it will be deducted from the points you won in round one. It is possible to play more than one card at the same time. Obviously, you are welcome to negotiate with the other teams, but there is no rule requiring you to keep the agreements you make. The effect of each card is described on that card."*

Hand out the cards to the teams. Give each team a stack of tokens equivalent to the number of points the team had won by the end of phase 1.

**Explain:**

*"You can either use the tokens to pay for your actions, or transfer them to the other teams as part of the negotiations."*

### 3. FIRST ROUND OF NEGOTIATIONS:

**Once the participants have familiarised themselves with the cards, you can encourage them to start negotiating.**

**Tell them:**

*"You don't have to keep to the agreements you make with the other teams. That goes for the actions you want to play and the points transferred between the teams. But remember: there are two rounds of negotiations, and trust could be important for success."*

Give the participants a time frame for their negotiations, 15 to 20 minutes for example.

**NB: the exercise works best if the participants jointly agree on a clear goal for the teams, designate a negotiator and give him or her a mandate. This conclusion can be gently encouraged by the facilitator if they do not reach it themselves.**

### 4. INSTRUCTIONS FOR THE COUNTDOWN PROCEDURE.

**When time is up, or when the teams have decided on their actions, explain the following:**

*"In a short while, I will start counting down from ten. When I reach zero, one person from each team has to hold up the negotiating cards your team is playing. If no cards are held up in the air by the time we reach zero, no cards will be played by that team. If you want to transfer points to a different team, write down the amount and recipient on a piece of paper and hold it up in the air. If no piece of paper is held up in the air, no points will be transferred, even if your team might have promised something else. Of course, is it possible to play cards as well as transfer points."*

Once the participants have written amounts on pieces of paper and taken out their cards, start the countdown. After this, there is no turning back.

### 5. PAYMENT:

Ask the participants to turn in the points they have used in playing the cards and the cards they have played to you. Ask them to turn in the tokens to the other teams, as they have written on their pieces of paper. Collect the cards.

### 6. MOVE BUSES:

Next, move the buses according to the instructions on the cards. Remember that the "Coordinated joint effort" card will only work if at least 3 out of 4 teams have played the card.

**NB: If a bus backs over one or more of its own employee pieces standing on the roadway, these will be picked up by the bus.**

## 7. SECOND ROUND OF NEGOTIATIONS.

### Give the participants the following instructions:

*"You now have a maximum of ten minutes to study the results of your coordinated actions and negotiate the next round. Obviously, you don't have to play any cards if you are satisfied with your position."*

Keep an eye on the time and warn them a few minutes before you want their decision.

## 8. COUNTDOWN:

Repeat the countdown. Ask the participants to hold up their pieces of paper and the cards they have chosen. Collect the cards and pieces of paper once again and move the buses. Ask the participants to pay for their actions and to hand over the points to the other teams, as written on their pieces of paper.

## 9. COUNT THE POINTS:

Finally, count each team's total points based on the following parameters:

- Points for the final position of the bus as if it was a normal round.
- Penalty points for employees who are in resistance positions, as in a normal round.
- Each team in the same gear as one or more other teams is awarded 5 points for each team they have aligned with.
- Ask the teams to count how many tokens they have left of the ones they were issued in the beginning of the exercise. Add this to the points to find the total score.

## 10. RECAP DISCUSSION:

After the exercise, a number of different types of recap are possible. One method involves gathering the participants around the game board and using the position on the board as a starting point.

### Some questions for inspiration:

- What similarities can you see between your actions in the exercise and the way we carry out interdepartmental coordination processes in major changes?
- What differences can you see?
- On the basis of which success criteria are you measured as managers in these processes?
- Do you have any examples of coordination processes that worked well?
- How do you explain this?
- Do you have any examples of coordination processes that worked out not so well?
- How do you explain this?
- What similarities can you see between your actions in the exercise and the way we carry out interdepartmental coordination processes in major changes?
- What differences can you see?
- On the basis of which success criteria are you measured as managers in these processes?
- Do you have any examples of coordination processes that worked well?
- How do you explain this?
- Do you have any examples of coordination processes that worked out not so well?
- How do you explain this?



### DAS GRÜNE TEAM

#### **Koordinierter gemeinsamer Einsatz (3 Punkte)**

Ich versuche, einen koordinierten Einsatz zwischen allen Abteilungen zu starten, die die Veränderung unterstützen und vorwärts bringen – damit wir an den großen Neukunden eine umfassende, zukunftssichere Lösung liefern können. Das Ergebnis dieser Karte ist von den Handlungen der anderen Abteilungen abhängig.

