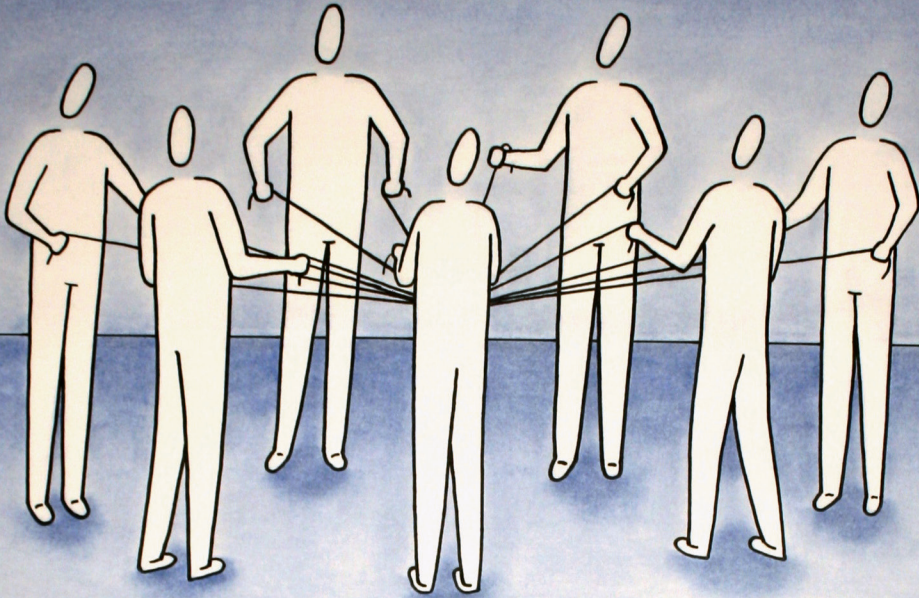


Tobias Seibel, Katja E. Rickert



Teamdynamik entwickeln, begleiten, gestalten

Ein Workbook für Trainer, Coachs
und Facilitators

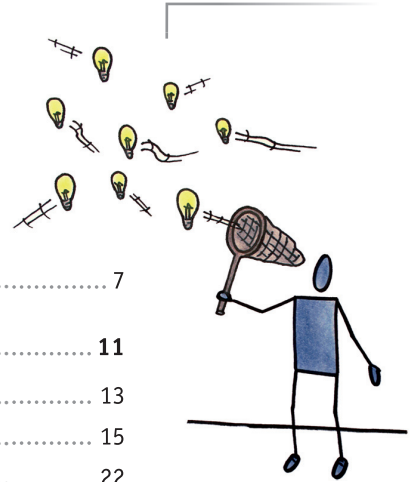


Tobias Seibel, Katja E. Rickert

Teamdynamik entwickeln, begleiten, gestalten

Ein Workbook für Trainer, Coachs und Facilitators

Inhalt



Bevor es losgeht	7
1. Unser teamdynamischer Ansatz	11
Teamdynamische Prozesse im Überblick	13
Teamdynamische Workshops und Nachhaltigkeit	15
Die Methoden aus diesem Buch	22
Basisinteraktionen	24
Die Runde	27
Das Seitengespräch	29
Die Kleingruppenarbeit	31
Das Fishbowl-Format	33
Konzentrische Kreise	37
Skalierung	39
2. Workshopeinstieg	41
In diesem Kapitel	43
Orientierung geben	44
Agenda	47
Zielvertrag	51
Workshopkultur	53
Wandplakate	57
Kennenlernen arrangieren	58
Inspiration	61
Die Zeitungsanzeige	63
Hypothetisieren	65
5 Dinge, die mich ausmachen	67
Mein Lebensfaden	69
UNO-Kennenlernen	71

7 x ICH	73
Die Ü-Ei-Vorstellung	75
Meine Apps	77
Ressourcen aktivieren	78
Spekulieren Sie	81
Unsere Erfolge	83
Straße der Ressourcen	85
Fokussierung ermöglichen	88
Was ist mir heute wichtig?	91
Systemische Erwartungsabfrage	93
Das Kartenrennen	95
Was brauchen Sie?	97
Workshopgedanken	99
Potenzialreflexion	101
Seit dem letzten Workshop	105
3. Erfahrungsorientierter Prozess	109
In diesem Kapitel	111
Turning-up integrieren	112
Was macht ein gutes Team aus?	117
Teamregeln	121
Teamaktionen durchführen	124
Blind Walk	131
Das Stern-Projekt	135
Der Stein der Teamweisheit	137
The Walk	141
The last bottle of water	145
Der heiße Draht	149
Wolfspfad	151
Kraft und Vertrauen	155
Acid River	157
Das Teamhaus	161
Kugelbahnlabyrinth	163
Das Katapult	167
Teamwege	173
Reflexion gestalten – Transfer ziehen	176
Die Elementereflexion	183
Theaterreflexion	187

Berge und Täler	191
Teamgeist.....	195
Naturkunst.....	199
4 Perspektiven	203
Stärken – auf den Punkt gebracht	205
Unsere Zusammenarbeit	209
4. Themenorientierter Prozess	213
In diesem Kapitel.....	215
Themen sammeln, strukturieren und priorisieren	216
Gestaltwerkstatt	221
Veränderungsprozesse	227
Positive Erfahrungen	229
Ideenwerkstatt.....	233
Klarheit	237
Steine auf dem Weg.....	241
Die SOFT-Analyse	243
Teamenergie	247
Das Teamrad	249
Themen besprechen, konkretisieren und entscheiden	252
Responsibility for success	257
Rotationsdynamo	261
Strategieaufstellung	265
Walt-Disney-Methode.....	269
Themen überprüfen und abschließen.....	276
Entscheidungscheck	279
Perspektivencheck.....	281
Umsetzbarkeitsscheck.....	285
5. Prozessunterstützer	287
In diesem Kapitel.....	289
Feedback zelebrieren	290
Kleingruppenfeedback	295
Flipchartfeedback.....	299
Musikinstrumente	301
Schokoladenfeedback.....	305
Mein Geschenk an Sie	309
Erwartungsfeedback	311

