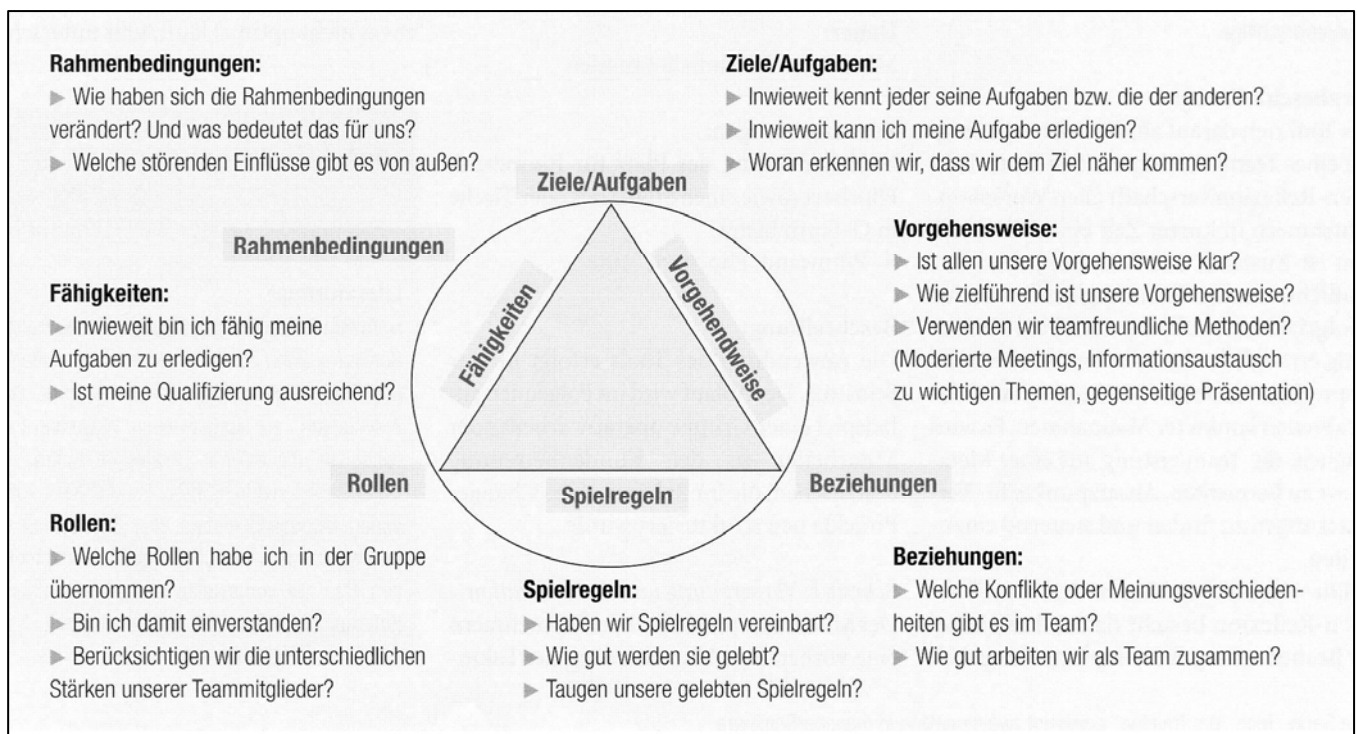


Die Team-Faktoren-Reflexion

Dieses Werkzeug zielt darauf ab, die Leistungsfähigkeit eines Teams zu steigern. Die Team-Faktoren-Reflexion verschafft allen Workshop-Teilnehmern in kurzer Zeit einen Eindruck vom Ist-Zustand. Das Stimmungsbild verdeutlicht, wie die Teammitglieder einzelne Erfolgsfaktoren subjektiv erleben. Gleichzeitig ermöglicht die Intervention auch das Besprechen von kritischen Punkten und das Verabreden konkreter Maßnahmen. Es wird möglich, die Teamleistung aus einer Meta-Ebene zu betrachten, Ansatzpunkte für Verbesserungen zu finden und steuernd einzugreifen.

Ein wesentlicher Nutzen der Team-Faktoren-Reflexion besteht darin, dass sie bei der Beantwortung der komplexen Fragestellung „Was alles läuft schief und muss verbessert werden?“ für eine klare Struktur sorgt. Damit macht sie ein systematisches Vorgehen im Workshop möglich – sowohl in der Analyse als auch in der anschließenden Themenbearbeitung.