#### **Einfluss:**

Wenn drei der vier Teams die Karte „Koordinierter gemeinsamer Einsatz“ spielen, rücken die Busse aller Teams ein Feld nach vorne. Wenn weniger als drei Teams diese Karte spielen, wird nichts unternommen.

### DAS GRÜNE TEAM

#### **Zusammenarbeit mit dem Gelben Team (5 Punkte)**

Ich weise meine Mitarbeiter an, mit dem Gelben Team in engem Kontakt zu bleiben und sich konstant mit ihm abzusprechen, um die Umsetzung zu fördern und dadurch eine größere Chance zu schaffen, die Anforderungen des großen Neukunden zu erfüllen. Allerdings fürchte ich, dass dies eine Menge Druck auf die Account-Manager im Roten Team ausüben wird.

#### **Einfluss:**

Durch den gemeinsamen Einsatz Ihres und des Gelben Teams rücken beide Busse um ein Feld nach vorne. Im Gegenzug rückt der Bus des Roten Teams durch die große Arbeitsbelastung um ein Feld nach hinten.

### DAS GRÜNE TEAM

#### **Konzentrierte Umsetzung auf Abteilungsebene (8 Punkte)**

Ich wende viel Energie auf, um den Umsetzungsprozess in der Abteilung zu beschleunigen, damit die künftigen Anforderungen von Kunden und anderen Beteiligten effektiver erfüllt werden.

#### **Einfluss:**

Mit dieser Karte rückt der Bus Ihres Teams um ein Feld nach vorne.

### DAS GRÜNE TEAM

#### **Zusammenarbeit mit dem Roten Team (5 Punkte)**

Ich weise meine Mitarbeiter an, mit den Account-Managern im Roten Team in engem Kontakt zu bleiben und sich konstant mit ihnen abzusprechen, um die Umsetzung zu fördern und dadurch eine größere Chance zu schaffen, die künftigen Anforderungen des großen Neukunden zu erfüllen. Allerdings fürchte ich, dass dies eine Menge Druck auf die Mitarbeiter im Lila Team ausüben wird.

#### **Einfluss:**

Durch den gemeinsamen Einsatz Ihres und des Roten Teams rücken beide Busse um ein Feld nach vorne. Im Gegenzug rückt der Bus des Lila Teams durch die große Arbeitsbelastung um ein Feld nach hinten.

### DAS GRÜNE TEAM

#### **Konzentration auf den tagtäglichen Betrieb (8 Punkte)**

Ich drossle das Tempo für den Umsetzungsprozess, um für meine Mitarbeiter Kapazitäten zu schaffen, damit sie sich um alle Kundenbedürfnisse (und -beschwerden!) kümmern können, die hier und jetzt bearbeitet werden müssen.

#### **Einfluss:**

Mit dieser Karte rückt der Bus Ihres Teams um ein Feld nach hinten.

### DAS GRÜNE TEAM

#### **Zusammenarbeit mit dem Lila Team (5 Punkte)**

Ich weise meine Mitarbeiter an, mit dem Lila Team in engem Kontakt zu bleiben und sich konstant mit ihm abzusprechen, um die Umsetzung zu fördern und dadurch eine größere Chance zu schaffen, die Anforderungen des großen Neukunden zu erfüllen. Ich gehe davon aus, dass dies eine Menge Druck auf die Mitarbeiter im Gelben Team ausüben wird.

#### **Einfluss:**

Durch den gemeinsamen Einsatz Ihres und des Lila Teams rücken beide Busse um ein Feld nach vorne. Im Gegenzug rückt der Bus des Gelben Teams durch die große Arbeitsbelastung um ein Feld nach hinten.





### DAS GELBE TEAM

#### **Koordinierter gemeinsamer Einsatz (3 Punkte)**

Ich versuche, einen koordinierten Einsatz zwischen allen Abteilungen zu starten, die die Veränderung unterstützen und vorwärts bringen – damit wir an den großen Neukunden eine umfassende, zukunftssichere Lösung liefern können. Das Ergebnis dieser Karte ist von den Handlungen der anderen Abteilungen abhängig.

#### **Einfluss:**

Wenn drei der vier Teams die Karte „Koordinierter gemeinsamer Einsatz“ spielen, rücken die Busse aller Teams ein Feld nach vorne. Wenn weniger als drei Teams diese Karte spielen, wird nichts unternommen.