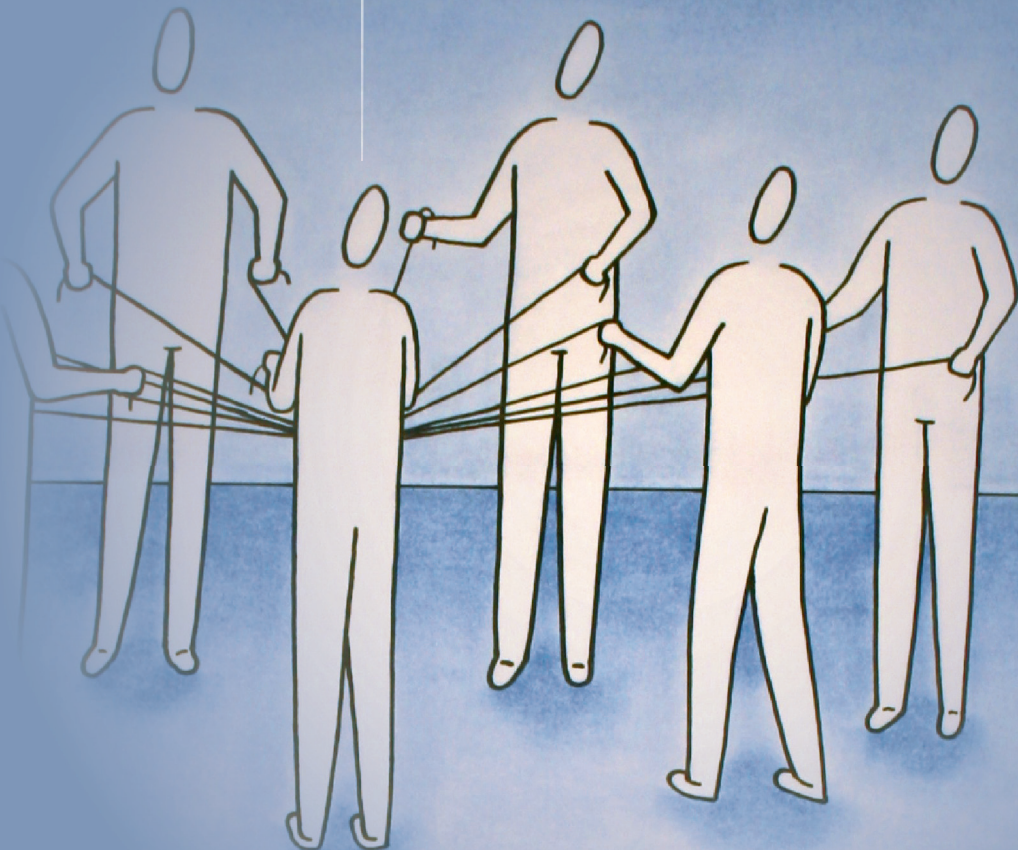
Lebendisierer nutzen	314
Alle, die	317
Tischtennisevent	319
Bandschlingrennen	321
Hip hip hurra	323
6. Workshopausstieg	325
In diesem Kapitel	327
Revue passieren lassen	328
Unser Workshop	331
Phantasiereise	335
Transfer und Abschluss komponieren	338
Glückwunschkarte	341
Abschlusszeitung	343
Die Briefbrücke	345
Teamschnappschuss	347
Talking by Walking	349
Marktplatzabschluss	351
Sweet last words	353
5er-Auswertung	355
Erkenntnisse und Highlights	357
Baum der Erkenntnis	359
Abschluss-SMS	361
Take two	363
Dankeschön	365
Stichwortverzeichnis	366

