

Workshop-Design für Teams

Emotionale Akzeptanzphase : „Es stimmt eigentlich doch !“

In der emotionalen Akzeptanzphase steigen Energie, Aktivität, Freude, Aufregung und Hoffnung bei den beteiligten Personen deutlich an. Jetzt ist es wichtig, dass konkrete Handlungsperspektiven aufgezeigt werden, die das Überleben sichern, Ängste müssen genommen und Verantwortung übertragen werden.

Die **Team-Faktoren-Reflexion** zielt darauf ab, die Leistungsfähigkeit eines Teams zu steigern. Dieses Tool 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. Die **Veränderungstour** ist ein Modell, das praxisnah, praxiserprobt und leicht umsetzbar ist. In der „Veränderungstour“ wird der Veränderungsprozess als Reise aufgefasst, in der der Führungskraft eine besondere Aufgabe, die des „Tour-Leiters“, zukommt. Die Tour-Metapher spiegelt dabei drei Aspekte wieder : Das Ziel wird nicht mit der Bekanntgabe, sondern erst nach einer Reise erreicht; es gibt verschiedene potentielle Wege zum Ziel, die gemeinsam gegangen werden und die Reise wird von der Führungskraft geführt.

Tag 1

9.00 Uhr	Begrüßung, Vorstellung, Vorstellungsrunde der Teilnehmer
9.30 Uhr	Erläuterung der Vorgehensweise und Organisatorisches
10.00 Uhr	Die Team-Faktoren-Reflexion : 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.
10.30 Uhr	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.
11.00 Uhr	<i>Kaffeepause</i>
11.30 Uhr	Der Moderator lädt zu einem ersten gemeinsamen Blick auf das Ergebnis ein. Ziel dieser ersten Runde ist das Erfahren der ersten Eindrücke, Erleichterungen oder des Erstaunens. Es geht zunächst eher um die emotionale Kenntnisnahme.
12.00 Uhr	<i>Mittagspause</i>

- 13.00 Uhr 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. Danach entscheidet das Team über die Reihenfolge der Themenbearbeitung.
- ab 14.00 Uhr Intensive Bearbeitung der einzelnen Themen
- ca. 17.00 Uhr *Ende des ersten Workshop-Tages*

Tag 2

- 9.00 Uhr Begrüßung, Feedback zum Vortag
- 9.30 Uhr **Die Veränderungstour** : Im ersten Schritt wird das bestehende WAS-Ziel des Veränderungsprozesses durch die Führungskraft vorgestellt und von den Teammitgliedern reflektiert.
- 10.00 Uhr Anschließend legt das gesamte Team in einer Gedankenreise die Veränderungs-Tour fest : Jeder Tourpunkt wird gemeinsam angesprochen. Es erfolgt eine Festlegung von Flüssen und Tälern, Felsen und Klippen, von Flößen und Brücken. Flüsse und Täler, Felsen und Klippen stehen für die Bedingungen, die vom Team als unabänderlich erlebt werden und die einer erfolgreichen Tour im wahrsten Sinne des Wortes im Wege zu stehen scheinen. Flöße und Brücken sollen das Team befähigen, seinen Weg auch dann zu finden, wenn die Umgebungsbedingungen rau erscheinen.
- 11.00 Uhr *Kaffeepause*
- 11.30 Uhr Je nach Prozess werden idealerweise 1 - 5 Rastplätze festgelegt. Dabei handelt es sich um die Festlegung der Zeitpunkte, wann sich das Team zum nächsten Mal zusammensetzt, um zu überprüfen, wo man sich gerade befindet, ob sich das Ziel oder sonstige Bedingungen verändert haben, ob es ggf. Anpassungen braucht.
- 12.00 Uhr *Mittagspause*
- 13.00 Uhr Bei der Festlegung des notwendigen Gepäcks geht es darum zu klären, was von dem bisher Bewährten auf dem Weg der Veränderungs-Tour mitgenommen wird, weil es entweder noch auf dem Weg oder auch nach der Zielerreichung benötigt wird. Dies können Rituale, Prozesse, bestimmte Kommunikationsstrukturen oder auch Handlungen sein. Bei der Festlegung des Luxusgepäcks wird definiert, was nicht notwendigerweise auf dem Weg zum neuen Ziel benötigt wird, an dem das Team aber (zunächst) festhalten möchte. Bei der Definition von Ballast geht es um alle Rituale, Prozesse, Entscheidungs- und Meetingstrukturen, Kommunikationsstrukturen oder auch Handlungen die auf dem Weg zum neuen Ziel hinderlich sind und von denen daher vor dem Start der Tour bewusst Abschied genommen wird.
- 14.30 Uhr *Kaffeepause*

- 15.00 Uhr Am Ziel werden folgende Punkte bearbeitet :
- Bestimmung des Standorts
 - Aktives Bekenntnis, angekommen zu sein
 - Wertschätzung des Weges, des Ziels;
 - Überprüfung der Einsichten und Lernerkenntnisse aus der Tour; zusätzlich werden die Einsichten und Lernerkenntnisse während des Veränderungsprozesses reflektiert.
 - Aktives Bekenntnis, die Einsichten und Lernerkenntnisse bei der nächsten Tour zu überprüfen und wenn dann (von allen) für relevant erachtet, einzubeziehen;
 - Überprüfung der verbliebenen Gepäckstücke : Fehlt was, wer geht zurück ? Welche Gepäckstücke waren Luxus, war es das (dem Einzelnen) Wert, dann Wertschätzung ansonsten Überprüfung, die Luxusgepäckstücke loszulassen.

16.00 Uhr *Ende des Workshops, Feedback, Abschied und Abreise*