### DAS GELBE TEAM

#### **Zusammenarbeit mit dem Grünen Team (5 Punkte)**

Ich weise meine Mitarbeiter an, mit dem Grünen Team in engem Kontakt zu bleiben und sich konstant mit ihm abzusprechen, um die Umsetzung zu fördern und dadurch eine größere Chance zu schaffen, die Anforderungen des großen Neukunden zu erfüllen. Ich nehme an, dass dies eine Menge Druck auf das Rote Team ausüben wird, wenn es nicht seine bestmögliche Leistung erbringt.

#### **Einfluss:**

Durch den gemeinsamen Einsatz Ihres und des Grünen Teams rücken beide Busse um ein Feld nach vorne. Im Gegenzug rückt der Bus des Roten Teams durch die große Arbeitsbelastung um ein Feld nach hinten.

### DAS GELBE TEAM

#### **Konzentrierte Umsetzung auf Abteilungsebene (8 Punkte)**

Ich wende viel Energie auf, um den Umsetzungsprozess in der Abteilung zu beschleunigen, damit die künftigen Anforderungen von Kunden und anderen Beteiligten effektiver erfüllt werden.

#### **Einfluss:**

Mit dieser Karte rückt der Bus Ihres Teams um ein Feld nach vorne.

### DAS GELBE TEAM

#### **Zusammenarbeit mit dem Roten Team (5 Punkte)**

Ich weise meine Mitarbeiter an, mit den Account-Managern im Roten Team in engem Kontakt zu bleiben und sich konstant mit ihnen abzusprechen, um die Umsetzung zu fördern und dadurch eine größere Chance zu schaffen, die künftigen Anforderungen des großen Neukunden zu erfüllen. Allerdings fürchte ich, dass dies eine Menge Druck auf die Mitarbeiter im Lila Team ausüben wird.

#### **Einfluss:**

Durch den gemeinsamen Einsatz Ihres und des Roten Teams rücken beide Busse um ein Feld nach vorne. Im Gegenzug rückt der Bus des Lila Teams durch die große Arbeitsbelastung um ein Feld nach hinten.

### DAS GELBE TEAM

#### **Konzentration auf den tagtäglichen Betrieb (8 Punkte)**

Ich drossle das Tempo für den Umsetzungsprozess, um für meine Mitarbeiter Kapazitäten zu schaffen, damit sie sich um alle Kundenbedürfnisse (und -beschwerden!) kümmern können, die hier und jetzt bearbeitet werden müssen.

#### **Einfluss:**

Mit dieser Karte rückt der Bus Ihres Teams um ein Feld nach hinten.

### DAS GELBE TEAM

#### **Zusammenarbeit mit dem Lila Team (5 Punkte)**

Ich weise meine Mitarbeiter an, mit dem Lila Team in engem Kontakt zu bleiben und sich konstant mit ihm abzusprechen, um die Umsetzung zu fördern und dadurch eine größere Chance zu schaffen, die Anforderungen des großen Neukunden zu erfüllen. Ich nehme an, dass dies eine Menge Druck auf das Grüne Team ausüben wird, wenn es nicht seine bestmögliche Leistung erbringt.

#### **Einfluss:**

Durch den gemeinsamen Einsatz Ihres und des Lila Teams rücken beide Busse um ein Feld nach vorne. Im Gegenzug rückt der Bus des Grünen Teams durch die große Arbeitsbelastung um ein Feld nach hinten.





### DAS ROTE TEAM

#### **Koordinierter gemeinsamer Einsatz (3 Punkte)**

Ich versuche, einen koordinierten Einsatz zwischen allen Abteilungen zu starten, die die Veränderung unterstützen und vorwärts bringen – damit wir an den großen Neukunden eine umfassende, zukunftssichere Lösung liefern können. Das Ergebnis dieser Karte ist von den Handlungen der anderen Abteilungen abhängig.

#### **Einfluss:**

Wenn drei der vier Teams die Karte „Koordinierter gemeinsamer Einsatz“ spielen, rücken die Busse aller Teams ein Feld nach vorne. Wenn weniger als drei Teams diese Karte spielen, wird nichts unternommen.

### DAS ROTE TEAM

#### **Zusammenarbeit mit dem Grünen Team (5 Punkte)**

Ich weise meine Mitarbeiter an, mit dem Grünen Team in engem Kontakt zu bleiben und sich konstant mit ihm abzusprechen, um die Umsetzung zu fördern und dadurch eine größere Chance zu schaffen, die Anforderungen des großen Neukunden zu erfüllen. Ich nehme an, dass dies eine Menge Druck auf das Gelbe Team ausüben wird, wenn es nicht seine bestmögliche Leistung erbringt.