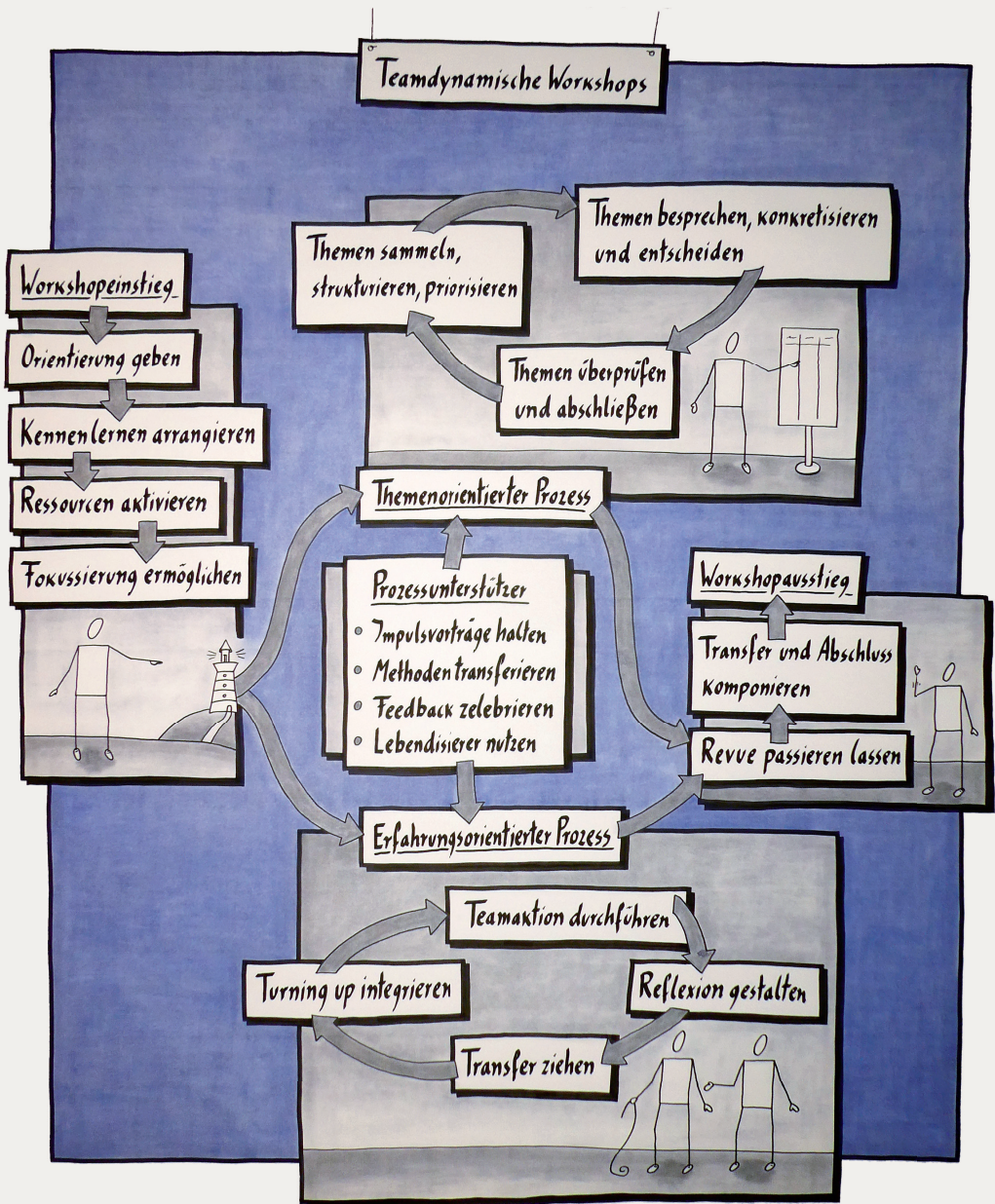


Download-Ressourcen sind in diesem Buch mit dem nebenstehenden Pfeil gekennzeichnet. Den Link zu den Download-Ressourcen finden Sie in der inneren Umschlagklappe.

1 Kapitel

Unser teamdynamischer Ansatz





Teamdynamische Prozesse im Überblick

Der Aufbau eines Teamworkshops kann mit dem eines Romans verglichen werden: Er besteht aus Einleitung, Hauptteil und Schluss. Während der Einleitung tauchen die Teilnehmer in eine neue Welt ein. Vor dem Hintergrund einer charakteristischen Atmosphäre und Umgebung werden die handelnden Personen vorgestellt. Mit der Einführung in die Kultur des sich eröffnenden Mikrokosmos bekommen die Teilnehmer ein erstes Bild vom Inhalt und dem, was zu erwarten ist. Dann erhöht sich der Spannungsbogen zum Hauptteil, der im besten Fall von fesselnden Ereignissen, dramaturgischer Abwechslung und unvorhergesehenen Einmaligkeiten geprägt ist. Zum Ende des Hauptteils zeichnet sich zunehmend der Höhepunkt des Werkes ab, bis sich die Dramaturgie nach einer finalen Begebenheit entspannt. Im Schlussteil gibt es Raum für Reflexionen und Quintessenzen. Es ist Zeit für den Ausklang und dafür, Abschied zu nehmen. Diese Gelegenheit nutzen Autoren gerne, um die Neugierde auf eine Fortsetzung zu wecken.

Ein Teamworkshop braucht ebenso wie ein Roman ein Gerüst, an dem sich der Trainer orientieren kann. Wir haben für Sie, liebe Leser, den „klassischen“ Aufbau unserer Workshops auf dieses Buch übertragen und als inhaltliche Struktur genutzt. Diese Gliederung hat sich seit vielen Jahren in der Praxis bewährt. Falls Sie dabei sind, erste Erfahrungen als Trainer zu sammeln, nutzen Sie diese Struktur gerne als Basis für Ihre Arbeit. Für Trainer, die bereits ihren eigenen Arbeitsstil gefunden haben, bietet der Ablauf Anregungen und Reflexionsmöglichkeiten.

Der Workshopeinstieg

Zu Beginn eines Workshops steht der Trainer im Vordergrund. Er gibt Orientierung und schafft Struktur durch die Begrüßung, das Vorstellen der Agenda, das Abstimmen des Zielvertrages und die Erklärung zur Workshopkultur. Anschließend ermöglicht er Begegnungen unter den Teilnehmern durch eine passende Kennenlernmethode. Danach ist der beste Zeitpunkt, um eine positive Basis für den Workshop zu legen; durch das Hervorheben von Teamressourcen. Zuletzt steht die Fokussierung im Mittelpunkt: Es werden die Erwartungen und Themen erarbeitet, die für das Team wichtig sind und den weiteren Prozess bestimmen.

Der Workshopauptteil

Der Hauptteil ist in zwei verschiedene Prozesse unterteilt:

1. Themenorientierter Prozess (vgl. S. 213 ff.)
Er beinhaltet ein strukturiertes Bearbeiten von Team- und Arbeitsthemen.
2. Erfahrungsorientierter Prozess (vgl. S. 109 ff.)
Hier tritt das Team in Aktion. Die Teilnehmer führen Teamaktionen durch, reflektieren diese und transferieren ihre Erkenntnisse auf ihre Zusammenarbeit im Unternehmen.

