



GET CONNECTED

Praxis-Leitfaden zur Entwicklung einer gewünschten Team-Kultur

Tor Eneroth
Pleuntje van Meer • Niran Jiang
Phil Clothier • Hector Infer

Grafik/Design	Nona Bunea
Illustrationen	Gerdur Ragnarsdottir
	Jan Eneroth
	Thomas Olsson
Herausgeber	Fran Hamilton, Autumn St. John
Repro und Druck	Billes Tryckeri AB
Copyright©	Tor Eneroth
	Pleuntje van Meer
	Niran Jiang
	Phil Clothier
	Hector Infer
Übersetzung	Andrea Maria Bokler
	Hendrik Backerra
	Sandra Baron
	Jan Beller mann
	Michael Dipper
	Clemens Drilling
	Karen Engelhardt
	Anette Hammerschmidt
	Heike Heeg
	Marai Kiele
	Susanne Kleiner
	Sascha Knöchel
	Birgit Mallow
	Carole Maleh
	Marita Mohr
	Peter Mohr
	Sophie Voss

INHALT

Prolog	7	5. DIALOGÜBUNGEN	57
1. EINFÜHRUNG	9	Die Stakeholder-Analyse	60
Ausblick & Ziel	12	Den Kunden einbeziehen	62
Anwendung in der Praxis	13	Open Space	66
Die menschliche Perspektive	14	Wichtige Fragen	69
Commitment, Wissen und Mut	15	Kern-Motivation	71
Zur Entstehung des Buches	16	Die „4-Persönlichen-Wozu-Fragen“	75
2. DIE INNERE HALTUNG	17	Die Reflexion persönlicher Werte	81
Die Baum-Metapher	19	Vom PVA in die Umsetzung	89
Die zwei Seiten der Realität	20	Von Angst zu Vertrauen	93
Menschen – Objekte oder Subjekte?	21	Den persönlichen Energiehaushalt managen	97
Gebrauch der „Zeit“	21	Die „4-Team-Wozu-Fragen“	103
Diskussion vs. Dialog	22	Der Abgleich von Strategie und Kultur	109
Veränderung vs. Transformation	22	Verständnis und Verinnerlichung des gemeinschaftlichen Bestrebens	115
Individuum und Kollektiv	23	Wertschätzende Erkundungen (AI) ermöglichen einen gemeinsamen Entwicklungsweg	120
Der Wandel des Gesamtsystems	23	Kernwerte und Erwünschtes Verhalten im Team	123
3. DAS KONZEPT	25	Vom CVA in die Umsetzung	129
Verbindung zu unserer REALITÄT	28	Die Werte im Einsatz	143
Verbindung zum eigenen ICH	30	Vertrauens-Matrix	152
Verbindung zu unseren AMBITIONEN	32	Das Offensichtliche ignorieren	157
Verbindung mit dem WIR	34	Vom Konflikt zur Kreativität	160
Verbindung zu unserem LERNEN	36	Gemeinschaftliches Lernen	165
4. ANWENDUNG	39	Effektives Feedback	173
Team vs. Arbeitsgruppe	41	Kraftvolle Diskussionen	179
Machtdynamik	43	Der Kultur-Bericht	185
Management vs. Leadership	45	Eine Meditation für schöpferisches Denken	190
Kulturelles Erbe	46	6. ZUSATZMATERIAL & QUELLENANGABEN	193
Operative Abläufe und Kultur	47	Literatur und Quellen.....	195
Ausrichtungen von Energie	48	Anhang.....	196
Rationale und emotionale Phasen	49		
Kultur messen und weiterentwickeln	52		
Bedarfsklärung.....	56		



**„Wenn du in einem Jahr ernten willst, lasse Korn wachsen.
Wenn du in zehn Jahren ernten willst, lasse einen Baum wachsen.
Wenn du eine Ernte willst, die ein ganzes Leben reicht,
lasse Menschen wachsen.“**

Chinesisches Sprichwort

Prolog

Die Industrialisierung beschert der Menschheit Gier und Trennung. Verloren in einem maschinellen Traum betäuben wir unsere Sinne mit Aufgaben und Aktivitäten. Schlafwandelnd tun wir unsere Arbeit mit unreflektierten Annahmen von Wachstum und dem trügerischen Schein von Leistung und Erfolg. Dem Konsumdenken verfallen, lähmen wir unser menschliches Potenzial. Kontakt zwischen Kollegen bleibt im täglichen Konkurrenzkampf auf der Strecke. In einem Gebilde aus Macht und Hierarchie marschieren wir unserem Untergang entgegen, mithilfe genau der Geschäftigkeit, die wir ständig bei der Arbeit an den Tag legen.

Die Krise, der wir uns gegenüber sehen, gleichermaßen auf der Makro- wie auf der Mikroebene, ist überwältigend in ihrer Größe und Komplexität. Wir könnten uns leicht machtlos fühlen, unfähig zu hinterfragen und zu handeln. Doch in dieser Krise steckt eine Wandlungschance für uns, für die Menschheit. Jahrmilliarden von universeller Intelligenz tragen wir codiert in uns, seit dem Beginn von Zeit und Raum. Die Menschheit erwacht und erkennt, das dem Leben innewohnende Potential zu sein und zu werden. Menschen rund um den Planeten – jung oder alt, gleich welcher Herkunft, werden aktiv, um diese Welt zu einem besseren Ort zu machen. Get Connected ist eine kleine Initiative mit dem Ziel, Teams bei ihrer Arbeit zu unterstützen; doch mit der großen Ambition, unser menschliches Potenzial zu entfalten und die kollektive Evolution zu fördern.

Get Connected ist das gemeinschaftliche Werk einer Gruppe von sehr erfahrenen Transformationsbegleitern. Es soll Teamleitern einen praktischen Werkzeugkasten an die Hand geben, um Teams zu bilden und Teamkultur zu entwickeln. Als „Do-it-yourself“-Paket stellt es eine Struktur, Prozesse und Methoden zur Teamentwicklung bereit und unterstützt Sie darin, die bisherige Arbeitsweise in Frage zu stellen, Ihre Annahmen zu hinterfragen und die Verbundenheit zu schaffen, nach der Sie sich sehnen. Das Buch basiert auf der Überzeugung, dass die meisten Teams viel mehr Potenzial haben, als sie – aufgrund ihrer Organisation und ihres Verhaltens – aktuell nutzen. Deshalb liefert es Ihnen Möglichkeiten, mehr von diesem menschlichen Potenzial freizusetzen:

- Es befähigt Sie als Teamleiter oder Teamcoach, mit Ihren Teammitgliedern auf einer subjektiveren und emotionaleren Ebene Kontakt aufzunehmen.
- Es hilft Ihnen, „die gesamte Reise“ zu sehen, die zum Gestalten und Reifen eines stärker verbundenen Teams führt – und anzuerkennen, dass es nicht ein oder zwei einzelne Workshops sind, die den großen Unterschied machen. Sondern es sind Aufmerksamkeit und Respekt, die Sie Ihrem Team durch Investieren Ihrer Zeit erweisen: Zeit für tieferes Kennenlernen und Beziehungsaufbau durch Gespräche über Themen, die von persönlichem oder kollektivem Wert für das Team sind.
- Es unterstützt Sie dabei, etwas zu säen und zu hegen, das sich permanent entwickelt und wächst, nämlich eine Gruppe von Menschen. Und es inspiriert Sie, Risiken einzugehen und Ihre eigene „Sicherheitszone“ und die Ihres Teams zu verlassen, um gemeinsam zu forschen und sich zu entwickeln.

Dieses Buch ist keine mechanische Gebrauchsanleitung, der es zu folgen und die es einzuhalten gilt, sondern die Illustration eines organischen Prozesses, der durchlebt werden will. Mit einer Reihe praktischer Prozesse und Werkzeuge, die wir aufgrund unserer gemeinsamen Teamentwicklungserfahrungen für besonders hilfreich halten, wollen wir eine Plattform zum Experimentieren und Erneuern bereitstellen. Spielen Sie damit, vertrauen Sie Ihrer intuitiven Einschätzung und finden Sie durch Ausprobieren heraus, was funktioniert und was nicht. Ein Team gedeihen zu lassen ist ein organischer und lebendiger Prozess. Er gelingt, wenn Sie das innere Wissen Ihres Teams anzapfen und die Gruppenintelligenz für gemeinsames Gestalten und gemeinsame Entwicklung wirksam einsetzen. Bleiben Sie offen und streben Sie mit Achtsamkeit danach, sich zu verbessern.

Ihre persönliche Entwicklung ist die notwendige Basis, Ihr Team und seine Kultur erfolgreich wachsen zu lassen. Sie sollten nicht nur mit Ihrem Team arbeiten, sondern diese Arbeit anführen und selbst die Veränderung verkörpern, die Sie bei Ihrem Team sehen möchten. Als Teamleiter sind Sie das Vorbild und müssen das vorleben, worüber Sie sprechen. Die Art, wie Sie Ihre Teammitglieder behandeln, steckt den Rahmen

dafür ab, welche Verbindungen sich in Ihrem Team entwickeln und wie tief die Beziehungen miteinander erlebt werden. Sie müssen sich selbst herausfordern, Ihr eigenes Potenzial zu entfalten und sich als Führender¹ weiter zu entwickeln.

Die Natur ist der größte Lehrmeister unserer Zeit und beschenkt uns großzügig mit Gegenmitteln, gegen das seit der Industriellen Revolution zunehmende Ungleichgewicht. Deshalb verwenden wir zur Orientierung im Buch eine einfache Baummetapher als Symbol eines natürlichen Systems. Sie veranschaulicht eine naturnahe Art des Wachstums und stellt so gewohnte Denkmuster in Frage, bringt intellektuelle Modelle in Balance und stimuliert menschliche intuitive Wahrnehmung. Wann immer Sie sich auf Ihrer Reise verloren fühlen oder verzweifelt nach Ideen suchen, laden wir Sie ein, Reflexionszeit in der Natur zu verbringen – um wieder

aufzuladen und Inspiration zu bekommen. Das Denken durch die Natur und ihre Systeme anzuregen, ist sehr wirksam und nachhaltig auf dem Pfad zur Transformation.

Wir hoffen, dass sich das menschliche Potenzial, das Ihrem Team innewohnt, durch Ihre gute Arbeit bei der Entwicklung Ihrer Leute und beim Zusammenwachsen Ihres Teams entfaltet, um in Ihrer Organisation und letztlich unserer Gesellschaft etwas zu verändern. Quer durch ganze Organisationen stellen wir uns zutiefst verbundene Teams vor, die hoch energetisiert sind, Leistungen zu erbringen und mehr zu lernen, mit Freude und Sinn.“

¹ An dieser Stelle eine Anmerkung: In der deutschen Übersetzung von Get Connected verwenden wir zugunsten der besseren Lesbarkeit die männliche Schreibweise, weisen aber ausdrücklich darauf hin, dass alle Geschlechter damit gemeint sind.

1

EINFÜHRUNG



Erinnern Sie sich an eine Zeit, in der Sie mit einer Gruppe zusammengearbeitet haben und alles verlief einfach und unkompliziert? Alle arbeiteten auf ein gemeinsames Ziel hin, es gab genügend Raum für kreative Gedanken und Spaß. In der Gruppe kamen Sie zu sehr guten und meist überraschenden Ergebnissen. Halten Sie diesen Gedanken lebendig und überlegen Sie kurz, wie es dazu kam: „Welche Faktoren begünstigten die positive Gruppendynamik? Wie hat es sich angefühlt, so mit anderen Menschen zusammenzuarbeiten?“

Nehmen Sie sich ein paar Minuten Zeit und versetzen Sie sich in den Moment zurück. Schreiben Sie auf, was zum Erfolg beigetragen hat. Wer war wie daran beteiligt? Beschreiben Sie es für sich selbst:

Get Connected erschafft genau diese speziellen Momente in Teams und Organisationen, die wir so herbeisehnen. Momente, in denen Sie sich verbunden gefühlt haben mit dem Jetzt, der Herausforderung, der Aufgabe, dem Team und am Wichtigsten: mit sich selbst. Vielleicht war es sogar eine besonders herausfordernde Aufgabe, und trotzdem war die Arbeit verständlich, sinnvoll und überschaubar. Sie haben sich zugehörig gefühlt! Get Connected befasst sich mit der Theorie und der Arbeitsweise, die es Ihnen ermöglicht, solche Umstände für ein erfolgreiches und erfüllendes Arbeitserlebnis erneut zu erschaffen. Führungskräfte stellen immer wieder überrascht fest, dass der wichtigste Faktor für erfolgreiche Zusammenarbeit in Gruppen oder der Organisationen die ‚Kultur‘ ist (Kultur hier im Sinne von Werten, Glaubenssätzen und Verhaltensweisen in einer Gruppe).



Wir wissen, dass sich die Kultur ändern sollte, wir wissen nur nicht wie!

Diesen Satz hören wir immer öfter von Führungskräften. Get Connected kann Sie mit einfachen und praktisch orientierten Schritten durch dieses Territorium leiten, das viele Menschen als komplex und gefährlich erachten. Dieser Weg erfordert Mut, Zustimmung und die Bereitschaft zu lernen und zu wachsen. Die gute Nachricht aber ist, dass Andere diesen Weg schon erfolgreich gegangen sind. Und sie haben erfahren, dass die Zufriedenheit mit den Ergebnissen die Kosten bei weitem übersteigt. Sie berichten sogar, dass der Get Connected-Weg eine ganz neue Art von Spaß, Freude, Herausforderung und

Bedeutung für die Arbeit bringen kann. Sind Sie bereit, sich auf ein solches Abenteuer einzulassen?