#### **Einfluss:**

Durch den gemeinsamen Einsatz Ihres und des Grünen Teams rücken beide Busse um ein Feld nach vorne. Im Gegenzug rückt der Bus des Gelben Teams durch die große Arbeitsbelastung um ein Feld nach hinten.

### DAS ROTE TEAM

#### **Konzentrierte Umsetzung auf Abteilungsebene (8 Punkte)**

Ich wende viel Energie auf, um den Umsetzungsprozess in der Abteilung zu beschleunigen, damit die künftigen Anforderungen von Kunden und anderen Beteiligten effektiver erfüllt werden.

#### **Einfluss:**

Mit dieser Karte rückt der Bus Ihres Teams um ein Feld nach vorne.

### DAS ROTE TEAM

#### **Zusammenarbeit mit dem Gelben Team (5 Punkte)**

Ich weise meine Mitarbeiter an, mit den Account-Managern im Gelben Team in engem Kontakt zu bleiben und sich konstant mit ihnen abzusprechen, um die Umsetzung zu fördern und dadurch eine größere Chance zu schaffen, die künftigen Anforderungen des großen Neukunden zu erfüllen. Allerdings fürchte ich, dass dies eine Menge Druck auf die Integration im Lila Team ausüben wird.

#### **Einfluss:**

Durch den gemeinsamen Einsatz Ihres und des Gelben Teams rücken beide Busse um ein Feld nach vorne. Im Gegenzug rückt der Bus des Lila Teams durch die große Arbeitsbelastung um ein Feld nach hinten.

### DAS ROTE TEAM

#### **Konzentration auf den tagtäglichen Betrieb (8 Punkte)**

Ich drossle das Tempo für den Umsetzungsprozess, um für meine Mitarbeiter Kapazitäten zu schaffen, damit sie sich um alle Kundenbedürfnisse (und -beschwerden!) kümmern können, die hier und jetzt bearbeitet werden müssen.

#### **Einfluss:**

Mit dieser Karte rückt der Bus Ihres Teams um ein Feld nach hinten.

### DAS ROTE TEAM

#### **Zusammenarbeit mit dem Lila Team (5 Punkte)**

Ich weise meine Mitarbeiter an, mit dem Lila Team in engem Kontakt zu bleiben und sich konstant mit ihm abzusprechen, um die Umsetzung zu fördern und dadurch eine größere Chance zu schaffen, die Anforderungen des großen Neukunden zu erfüllen. Ich nehme an, dass dies eine Menge Druck auf das Grüne Team ausüben wird, wenn es nicht seine bestmögliche Leistung erbringt.

#### **Einfluss:**

Durch den gemeinsamen Einsatz Ihres und des Lila Teams rücken beide Busse um ein Feld nach vorne. Im Gegenzug rückt der Bus des Grünen Teams durch die große Arbeitsbelastung um ein Feld nach hinten.



### DAS LILA TEAM

#### **Koordinierter gemeinsamer Einsatz (3 Punkte)**

Ich versuche, einen koordinierten Einsatz zwischen allen Abteilungen zu starten, die die Veränderung unterstützen und vorwärts bringen – damit wir an den großen Neukunden eine umfassende, zukunftssichere Lösung liefern können. Das Ergebnis dieser Karte ist von den Handlungen der anderen Abteilungen abhängig.

#### **Einfluss:**

Wenn drei der vier Teams die Karte „Koordinierter gemeinsamer Einsatz“ spielen, rücken die Busse aller Teams ein Feld nach vorne. Wenn weniger als drei Teams diese Karte spielen, wird nichts unternommen.

### DAS LILA TEAM

#### **Zusammenarbeit mit dem Grünen Team (5 Punkte)**

Ich weise meine Mitarbeiter an, mit dem Grünen Team in engem Kontakt zu bleiben und sich konstant mit ihm abzusprechen, um die Umsetzung zu fördern und dadurch eine größere Chance zu schaffen, die Anforderungen des großen Neukunden zu erfüllen. Ich nehme an, dass dies eine Menge Druck auf das Rote Team ausüben wird, wenn es nicht seine bestmögliche Leistung erbringt.