Welcher Prozess das Hauptgewicht trägt, hängt vom Auftrag, den geäußerten Erwartungen der Teilnehmer und dem individuellen Workshopverlauf ab.

Prozessunterstützer

Die Prozessunterstützer sind ein Vortrags- und Methodenbündel, das insbesondere im Erfahrungsorientierten und Themenorientierten Prozess situativ eingesetzt werden kann. In diesem Buch werden aus diesem Portfolio die Themenschwerpunkte „Feedback geben“ (s. S. 290) und „Lebendisierer nutzen“ (s. S. 314) dargestellt.

Zu den Prozessunterstützern gehören ebenso Impulsvorträge. Hier ist vom Modell „Interessen- und Einflussbereich“, nach Stephen R. Covey bis hin zum agilen Projektmanagement vieles denkbar, das unter Berücksichtigung des Auftrags und der jeweiligen Teamsituation prozessfördernd sein kann.

Der Ausdruck „Methoden transferieren“ steht für die Anwendung von Übungen im Rahmen der Teamdynamik, die aus anderen Seminarkontexten kommen. Beispiele hierfür sind aktives Zuhören oder Methoden aus der lösungsorientierten Gesprächsführung. Sowohl auf die Impulsvorträge als auch die transferierten Methoden wird nicht explizit eingegangen, da dies den Rahmen des Buches sprengen würde.

Der Workshopausstieg

Zum Schluss findet ein allgemeiner Rückblick auf den gesamten Verlauf des Teamworkshops statt. Es folgen je nach eingesetzter Methode persönliche Feedbacks, der Austausch über die erlebten Workshopinhalte und der Brückenschlag zum Alltag. Eine finale Abschlussrunde beendet den Workshop.

Teamdynamische Workshops und Nachhaltigkeit

Der Wert eines teamdynamischen Workshops liegt in den Beziehungen, Prozessen und Strukturen, die sich durch ihn und über ihn hinaus positiv verändern. Wodurch wirkt ein Workshop aber nachhaltig? Im Folgenden haben wir einige Themen beschrieben, die aus unserer Erfahrung heraus die Nachhaltigkeit günstig beeinflussen:

1. Die Prozessorientierung
2. Die Rahmenbedingungen
3. Die Handlungsorientierung
4. Die Visualisierung

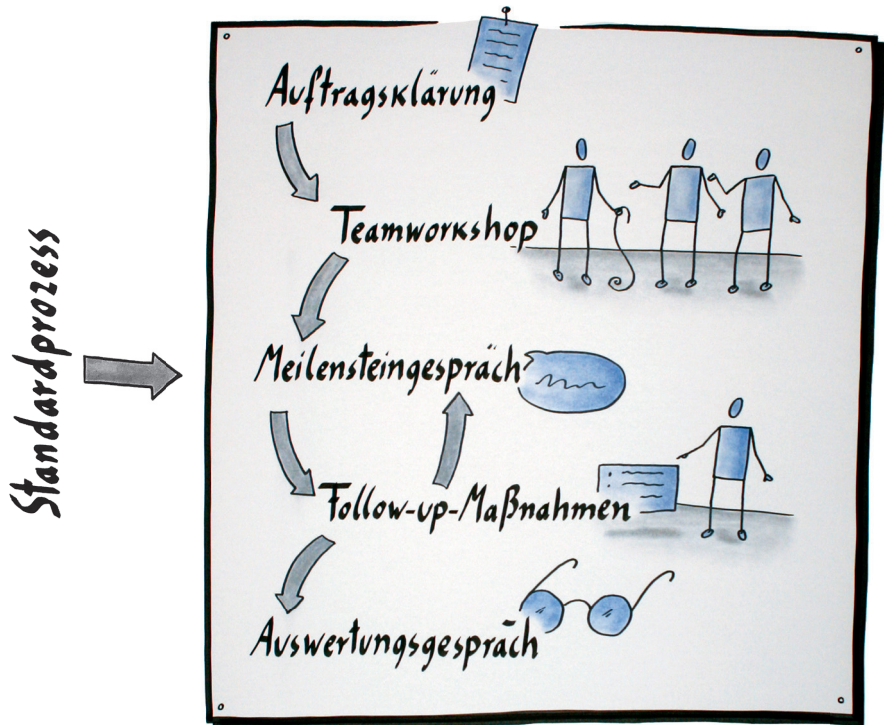


Die Prozessorientierung

Ist ein einmaliges, eintägiges Teamtraining nachhaltig genug? Natürlich ist eine solche Maßnahme besser als nichts. Für nachhaltige Ergebnisse braucht es aber häufig mehr. Die Form der Zusammenarbeit hat sich innerhalb des Kernteams in der Regel über Jahre oder manchmal auch Jahrzehnte hinweg entwickelt. Soll diese grundlegend verändert werden, ist ein längerer Prozess erforderlich.

Um die Nachhaltigkeit eines Teamworkshops zu erhöhen, muss er in einen Gesamtprozess eingebunden werden. Die Visualisierung auf S. 16 zeigt einen „Standardprozess“, wie wir ihn oft durchführen:

Wir beginnen den Prozess mit der Auftragsklärung, gefolgt von einem ersten, in der Regel zweitägigen, Teamworkshop. Danach folgt eine Schleife von Meilensteingespräch mit dem Auftraggeber und halb- oder ganztägigen Follow-up-Veranstaltungen mit dem Team. Erst wenn bestimmte Ziele bzw. Meilensteine erreicht wurden, wird diese Schleife beendet. Abgeschlossen wird der Prozess durch ein Auswertungsgespräch mit dem Auftraggeber.