In den letzten Jahren des 20sten Jahrhunderts wussten wir noch nicht genug über den Prozess von Veränderung und „Change“. Als wir anfangen, dachten viele, dass der Fokus auf Werte, Visionen und Kultur eher ein New-Age-Trend sei. Sie glaubten, es käme wieder aus der Mode – so wie die meisten Theorien und Systeme zur Veränderung von Managementstrukturen. Aber das ist nicht der Fall; vielmehr wacht die Business-Welt allmählich auf und erkennt die Bedeutung dieses Arbeitsfeldes an, zum Vorteil aller Beteiligten und zum Erfolg von Organisation. Eine Kultur zu entwickeln heißt nicht, einfach eine neue Maschine anzuschließen. Es ist nichts Statisches, sondern etwas Dynamisches, das sich im ständigen Wachstum befindet, ähnlich wie ein Garten. Um einen ertragreichen Garten anzubauen, muss man zuerst für guten Nährboden sorgen, bevor man die richtigen Samen pflanzen und sich um günstige Bedingungen für ein gesundes Wachstum kümmern kann. Dazu zählen beispielsweise ausreichend Wasser, Licht und Kompost. Auch das Unkraut muss gejätet werden, damit die wertvollen Früchte gedeihen.

Dann können Sie Ihre Pflanzen pflegen, bis die Früchte reif sind und geerntet werden können. Get Connected wird Sie in diesem Prozess begleiten: bei der Auswahl eines effektiven Führungsmodells und beim Mitarbeiterengagement (bildlich gesprochen, bei der Vorbereitung des Nährbodens). Beim Weitergeben der gewünschten Werte (also der ausgewählten Samen). Und Get Connected wird Sie auch dabei unterstützen, das Team durch fortwährenden Dialog und Kommunikation

optimal weiterzuentwickeln, reifen zu lassen und schließlich erfolgreich zu machen (also zu hegen und zu pflegen bis zur Ernte). Jede Kultur ist einzigartig und wird sich unterschiedlich entwickeln, je nachdem, wie Sie sie gedeihen lassen. Alle Gärtner und Bauern wissen, dass Jauche der beste Dünger ist. Wenn also Probleme und Krisen aufkommen, nutzen Sie diese, indem Sie aus ihnen lernen.

Was ist Ihre Vision von einem verbundenen und leistungsstarken Team?

AUSBLICK & ZIEL

Die grundlegende Idee ist, dass der Teamleiter (Consultant oder „Change Agent“) das Get Connected-Konzept (Seite 25–38) von Anfang bis Ende benutzen kann. Zuerst fragen Sie sich selbst, was sind die gewünschten Visionen, Missionen und Werte. Dann können Sie sie an das ganze Team oder – besser noch – an die gesamte Organisation weitergeben!

Dieses Arbeitsbuch richtet sich an alle Beteiligten. Zunächst werden Sie Zeit investieren, um alle zugrundeliegenden Vorstellungen zu **Get Connected** zu verinnerlichen und sich damit vertraut zu machen. Das erreichen Sie mit Dialog-Workshops. Als nächstes stellen Sie sicher, dass das bewertete System und die Struktur linear zu der gewünschten Kultur verlaufen. Und Sie lassen den Worten Taten folgen. Nicht zuletzt tragen Sie dafür Sorge, dass positive und gewünschte Handlungsweisen belohnt, nicht akzeptable Handlungsweisen dagegen angemessen geahndet werden. In anderen Worten: Dieser Leitfaden vermittelt nicht nur die Inhalte für Workshops sowie für die Identifikation und Umsetzung von Werten, sondern unterstützt Sie auch bei der täglichen Ausführung, um die gewünschte Kultur zu entwickeln und zu etablieren. Diese Arbeit ist keineswegs linear, aber um das Arbeitsbuch einfach zu halten, beschreiben wir die Übungen linear in einer bestimmten Reihenfolge.

Vielleicht denken Sie jetzt, dass Sie zu beschäftigt sind und es sich nicht leisten können, Zeit in die Weiterentwicklung Ihres Teames und der Firmenkultur zu stecken. Und ja, diese Arbeit wird Zeit und Durchhaltevermögen in Anspruch nehmen. Doch Sie werden schon bald merken, dass verbesserte Beziehungen, Produktivität und Erfolge diese investierte Zeit und Anstrengung bei weitem aufwiegen.

Wie können Sie dieses Buch nutzen?

Manche werden dieses Buch durchblättern und nach Unterstützung für spezifische Übungen oder Herausforderungen in ihren Teams suchen. Andere wiederum sind auf der Suche nach dem größeren Zusammenhang, dem tiefen Verständnis, das man in den ersten Kapiteln erlangen kann. Beide Ansätze haben ihre Berechtigung. Doch stärkt es Ihre Fähigkeit zur Transformation, wenn Sie selbst die Grundlagen der Werkzeuge, die sie benutzen, gelernt und reflektiert haben. Das Wichtigste, was wir über wirkliche Transformation gelernt haben, ist, dass sie nicht ohne echten Dialog funktionieren kann. All diese Materialien sind dafür gemacht, neue Gesprächsformen anzuleiten, die bei allen Beteiligten Verständnis und Vertrauen aufbauen und stärken. Wenn Sie nur wenig bis gar keine Zeit haben und sich nur einer einzigen Sache widmen können, empfehlen wir Ihnen „Wichtige Fragen“ auf Seite 69. Sie werden schnell Klarheit über Ihre Gedanken und Gefühle gewinnen, die Sie mit Ihren Kollegen verbinden und die es Ihnen erlauben, die nächsten Schritte zu gehen, um die bevorstehenden Herausforderungen zu meistern.

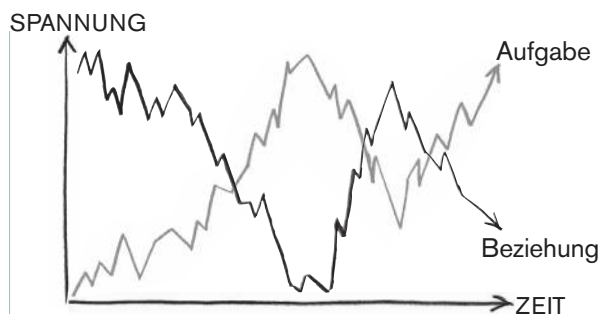
ANWENDUNG IN DER PRAXIS

Heutzutage haben CEOs und Manager mit Fragen zu kämpfen wie:

- Wie bekomme ich talentierte Angestellte, wie motiviere und halte ich sie?
- Wie steigern ich Profitabilität, Nachhaltigkeit, wie widme ich mich den Bedürfnissen der Investoren?
- Wie können Innovationen, Kreativität, Produktivität, Qualität und Kundenzufriedenheit gesteigert werden?
- Wie können Zuverlässigkeit, Offenheit und Vertrauen gestärkt werden?
- Wie sollen selbstgesteuerte und produktive Meetings geführt werden?
- Wie soll mit unvermeidbaren Meinungsverschiedenheiten und Konflikten umgegangen werden?
- Wie soll die Kooperation zwischen virtuellen Teams, die in verschiedenen Standorten und Ländern stationiert sind, verbessert werden?

Wenn eine Gruppe von Angestellten zusammengeführt wird, kommt es unausweichlich zu bestimmten Spannungen. Fragen wie, „Wer sind die neuen Teammitglieder? Wer ist der Teamleiter? Was kann ich beisteuern? Wie wertvoll bin ich für die Gruppe? Passe ich da rein?“ Diese Art von Fragen verbrauchen am Anfang einen großen Teil der Gruppen-Zeit bzw. -Aufmerksamkeit. Erst nach einiger Zeit, wenn diese Beziehungsthemen geklärt sind, kann die Gruppe den Fokus auf die eigentliche Aufgabe lenken und sie erfolgreich lösen.

Alle Aktivitäten, die die zwischenmenschlichen Themen im Team am Anfang sowie im weiteren Ablauf klären und



aufnehmen, sind eine lohnende Investition, weil sich das Team im Anschluss besser der eigentlichen Arbeit widmen kann.

Unsere Aufmerksamkeit

Der Lohn dafür, an der Teamkultur zu arbeiten und es als Investment zu sehen, ist mehr Engagement und Leistung. Viele Manager haben verstanden, dass diese Investition Vertrauen schafft. Und zwar nicht nur im Team selbst, es wird sich auch auf Investoren des Unternehmens übertragen. Das Potential von Vertrauen erklärt Stephen M. R. Covey auf einfache und simple Weise in seinem Buch „Speed of Trust“.

Vertrauen hat immer Auswirkungen auf die folgenden zwei Erfolgsfaktoren – Schnelligkeit und Kosten. Wenn das Vertrauen abnimmt, nimmt auch die Arbeitsgeschwindigkeit ab und die Kosten steigen. Wenn das Vertrauen wächst, steigt die Geschwindigkeit und damit fallen die Kosten. Es ist so einfach und so vorhersehbar.

Zeit in die Verbesserung der Beziehungsqualität der Teammitglieder zu investieren, ist sehr wichtig. Die Teamaufgaben werden besser gelöst und alle Beteiligten fühlen sich miteinander im Innen- und Außenverhältnis verbunden. Das trägt wesentlich zu einer erfolgreichen Leistung bei. So zeigt sich, wie wichtig die Entwicklung einer geteilten und damit gemeinsamen Kultur ist. Sie ist die Grundlage für Vertrauen und gesteigerte Produktivität.

Verbindlichkeit und Engagement entsteht, wenn alle Beteiligten eine gemeinsame Vision und Werte teilen. Gemeinsame Werte stärken Vertrauen, und Vertrauen gibt Mitarbeitern verantwortungsbewusste Freiheit. Verantwortungsbewusste Freiheit setzt Sinnhaftigkeit und Kreativität frei. Wahre Macht liegt nicht in der Fähigkeit zur Kontrolle, sondern in der Fähigkeit zu vertrauen. (Richard Barrett, 1998)

Was ist das Vertrauenslevel Ihres Teams und wie beeinflusst es Ihr Team?

Wenn Sie mehr Informationen und Praxisbeispiele zu einem solchen Wandel kennenlernen möchten, finden Sie unter folgendem Link einige inspirierende Geschichten über Veränderungen in realen Teams und Organisationen. Dies beinhaltet auch den Artikel: „Cultural Capital - A fundamental driver of financial performance“. www.valuescentre.com/resources

Wie ist das Vertrauenslevel in Ihrem Team und welchen Einfluss hat dies auf das Team?

DIE MENSCHLICHE PERSPEKTIVE

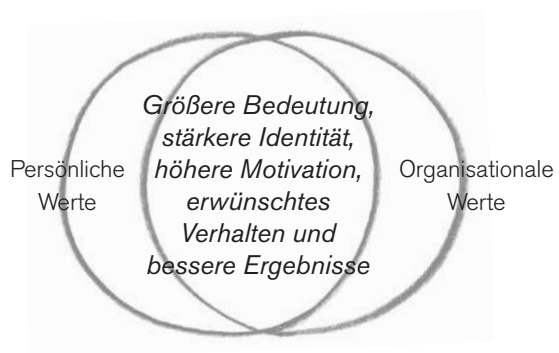
Untersuchungsschwerpunkte innerhalb von Organisationen richteten sich lange nur auf strategische technologische, finanzielle und organisatorische Aspekte, während die psychologischen vernachlässigt wurden. Obwohl es doch menschliche Motivation und Kreativität sind, die am Ende die Ergebnisse bringen. (Max Rapp Ricardo, 2001)

Es liegt nahe, unsere gesamte Aufmerksamkeit auf die rationalen und logischen Themen zu legen, wie Risiko-Analyse, Kommunikationspläne und Zugangsstrukturen, weil sie messbar und für alle zugänglich sind. Diese Aufgaben sind leicht zu strukturieren, zu planen und nachzuverfolgen, so dass es leichter ist, sich darauf zu konzentrieren. Doch obwohl sie nicht sichtbar ist, gibt es diese nicht greifbare und eher subjektive Welt, mit der wir ebenfalls umzugehen lernen müssen. Als menschliche Wesen erkennen wir, dass wir physische, geistige, emotionale und spirituelle Bedürfnisse haben, die befriedigt werden wollen. Auf Basis von tausenden von Kulturdiagnosen aus den letzten Jahren können wir klar ableiten, dass die meisten Unternehmenskulturen stark auf Finanz- und/oder Effizienz-Aspekte der jeweiligen Organisation ausgerichtet sind. Jedoch verlangt unser persönliches Wertesystem danach, einen eigenen Beitrag zu leisten und Teil von etwas Größerem zu sein. Überdies gibt es in diesen Untersuchungen eine ganze Reihe von einschränkenden Werten (wie z. B. Schuldzuweisungen, Bürokratie, Hierarchie, Ausbeutung, Korruption), die sich negativ auf die Organisation und deren gepflegte Kultur auswirken. Die messbaren Effizienzziele und die dazu unter Umständen im Wettstreit stehenden persönlichen und limitierenden Werte schaffen ein unausgewogenes Verhältnis zwischen der Organisation und ihren Angestellten. Das wiederum begünstigt eine stressbelastete Arbeitsumgebung und kann auf längere Sicht die mentale sowie physische Gesundheit aller Beteiligten negativ beeinflussen. Zweifelsohne wird es Auswirkungen auf die geschäftliche Leistung und die Ergebnisse haben.

Ein naheliegender Gedankenansatz wäre, diese Probleme durch strengere Kontrolle und optimierte Arbeitsprozesse zu lösen. Aber nach unserer Erfahrung müssen die Probleme vor allem direkt angesprochen werden. Das gelingt durch eine proaktive und systematische Arbeit an der Unternehmenskultur sowie an den nicht greifbaren Vermögenswerten. Wenn Sie es wagen, können Sie nicht nur das volle Potenzial der Teammitglieder

freisetzen, sondern Sie schaffen damit auch eine attraktive und erfolgreiche Basis für die Teams bzw. Organisation. Damit jeder von uns sein gesamtes Selbst samt seines vollen Potenzials zum Arbeitsplatz bringen kann, brauchen wir die Freiheit, unsere individuellen Bedürfnisse mit den Unternehmensbedürfnissen in Einklang zu bringen.

Wir können es einen „psychologischen Vertragabschluss“ nennen, den wir mit dem Team oder der Organisation, in der wir arbeiten, abschließen. Stimmen die persönlichen Bedürfnisse mit den „Bedürfnissen“ der Organisation weitestgehend überein, haben wir einen starken „psychologischen Vertrag“, woraus mehr Sinn, Energie, Hingabe und damit natürlich bessere Ergebnisse resultieren.



