

## Teambildungs-Workshop

Die **Team-Faktoren-Reflexion** zielt darauf ab, die Leistungsfähigkeit eines Teams zu steigern. Sie 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. Der **Teamrollentest nach Belbin** ermöglicht eine schnelle und eindrucksvolle Einsicht in besetzte und unbesetzte Teamrollen. Daraus ergeben sich spezifische Stärken und Schwächen des Teams, die auf amüsante Weise besprechbar gemacht werden. Das **Persönliche Team-Profil (PTP)** beschreibt die individuelle Sicht eines Teammitglieds, seinen Blick auf das Team und seine beabsichtigten Wirkungen im Team. Das Instrument verbindet die Aussicht auf eine gewünschte Zukunft mit den veröffentlichten, präsentierten Ressourcen und Erfahrungen des Einzelnen. Das Instrument **Unser Team als Schiffsbesatzung** ermöglicht die umfassende Betrachtung einer komplexen Teamsituation. Anhand der Metapher „Schiffsbesatzung“, können viele Erfahrungs- und Gestaltungsfelder der Zusammenarbeit abgebildet werden. Die metaphorische Verfremdung fördert die unvoreingenommene Wahrnehmung unterschiedlicher Sichtweisen im Team. In der **Team-Schatzkiste** werden die ganz konkreten persönlichen Beiträge der Teilnehmenden zur Sicherung und Umsetzung der erarbeiteten Ergebnisse gesammelt. Jeder verpflichtet sich, seinen Beitrag zu leisten. Diese persönlichen Verpflichtungen sind ein Schatz, der in schwierigen Situationen, in denen z.B. die Entwicklung ins Stocken gerät, gehoben werden kann.

### Tag 1

- |           |   |
|-----------|---|
| 9.00 Uhr  | Begrüßung, Vorstellung, Vorstellungsrunde der Teilnehmer  |
| 9.30 Uhr  | Erläuterung der Vorgehensweise und Organisatorisches  |
| 10.00 Uhr | <b>Die Team-Faktoren-Reflexion</b> : 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 Teilnehmer füllen den **Teamrollentest nach Belbin** aus und visualisieren ihre persönliche Teamrolle durch einen Aufkleber an ihrer Kleidung. Im Plenum werden die gestern erarbeiteten Themen auf dem Hintergrund des Teamrollentest nach Belbin diskutiert.
- 10.30 Uhr *Kaffeepause*
- 11.00 Uhr Das **Persönliches Team-Profil (PTP)** besteht aus vier Aspekten bzw. Blickrichtungen : Darüber bin ich im Team froh, das kann ich dem Team bieten, das stört mich am Team und mein Team-Wunschmotto. Zu jedem Aspekt sollen die Teilnehmer Erfahrungen, Einstellungen und Meinungen stichpunktartig auf dem vorgefertigten Blatt festgehalten werden.
- 11.30 Uhr Die Teilnehmer werden aufgefordert in das rechte obere Feld / Segment stichpunktartig alles, was ihnen zu „Darüber bin ich im Team froh“ einfällt, aufzuschreiben. Je mehr den Teilnehmern dazu erinnern, umso besser. Es gibt keine historische Einschränkung. Es soll alles Erwähnenswerte seit dem Eintritt in das Team bis heute notiert werden. Die Teilnehmer stellen nacheinander ihre Ergebnisse vor. Das Erfreuliche bzw. das Gelungene gewinnt an Kraft, je konkreter die Situationen beschrieben werden, in denen sie aufgetreten sind.
- 12.00 Uhr *Mittagspause*
- 13.00 Uhr Nun werden die Teilnehmer gebeten, in das rechte, untere Feld / Segment zu schreiben, was sie unter der Überschrift „Das kann ich dem Team bieten“ veröffentlichen wollen. Vielleicht möchten die Teilnehmer auch Ressourcen nennen, die bislang noch nicht nachgefragt wurden. Dabei sollten sie an die Dinge denken, die ihnen leicht fallen und in denen sie deshalb gut sind. Wichtig sind auch die Ressourcen, die das Team noch gut nutzen könnte. Wieder stellen die Teilnehmer nacheinander Ihre Ergebnisse vor. Wenn möglich, ergänzen die Teilnehmer mit Beispielen, die deutlich machen, wo und wie die Ressourcen besonders nützlich sind oder werden könnten.
- 14.00 Uhr Jetzt werden die Teilnehmer gebeten, das Feld unten links zu füllen. Sie sollen aufschreiben, was sie am Team oder im Team stört. Das können allgemein bekannte, kleine oder große „Baustellen“ sein. Möglicherweise stören nur die kleinen Dinge. Die Teilnehmer stellen erneut und nacheinander Ihre Ergebnisse vor. Es geht nicht um Anklagen, Beschuldigungen oder Generalabrechnungen.
- 15.00 Uhr *Kaffeepause*

15.30 Uhr Jetzt werden die Teilnehmer gebeten mit Ausrichtung auf das ganze Team einen anspruchsvollen Blick in die nahe oder ferne Zukunft zu werfen. Angenommen, das Team wäre, bezogen auf seinen Auftrag und seine Aufgaben, in einem inneren Idealzustand, welches Motto oder welcher Leitsatz würde diesen Idealzustand passend charakterisieren ? Nun präsentieren die Teilnehmer nacheinander ihre Wunschlottos bzw. ihre Leitsätze. Alle können sich Notizen machen und Verständnisfragen stellen. Nach allen Präsentationen diskutieren und entscheiden die Teilnehmer, wie sie das vorhandene Material sinnvoll und passend nutzen wollen.