In der **Auftragsklärung** besprechen wir die Zielsetzung der Teammaßnahme und erhalten z.B. Informationen zum Unternehmen, zur Teamzusammensetzung, zu Konflikten innerhalb des Teams, zu Arbeitsschwerpunkten sowie zu Strukturen und Prozessabläufen. Das Gespräch kann per Telefonkonferenz oder vor Ort im Unternehmen durchgeführt werden. Ein Gespräch vor Ort bietet die Möglichkeit, das Unternehmen kennenzulernen, sowie die Stimmung, Kultur und das Miteinander live zu erleben. Dies hat den Vorteil, dass diese Eindrücke unmittelbar bei der Konzeptentwicklung berücksichtigt werden können. An dem Auftragsklärungsgespräch können unterschiedliche Personengruppen aus dem Unternehmen teilnehmen. Je nach Unternehmensgröße kann es die Geschäftsführung, der zuständige Personalentwickler, der Fachbereichsleiter, die Führungskraft des Teams mit einzelnen Teammitgliedern oder dem gesamten Team sein.

Als nächster Schritt folgen der **Teamworkshop** und im Anschluss das **Meilensteingespräch** mit dem Auftraggeber. In diesem Gespräch gibt der Trainer dem Auftraggeber eine Rückmeldung zum Verlauf des Teamworkshops. Dies beinhaltet die Informationsweitergabe der Inhalte des im Workshop entstandenen „Themenspeichers“ (vgl. S. 217) und der

„Liste offener Punkte“ (s. S. 253) sowie die Klärung des weiteren Vorgehens. Im ersten Teamworkshop ergeben sich meistens neue Themen und Schwerpunkte, die in der ersten Auftragsklärung nicht berücksichtigt wurden und weiterer Bearbeitung bedürfen. Deshalb findet in der Regel nach diesem Meilensteingespräch ein zweiter Teamworkshop als **Follow-up** statt.

Wenn der Prozess abgeschlossen ist, folgt nach weiteren drei bis sechs Monaten das **Auswertungsgespräch**. Dieses Gespräch beinhaltet zwei Aspekte:

- ▶ Zum einen wird der Prozessverlauf gemeinsam mit dem Auftraggeber reflektiert und ausgewertet.
- ▶ Und zum anderen nutzen wir die Chance, eine Rückmeldung darüber zu erhalten, inwieweit sich Teamkultur, neue Prozesse und Strukturen etabliert und gefestigt haben.

Die Rahmenbedingungen

Ein wichtiges Prinzip unserer Arbeit lautet: Der Rahmen macht den Inhalt möglich. Eine einladende Umgebung, ein angenehm klimatisierter Seminarraum, ansprechende Zimmer und genussreiches Essen sind wichtige Grundbedingungen für das nachhaltige Gelingen eines Workshops. Sie sollten daher bewusst ausgesucht und gestaltet werden.

Für den Workshop liegt daher ein wichtiger Punkt in der Wahl des **Veranstaltungsortes**. Teamentwicklungen brauchen einen Mindestabstand von 20 Fahrminuten zum Unternehmen. Diese räumliche Distanz ermöglicht dem Team, sich voll und ganz auf den Teamworkshop konzentrieren und einlassen zu können und sich mit dem notwendigen emotionalen Abstand zum Arbeitsalltag näher kennenzulernen, auszutauschen sowie bestimmte Sachverhalte zu reflektieren. Findet der Teamworkshop im Unternehmen statt, sind die Teilnehmer zu nah an ihrem Arbeitssystem. Teilnehmer nutzen dann beispielsweise die Pausenzeiten, um E-Mails zu kontrollieren bzw. mit Kollegen außerhalb des Workshops offene Punkte zu klären. Dies ist für die eigentliche Zielerreichung kontraproduktiv, da die Pausenzeit nicht für den prozessfördernden informellen Austausch mit den anderen Teamkollegen verwendet wird.

Ein weiterer zentraler Punkt ist der Perspektivenwechsel, den die räumliche Entfernung ermöglicht. Raus aus den gewohnten Räumlichkeiten, rein in eine neue Umgebung: Dies bringt neue Sichtweisen mit

sich und erweitert den Blickwinkel. Ein Beispiel: Wir haben über viele Jahre ein gruppendynamisches Ausbildungsseminar für Studenten der Hochschule Fulda in einem Bergdorf am Lago Maggiore durchgeführt. Beeindruckend war für uns immer wieder, wie sehr die lange Fahrt und die besondere Umgebung eine spürbar bessere Qualität in die Ausbildung gebracht haben. Im Vergleich zu Lehrveranstaltungen, die direkt an der Hochschule stattfanden, hat der besondere Rahmen zu einem größeren „Ertrag“ für die Teilnehmenden geführt.

Wichtig zu beachten ist, dass die Wahl eines Seminarhotels oder Selbstversorgerhauses immer eine Wertschätzung und eine Form des Dankeschöns an das Team ausdrückt. Hier ist es demnach wichtig, nicht an der falschen Stelle zu sparen.

Die Handlungsorientierung

„Die Dinge, die wir wirklich wissen, sind nicht die Dinge, die wir gehört oder gelesen haben, vielmehr sind es die Dinge, die wir erlebt, erfahren und empfunden haben.“ – Calvin M. Woodward

Eine nachhaltige teamdynamische Workshopdramaturgie braucht Handlungsorientierung. Lernen und Entwicklung findet von klein auf über das Erleben statt. Und das reflektierte Erleben wird zur Erfahrung. Genau das ist der Ansatz des erfahrungsorientierten Prozesses (s. ab S. 109). Durch die Lernschleife der Teamaktion, der danach folgenden Reflexion und den abschließenden Transfer in den Berufsalltag wird der Lernprozess *reizvoller* und *praxisnäher*. Man spricht nicht einfach nur über die gemeinsame Teamarbeit, man erlebt, reflektiert und transferiert sie im Workshop. Dies bietet einen Rahmen, um nachhaltige Teamentwicklung zu initiieren.