#### **Einfluss:**

Durch den gemeinsamen Einsatz Ihres und des Grünen Teams rücken beide Busse um ein Feld nach vorne. Im Gegenzug rückt der Bus des Roten Teams durch die große Arbeitsbelastung um ein Feld nach hinten.

### DAS LILA TEAM

#### **Konzentrierte Umsetzung auf Abteilungsebene (8 Punkte)**

Ich wende viel Energie auf, um den Umsetzungsprozess in der Abteilung zu beschleunigen, damit die künftigen Anforderungen von Kunden und anderen Beteiligten effektiver erfüllt werden.

#### **Einfluss:**

Mit dieser Karte rückt der Bus Ihres Teams um ein Feld nach vorne.

### DAS LILA TEAM

#### **Zusammenarbeit mit dem Gelben Team (5 Punkte)**

Ich weise meine Mitarbeiter an, mit dem Gelben Team in engem Kontakt zu bleiben und sich konstant mit ihm abzusprechen, um die Umsetzung zu fördern und dadurch eine größere Chance zu schaffen, die Anforderungen des großen Neukunden zu erfüllen. Allerdings fürchte ich, dass dies eine Menge Druck auf die Mitarbeiter im Grünen Team ausüben wird.

#### **Einfluss:**

Durch den gemeinsamen Einsatz Ihres und des Gelben Teams rücken beide Busse um ein Feld nach vorne. Im Gegenzug rückt der Bus des Grünen Teams durch die große Arbeitsbelastung um ein Feld nach hinten.

### DAS LILA TEAM

#### **Konzentration auf den tagtäglichen Betrieb (8 Punkte)**

Ich drossle das Tempo für den Umsetzungsprozess, um für meine Mitarbeiter Kapazitäten zu schaffen, damit sie sich um alle Kundenbedürfnisse (und -beschwerden!) kümmern können, die hier und jetzt bearbeitet werden müssen.

#### **Einfluss:**

Mit dieser Karte rückt der Bus Ihres Teams um ein Feld nach hinten.

### DAS LILA TEAM

#### **Zusammenarbeit mit dem Roten Team (5 Punkte)**

Ich weise meine Mitarbeiter an, mit den Account-Managern im Roten Team in engem Kontakt zu bleiben und sich konstant mit ihnen abzusprechen, um die Umsetzung zu fördern und dadurch eine größere Chance zu schaffen, die künftigen Anforderungen des großen Neukunden zu erfüllen. Allerdings fürchte ich, dass dies eine Menge Druck auf die Mitarbeiter im Gelben Team ausüben wird.

#### **Einfluss:**

Durch den gemeinsamen Einsatz Ihres und des Roten Teams rücken beide Busse um ein Feld nach vorne. Im Gegenzug rückt der Bus des Gelben Teams durch die große Arbeitsbelastung um ein Feld nach hinten.

# WALLBREAKERS®

## ADD-ON EXERCISE 3: TALKING ABOUT RESISTANCE

# TALKING ABOUT RESISTANCE

## FACILITATOR'S GUIDE

### FACILITATOR'S GUIDE

This exercise trains the handling of important, but difficult, dialogues with employees in resistance level 2 or 3. We zoom in on a specific employee and use a role-playing exercise to address how to conduct a constructive corrective-action conversation.

The exercise fits well between phases 2 and 3.

### PURPOSE OF THE EXERCISE

Introducing the one-on-one dialogue as an important tool to use during change leadership.

Training the participants' skills in having a difficult conversation with an employee in resistance.

Giving the participants hands-on experience with different levels of resistance.

### THE EXERCISE IN A NUTSHELL:

The exercise is a role-play of a conversation with a reflection team observing the role-players.

One person plays a Manager who has a problem with a selected Employee. Another person plays the Manager's "Shadow" acting as a sparring partner for the Manager during the exercise. A third person plays the Employee who is in some kind of resistance.

The rest of the group acts as observers. After the conversation, their job is to provide feedback about the parts of the conversation that went well.

### MATERIALS:

Role descriptions and instruction sheets for each of the roles/positions.

### HOW TO RUN THE EXERCISE:

#### Preparation

Read the facilitator's guides and instruction sheets for the roles/positions. Print out one set for each group performing the exercise.

#### Select employee

Ask each group to choose an employee from the game board they would like to bring in for a conversation. Explain that they may move this employee one step in the right direction if the conversation goes well.

Note that they cannot select employees who are in resistance level 1. Resistance at this level usually has to do with lack of information or misunderstandings of specific details. This is not that interesting to roleplay.