Ein weiterer Punkt der menschlichen Perspektive ist die Gesundheit. Es ist wichtig, ein gesundes Umfeld zu schaffen, das unsere Angestellten nicht übermäßig stresst oder gar zum Burn-Out führt. Ein starker psychologischer Vertrag ist die Basis dafür. Durch die Anwendung der in diesem Leitfaden dargestellten Prinzipien und Werkzeuge schaffen Sie eine mental und emotional gesunde Arbeitsatmosphäre.

In welchem Maß wird die physische und psychische Gesundheit der Teammitglieder bei der täglichen Arbeit und Entscheidungsfindung bedacht? Welchen Einfluss hat das auf Ihre Angestellten und deren Fähigkeit, stetig Leistung zu erbringen und sich weiterzuentwickeln?

COMMITMENT, WISSEN UND MUT

Wir haben bereits den Nutzen beschrieben, den diese Arbeit bewirken kann. Doch natürlich wollen wir nicht verschweigen, dass es auch gewisse Risiken gibt. Viele Teams und Organisationen haben einen perfekten Start und die besten Intentionen, so weiterzumachen. Sie durchleben den Prozess, neue Werte zu kreieren und Visionen zu entwickeln. Meist sorgt das für auflebende Gefühle von Enthusiasmus und Hoffnung auf Veränderung. Verfolgt man den Plan jedoch nicht aktiv weiter, verfliegt die Begeisterung schnell und die Teilnehmer werden sogar zynisch in Bezug auf das Vorhaben. Wir erklären Führungskräften jedes Mal: „Solange Sie sich nicht zu einem langfristigen Prozess verpflichten, starten Sie besser erst gar nicht. Halbherzig anzufangen könnte die Lage sogar ‚verschlimmbessern‘.“

Oft sehen wir eindrucksvolle Visionen und Werte-Statements an den Wänden hängen, doch die Leute laufen tagtäglich daran vorbei und ignorieren sie, weil das Führungspersonal sich selbst nicht daran hält. Das ist vergleichbar mit dem anfänglichen Enthusiasmus, wenn man sein Wohnzimmer umdekoriert. Sie gehen in den Laden und kaufen neue Tapete, Farbe und Pinsel, lassen aber dann alles in der Ecke stehen und der Raum bleibt, wie er ist. Die Materialien erinnern Dich immer daran, wie schmutzig, unordentlich und ungeliebt das Zimmer tatsächlich ist.

Ist das in Ihrer Organisation passiert, haben Sie von den Mitarbeitern vielleicht solche Äußerungen gehört: „Wir haben ja Teamwork und so Kulturzeugs ausprobiert, aber es hat überhaupt nicht funktioniert.“ Lassen Sie uns einen Moment über die reale Situation nachdenken und über die Faktoren, die tatsächlich zu dem Scheitern geführt haben.

Denn haben Sie sich für den Wandel entschieden, brauchen Sie unbedingt Commitment, Mut und Wissen, um den Durchbruch zu einer neuen Art des Seins zu schaffen.

Mangel an Selbstverpflichtung

Diese Arbeit fordert Verbindlichkeit und Disziplin, Zeit und Energie. Und weil jede Teamsituation einzigartig ist, gibt es keine richtige Antwort auf die Frage, wie der Prozess genau laufen wird und wie rasch sich Ergebnisse einstellen. Ohne Zweifel werden Sie Herausforderungen und Rückschläge erleben. Umso mehr kommt es auf Verbindlichkeit und Durchhaltevermögen an, damit das Vorhaben gelingt.

Mangel an Wissen

Auch Führungskräfte oder Change Agents können in die Situation geraten, einmal nicht weiterzuwissen oder den Anfangspunkt nicht zu finden, weil sie einen solchen Veränderungsprozess noch nicht begleitet haben. Dieses Buch ist dafür gedacht, Ihnen den Startpunkt eines langen Weges aufzuzeigen, aber es stehen auch viele andere Werkzeuge und Möglichkeiten zur Verfügung. Sollten Sie einmal nicht mehr weiterwissen, können Sie jederzeit um Hilfe bitten. Manchmal ist externe Hilfe das Mittel der Wahl. Ihre Teammitglieder um Hilfe zu bitten, könnte genau das sein, was diese sich erhofft haben. Ein Team an der Gestaltung und Durchführung von Veränderungsprozessen teilhaben zu lassen, schafft ein weitaus größeres Engagement und führt zu viel besseren Ergebnissen. Es braucht Mut, um Unterstützung zu bitten, denn man zeigt sich in gewissem Sinne angreifbar. Führungskräfte, die bereit sind zuzugeben, dass sie etwas nicht wissen, schaffen so oft ein ganz neues Level von Respekt und Vertrauen.

Mangel an Mut

Man sagt, Organisationen sind perfekt dafür gestaltet, genau das zu erreichen, was sie tatsächlich erreichen. Um neue oder bessere Ergebnisse zu erzielen, muss man den Mut haben, den Status quo in Frage zu stellen und Neues zu wagen. Das bedeutet: Man muss den Mut aufbringen, etablierte Ansichten und das gewohnte Miteinander in der Organisation zu hinterfragen und – viel wichtiger noch! – die eigenen inneren Prozesse und Glaubenssätze sowie Verhaltensweisen kritisch zu beleuchten. Organisationen verändern sich nur dann, wenn das Führungspersonal selbst sich verändert.

Sich an Zurückliegendes zu erinnern, kann uns dabei helfen, in Zukunft mehr Erfolg zu haben. Oft ist uns das Versagen ein besserer Lehrer als der Erfolg.

Aus Ihrer Erfahrung zur Verbesserung der Teamkultur und Leistungsfähigkeit: Was waren die Faktoren, die zu Erfolg/Misserfolg geführt haben?

ZUR ENTSTEHUNG DES BUCHES

Dieses Buch wurde im Jahr 2009 veröffentlicht. Die grundlegenden Ideen hatte Tor Eneroth, der zu dieser Zeit als Kulturmanager bei Volvo IT arbeitete. Per Hellsten und Sasha Hamilton haben das Buch mit verfasst. Ursprünglich sollte es den Volvo-Projektteams dabei helfen, ein neues Level an Verbundenheit, Leistung und Ergebnissen zu erreichen. Schon die Tatsache alleine, dass Volvo dieses Buch immer noch erfolgreich einsetzt und es täglich im Gebrauch ist, beweist seinen Wert.

2011 wechselte Tor zum Barrett Values Centre als „Network Director“. Das führte dazu, dass dieses Buch überarbeitet und für einen umfassenderen Leserkreis zugänglich gemacht wurde: Führungskräfte, Berater und Change Agents in jeglicher Art von Organisationen, Teams, kleine Unternehmen, Konzerne, NGOs, Regierungsstellen, Schulen und sogar Bürgerinitiativen.

Das Barrett Values Centre glaubt an die Potenzialentfaltung von Menschen und stellt leistungsfähige Messinstrumente zur Verfügung, die Führungskräften helfen, die Kultur ihrer Organisation zu messen und weiterzuentwickeln sowie auf den Bedarf an Führungskräfteentwicklung ihrer Manager einzugehen. Die Kernprodukte stellen dabei die Cultural Transformation Tools (CTT) dar. Diese wurden schon in tausenden von Unternehmen aus über 80 Ländern genutzt, um Wertevorstellungen darzustellen. Sie werden in Unternehmen, NGOs und Regierungsstellen, Kommunen, Verbänden, Schulen und Nationen eingesetzt. Die CTT-Instrumente zur Wertemessung stehen in mehr als 50 Sprachen zur Verfügung.

Was man messen kann, wird erledigt.

Das Barrett Values Centre hat eine Reihe von Modellen und Werkzeugen entwickelt, mit denen man Werte und Kulturen von Teams, Führungskräften und ganzen Organisationen diagnostizieren kann. Die Messungen beziehen sich beispielsweise auf die Faktoren, die das Fundament einer Organisation ausmachen, die Dysfunktionalität ihrer Wertevorstellungen und Verhaltensweisen, welche die Leistungsfähigkeit untergraben, sowie den Kurs hin zu einer zukünftigen Soll-Kultur. Die Cultural Transformation Tools (CTT) bieten Führungskräften und Beratern eines der differenzierendsten Instrumentarien für Kulturdiagnostik und Werte-Assesment, die derzeit verfügbar sind.

CTT-Messungen bieten Ihnen den Input, den Sie für die Planung und Umsetzung Ihrer Change-Initiative brauchen. Egal ob für Kulturtransformationsprogramme, für Diversity-Interventionen, Talent Management, Führungskräfte-Entwicklungsprogramme oder für Ihr Kundenfeedback: die Messungen machen das wenig Fassbare greifbar und liefern die Leit-Kennzahlen für individuelle und kollektive Leistung.

CTT ist nicht die einzige Methode zur Messung von Kulturen. Und es ist wichtig, dass die Führung das Werkzeug wählt, das ihr zu einer sinnvollen Veränderung verhilft. Was CTT einzigartig macht, ist die Tatsache, dass es nicht mit einer vorgefertigten Struktur dessen beginnt, was „gut“ ist. Einmalig ist auch, dass CTT die so wichtige Verbindung herstellt zwischen individueller Entwicklung, Führungskräfte- und Organisationsentwicklung. CTT-Assessments erlauben es Teams und großen Gruppen (Einheiten), ihr eigenes Bild von ihrer erwünschten Kultur zu generieren. Und sie können messen, wo sie auf ihrem Weg stehen, indem sie ihre gegenwärtige Kultur verstehen.

Sie können mehr über CTT und das ihm zugrundeliegende Barrett-Modell der 7 Ebenen des Bewusstseins finden unter: www.valuescentre.com

Schließlich sei gesagt: ein Buch ist nur ein Buch, es sei denn, man tut etwas damit. Mit Get Connected wollen wir die Transformation Ihrer Leadershipfähigkeiten, Ihres Teams und seiner Leistungsfähigkeit unterstützen.

Das Barrett Values Centre zertifiziert Anwender seiner Modelle und Werkzeuge seit 1998. Heute gibt es fast 5.000 CTT-Berater rund um den Globus. Unser Buch soll dieses globale Netzwerk von Anwendern dabei unterstützen, eine werteorientierte Gesellschaft zu erschaffen. Das Buch ist derzeit auch ein praktischer Teil des Trainings zur CTT Zertifizierung.

2

DIE INNERE HALTUNG



Lebenslang entwickeln und formen wir unsere Sichtweise der Welt um uns herum. Manche nennen das Denkmodelle, Überzeugungen oder Einstellungen. Für andere sind es Geschichten, Lebensträume oder Träumereien. Jedenfalls sind es unsere fundamentalen Glaubenssätze und Prinzipien, die unser Denken und Handeln regieren. Unsere innere Haltung bestimmt auch, was wir von anderen erwarten und was wir geneigt sind, anderen als „den richtigen Weg“ aufzudrängen. Weiterhin bestimmt sie, inwieweit wir Verständnis aufbringen können und fähig sind, uns mit neuen Denkweisen zu identifizieren – und sie beeinflusst die Wahl unserer Worte beim Austausch mit andern. Daher ist es für uns so wichtig, uns unserer inneren Haltung immer mehr bewusst zu werden und eine entsprechende Sprache zu entwickeln, wenn wir mit anderen interagieren. **Get Connected** liegen bestimmte Überzeugungen und Prinzipien zugrunde, denen dieses Kapitel gewidmet ist.

Die folgenden Abschnitte zeigen einige Denkweisen, die nach unserer Erfahrung großen Einfluss darauf haben, wie wir führen und welche Kultur wir im Team pflegen. Klarheit hierüber halten wir für wesentlich, um eine gesündere und leistungsfähigere Kultur zu erschaffen. Bitte lesen Sie die folgenden Gesichtspunkte vorurteilsfrei, eher besinnlich, mit Herz und Verstand. Haben Sie den Mut, ihre eigenen Gedanken zu hinterfragen und neue Perspektiven einzunehmen und zu verinnerlichen.

Jeder Gesichtspunkt wird Ihnen kurz und prägnant dargestellt. Dann folgt eine Frage zur Selbstreflektion. Nehmen Sie sich dafür ein paar Minuten Zeit. Denken Sie darüber nach und klären Sie Ihre wahre, innere Einstellung dazu. Und machen Sie sich im freien Feld darunter Notizen, was Ihnen dazu in den Sinn kommt.

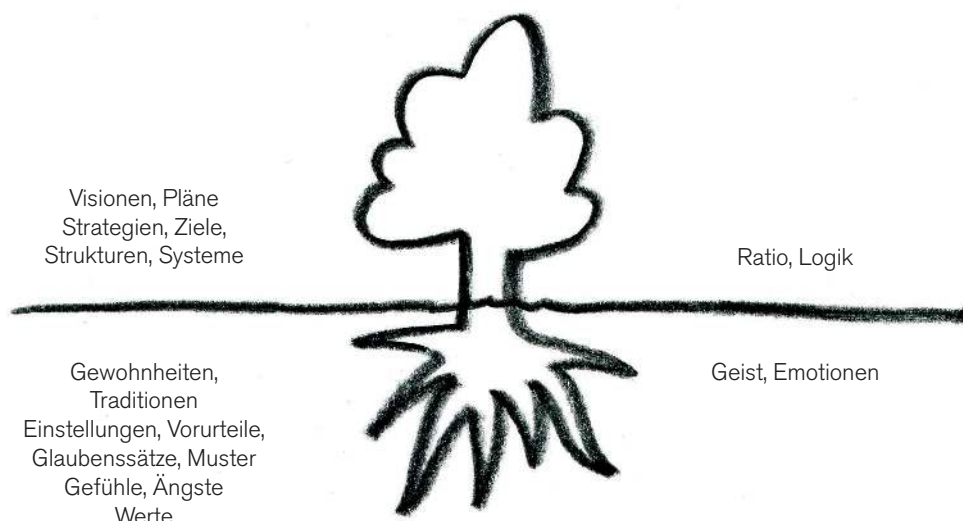
DIE BAUM-METAPHER

Ein Eisberg zeigt nur ein Neuntel seines Volumens, acht Neuntel liegen unsichtbar unter der Wasseroberfläche. Diese Eisberg-Metapher wird oft verwendet, um zu veranschaulichen, dass es einen sichtbaren und konkreten Teil oberhalb der Oberfläche gibt und einen unsichtbaren und unfassbaren darunter.