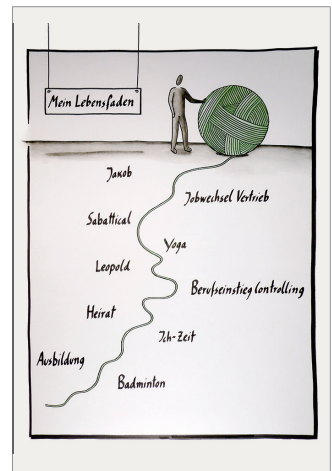
Dave Meier beschreibt 2004 in seinem Buch „Accelerated Learning“ den SAVI-Ansatz, der gut zu unserer Arbeit passt:

- | | |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| S = Somatisch | Beim Lernen sollen sich die Teilnehmer bewegen, etwas tun. |
| A = Auditiv | Sie sollen hören und sprechen. |
| V = Visuell | Sie lernen durch Beobachtung und innere Bilder (Kopfkino, Imagination). |
| I = Intellektuell | Sie lösen Probleme und reflektieren. |

Im themenorientierten Prozess (siehe ab S. 213) liegt der Fokus im Sammeln, Strukturieren, Priorisieren und Besprechen von team-spezifischen Entwicklungsthemen (z.B. Konflikte, Optimierung von Prozessen und Strukturen). Hier steht im Vordergrund, Handlungsorientierung in den Prozess zu implementieren und dadurch nachhaltiges gutes Gelingen zu unterstützen. Das geschieht durch methodische Varianten, verschiedene Interaktionskombinationen, Besprechungen drinnen und draußen und dem Einsatz von Lebendisierern.

Die Visualisierung

Ein wichtiger Grundsatz in unseren Workshops ist das Visualisieren aller Methoden, Arbeitsaufträge, Verabredungen, Ergebnisse und Erkenntnisse auf Flipchart oder Pinnwand. Für die Teilnehmer tragen die Visualisierungen dazu bei, dem Teamworkshop noch besser folgen zu können. Durch größere Klarheit geben sie allen Beteiligten Sicherheit. Sie begleiten sowohl erfahrungsorientierte als auch themen-orientierte Prozesse und sichern die Ergebnisse.



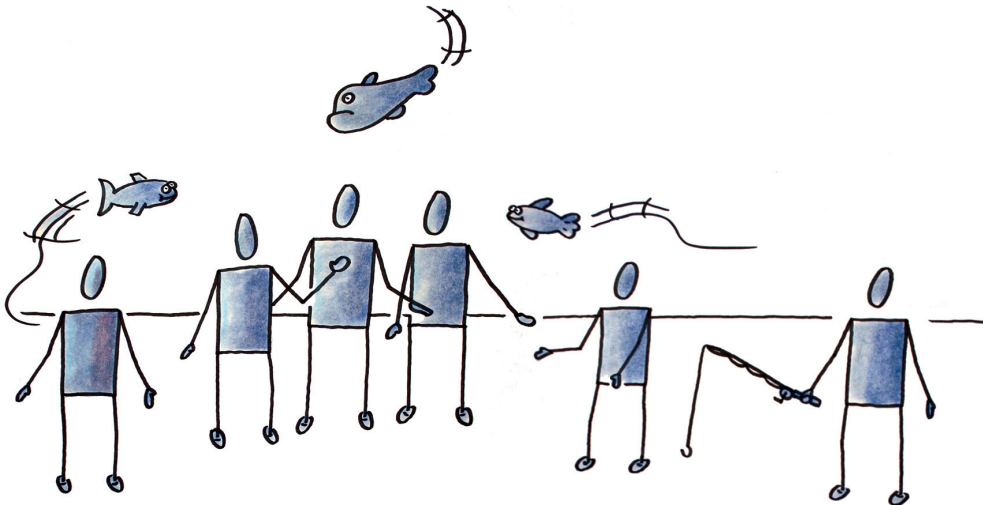
In diesem Buch sind die Visualisierungen zu sehen, die wir auf unseren Flipcharts verwenden. Visualisierungen, die an die Teilnehmer ausgeteilt werden, können Sie unter den Download-Ressourcen zu diesem Buch herunterladen und ausdrucken. Alle Download-Ressourcen sind durch das Pfeilsymbol gekennzeichnet. Zugreifen können Sie über den Link auf der inneren Umschlagklappe des Buches.



Fische im Wasser

Ein erfolgreicher Teamworkshop basiert auf der Bearbeitung von Themen, die die Teilnehmer bzw. das Team mitbringen. Eine wichtige Aufgabe des Trainers ist es, diesen Arbeitsauftrag zu erkennen und den Prozess danach auszurichten. Folgende Metapher verdeutlicht diesen Ansatz:

Stellen Sie sich vor, alle bewussten und unbewussten Teamthemen schwimmen wie große und kleine Fische durch den Workshopraum. Sie als Trainer haben die Angel in der Hand und versuchen, den größten Fisch für Ihre Teilnehmer an Land zu ziehen.