### Casting the participants

Ask each group to decide who plays the Manager, the Employee and the Shadow. The rest of the group takes the position of Observers.

Hand out instruction sheets to each position and explain them one at a time.

### PLAYING ACROSS GROUPS

If possible, it is a good idea to have the participants play the role of the Employee from another group.

A participant from the Green team could, for example, play the Employee on the Purple team. This introduces a slightly more natural resistance to the exercise.

### EMPLOYEE

The Employees are to play the role of the selected employee in the level of resistance they are in on the board right now. They do this by combining the information on the Employee role from the booklet with the descriptions from the instruction sheet.

Ask the Employees to read the situation and the issues described on their instruction sheet. They must then decide which issue description fits both the role described in the booklet and the position of the employee on the board.

Remind the participants playing the Employees that the exercise is not about them, they are here to help the participant playing the Manager get the most out of the exercise.

### MANAGER AND SHADOW

The Managers have to handle the level of resistance of the Employee and try to improve it.

They do this by talking to the Employee to find out what the problem is, and then try to remedy the situation.

The Shadow acts as an assistant to the Manager and sits directly behind her or him. The Shadow can call a time-out at any time during the conversation to provide recommendations and input to the Manager.

Ask the participants playing the Managers to look at the role description of the selected employee in the booklet and their position on the board, and discuss what the underlying issues could be. Then select the best possible approach for handling the conversation.

Underline that both Manager and Shadow are responsible for conducting a successful interview.

The Manager can request a timeout at any time during the interview and talk with the Shadow about how to proceed with the interview. If the Manager forgets to ask for help, the Shadow can interrupt on his/her own initiative by taking a timeout. It is important that the Manager is not solely responsible for the interview.

### **OBSERVER**

The rest of the group acts as Observers. Their job during the conversation is to listen and take notes using the questions on their instruction sheet.

The Observers must remain silent throughout the conversation and only focus on taking notes. Once the conversation is over, the Observers give feedback according to rules that ensure constructive feedback. These rules will be presented after the conversation.

### **TIMING THE EXERCISE:**

All the groups should finish at roughly the same time. You can make sure this happens by giving a specific end-time and reminding everybody when there is e.g. five minutes left of the exercise.

If a group is running out of things to talk about, ask them to take a time-out and think about what they feel is not concluded. Then resume the conversation. If they still finish early, ask them to spend the remaining time preparing their reflection.

### **GETTING GOOD FEEDBACK:**

At the end of the exercise, ask the Observers to give feedback. Explain the following feedback rules to the Observers:

- "Your feedback should be based on the interview, not on your prior knowledge of the participants."
- "Keep your feedback in third person by saying 'the Manager' instead of 'you'. This makes your criticism feel less personal. The feedback deals with what we can learn from difficult interviews, not about what the Manager can learn."
- "Your feedback should only concern the tasks described in the Observer's preparation sheet. Please refrain from giving personal criticism or feedback to the Manager."
- Finally, ask the Employees to give feedback about how the interview affected their role. Ask them to move the playing pieces in question one step closer to the bus if they feel the conversation went well.

### **WRAP-UP**

It is recommended to do a debriefing in plenary where you link the participants' experiences to their daily work. You can do this by asking questions such as:

- "Have you experienced something like this in real life?"
- "What was your approach to that conversation?"
- "What would you have done differently if the conversation had taken place in real life?"
- "What will you use from this conversation the next time you are dealing with an employee in resistance?"

# TALKING ABOUT RESISTANCE

## IHRE ROLLE: MANAGER

### EINFÜHRUNG

Sie spielen die Rolle des Managers, der mit einem unwilligen Mitarbeiter ein Gespräch unter vier Augen führt.

Sie haben den Mitarbeiter zu einem Gespräch eingeladen, weil er sich an der stattfindenden Veränderung nicht beteiligt.

Das primäre Ziel des Gesprächs ist, dem Mitarbeiter dabei zu helfen, seinen Widerstand zu überwinden.

Um dies zu tun, ist es wichtig, offen und interessiert auf den Mitarbeiter einzugehen. Sie müssen den Grund für dessen Widerstand gegenüber der Veränderung eruieren.

### VORBEREITUNG

Diskutieren Sie die Herausforderungen davor mit dem Schatten.

Sehen Sie sich die in der Box beschriebene Situation an und vergleichen Sie sie mit der Beschreibung des Mitarbeiters im Handbuch sowie mit seiner Position auf dem Spielbrett.