Ein Baum hat ebenfalls einen sichtbaren und einen unsichtbaren Teil. Anders als der Eisberg ist er ein lebendiges und wachsendes Wesen. Wir benutzen die Baum-Metapher, um die sichtbaren bzw. unsichtbaren Aspekte unseres Lebens zu verdeutlichen. Jeder von uns hat einen Teil, der für andere sichtbar ist, und einen Teil, der das nicht ist. Diese unsichtbare Seite des Lebens macht meist den Großteil unserer individuellen Wahrnehmung der Wirklichkeit aus.

Übertragen wir dieses Baum-Gleichnis auf eine Organisation oder ein Team, dann kann das so aussehen: Oberhalb der Oberfläche hat man die rational-logische Welt. Sie wird als vorhersehbar und sequentiell betrachtet, d. h. eins baut auf dem anderen auf. Gewöhnlich wird dieser Teil in Plänen, Listen, Visionen, Zielen, Strategien, Strukturen, Prozessen etc. zum Ausdruck gebracht. Das beruht üblicherweise auf dem Glauben und der Einstellung, dass alles kontrollierbar und vorhersehbar sei.

Unter der Oberfläche sind die Dinge verborgen, die man nicht sieht und die dennoch existieren, wie unsere Emotionen und unser Geist. Gewöhnlich sprechen wir dann von Gewohnheiten, Traditionen, Einstellungen, Haltungen, Meinungen, Vorurteilen, Denk- und Verhaltensmustern, Gefühlen, Glaubenssätzen, Werten, Ängsten usw. Wir wissen zwar alle um diesen unsichtbaren Teil, aber er ist schwer vorhersehbar und steuerbar. Man kann sich fragen, was es ist, das den Baum lebensfähig macht und wachsen lässt. Grundvoraussetzung sind gesunde und kräftige Wurzeln in der Erde, die dafür sorgen, dass der



Baum oberhalb der Erde wächst, blüht und Früchte trägt. Man könnte sagen, ein Baum muss stark verwurzelt sein, um dem Wechsel der Jahreszeiten Stand zu halten und zu wachsen. Mit uns Menschen ist es das Gleiche. Auch wir müssen tief mit unserem Inneren verwurzelt sein, um jeder Lebenslage Stand zu halten.

Das Unsichtbare ist stärker als das Sichtbare. Die gelebte Kultur, d. h. die Summe der Gedanken, Gefühle, Gewohnheiten, Glaubenssätze und Werte der Beteiligten (unter der Oberfläche) ist stärker als offizielle Ziele, Pläne und Strategien (über der Oberfläche). Informelle Netzwerke sind stärker als offizielle Strukturen. Pläne und Strategien, die nicht mit der aktuellen und der erwünschten Kultur in Einklang sind, scheitern.

Worauf richtet sich hauptsächlich Ihre Aufmerksamkeit – auf den Teil oberhalb oder unterhalb der Oberfläche? Wie ausgewogen ist Ihre Betrachtung?

DIE ZWEI SEITEN DER REALITÄT

Über der Oberfläche kümmern wir uns hauptsächlich um die Seite der Realität, die sich um Form und Funktion dreht, d. h. in einem Projekt oder Team geht es darum, wie wir unsere Ziele termingerecht, im Budget, mit den richtigen Ressourcen und der passenden Qualität erreichen. Zugleich müssen wir uns auch auf die andere Seite der Realität unter der Oberfläche konzentrieren. Wenn wir sie uns im Team richtig zunutze machen, dann sind wir im „Flow“, d. h. wir werden aus unserem Inneren von einer aufbauenden, motivierenden Energie beflügelt, die ein gutes Arbeitsklima sicherstellt, welches auf gegenseitigem Respekt, Vertrauen und einem Gefühl der Zugehörigkeit beruht. Wir erlangen Wertschätzung und können sicher sein, wirksam etwas beizutragen.

Beide Seiten der Realität motivieren und stimulieren uns, allerdings auf unterschiedliche Weise. Lassen Sie uns jedoch eines sehr klar stellen: Keine der beiden Seiten wird alleine den Erfolg eines Projekts oder der Teamarbeit ausmachen. Man muss sich beiden Seiten widmen! Leider gibt es eine weit verbreitete Tendenz zu glauben, wir wären dann erfolgreich, wenn wir genügend und hauptsächlich auf die rationalen Themen wie Funktion und Form achteten. Die wirklich erfolgreiche Formel gründet eher auf einem ausgewogenen Plan, der die sichtbare und die unsichtbare Realität unserer Arbeit einschließt.

Was macht Ihre Realität aus? Basiert sie auf Form und Funktion oder auf Energie und „Flow“ oder auf beidem?

MENSCHEN – OBJEKTE ODER SUBJEKTE?

Wenn wir unsere Teammitglieder als Objekte betrachten, schätzen wir ihr logisches Denken und ihre Fähigkeit, Aufgaben gut zu meistern. Wenn wir also Mitglieder für ein Team auswählen, dann lesen wir aus ihren Unterlagen, wie gut sie mit ihren KÖPFEN und HÄNDEN beitragen können.

Betrachten wir dagegen auch ihre subjektive Seite, dann achten wir darauf, was ihnen wichtig ist, wie ihre individuellen Träume und Bestrebungen aussehen, welche Werte sie leben, was also ihre HERZEN und ihre SEELEN ausmacht. Damit ein

Teammitglied mit seiner ganzen Persönlichkeit mitwirken kann, muss es die Möglichkeit haben, sich sowohl mit HERZ und SEELE als auch mit KOPF und HAND einzubringen. Um das ganze Potenzial jedes einzelnen Teammitglieds freizusetzen, sollten Sie verstehen, wie wichtig solch ein ausgewogenes Vorgehen ist.

Was lässt Ihr HERZ und Ihre SEELE – und die Ihrer Teammitglieder – Feuer fangen? Sind Sie und die anderen sich dessen bewusst und bringen Sie das auch in die Arbeit ein?

GEBRAUCH DER „ZEIT“

Es ist wichtig zu verstehen, dass die sichtbare und die unsichtbare Seite unserer Realität durch zwei unterschiedliche Arten von Zeit bestimmt werden. Die sichtbare Seite über der Oberfläche wird von der logischen, sequenziellen „chronologischen“ Zeit, der Uhrzeit, bestimmt. Es ist die Zeit, die wir aus dem Magischen Dreieck von Qualität, Zeit und Kosten kennen, die auch „CHRONOS“ (altgriechisch für „Zeit“) genannt wird.

Die unsichtbare Seite unter der Oberfläche wird von einer anderen Zeit bestimmt, die „KAIROS“ (altgriechisch für „der beste Moment“) genannt wird. Das sind z. B. die Momente der Intuition und Inspiration, die unsere Seele uns beschert, wenn wir mit ihr verbunden sind. Wir nennen sie

„KREIS-Zeit“ oder „CIRCLE Time“. Kreis-Zeit auch deswegen, weil wir Meetings schöpferischer gestalten können, wenn wir in einen gemeinsamen Kreis sitzen und dabei nicht nur logisch-sequentiell denken, sondern auch zirkulär. Ein Team braucht beides: Chronos-Zeiten, um Ziele zu bestimmen und Zeitpläne zu beschließen, und Kreis-Zeiten, um sich miteinander zu verbinden, sich auszutauschen über Einstellungen, Gefühle und Träume etc. Kreis-Zeit ist auch dazu da, zu entspannen, zu regenerieren, neue Energien zu bekommen oder sich auf etwas zu konzentrieren. Chronos-Zeit ist dazu da, die gewünschten Ergebnisse zu messen und sie zu verfolgen.

In welcher Art Zeit arbeiten Sie hauptsächlich? Haben Sie genügend Zeit, sich zu verbinden (Kreis-Zeit)?

DISKUSSION VS. DIALOG

Das Wort „Diskussion“ kommt von lateinischen „discutere“, zerschlagen, spalten, um zu definieren, was falsch und was richtig ist und um unsere Meinung auszudrücken. Wir brauchen Diskussionen, um die rationale Seite unserer Arbeit anzugehen und zu entscheiden.

Dialog dagegen stammt vom altgriechischen „Dialogos“ ab und beschreibt „das Fließen von Worten“. Hier kommen die Sichtweisen aller zusammen. Im Dialog wird versucht, Ursachen herauszufinden und voneinander zu lernen. Es liegt eine große Kraft darin, Dialog von Diskussion klar unterscheiden zu können und zu wissen, wann man was einsetzen sollte, um jede

Situation bestmöglich zu nutzen. Wir müssen wissen, wann eine Diskussion, ein Dialog oder beides sinnvoll ist. Diskussion wird von der rationalen, logischen Chronos-Zeit beherrscht, während Dialog von der emotionalen und spirituellen Kreis-Zeit bestimmt wird, die uns in die Lage versetzt, uns auf die zu meisternde Aufgabe auszurichten, von ihr zu lernen und sie zu verstehen. Wir sollten uns dieser Unterscheidung bewusst sein, damit wir unsere rationale Seite der Realität mit unserer emotionalen verbinden können und das ganze Potenzial unserer Teammitglieder aktivieren.

Frage zur Reflexion:

Wie sehen Sie den Unterschied zwischen Diskussion und Dialog – und wissen Sie, wann und wo Sie diese einsetzen?

VERÄNDERUNG VS. TRANSFORMATION

Man installiert Teams und Projekte, um etwas zu entwickeln, etwas in Ordnung zu bringen oder etwas zu erreichen. Meistens geht es darum, mit Veränderungen zurechtzukommen. Wir sind umgeben von Veränderungen: Neue Kundenanforderungen, verschärfter Wettbewerb, neue Technik oder eine veränderte Organisation. Die Veränderung geschieht in unserem Umfeld auf der Seite der Realität, die über der Oberfläche liegt. Damit wir als menschliche Wesen mit Veränderungen im Außen umgehen können, müssen wir uns innerlich auf sie einstellen und ihnen mit Offenheit begegnen. Das nennt man Transformation. Transformation ist das, was unterhalb der Oberfläche in uns

geschieht. Sie dient dazu, unser Verstehen, unsere innere Haltung und unser Bewusstsein zu entwickeln. Um also Projekte und Teams zu führen, müssen wir die Notwendigkeit erkennen, mit beidem umzugehen, der aktuellen Veränderung und der menschlichen Transformation. Das gilt ganz besonders, wenn diese Veränderung unsere Identität, unser Ego oder unsere Überzeugungen beeinflusst.

Frage zur Reflexion:

Wie sorgen Sie in Ihrem Team für eine gute Ausgewogenheit zwischen den Bedürfnissen nach emotionaler Transformation und rational-logischer Veränderung?

INDIVIDUUM UND KOLLEKTIV

Um Veränderungen anzugehen und Transformation zu ermöglichen, müssen wir verstehen, dass unsere Realität nicht nur aus den beiden Seiten Außen und Innen besteht, sondern dass auch eine individuelle und eine kollektive Dimension der Realität existiert. Dabei ist die Erkenntnis wichtig, dass das, woran die ganze Gruppe teilhat und worüber ein gemeinsames Verständnis besteht, sozusagen das Gruppenbewusstsein, sich genau genommen aus dem individuellen Bewusstsein und

dem Verständnis jedes Einzelnen zusammensetzt. Damit Ihre Gruppe ein definiertes Ziel erreicht und Aufgaben abgestimmt, effektiv und effizient erledigt, ist es erforderlich, in Kreis-Zeit zu investieren. So kann sich jedes Teammitglied mit beiden Seiten innerlich verbinden: Mit Zielen und Aufgaben sowie mit Werten und Prinzipien. Ein Team braucht beides, um erfolgreich zusammenzuarbeiten.

Frage zur Reflexion:

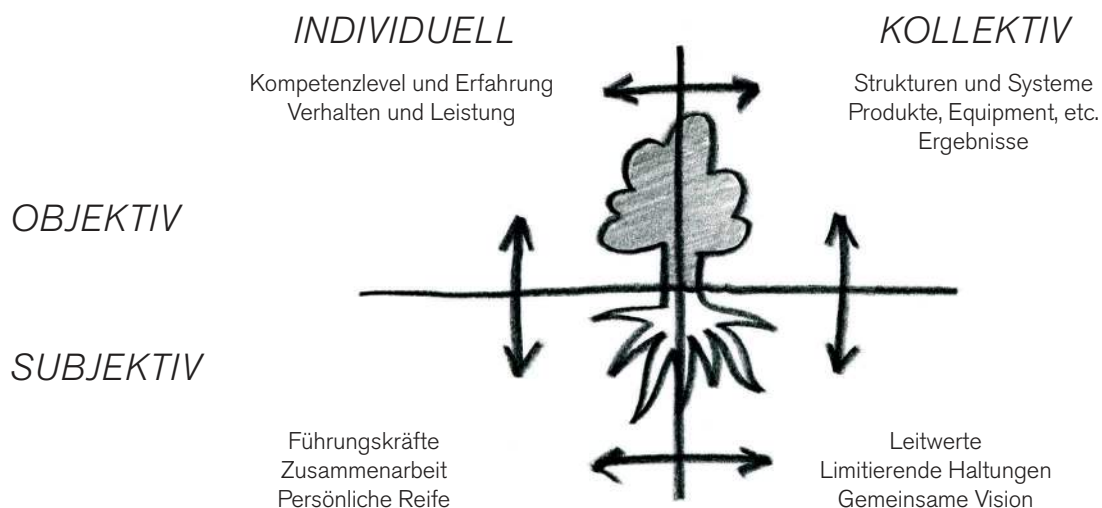
Wie stellen Sie sicher, dass jedes Individuum sich mit den Zielen und Aufgaben des Teams verbindet?