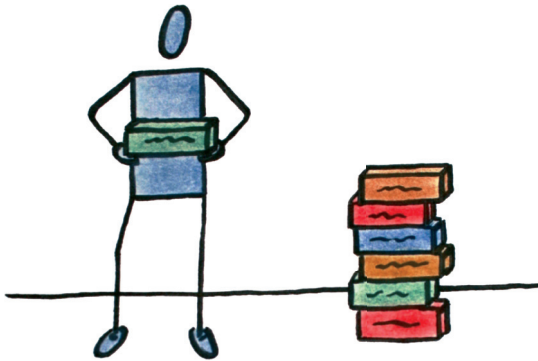


Ein Teamworkshop ist genau dann prozessorientiert und effektiv, wenn der Trainer mit seiner Workshopgestaltung dem Team ermöglicht, an den vorherrschenden Themen bzw. Problemstellungen (Fischen) zu arbeiten. Die Rahmenbedingungen entstehen in der Regel bereits während der Auftragsklärung mit dem jeweiligen Unternehmen. Innerhalb dieser Bedingungen konkretisieren sich die eigentlichen Anliegen der Teilnehmer in der Orientierungsphase des Workshops und münden in einem themen- bzw. erfahrungsorientierten Prozess.

Falls sich im Workshop grundlegende Themen (Fische) zeigen, die nicht durch den ursprünglich vereinbarten Arbeitsauftrag mit dem Unternehmen abgedeckt sind, ist es wichtig, Rücksprache mit dem Ansprechpartner aus dem Auftragsgespräch zu halten. Falls dieser an dem Ursprungsauftrag festhält, gilt es mit ihm zu besprechen, wo das Thema in naher Zukunft einen Rahmen findet. Nachdem der Trainer diese Perspektive mit dem Team besprochen hat, vermerkt er das Thema im „Themenspeicher“ (s. S. 217). Im Anschluss kann in der Regel der Workshop zufriedenstellend weitergeführt werden, da die Teilnehmer das Gefühl haben, dass ihre Belange ernst genommen werden.

Sollen nun die grundlegenden Themen bearbeitet werden, dann braucht es vor allem einen großen Methodenkoffer, um die zu Team und Anliegen passende Übung anbieten zu können.

Die Methoden aus diesem Buch



Die von uns vorgestellten Methoden sind nach dem Baukastenprinzip angeordnet: Für jede Workshopphase finden Sie eine vielseitige Auswahl, aus der Sie Ihr perfektes Konzept zusammenstellen können. Die Beschreibung der Methoden erfolgt nach folgender Struktur:

▶ **Kurzbeschreibung im Index**

Zu Beginn jedes Unterkapitels finden Sie Kurzbeschreibungen, mit denen die enthaltenen Methoden in ein oder zwei Sätzen vorgestellt werden. Dies soll dazu beitragen, dass Sie schnell erfassen können, worum es geht.

▶ **Aufbau**

Auf der Toolseite beschreibt der Aufbau zunächst systematisch und detailliert das methodische Vorgehen.

▶ **Intro**

Im Intro wird beispielhaft aufgeführt, wie die Übung den Workshopteilnehmern vermittelt werden kann. Es dient dazu, die Methoden noch besser zu verstehen. Sie können die Formulierungen gerne als Anregungen für Ihre eigenen Anleitungen nutzen.

▶ **Hintergründe**

Die Hintergründe enthalten Informationen über Zielsetzung und Einsatzmöglichkeiten der Methoden sowie Erklärungen zu bestimmten Übungsdetails.

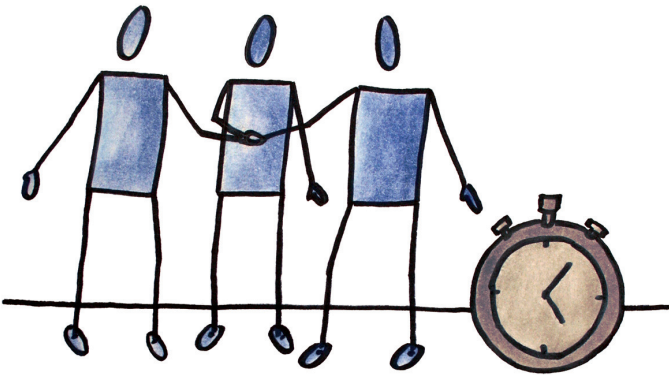
▶ **Tipps**

Unter Tipps geben wir Ihnen zusätzliche Hinweise zur Durchführung und zeigen Ihnen zum Teil weitere Varianten auf.

► **Material**

Bei Material finden Sie das benötigte Equipment aufgelistet, das Sie zur Durchführung benötigen.

Je nach Methode können zudem noch eventuelle Vorbereitungsmaßnahmen oder weiterführende Quellenliteratur angegeben sein. In einigen Methodenbeschreibungen finden Sie auf dem Flipchart oder unter „Aufbau“ außerdem **Zeitvorgaben**, die sich für die entsprechende Übung bewährt haben. Wenn kein Zeitrahmen angegeben sein sollte, dann ist er stark von dem Team (Teamgröße, Altersstruktur, Branche) und den Rahmenbedingungen (Seminarraum, Naturbeschaffenheit, Tageszeit) abhängig und muss situationsabhängig bemessen werden.



In diesem Zusammenhang ein Tipp: Die zur Verfügung stehende Zeit kann an jedem Flipchart während der Übungserklärung durch eine zusätzliche Moderationskarte visualisiert werden. Durch dieses Vorgehen ist der Trainer flexibler in der Zeitgestaltung.

Download-Ressourcen

Bei einigen der Methoden ist es sinnvoll, Arbeitsblätter zu verteilen. Dazu bietet Ihnen dieses Buch Download-Ressourcen an, die durch das nebenstehende Pfeilsymbol gekennzeichnet sind. Wenn Sie den in der inneren Umschlagklappe angegebenen Link in Ihre Browserzeile eingeben und der Download-Routine folgen, können Sie das Material einfach herunterladen und ausdrucken.