ca. 17.00 Uhr *Ende des zweiten Workshop-Tages*

### Tag 3

9.00 Uhr Begrüßung, Feedback zum Vortag

9.30 Uhr **Unser Team als Schiffsbesatzung** : Die Metapher „Schiffsbesatzung“ beinhaltet viele Herausforderungen alltäglicher Zusammenarbeit. Ein Schiff hat einen Ausgangsort und ein Ziel oder zumindest eine bestimmte Fahrtrichtung; Umfeldbedingungen wirken in die Situation hinein, wie z.B. Wetterlage, Untiefen, andere Wasserfahrzeuge; auf dem Schiff sind unterschiedliche Funktionen notwendig, z.B. Kapitän, Steuermann, Funker, Koch, Küchenjunge usw. Diese stehen in unterschiedlichen Arbeitsbeziehungen zueinander, einzelne Arbeiten werden verschieden bewertet. Es gibt eine Fülle von Kommunikationserfordernissen und Kooperationsabläufen. Ein Schiff bietet also vielfältige Möglichkeiten, Ihr Bild von Ihrem Team darzustellen. Sie können sich an folgenden Impulsfragen orientieren, dabei sind Ihrer Kreativität keine Grenzen gesetzt. Impulsfragen können z.B. sein :

- Um welche Art Schiff handelt es sich ? Welchen Zweck / welche Funktion hat das Schiff ?
- Wie ist der technische und optische Zustand ?
- Woher kommt das Schiff - was ist seine Geschichte, die es zurücklässt ?
- Wohin ist es unterwegs ? Was lässt sich bezüglich des Ziels / der Ziele darstellen ?
- Wie sind die Umfeldbedingungen, wie ist die Wetter-, Wind- und Wellenlage ?
- Welche Funktionen sind auf dem Schiff vertreten ? Wer ist wo zu finden (auf dem Deck, unter Deck, an den Segeln oder Maschinen ... ?
- Woher bezieht das Schiff seine Energie, um vorwärts zu kommen ?
- Welche Ressourcen haben die Mitglieder der Schiffsbesatzung zur Verfügung ?
- Welche Kooperations- / Kommunikationsbeziehungen oder sonstigen Verbindungen gibt es zwischen den unterschiedlichen Funktionen ? Wie sehen diese Verbindungen aus ? Wer ist mit wem in Kontakt, wo gibt es kaum Verbindungen ?

- 11.00 Uhr      Anschließend werden die Zeichnungen nacheinander an einer Moderationswand angeheftet und vorgestellt. Die Dauer je Präsentation beträgt zehn Minuten. Während der Präsentation ist nur das jeweilige Bild sichtbar. Vor der eigentlichen Präsentation können die anderen Teammitglieder ihren spontanen Eindruck wiedergeben : „*Was fällt uns beim Betrachten dieses Bildes auf ?*“ Wichtig ist dabei, dass lediglich Beschreibungen erfolgen und keine Bewertungen abgegeben werden.
- 11.30 Uhr      Die Zeichnungen werden nebeneinander an einer Stellwand oder an Moderationswänden befestigt. Nun erfolgt die auswertende Reflexion, bei der die metaphorische Darstellung in die Alltagsebene des Teams übertragen wird. Der Moderator leitet diese Reflexion durch Impulsfragen und moderiert die Beiträge. Der Moderator oder ein bis zwei Teammitglieder halten wichtige Stichworte auf Moderationskarten fest.
- Was sind bei der Betrachtung der Bilder besonders starke Gesamteindrücke ?
  - Welche Gemeinsamkeiten zwischen den Zeichnungen gibt es - welche Unterschiede fallen auf ?
  - Wie lassen sich Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Sichtweisen aus der Alltagssituation des Teams erklären ?
  - In der Gesamtbetrachtung aller Zeichnungen : Was lässt sich über die Situation und die Herausforderungen des Teams feststellen ?
- 12.00 Uhr      *Mittagspause*
- 13.00 Uhr      **Team-Schatzkiste** : Der Moderator stellt eine Kiste (z.B. einen Schuhkarton oder auch eine kleine Holzkiste etc.) in die Mitte. Daneben legt er Moderationskarten und Stifte - für jeden Teilnehmenden eine Karte und einen Stift. Dies wird die Team-Schatzkiste, die die Teilnehmer nun mit ihren Juwelen und Schätzen füllen werden. Dazu schreiben sie auf diese Karte, was sie konkret tun werden, damit die hier erarbeiteten Ergebnisse auch wirklich gelebt werden. Es soll sich dabei um persönlichen Stärken handeln und die Teilnehmer sollen konkret benennen, wie sie diese gezielt im anstehenden Veränderungsprozess einsetzen werden.
- Die Karten werden mit Datum und Namen oder Namenskürzel zu versehen. In offener Reihenfolge lesen alle Teilnehmenden nun ihre Karte vom Platz aus vor, stehen auf und legen die Karte in die Schatzkiste.
- Die Beiträge werden nicht diskutiert ! Wenn alle ihre Karte verlesen und in die Schatzkiste gelegt haben, wird die Schatzkiste vom Moderator verschlossen und mit dem Teamnamen und Datum versehen. Zum Schluss übergibt der Moderator die Schatzkiste einem Teammitglied zur Verwahrung.
- 14.30 Uhr      *Ende des Workshops, Feedback, Verabschiedung der Teilnehmer, Abreise*