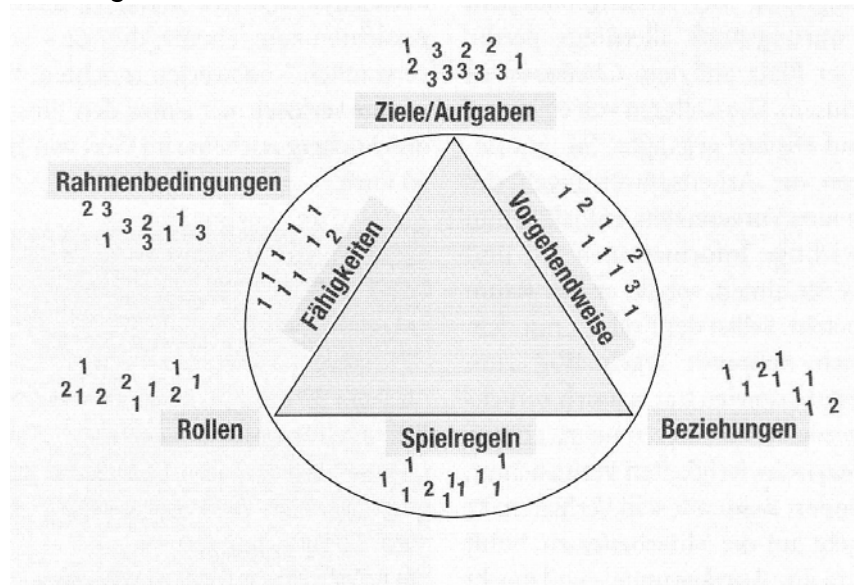


Schritt 1 : Vorbereitung und Anmoderation

Der Moderator präsentiert den Teilnehmern eine vorbereitete Visualisierung der Faktorenanalyse und erläutert zunächst das Modell. Dann händigt er den Teilnehmern je ein Arbeitsblatt aus, auf welchem die zuvor präsentierte Visualisierung der sieben Teamfaktoren abgebildet ist. Die Teilnehmer sollen nun auf ihrem Arbeitsblatt den Optimierungsbedarf auf einer Skala von 1 bis 3 bewerten, wobei 1 bedeutet, dass kein oder nur geringer Verbesserungsbedarf besteht, und 3, dass hoher Bedarf besteht. Die Teilnehmer sollen ihr Blatt für sich allein bearbeiten und sich noch nicht mit Ihren Kollegen austauschen. Der Moderator beantwortet eventuelle Verständnisfragen und gibt den Teilnehmern dann ausreichend Zeit, die Bewertung vorzunehmen.

Schritt 2 : Bewertung und Visualisierung

Wenn die Teilnehmer für sich die Bewertung abgeschlossen haben, bittet der Moderator sie nach vorne zu kommen und die Werte an der Pinnwand einzutragen. Auf einer großen Darstellung der „Team-Faktoren-Reflexion“ tragen alle Teilnehmer direkt neben den einzelnen Punkten ihre Punktzahlen ein. Die Führungskraft wird gebeten, ihre Einschätzung zuletzt einzutragen. Diese Vorgabe ist immer dann wichtig, wenn zu befürchten ist, dass das Verhalten bzw. die Ansichten der Führungskraft im Team einen gewissen Konformitätsdruck erzeugen könnten.



Schritt 3: Interpretation des Ergebnisses

Der Moderator lädt zu einem ersten gemeinsamen Blick auf das Ergebnis ein. Er fragt : „Was fällt Ihnen Besonderes auf, wenn Sie das Gesamtergebnis betrachten ?“, „Was geht Ihnen jetzt durch den Kopf ?“ Ziel dieser ersten Runde ist das Erfahren der ersten Eindrücke, Erleichterungen oder des Erstaunens. Es geht zunächst eher um die „emotionale Kenntnisnahme“. Eventuell kann hier auch angesprochen werden, wie es dem Einzelnen bei der Bewertung erging. Der Moderator macht deutlich, dass es nicht „die eine“ Wahrheit über das Team gibt, sondern lediglich verschiedene Wahrnehmungen. Jeder Teilnehmer hat seine eigenen Sichtweisen und achtet auf die Aspekte, die ihm subjektiv wichtig sind.

Schritt 4: Verstehen der unterschiedlichen Sichtweisen

Im nächsten Schritt geht es darum, dass jeder die Hintergründe oder Beweggründe sowohl für die ähnlichen als auch für die unterschiedlichen Bewertungen versteht. Ziel ist es, ein differenziertes Meinungsbild herzustellen. Der Moderator fragt das Team : „Welchen Faktor sollten wir als Erstes betrachten ?“ Grundsätzlich entscheidet das Team über die Reihenfolge der Bearbeitung. Der Moderator achtet allerdings im Prozess darauf, dass genügend Zeit für die Betrachtung aller Faktoren mit auffälligen Bewertungen bleibt. Er gibt Raum für persönliche Statements und achtet darauf, dass die Gruppe nicht gleich in Detaildiskussionen mit Rechtfertigungen und Begründungen einsteigt. Er macht deutlich, dass es in diesem Schritt um das gegenseitige Verstehen der Einschätzungen geht, und nicht darum, recht zu haben oder andere zu überzeugen.

Der Moderator markiert an der Pinnwand, welche Faktoren nach Ansicht der Gruppe nicht weiter bearbeitet werden müssen und zu welchem Handlungsbedarf besteht. Jetzt kann im weiteren Verlauf des Workshops die gezielte Erarbeitung von Maßnahmen zu den einzelnen Faktoren erfolgen.

Die Leitfragen für den nächsten Prozessschritt könnten lauten :

- Worin besteht konkret der Handlungsbedarf ?
- Was genau wollen Sie tun, damit ... besser läuft ?
- Welche Vereinbarungen benötigen Sie, damit Sie dies besser hinbekommen ?
- Wie werden Sie die erfolgreiche Umsetzung Ihrer Vereinbarungen sicherstellen ?

Der Moderator achtet darauf, dass nur solche Maßnahmen verabredet werden, die das Team auch selbst einleiten und umsetzen kann.