Wie stellen Sie sicher, dass die individuellen und die kollektiven Sichtweisen zueinander passen?

DER WANDEL DES GESAMTSYSTEMS

Wenn wir das alles zusammenfassen, können wir es den vier Quadranten des Ganzheitlichen Menschlichen Systems zuordnen. Die Baummetapher verdeutlicht, dass unser Team in einer Umgebung agiert, die aus einem sichtbaren, rational-logischen und einem unsichtbaren, emotional-geistigen Teil besteht. Das Teamergebnis wird davon beeinflusst, was in unserer Umgebung passiert, wie wir dies als Individuen sowie als Gruppe wahrnehmen, uns darüber austauschen

und dabei unsere objektiven wie auch subjektiven Realitäten miteinander teilen. Um als Team unsere Ziele zu erreichen, ist es erforderlich, in jedem Quadranten zu arbeiten und sie aufeinander abzustimmen, denn die Quadranten bedingen einander. Zudem müssen wir uns bewusst sein, dass dieser ganzheitliche, systemische Ansatz nach Aktivitäten in allen vier Dimensionen zur gleichen Zeit verlangt. Betrachten Sie dazu die folgende Abbildung:



Das kollektive Innere enthält die von allen geteilten Ausrichtungen, die gemeinsame Vision. Das heißt, den Zustand, den sich alle wünschen und gerade noch für möglich halten. Um ihn zu erreichen, ist es wichtig, dass jeder Einzelne zuvor die Gelegenheit hat, sich innerlich abzustimmen, Unbewusstes

bewusst werden zu lassen und vor allem die Veränderung im Herzen und vor dem geistigen Auge so zu verlebendigen, dass er sich selbst in der gewünschten Vision sieht, so als ob sie bereits erreicht wäre. Erst dann wird das Team die Veränderung erfolgreich umsetzen können.

Frage zur Reflexion:

Wie arbeiten Sie jeweils in den einzelnen Quadranten?

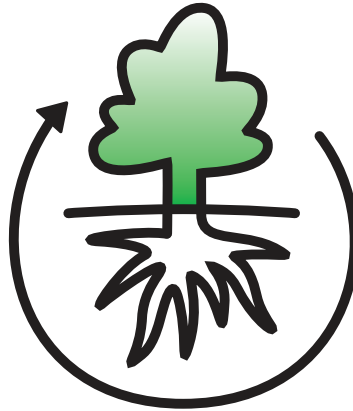
Tendieren Sie dazu, einen oder zwei davon zu bevorzugen? Wenn ja, Warum?

3

DAS KONZEPT



Wir haben den Titel „*Get Connected – Sich Vernetzen*“ gewählt, um damit eine Haltung für eine bestimmte Teamkultur zu kennzeichnen. Diese Wahl beruht auf der Überzeugung, dass wir alle Teil eines ganzheitlichen menschlichen Systems in einer miteinander verbundenen Umwelt sind. Und dass es darauf ankommt, Verständnis und Bewusstsein dafür zu entwickeln, wie diese Dinge miteinander zusammenhängen. Es geht darum, an verschiedene Weltsichten anzudocken, das Greifbare mit dem Nicht-Greifbaren zu verbinden, *sich mit sich selbst*, mit den anderen und vor allem mit den wesentlichen Akteuren zu verbinden. Die Hauptaufgabe bei diesem „Sich Vernetzen“ ist zu verinnerlichen, dass wir als Menschen unsere Verbindungen durch Reden, Zuhören und gemeinsames Reflektieren schaffen.



Ein Team, das sich verbindet, indem es über seine Bestimmung spricht, über seine Ambitionen und darüber, was allen gemeinsam wichtig ist, das schafft auch eine stärkere Identifikation, stärkeren Teamgeist und Sinnhaftigkeit für jeden Einzelnen.

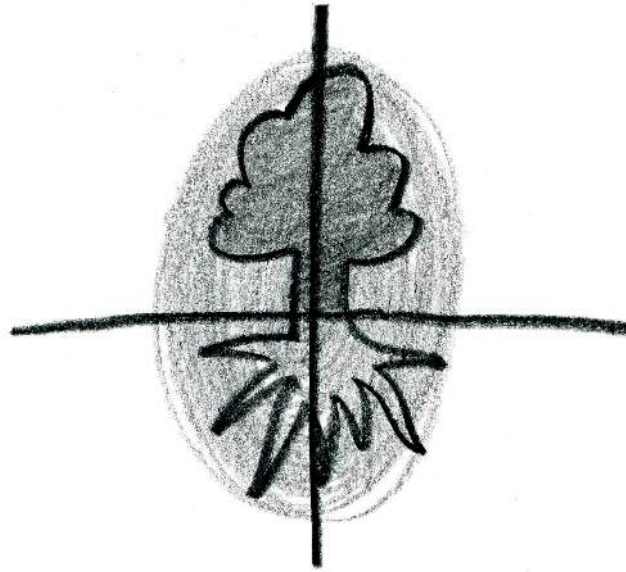
Get Connected besteht aus fünf grundlegenden „Aspekten“, in die Sie immer wieder Zeit investieren und mit denen Sie sich auseinandersetzen müssen, um das Fundament einer stabilen, gemeinsamen und erfolgreichen Teamkultur zu legen. Für manche Teams mag es genügen, sich nur auf einige dieser grundlegenden Aspekte zu konzentrieren, andere müssen vielleicht mit allen arbeiten. Dabei hängt viel von der Entwicklungsstufe, den Teilnehmern und den Anforderungen des Umfelds ab. Die „Aspekte“ beschäftigen sich jeweils mit unterschiedlichen Teilen unseres ganzheitlichen menschlichen Systems und sind miteinander gekoppelt und voneinander abhängig. Sie sollten herausfinden, wo bereits eine gemeinsame und starke Verbindung besteht und wo eine solche Verbindung gestärkt werden möchte/sollte.

Diese Verbindungen müssen als etwas betrachtet werden, was im Lauf der Zeit wächst oder sich verändert. Das bedeutet, dass Sie sich diesen Themen nicht nur in der Phase der Teamgründung widmen, sondern als Teil eines fortlaufenden Lernprozesses. Nehmen Sie sich bitte die Zeit, mit Ihrem Team über die Fragen auf den folgenden Seiten nachzudenken, um herauszufinden, wo Sie mehr in die Vernetzung investieren wollen.

Die fünf fundamentalen Aspekte des Vernetzens sind:

1. Unsere **REALITÄT**
2. **ICH**
3. Unsere **AMBITIONEN**
4. **WIR**
5. Unser **LERNEN**/Unsere Entwicklung

Verbindung zu unserer REALITÄT ... das große Ganze!



Wir sollten ein Verständnis dafür entwickeln, wie unser Team zur Entwicklung des internen und externen Unternehmensumfelds, der Gesellschaft und letzten Endes der Welt im Allgemeinen beiträgt. Es geht darum, die zu erledigende Arbeit in einem größeren Kontext zu sehen und den tieferen Sinn und Zweck des Teams zu würdigen.

Erstellen Sie ein ganzheitliches Bild von der Stellung, die das Team in der Unternehmenswelt einnimmt. Entwickeln Sie ein gemeinsames Verständnis, welche Herausforderungen die Kunden bieten und wie das Team einen Mehrwert für alle Stakeholder schaffen kann. Das Team ist immer nur ein Teil eines großen Ganzen, und daher geht es darum, ein Verständnis für das gesamte System zu erlangen.

Optionale Tools:

1. Die Stakeholder-Analyse S. 60
2. Den Kunden einbeziehen S. 62
3. Open Space S. 66
4. Wichtige Fragen..... S. 69

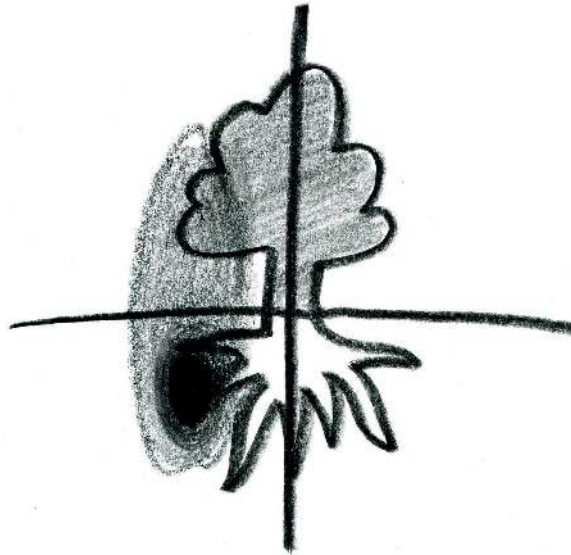
Frage zur Reflexion:

1. Wer sind die Stakeholder des Teams und welche besonderen Wünsche, Erwartungen und Anforderungen haben sie?

2. Welchen Beitrag und Mehrwert bietet das Team seinen Kunden, Partnern und Anteilseignern?

3. Welchen Einfluss auf Umwelt und Gesellschaft wird oder kann das Team langfristig ausüben?

Verbindung zum eigenen ICH... meine Leidenschaft und Werte!



In diesem Aspekt haben wir als Team klare Ziele: Verstehen, wer wir sind, woran wir glauben und wonach wir als Individuen streben. Und wie wir als Einzelne in Verbindung mit dem ganzen System treten, dazu einen Beitrag leisten und uns dabei ganz einbringen können. Es geht darum, als einzelne Teammitglieder ein gemeinsames Verständnis füreinander zu schaffen, indem wir das miteinander teilen, wer wir in diesem Team sind.

Optionale Tools:

1. Kern-Motivation S. 71
2. Die „4-Persönlichen-Wozu-Fragen“ S. 75
3. Die Reflexion persönlicher Werte S. 81
4. Vom PVA in die Umsetzung S. 89
5. Von Angst zu Vertrauen..... S. 93
6. Den persönlichen Energiehaushalt managen ... S. 97

Frage zur Reflexion:

1. Welche Leidenschaften begleiten Ihr Leben, und was verleiht Ihnen Energie?

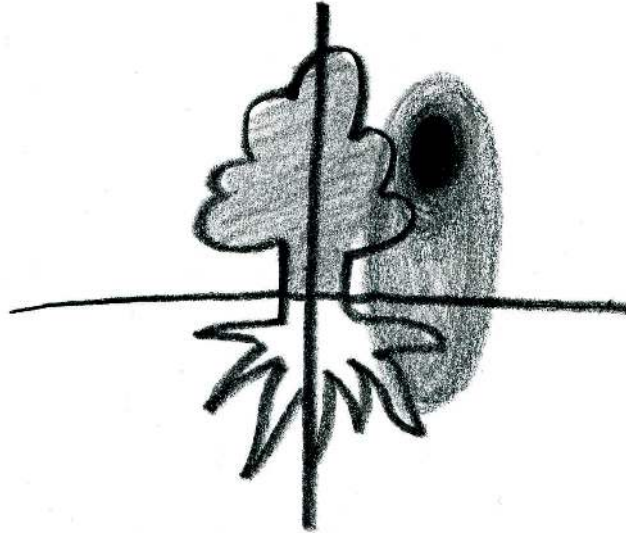
2. Glauben Sie, dass das, was Sie sind und wofür Sie stehen, etwas ist, das Sie in dieses Team einbringen können?

3. Werden die Dinge, die Sie für wichtig halten, in diesem Team gewürdigt und anerkannt?

4. Was „lässt Ihr Herz höher schlagen“? Bietet Ihnen das Team das?

5. Welche persönlichen Werte bringen Sie ins Team ein, und was erwarten Sie von ihm?

Verbindung zu unseren **AMBITIONEN**... *unsere Ziele!*



Ziel ist es, ein gemeinsames Verständnis für die Mission, die Vision, die Ziele und die Strategien zu schaffen, während des gesamten Bestehens des Teams aufrechtzuerhalten und alle darauf zu fokussieren. Es geht darum, dass jeder Einzelnen im Team verstehen kann, wohin der Weg führt, und in die gleiche Richtung streben kann. Das Miteinander und der Dialog ermöglichen es, sich emotional mit den rationalen Zielen zu verbinden.

Optionale Tools:

1. Die „4-Team-Wozu-Fragen“S. 103
2. Der Abgleich von Strategie und KulturS. 109
3. Verständnis und Verinnerlichung
des gemeinschaftlichen BestrebensS. 115
4. Wertschätzende Erkundungen (AI) ermöglichen
einen gemeinsamen EntwicklungswegS. 120

Frage zur Reflexion:

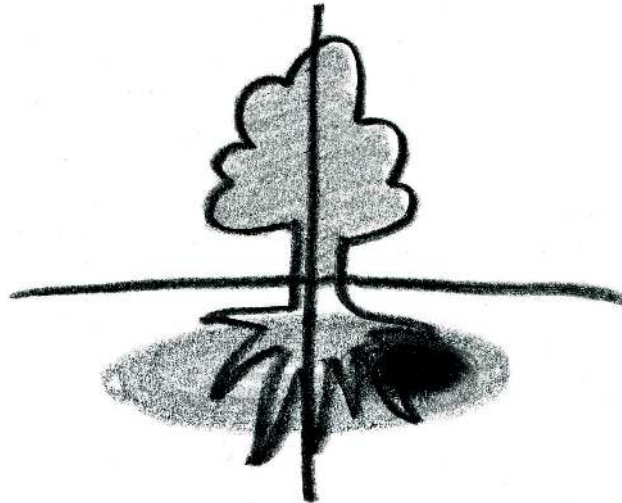
1. Wie sorgen wir dafür, dass wir innerhalb des Teams eine gemeinsame Sicht auf unser Business/Geschäft haben?

2. Wie sorgen wir dafür, dass alle Stakeholder die Ziele des Teams verstehen und teilen?

3. Was brauchen wir, um ständig Prioritäten setzen und die gemeinsamen Ziele aller Stakeholder erreichen zu können?

4. Wie sollen wir arbeiten, damit die Ziele unseres Teams während des gesamten Bestehens geteilt werden?

Verbindung mit dem WIR... unsere Werte und Verhaltensweisen!