Gestaltwerkstatt

4 Gruppen / 4 Moderatoren / 4 Pinnwände / 4 Fragen



Wechsel im 15-Minuten-Modus
nach dem Rotationsprinzip

Präsentation der Ergebnisse
durch die Moderatoren



Priorisierung und Bearbeitung



Gestaltwerkstatt

Aufbau

Der Trainer bereitet vier Pinnwände vor, auf denen jeweils eine der vier Fragen visualisiert ist (siehe Intro). Die Durchführung besteht aus folgenden Phasen:

- 1. Phase:** Das Team wird in vier Kleingruppen eingeteilt und ernennt jeweils einen Moderator. Der Gesamtgruppe werden die vier Fragen und Regelungen (Bild 2: „So gelingt es“) vorgestellt. Daraufhin bekommt jede Kleingruppe eine Pinnwand (s. S. 224–225) und beginnt mit der Themensammlung. Nach jeweils 15 Minuten wechselt jede Gruppe im Uhrzeigerprinzip zu nächsten Pinnwand, sodass sich nach vier Runden jede Gruppe zu jedem Thema ausgetauscht hat. Die Moderatoren bleiben kontinuierlich an derselben Pinnwand stehen.
- 2. Phase:** Die Moderatoren präsentieren die Ergebnisse ihrer Pinnwand.
- 3. Phase:** Im Plenum findet eine Priorisierung der Ergebnisse, z.B. durch Bepunktung (Klebeunkte), statt (s. Flipcharts auf S. 224/5).
- 4. Phase:** Die Themen werden im Plenum besprochen und Verabredungen getroffen.

„Im nächsten Baustein unseres Workshops liegt der Schwerpunkt auf der Weiterentwicklung Ihrer Arbeitsstrukturen und -prozesse. Hierfür haben wir vier Pinnwände mit vier unterschiedlichen Fragestellungen vorbereitet, die Sie in Kleingruppen im Rotationsprinzip bearbeiten werden. Die Fragen lauten:

Intro

- 1. Was ist gut und soll erhalten bleiben? Was funktioniert und soll bleiben?*
- 2. Was ist destruktiv und sollte gestoppt werden?*
- 3. Was fehlt und sollte bereitgestellt oder entwickelt werden?*
- 4. Was ist da, aber bislang nicht entwickelt? Was sollte gefördert werden?*

An jeder Pinnwand haben Sie 15 Minuten Zeit. Schreiben Sie bitte ausschließlich in die linke Spalte, die rechte brauchen wir später für die Bewertung der Themen. Der in der ersten Runde von Ihnen ernannte Moderator bleibt bei jedem Wechsel an der jeweiligen Pinnwand stehen und stellen diese nach den vier Runden vor. Achten Sie bitte auf folgende fünf Regeln, damit wir möglichst viel Nutzen aus der Methode ziehen.“

So gelingt es!

- Keine Wiederholungen
- alle sind wichtig
- alles ist wichtig
- Nachvollziehbarkeit (8-Wochen-Regel)
- Lesbarkeit



Vorstellung des Flipcharts „So gelingt es!": *„Schreiben Sie jedes Thema bitte nur einmal auf die Pinnwand. Alle Meinungen sind wichtig und jede Einzelmeinung hat ebenfalls ihre Berechtigung und wird notiert. Achten Sie darauf, dass Sie die Punkte so formulieren, dass Sie auch noch in acht Wochen verständlich sind. Achten Sie bitte auf die Lesbarkeit. Im Anschluss an die Rotation werden wir die Themen mit Klebepunkten priorisieren und in der gesamten Gruppe weiter besprechen.“*

Die Methode bietet die Möglichkeit, an die Themen zu kommen, die das Team wirklich bewegen. Der offene Rahmen setzt ein Team voraus, das bereits seminar- und workshoperfahren ist. Für Teams mit weniger Workshopenerfahrung bietet sich alternativ die Geschäftsprozessmethode „Ideenwerkstatt“ an (s. S. 233).


Hintergründe

- ▶ Eine DIN-A4-Kopie des Flipcharts „So gelingt es“ sollte den Moderatoren vor der ersten Runde ausgehändigt werden. So kann der Trainer sicher sein, dass jede Gruppe einen Moderator bestimmt hat.
- ▶ Insbesondere am Anfang sollte der Trainer durch die Arbeitsgruppen gehen und bei Bedarf unterstützen.
- ▶ Die gegebene Zeit pro Pinnwand ist nicht in Stein gemeißelt. Es sollte individuell abgewogen werden, wie lange den Gruppen Zeit gegeben wird.
- ▶ Die Pinnwand „Was ist gut und soll erhalten bleiben? Was funktioniert und soll bleiben“ sollte ebenfalls priorisiert werden. Hier bekommt die „positive Seite“ die gleiche Gewichtung und Aussagekraft.
- ▶ 4 Pinnwände, Klebepunkte, Moderationsstifte, vier DIN-A4-Kopien des Flipcharts „So gelingt es“ (Download-Ressource). Die Vorlage für die Pinnwände ist auf der nächsten Doppelseite zu sehen.

Tipps


Material





Was ist gut und soll erhalten bleiben? Was funktioniert und soll bleiben?

Priorität



Was ist da, aber bislang nicht entwickelt? Was soll gefördert werden?

Priorität



Was ist destruktiv und sollte gestoppt werden?

Priorität



Was fehlt und sollte bereitgestellt und entwickelt werden?

Priorität