Wie beurteilen Sie die Situation und welcher Ansatz, denken Sie, würde am besten funktionieren?

### DER SCHATTEN

Der Schatten ist hier, um Ihnen zu helfen. Sie sind beide dafür verantwortlich, diesen Teil gemeinsam zu spielen.

Während des Gesprächs können sowohl Sie als auch der Schatten eine Auszeit beantragen, um die Dinge durchzusprechen.

Während einer Auszeit kann der Mitarbeiter „nicht hören“, was Sie zueinander sagen, doch sprechen Sie bitte laut, damit der Rest der Gruppe aus Ihren Gesprächen lernen kann.

### SITUATION

Ihnen ist zu Ohren gekommen, dass der Mitarbeiter die Art und Weise, wie Sie die Veränderung handhaben, kritisiert hat.

Der Mitarbeiter ist eine wertvolle Bereicherung für die Abteilung und Sie werden alles versuchen, um die Situation zu verbessern.

Auf der anderen Seite ist geplant, Personalkürzungen vorzunehmen. Sie möchten das Gespräch heranziehen, um direkt oder indirekt herauszufinden, ob der Mitarbeiter in Ihrer Abteilung eine Zukunft hat oder ob Sie eine andere Lösung finden müssen.

### MEINE NOTIZEN



# TALKING ABOUT RESISTANCE

## IHRE ROLLE: SCHATTEN

### EINFÜHRUNG

Sie helfen dem Manager, der mit einem unwilligen Mitarbeiter ein Gespräch unter vier Augen führt.

Der Manager hat den Mitarbeiter zu einem Gespräch eingeladen, weil er sich an der stattfindenden Veränderung nicht beteiligt.

Das primäre Ziel des Gesprächs ist, dem Mitarbeiter dabei zu helfen, seinen Widerstand zu überwinden.

Um dies zu tun, ist es wichtig, offen und interessiert auf den Mitarbeiter einzugehen. Der Manager muss den Grund für dessen Widerstand gegenüber der Veränderung eruieren und darauf reagieren.

### VORBEREITUNG

Diskutieren Sie die Herausforderungen davor mit dem Manager.

Sehen Sie sich die in der Box beschriebene Situation an und vergleichen Sie sie mit der Beschreibung des Mitarbeiters im Handbuch sowie mit seiner Position auf dem Brett.

Wie beurteilen Sie die Situation und welcher Ansatz, denken Sie, würde am besten funktionieren?

### DER MANAGER

Ihre Aufgabe ist es, dem Manager zu helfen. Sie sind beide dafür verantwortlich, diesen Teil gemeinsam zu spielen.

Während des Gesprächs können sowohl Sie als auch der Manager eine Auszeit beantragen, um die Dinge durchzusprechen.

Während einer Auszeit kann der Mitarbeiter „nicht hören“, was Sie zueinander sagen, doch sprechen Sie bitte laut, damit der Rest der Gruppe aus Ihren Gesprächen lernen kann.

### SITUATION

Dem Manager ist zu Ohren gekommen, dass der Mitarbeiter die Art und Weise, wie die Veränderung gehandhabt wird, kritisiert hat.

Der Mitarbeiter ist eine wertvolle Bereicherung für die Abteilung und der Manager wird alles versuchen, um die Situation zu verbessern. Auf der anderen Seite ist geplant, Personalkürzungen vorzunehmen. Der Manager will das Gespräch heranziehen, um direkt oder indirekt herauszufinden, ob der Mitarbeiter in der Abteilung eine Zukunft hat oder ob eine andere Lösung gefunden werden muss.

### MEINE NOTIZEN



# TALKING ABOUT RESISTANCE

## IHRE ROLLE: MITARBEITER

### EINFÜHRUNG

Der Zweck dieser Übung besteht darin, zu erfahren wie es sich anfühlt, ein schwieriges Gespräch mit einem Mitarbeiter zu führen, der der Veränderung gegenüber abgeneigt ist.

Ein simuliertes Gespräch durchgespielt zu haben, wird eine ähnliche Situation im wirklichen Leben etwas vereinfachen.

Sie sind nicht die Hauptfigur dieser Übung, und Ihr Ziel ist es nicht, die Auseinandersetzung erfolgreich zu beenden. Ihre primäre Aufgabe für diese Übung ist, den Manager dabei herauszufordern, den Widerstand des von Ihnen gespielten Mitarbeiters zu überwinden. Machen Sie es ihm schwer, aber nicht unmöglich.