Ziel ist es, durch gemeinsame Überzeugungen, Prinzipien und Werte eine Basis für den Teamgeist zu schaffen und erwünschte Verhaltensweisen zu etablieren. Wie gestaltet man eine attraktive und produktive Kultur auf der Basis von Vertrauen? Wie trägt diese Kultur dazu bei, dass unser Team ein großartiger Platz zum Arbeiten wird?

Darüber hinaus müssen wir unsere Strukturen (z. B. unsere Organisationsstruktur, den Entscheidungsfindungsprozess, Einstellungskriterien, Nachverfolgungsmaßnahmen, Messsysteme, Belohnungssysteme etc.) mit unseren erwünschten Werten und Überzeugungen im Team in Einklang bringen.

Optionale Tools:

1. Kernwerte und Erwünschtes Verhalten im Team S. 123
2. Vom CVA in die Umsetzung S. 129
3. Die Werte im Einsatz S. 143
4. Vertrauens-Matrix S. 152
5. Das Offensichtliche ignorieren
(„Der Elefant im Raum“) S. 157
6. Vom Konflikt zur Kreativität S. 160

Frage zur Reflexion:

1. Welche gemeinsamen Werte brauchen wir für den Erfolg unseres Teams?

2. Welche Werte schaffen Motivation und Zusammenhalt in unserem Team?

3. Welche Verhaltensweisen sind in unseren Interaktionen mit den Stakeholdern wichtig für unser Team?

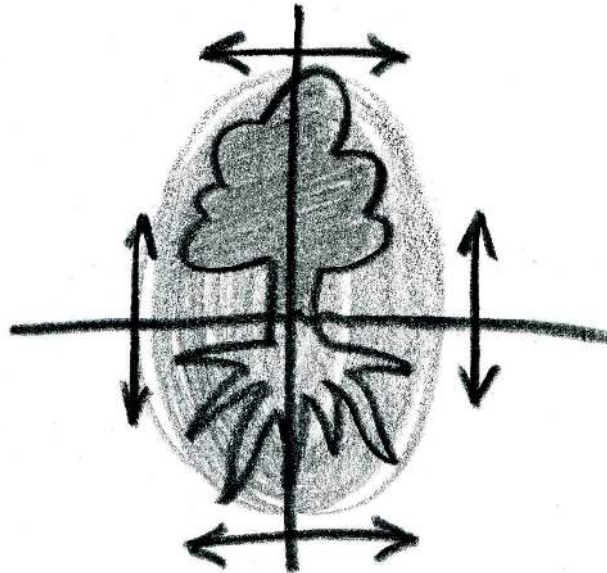
4. Wie sorgen wir dafür, dass wir uns ständig an unseren erwünschten Werten und Verhaltensweisen ausrichten?

5. Wie hoch ist das Maß an Vertrauen innerhalb des Teams? Hat es ein gesundes und produktives Maß oder müssen wir uns darum kümmern?

6. Wie gut passt unsere derzeitige Organisationsstruktur zu unseren erwünschten Werten und Überzeugungen, damit jeder die Möglichkeit hat, sich in erwünschter Weise zu verhalten?

7. Was ist von allen Teams, zu denen ich gehöre, das Einzigartige an diesem Team für mich? Was würde jeden Einzelnen von uns motivieren, diesem Team im Vergleich zu anderen Teams mehr von unserer Zeit zu schenken?

Verbindung zu unserem **LERNEN... wie wir wachsen und uns entwickeln!**



Ziel ist es, unsere tägliche Arbeit immer wieder zu reflektieren, zu transformieren und fortwährend lernen.

Lernen und Entwicklung sind nicht nur für unsere individuelle Motivation und unser Wachstum unabdingbar, sondern auch für unsere Agilität und Wettbewerbsfähigkeit als Team. Das Bestreben, aus unseren individuellen und gemeinsamen Erfahrungen zu lernen und uns zu entwickeln, muss ein natürlicher Teil unserer Teamkultur sein.

Optionale Tools:

1. Gemeinschaftliches Lernen S. 165
2. Effektives Feedback S. 173
3. Kraftvolle Diskussionen..... S. 179
4. Der Kultur-Bericht S. 185
5. Eine Meditation für schöpferisches Denken .. S. 190

Frage zur Reflexion:

1. Wie sollen wir vorgehen, um das kollektive Wissen und die Erfahrungen des Teams freizusetzen und davon zu profitieren?

2. Wie können wir aus unseren Erfahrungen im Arbeitsalltag lernen?

3. Wie sorgen wir dafür, dass die individuellen und kollektiven Beiträge (Verhalten und Ergebnisse) gegenseitig anerkannt und bekräftigt werden?

4. Wie sorgen wir dafür, dass wir uns genug Zeit geben, miteinander in Verbindung zu treten?

5. Auf welche Weise kann dieses Team zu meinem persönlichen und beruflichen Wachstum beitragen?



4

ANWENDUNG



Vielleicht sagen Sie sich „Na ja, das ist schon ein gutes Konzept, aber wie wende ich es nun konkret in meinem Team an?“ Zunächst ist wichtig zu verstehen, dass Sie es mit den subjektiven und immateriellen Dingen des Lebens zu tun haben, wenn Sie die Kultur in einem Team zur Sprache bringen, verändern und in eine gewünschte Richtung entwickeln möchten. In der Praxis bedeutet das, mit Situationen umzugehen, die nicht immer vernunftgesteuert oder logisch oder gar vorhersehbar sind.

Kultur entsteht aus unseren menschlichen Bedürfnissen und Emotionen, die sich permanent bewegen und verändern. Damit Sie also wirklich praxisbezogen an Ihrer Kultur arbeiten können, müssen Sie sozusagen die aktuelle Realität definieren, um Ihre Reise genau dort zu starten, wo das Team gerade ist. Dieses Kapitel befasst sich mit einigen praktischen Aspekten, die Einfluss auf die Kulturentwicklung eines Teams haben:

- Der Unterschied von Team und Arbeitsgruppe
- Machtdynamiken
- Management vs. Leadership
- Kulturelles Erbe
- Operative Abläufe und Kultur
- Ausrichtungen und Wege der Energie
- Rationale und emotionale Phasen
- Das Messen und Entwickeln einer Kultur
- Bestimmung der Bedürfnisse

Wir haben diese Aspekte gewählt, weil wir wissen, dass sie Ihre Kultur und damit die Leistung Ihres Teams stark beeinflussen. Wenn Sie diese Aspekte erkennen, verstehen und sich mit ihnen verbinden können, öffnet sich Ihnen ein tieferes Verständnis Ihrer gegenwärtigen Kultur und deren Herausforderungen. Lesen Sie und setzen Sie die zur Reflexion vorgeschlagenen Fragen ein, um den Zustand Ihrer Teamkultur noch besser zu verstehen.

Am Ende dieses Kapitels (Seite 56) wird noch ein alternativer Ansatz vorgeschlagen, der Ihnen einen praktischen Weg aufzeigt, die Bedürfnisse gemeinsam mit Ihrem Team einzuschätzen. Er beruht auf dem Konzept von Get connected (Kapitel 3) und hilft Ihnen, die entsprechenden Fragen und Werkzeuge für Ihr Team auszuwählen.

Die Arbeit an und mit Ihrer Kultur benötigt Zeit und konsequente, permanente Aufmerksamkeit und Sorgfalt. In der Praxis heißt das, dass Sie als Leiter Ihres Teams das Thema Kultur zu einem unmittelbaren Bestandteil der täglichen Arbeit machen müssen. Dinge, denen man Beachtung schenkt und über die man spricht, entwickeln sich auch weiter.

TEAM VS. ARBEITSGRUPPE

Das Wort „Team“ wird in der heutigen Arbeitswelt ziemlich beliebig verwendet und beschreibt unterschiedliche Verhältnisse und Strukturen einer Gruppe, die mit einer gemeinsamen Zielsetzung zusammenarbeitet. Doch die meisten der so genannten „Teams“ verdienen diesen Ausdruck nicht, sondern sind lediglich Arbeitsgruppen. Ein Team muss ein Minimum an Verhaltensweisen aufweisen, wie z. B. Kooperation, Informationsaustausch und Team-Arbeit, die auf einer gemeinsamen Vision, gemeinsamen Werten und positiven Beziehungen beruht. In einem „echten Team“ ist immer das Gefühl der Zugehörigkeit vorhanden, auf rationaler wie auf emotionaler Ebene.

Nicht jedes Mal ist ein echtes Team nach diesen Kriterien erforderlich. In manchen Situationen ist eine reine Arbeitsgruppe viel passender und zielführender, beispielsweise wenn es nur um eine kurze Projektzusammenarbeit geht oder um rein operative, umsetzungsorientierte Aufgaben. Wichtig

ist aber, erst einmal zu entscheiden, ob man ein echtes Team braucht oder eben nur eine Arbeitsgruppe. Wenn das für Sie klar ist, nennen Sie das Kind auch beim Namen, um bei den Teammitgliedern keine unrealistischen Erwartungen zu wecken oder mit dem Etikett „Team“ Verwirrung über Beziehungen und Themen zu erzeugen.

Ist ein Team angebracht, muss der Teamleiter Zeit für Überlegungen einplanen, wie er das Team aufbauen und seine Entwicklung bewusst steuern kann. „Was springt dabei für mich heraus?“ ist eine wichtige Frage, die sich ein Teamleiter im Namen jedes Teammitglieds stellen sollte. Um ein starkes Team aufzubauen, muss der Faktor „Was ist für mich drin?“ für jedes Mitglied sowohl rational als auch emotional stark ausgeprägt sein. Der Teamleiter muss unter Umständen am Anfang eine harte Auswahl treffen, wer „im Bus mitfährt“, damit eine solide Basis gemeinsamer Motivationen gewährleistet ist. Ein im Abseits stehendes Teammitglied, das unbeachtet bleibt,

könnte sich sehr destruktiv auswirken und die Moral des ganzen Teams untergraben. Um die Leute zusammenzuhalten, sollte das Team durch seine Aktivitäten gestärkt werden und genügend Raum zur kontinuierlichen Weiterentwicklung haben. Das Ziel ist eine lebendige und sich entwickelnde Einheit, dann kann die Leistung und Vitalität des Teams aufrechterhalten werden.

Heutzutage ist die Zeit knapp und jeder versucht, überflüssige Aktivitäten zu eliminieren. Da sollte ein Team nicht als

Zeitverschwendung empfunden werden, sondern seine Mitglieder durch Interaktionen energetisieren. Spätestens wenn die Leute anfangen, sich für Meetings zu entschuldigen, sollte ein Teamleiter seine praktischen Ziele hinten anstellen und eine Teamentwicklung starten. Wenn umgekehrt Ihre Leute zugunsten Ihrer Teammeetings auf andere Aktivitäten verzichten oder Prioritäten zurückstellen, dann ist Ihr Team stark und Sie können endlich durchstarten.

Was ist gegenwärtig los in Ihrem Team? Ist es ein Team oder eine Arbeitsgruppe?

Welche zwingenden Gründe gibt es, sich zum Team zu entwickeln und den Teamgeist zu stärken? Wie viel Zeit, Energie und Ressourcen würde dieser Prozess benötigen?

Wie stark ist jedes Teammitglied engagiert? Wer sollte „im Bus mitfahren“, wer „aussteigen“?

Was hält dieses Team zusammen? Wie schätzt jedes Teammitglied den Zusammenhalt in diesem Team ein im Vergleich zu anderen Teams, deren Mitglieder sie auch sind?

Wie passt das Verhalten des Teams zu den Zeitplänen und erwarteten Arbeitsergebnissen?

Wie leidenschaftlich ist das Team, wie entwickelt es sich?

MACHTDYNAMIK

Der Faktor "was ist für mich drin?" ist häufig verbunden oder verstärkt durch die Machtstrukturen, d. h. wer hat Einfluss auf die Teammitglieder, wer sind die Stakeholder für die Leistungsergebnisse des Teams und wie strategisch bedeutsam ist das, was das Team bearbeitet, für die Organisation. Diese formellen wie informellen Machtstrukturen bestimmen die Motivation im Team wie auch dessen operationales Umfeld und haben häufig den wichtigsten Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg eines Teams.

Die formale Berichtslinie kennzeichnet die typische Machtdynamik. Der Teamleiter, der die eigentliche formale Macht über die Teammitglieder hat, kann von ihnen Zeit und Aufmerksamkeit erwarten und mag darüber nachdenken, wie er die Berichtslinie durch Leadership-Qualitäten verstärken könnte. Wenn Teammitglieder an zwei oder mehrere Hierarchen zu berichten haben, muss ein Teamleiter sorgfältig die damit verbundenen Machtdynamiken bedenken und wirksame Strategien zur Einflussnahme entwickeln. Gute Führung alleine reicht nicht. Menschen zu bitten, die Extra-Meile zu gehen, ohne ihnen etwas dafür zurückzugeben, dürfte kaum nachhaltig sein und wird auf Dauer als Manipulation erlebt.

Allgemein sind die Kultur und die Machtstrukturen der Organisation, zu der das Team gehört, eine Herausforderung für die Entwicklung einer Teamkultur. In einer sehr hierarchischen Organisation ist eine formale Machtstruktur ein kritischer Erfolgsfaktor für ein Team. In Großunternehmen gibt es oft Spannungen zwischen der Macht der Zentrale und lokalen Einheiten, zwischen Gruppenzugehörigkeit und funktionaler Zugehörigkeit oder zwischen disziplinarischen und fachlichen („Dotted Line“) Berichtslinien. Als Teamleiter sollte man realistisch sein bezüglich der betrieblichen Rahmenbedingung und berücksichtigen, welchen Einfluss das Team auf den Machtstatus seiner Mitglieder innerhalb der gegebenen Machtstrukturen hat. Die Machtdynamik umfasst den Stellenwert an formaler Macht, das Maß an Einfluss der wichtigsten Stakeholder, die damit verbundene Beachtung im Unternehmen und Faktoren, die Teammitglieder allgemein gut dastehen lassen. Der Teamleiter sollte die Arbeitsanforderungen seines Teams eng mit den strategischen Zielen der wichtigsten Stakeholder verknüpfen und sich kontinuierlich und aktiv darum kümmern, dass die betreffenden Teammitglieder in gutem Licht erscheinen. Das ist für alle Teams wichtig, ob direktberichtend oder funktionsübergreifend, ob neue oder altgediente Teams.

Wie sieht die Hierarchie der Macht in unserer Organisation aus? Wie beeinflusst das die Tätigkeit meines Teams?

Wer sind die wichtigsten Stakeholder für den Erfolg meines Teams? Wie könnte ich sie zur Steigerung der strategischen Bedeutung meines Teams in Anspruch nehmen?

Wie kann ich auf dieses Team wirkungsvoll Einfluss ausüben? Wie ist die Machtdynamik innerhalb des Teams?

Wie kann ich dafür sorgen, dass sich die Arbeit im Team auszahlt für die Leute? Was kann ich dafür tun, dass die Leute gut dastehen?

MANAGEMENT VS. LEADERSHIP

Damit ein Team erfolgreich ist, muss man mehr tun als nur die Zielerreichung, den Zugang und die Leistungserbringung managen. Für die Entwicklung einer gesunden Teamkultur mit einem starken gemeinsamen Gespür für Ausrichtung und Werte sind mehr als bloße Management-Fähigkeiten erforderlich. Manager tendieren dazu, sich auf Termine, Qualität und Kosten zu konzentrieren, um definierte Ziele und Leistungen zu erreichen. Im Gegensatz dazu legen Führungskräfte mehr Wert auf Ausrichtung, Motivierung und Übereinstimmung der Menschen zu einem gemeinsamen Zweck. Sie helfen ihnen, sich zu entwickeln und Wertschätzung zu erleben, was wiederum zu einem stärkeren Gefühl der Zugehörigkeit und Bedeutsamkeit führt.

Führungskräfte sind sich auch ihrer eigenen Werte und ihres Verhaltens bewusst und wissen, wie das auf die Leute um sie herum wirkt. Sie achten darauf, dass sie tun, was sie sagen, und ein Vorbild sind. Daher adressiert das Konzept von Get Connected nicht nur Teamaspekte, sondern ermöglicht es auch Ihnen als Führungskraft, mit sich selbst in Kontakt zu

kommen. Damit Sie authentisch sind und Ihr Denken und Fühlen mit Ihrem Reden und Handeln in Übereinstimmung bringen.

Eine starke Empfehlung für Sie, die Sie in der Rolle sind, eine Kultur zu entwickeln und anzuführen, lautet: Beginnen Sie bei sich, bevor Sie das ins Team bringen. Das wird nicht nur Ihre innere Verbundenheit zu sich selbst stärken, sondern gibt Ihnen auch ein besseres Verständnis und Zutrauen, wenn Sie Ihr Team durch die Übungen führen.

Beachten Sie jedoch: Sie müssen kein Experte sein, um Ihr Team zusammenzuführen und die gewünschte Kultur zu entwickeln. Alles, was Sie tun sollten, ist die richtigen Dinge zu tun durch Menschen für Menschen und dem Prozess zu vertrauen. Investieren Sie in Teamrunden, bereiten Sie die Bühne und seien Sie offen für das, was passiert. Bitten Sie Consultants (interne oder externe), zu Ihnen zu kommen und Dialogsitzungen mit Ihnen und dem Team zu moderieren, wenn das nötig ist.

Was ist Ihr vorherrschender Führungsstil – Manager, Führungskraft oder beides?

Was sind Ihre Kernmotivation, Vision und Werte? Wie werden Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft dadurch beeinflusst?

KULTURELLES ERBE

Jedermann trägt die Geschichte verschiedener Traditionen, Muster, Verhaltensweisen etc., die ihn geprägt haben, in sich. Ihre Eltern, Schulen, Freunde und das Land, in dem Sie aufgewachsen sind, beeinflussen Ihre Grundüberzeugungen, Werte und Prinzipien, die wiederum Ihre Haltungen und Verhaltensweisen prägen. Das kann man als unser kulturelles Erbe bezeichnen. Es formt zum Teil unsere „Filter“, durch die wir die Welt um uns herum betrachten. Um unsere gegenwärtige Kultur zu verstehen, könnte es von Bedeutung sein, unserem individuellen und kollektiven kulturellen Erbe Aufmerksamkeit zu schenken.

Wenn wir über „Kultur“ reden, dann wird vielfach nur auf die Herkunftskultur des Landes oder der Ethnie geschaut. Zum Beispiel, „Schweden sind sehr auf Konsens bedacht – ihre Entscheidungen sind immer unklar“, oder „Koreaner zeigen nie eine klare Meinungsäußerung – sie sind immer sehr zurückhaltend“. Diese schnellen Bewertungen beruhen auf Stereotypen. Solche oft völlig falschen Annahmen können eine Menge Verwirrung und Energieverluste in einem Team verursachen.

Trotzdem ist es wichtig, das kulturelle Erbe unserer Länder zu beachten, um einander zu verstehen, zu akzeptieren und miteinander besser zusammenzuarbeiten. Wenn Ihr Team aus unterschiedlichen Nationalitäten zusammengesetzt ist, dann sollten Sie in das Bewusstsein der verschiedenen Landeskulturen investieren. Es ist von großem Nutzen, wenn jeder seine eigene Landeskultur versteht und sich selbst im Verhältnis dazu, bevor man sich gegenseitig kennenlernt.

Denken Sie aber daran, wenn Sie in Ihre Kultur investieren, müssen Sie damit beginnen, Ihre gewünschte Kultur zu definieren (Vision, Mission und Werte). Danach können Sie Gesprächszeit dafür einräumen, das kulturelle Erbe jedes Einzelnen zu verstehen, z. B. unsere Landeskultur. Andersherum führt es eher zur Spaltung als zur Einheit in Ihrem Team.



“Wenn man bei der Entwicklungsarbeit an Zeit und Raum für Reflexion spart, vermindert man innovative Fähigkeiten, Vitalität und auf lange Sicht auch die Wettbewerbsfähigkeit”

(Max Rapp Ricciardo, 2001)

Was sind die kulturellen Erbschaften, die Sie und die Art Ihrer Teamzusammenarbeit beeinflussen?

Sind alle an Bord und streben in die gleiche Richtung?

Was sind gegenwärtig die gemeinsamen Werte? Welche Werte und Verhaltensweisen sind derzeit im Spiel und stimmen diese überein mit Ihren gewünschten Werten? Gibt es Unterschiede?

AUSRICHTUNGEN VON ENERGIE

Eine Teamkultur kann auch durch ihre Energie bestimmt werden. Worauf und wie man die individuelle oder kollektive Energie richtet, das bekommt in der Regel Aufmerksamkeit und Priorität. Was erfasst unsere Aufmerksamkeit und was priorisieren und fokussieren wir gewöhnlich? Natürlich wäre es am besten, wenn alle im Team ihre Aufmerksamkeit auf die gemeinsame Aufgabe konzentrieren würden, für die wir hier sind. Aber wie wir alle wissen, passieren Dinge, die uns von der eigentlichen Aufgabe ablenken. Im Folgenden gibt es ein paar typische Beispiele von Szenarien und Herausforderungen, die in unterschiedlichen Phasen der Teamentwicklung auftreten können und die Einfluss auf die Ausrichtung der Energie haben. Nutzen Sie das zur Identifikation der Herausforderungen, die derzeit auf Ihrer Agenda stehen mögen. Und dann legen Sie fest, welche Fragestellungen oder Werkzeuge Ihrem Team helfen würden, sich auf individueller oder kollektiver Ebene zusammenzuschließen.

Leute „an Bord“ nehmen:

- Auswahl Ihrer Teammitglieder
- Einführung neuer Teammitglieder
- Vereinbarung gemeinsamer Ziele
- Menschen und Aufgaben zueinander bringen

Schwächen in der Harmonie:

- Konflikt(e) im Team, mit Kunden, mit der Steuergruppe, mit der Linienorganisation
- Bedürfnisse/Anforderungen, die im Widerstreit liegen
- Mangel an Vertrauen unter den Stakeholdern
- Ihre Stakeholder teilen nicht die gleichen Absichten
- Unterschiedliche Ansichten über das, was zu liefern ist
- Widersprüchliche Anforderungen/Anweisungen
- Mangelhaft abgestimmte Zusagen im Linienmanagement

Energie und Flow fehlen:

- Teammitglieder sind unzufrieden – verlassen das Team
- Es fehlt an Motivation und Schwung
- Probleme im Verhalten – niedrige Moral
- Der Energielevel sinkt
- Initiative und Beteiligung lassen nach

Kommunikationsprobleme:

- Offene und ehrliche Kommunikation fehlen
- Teammitglieder und /oder Teile des Teams arbeiten nicht mehr zusammen
- Informationen werden nicht weitergegeben
- Beziehungskonflikte und/oder politische Erwägungen führen zu Vorwürfen und manipulativer Kommunikation

Was ist die Energieausrichtung in Ihrem Team? Worauf richten Sie gewöhnlich Ihre Aufmerksamkeit?

Gibt es in Ihrem Team eine positive und hohe Energie? Warum/Warum nicht?

RATIONALE UND EMOTIONALE PHASEN

Kultur ist etwas Einzigartiges für jedes Team und in jeder Situation in allen Projekten oder Vorhaben. Daher sollten wir verstehen, dass es nicht ausreicht, wenn man eine gewünschte Kultur nur anstößt, sondern dass sie auch entwickelt werden muss. Zusätzlich muss unsere gegenwärtige Kultur ständig überprüft, gehegt und gepflegt werden über den gesamten Zeitraum, in dem ein Team zusammenbleibt und über die einzelnen Phasen hinweg, durch die es hindurchgeht.

Selbstverständlich durchlaufen Projekte Phasen, wenn sie Meilensteine des Projektmanagements einer Organisation durchschreiten. Aber solche Phasen rufen oft neue Aufgaben hervor, um die Endziele zu erreichen, und in vielen Fällen braucht es auch neue Mitglieder, die neue Ideen, Überzeugungen und Werte mitbringen. Solche Veränderungen werden auch die subjektive Seite Ihrer Realität beeinflussen und dadurch die Gruppendynamik, die Energie und den Flow. Wichtig ist zu erkennen, dass diese Arten emotionaler Phasen nicht immer den geplanten, offensichtlichen Phasen folgen. Sie werden stattdessen eher von unserem emotionalen und spirituellen Zustand regiert, könnten aber dennoch definiert werden, auch wenn sie manchmal nicht zu greifen und unsichtbar für unsere Augen sind.

Wir haben zwei bestehende Modelle ausgewählt, die Ihnen vielleicht schon bekannt sind. Wenn Sie jedoch Ihr eigenes Team mit Bezug auf diese Modelle betrachten, dann werden

Sie Ihre gegenwärtige Team-Dynamik und Kultur besser erkennen und entscheiden können, welche gewünschte Kultur relevant wäre für Sie und für das Wachstum Ihres Teams.

Das FIRO Modell

Eine Methode zur Phasenbestimmung, die ein Team durchschreitet, ist das FIRO Modell (Fundamental Interpersonal Relations Orientation) des amerikanischen Psychologen Will Schutz. Demnach geht eine Gruppe immer und immer wieder durch folgende Entwicklungsstadien in ihrem Lebenszyklus:

1. Phase der Inklusion

In einer neu installierten Gruppe ist dies die erste Phase. Alle in der Gruppe sind ängstlich darum bemüht, von den anderen akzeptiert zu werden, und unsicher, ob sie wirklich dazugehören und sich an die Gruppe anpassen wollen. Üblicherweise fragen sie sich auch, wie gut sie in die Gruppe passen und wer die anderen sind. Noch sind die Normen unklar, wie man in der Gruppe kommuniziert, und ebenso die verschiedenen Rollen.

1b. Die Übergangsphase – „künstliche Höflichkeit“

Diese Phase bietet eine kurze Verschnaufpause bevor die anstrengende Rollenklärungsphase beginnt. Die Gruppenmitglieder versuchen noch den anderen zu gefallen, während sie sich etwas entspannter fühlen und sich mehr und mehr auf die Gruppe einlassen.

2. Die Phase der Rollenklärung

Diese Phase ist die anstrengendste im Prozess der Gruppenentwicklung und dauert am längsten. Jetzt sind die Gruppenmitglieder nicht mehr zurückhaltend; Konfrontationen und Machtspiele kommen laufend vor und die Auseinandersetzungen drehen sich normalerweise um Wissen, Führung und Kompetenzen. Oft werden Untergruppen gebildet, die Atmosphäre kann sichtbar aggressiv sein und Fragen werden aufgeworfen, wer die Führung innehat, wie viel Einfluss jeder hat und wie die Kompetenzen genutzt werden.

2b. Die Übergangsphase – „Heile-Welt-Atmosphäre“

Vor der nächsten echten Phase kommt eine kürzere Phase des Durchatmens. Die unterschweligen Konflikte kommen an die Oberfläche, die Gruppe beginnt eine gemeinsame Identität zu entwickeln und die Mitglieder verstehen allmählich ihre Rolle.

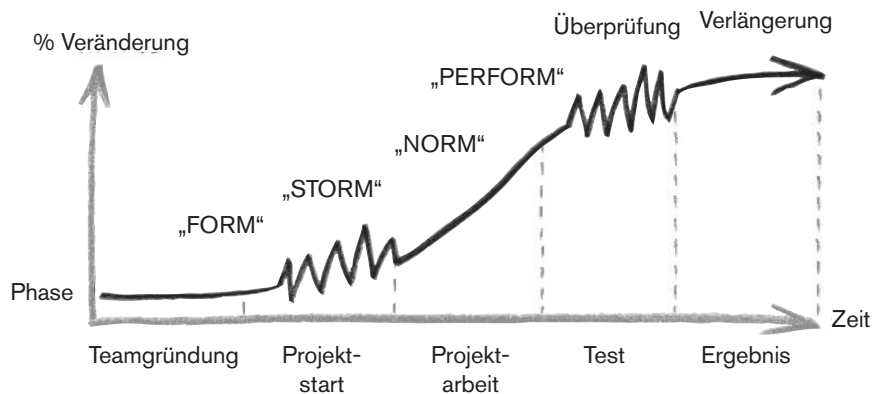
3. Die Öffnungsphase

Nun funktioniert die Gruppe als Einheit und die Mitglieder können ihre Energie auf die gemeinsamen Ziele ausrichten. Sie rücken näher zusammen, die Atmosphäre ist offener und die Voraussetzungen, um aufkommende Probleme zu lösen, haben sich verbessert. Die Gruppenmitglieder reflektieren darüber, was die anderen von ihnen halten, mit wem sie die engsten Beziehungen haben und welches Maß an Offenheit und Nähe erlaubt ist.