### VORBEREITUNG

Sehen Sie sich die in der Box beschriebene Situation an und vergleichen Sie sie mit der Beschreibung des von Ihnen gespielten Mitarbeiters im Handbuch sowie mit seiner Position auf dem Brett.

### SITUATION

Sie wurden vom Manager zu einer Besprechung gebeten. Es gibt keine formelle Tagesordnung.

Sie haben zuvor zu einigen der Kollegen gemeint, dass der Manager die Veränderung schlecht führt.

Sie mögen Ihren Job und sind nicht daran interessiert, nach einem neuen zu suchen.

Sehen Sie sich die unten stehenden Aussagen an und wählen Sie das Paar aus, das am besten passt. Ein Paar muss aus einem offenen Problem oder Anliegen bestehen, das mit einer zugrunde liegenden Ursache kombiniert ist.

Beenden Sie die Vorbereitung, indem Sie überlegen, was der Manager sagen könnte (oder versprechen könnte zu tun), um die Dinge besser zu machen.

### AUSSAGEN

#### Problem oder Anliegen

*Ich glaube nicht, dass der Manager da ist, wenn es darauf ankommt. Der Manager ist kein gutes Vorbild und nimmt die Veränderung nicht einmal selbst an.*

*Der Manager überlässt es allen anderen, die schwierigen Entscheidungen zu treffen. Er hält ein Meeting nach dem anderen, anstatt uns einfach mitzuteilen, wie der Plan aussieht.*

*Der Manager favorisiert die Ideen von langjährigen Kollegen und entscheidet sich im Endeffekt immer dafür, Dinge so zu tun wie im vorherigen Unternehmen.*

*Es scheint keinen Plan oder ein System für die Herangehensweise des Managers zu geben. Alles, was er tut, scheint nach dem Zufallsprinzip zu geschehen.*

*Kommunikation und Koordination war bereits zuvor ein Problem, und jetzt sind wir doppelt so viele Mitarbeiter; d. h., es kann nur noch schlimmer werden.*

*Auf die alte Weise waren wir viel effektiver. Jetzt müssen wir alles von Grund auf neu lernen. Es ist Zeitverschwendung.*

*Wir versuchen, zu viele Dinge gleichzeitig zu tun. Ich fühle mich überarbeitet und gestresst.*

### ZUGRUNDE LIEGENDE PROBLEME

*Ich bin verwirrt und unsicher.*

*Ich fühle mich nicht anerkannt und geschätzt.*

*Ich glaube, ich wäre ein besserer Manager.*

*Ich fühle mich in meiner persönlichen Freiheit eingeschränkt.*

*Ich verliere an Macht.*

*Ich fühle mich isoliert und allein.*



# TALKING ABOUT RESISTANCE

## IHRE ROLLE: BEOBACHTER

Ihre Aufgabe ist es, das Gespräch zu beobachten und nach dem Gespräch Feedback zu geben.

Davor helfen Sie auch dem Mitarbeiter, sich auf das Gespräch vorzubereiten.

### **BERÜCKSICHTIGEN SIE FOLGENDES WÄHREND DES GESPRÄCHS:**

Was von dem, was der Manager sagte und tat, wirkte sich positiv auf den Mitarbeiter aus?

- ein Klima zu schaffen, in dem der Mitarbeiter sich wohl fühlte und offen sprechen konnte?
- herauszufinden, was das Problem und die zugrunde liegende Ursache ist?
- die Situation zu verbessern?

Wie passte die Herangehensweise des Managers mit der Widerstandsstufe und der Persönlichkeit des Mitarbeiters zusammen?



### **GUTES FEEDBACK GEBEN**

Bitte beachten Sie Folgendes, wenn Sie Feedback geben:

- Verwenden Sie die dritte Person („Der Manager“, nicht „Sie“) und sprechen Sie zur Gruppe, nicht zur Person, die den Manager spielt.
- Konzentrieren Sie sich auf die Inhalte der Gespräche, nicht auf die Handlung. Sie sind hier, um zu lernen, ein Gespräch über Veränderungen zu führen, nicht, um bessere Rollenspieler zu werden.
- Konzentrieren Sie sich darauf, in wieweit die formulierte Situation des Mitarbeiters und die Herangehensweise des Managers zusammenpassen.
- Konzentrieren Sie sich auf die Fiktion und die Aufgabe und ziehen Sie keine Rückschlüsse auf die reale Welt.