Früher oder später wird die Gruppe in eine neue Rollenklärungsphase zurückgleiten. Falls Probleme in einer Phase nicht gelöst wurden, besteht das Risiko, dass die Gruppe eine oder mehrere Phasen zurückfällt. Beispiele dafür, dass eine Gruppe aus der Öffnungs- oder Rollenklärungsphase wieder in die Phase der Inklusion zurückfällt, sind, wenn ein neues Mitglied aufgenommen wird oder Gruppen zusammengelegt werden.

Das Tuckman Modell

Das Tuckman Modell nennt die Teamentwicklungsphasen FORM – STORM – NORM – PERFORM. Ein Team bildet sich für eine gemeinsame Aufgabe (es formiert sich – FORM). Nach Aufnahme der Arbeit stellen die Teammitglieder fest, dass sie unterschiedliche Vorstellungen von der Zielsetzung des Projekts und dem Weg dahin haben; das erzeugt Spannungen im Team (das Team setzt sich auseinander – STORM). Nach einiger Zeit entsteht zunehmend ein gemeinsames Verständnis und Respekt füreinander (das Team passt sich an – NORM). Dies wiederum hat eine positive Wirkung auf die Produktivität des Teams und seine Fähigkeit zur Zusammenarbeit (das Team ist leistungsfähig – PERFORM). Das folgende Bild verdeutlicht dies.



Die Forschung zeigt, dass erfolgreiche Teams nicht nach „FORM to STORM“ agieren, sich also nicht formieren, um es stürmisch werden zu lassen, sondern nach dem Motto „STORM to FORM“, sich also auseinandersetzen, um sich zu formieren. Praktisch heißt das, dass sie von Anfang an in Aktivitäten investieren, um die jeweilige Persönlichkeiten, Ambitionen etc. aller anderen zu verstehen und daran Anschluss zu finden. Die

Übungen in diesem Buch geben eine Orientierung, wie man das macht. Sie brauchen dazu regelmäßige Checks, um sich mit Ihrem Team abzustimmen und festzustellen, wo es in seiner Entwicklung angelangt ist. Das ist wichtig, wenn Sie wissen wollen, womit Sie starten sollen und was zu tun ist, um die gewünschte Teamkultur zu entfalten.

In welcher emotionalen Phase steckt Ihr Team derzeit? Welche nächste Phase ist zu erwarten und welchen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit wird das haben?

Welche emotionale Phase wünschen Sie sich, damit Sie Ihre Ziele effektiv erreichen? Wie groß ist die Lücke und welche Ansatzpunkte haben Sie, Ihr Team vorwärts zu bringen?

KULTUR MESSEN UND WEITERENTWICKELN

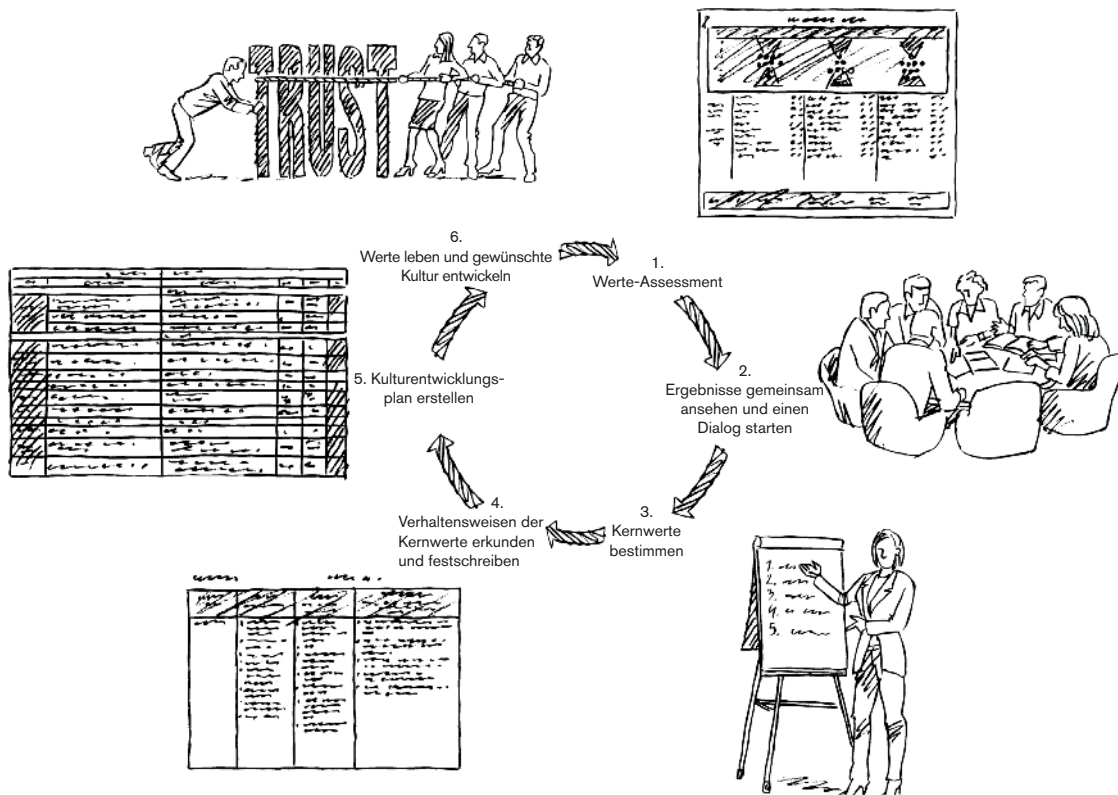
So wie es unterschiedlichste Möglichkeiten zur Planung und Umsetzung einer Strategie gibt, gibt es auch verschiedene Methoden, eine kulturelle Veränderung zu gestalten. Barrett Values Centre bietet konkrete Modelle und Instrumente für die Entwicklung und Messung einer gewünschten Kultur, genannt CTT (Cultural Transformation Tools).

Das Verfahren basiert auf ein paar wenigen Grundprinzipien, wie "What gets measured gets done (and can be managed)" also "was du messen kannst, kannst du auch steuern". Eine weitere Grundannahme ist, dass eine Kulturtransformation mit individuellen Veränderungen beginnt, und dies vor allem bei den Führungskräften. Gleichwohl ist es wichtig zu erkennen, dass es sich hierbei um einen längeren Prozess handelt, denn um eine gewünschte Kultur zu erreichen, sollten Sie bereit sein, über einen längeren Zeitraum konsequent und beharrlich an dieser Kultur zu arbeiten. Manchmal kann es Jahre dauern, bis Sie da ankommen, wo Sie hinwollten. Oder anders gesagt, an der Kultur zu arbeiten ist eine „Never Ending Story“. Wenn Sie sich dessen bewusst sind, bietet der im Folgenden dargestellte Prozess Ihnen einen guten Start für Ihre Kulturentwicklung und hilft Ihnen, sie am Laufen zu halten und immer wieder zu überprüfen.

Das Aufzeigen der erlebten Werte und Verhaltensweisen Ihres Teams macht Werte messbar und damit das eigentlich Unsichtbare sichtbar. Die Vorbereitung und Durchführung der Kulturmessung nimmt kaum Zeit in Anspruch. Der wichtigere Teil dieser „Reise“ ist allerdings die Art und Weise, wie Sie anschließend mit den Ergebnissen arbeiten.

Die Beschreibung der Prozessschritte soll Ihnen einen guten Überblick geben, was und wie Sie messen können und wie sich Ihre Kultur durch CTT entwickeln kann. Um mit CTT zu arbeiten, müssen Sie entweder ein geschulter Anwender sein oder mit einem zertifizierten CTT Berater zusammenarbeiten. Sie können jedoch auch das Instrument "Core Values & Wanted Behavior" verwenden; dann haben Sie zwar nicht alle Informationen zu Ihrer Kultur zur Verfügung, aber doch genügend Informationen für einen Einstieg. Das Tool "Von CVA zur Aktion" gibt eine detaillierte Beschreibung der möglichen Schritte.

Hier ist ein Überblick über die sechs grundlegenden Schritte für die Verwendung eines Cultural Values Assessment (CVA) und die Arbeit in einem praktischen Transformationsprozess.



1) Werte Assessment (Alle Mitarbeiter)

Kontaktieren Sie einen zertifizierten CTT Berater, der Sie dabei unterstützt, eine CVA Umfrage aufzusetzen. In der Regel sollten Sie 3-5 Wochen einkalkulieren, bis Sie einen Bericht vorliegen haben. In dieser Vorbereitungsphase definieren bzw. passen Sie die zu nutzende Werteliste an. Sie legen die demografischen Schnitte (Teilauswertungen) fest und wählen die zu verwendende Sprache.

Das Assessment selbst erfolgt online über eine Webseite und dauert in der Regel pro Teilnehmer 15-20 Minuten. Der Vorteil dieses Verfahrens ist – und wir empfehlen das auch –, dass Sie alle Beteiligten Ihres Team und/oder der Organisation einbeziehen. Es werden drei einfache Fragen gestellt:

Fragen	Was sagt uns das?
1. Persönliche Werte – Welche zehn Werte beschreiben am treffendsten, wer Sie sind (nicht wer Sie gerne wären)?	Die Werte, die Ihren Leuten im persönlichen Leben wichtig sind. Diese Angaben sind wichtig, um das Entstehen einer Kultur zu ermöglichen, der die Menschen sich zugehörig fühlen.
2. Gegenwärtige Kultur – Welche zehn Werte/ Verhaltensweisen charakterisieren am treffendsten unsere gegenwärtige Kultur?	Wie erleben Ihre Leute das Team/die Organisation heute? Was funktioniert gut? Was behindert Engagement und Leistung?
3. Erwünschte Kultur – Welche zehn Werte/ Verhaltensweisen sind essenziell dafür, dass unsere Organisation leistungsstark sein kann?	Was sind nach Ansicht Ihrer Leute die notwendigen Werte und Verhaltensweisen, um das Engagement und die Leistungsfähigkeit zu erhöhen?

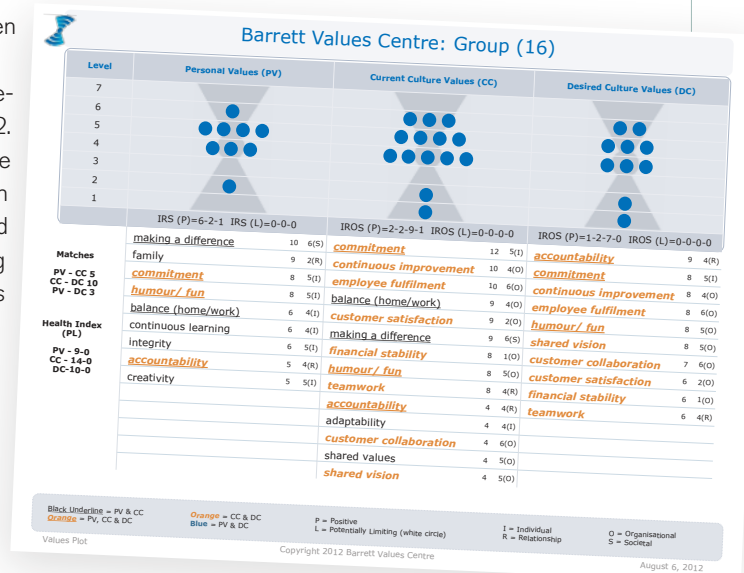
Innerhalb von 5 Tagen nach Ende der Umfrage erhalten Sie den Bericht per E-Mail in Word und Powerpoint. Das Beispiel auf der rechten Seite zeigt das Werte-Assessment für das Barrett Values Centre von 2012. Man sieht, dass die aktuelle Kultur alle vier Grundwerte der Organisation aufweist (siehe Seite 55). Dies ist ein Zeichen dafür, dass die Werte auch gelebt werden und die Grundlage für die tägliche Entscheidungsfindung bilden. Es ist zudem ein starkes Indiz dafür, dass das Management auch tut, was es sagt.

2) Ergebnisse gemeinsam ansehen und einen Dialog starten (alle Mitarbeiter)

Die Ergebnisse des Werte-Assessments sind der Startpunkt für Gespräche. Nun gilt es sich zusammenzusetzen und einen echten Dialog zu eröffnen. Hören Sie sich die Ideen Ihrer Mitarbeiter an, wie die Zusammenarbeit verbessert werden kann. Helfen Sie ihnen, ihre Probleme und Frustrationen abzubauen. Die kulturelle Veränderung beginnt genau hier, in diesem Moment und in diesen Gesprächen. Die Art und Weise, wie Sie zuhören, sich beteiligen und Vertrauen in den Gesprächen schaffen, bildet die Grundlage für Ihre gewünschte Kultur.

Diese Fragen sollen Ihnen helfen, das Gespräch in Gang zu bringen:

- Mit Blick auf die Ergebnisse: Was sind die guten Nachrichten/was gibt es zu feiern?
- Welche Herausforderungen, Probleme, Frustrationen zeigen sich darin? (Bitte fragen Sie nach Beispielen und ermutigen Sie die Menschen zu Offenheit.)
- Was fehlt?
- Welche Anforderungen an eine Veränderung werden hier deutlich? Und was sind Ihre Ideen, um sie zum Leben zu erwecken?



3) Schwerpunkt auf Kernwerte setzen oder Kernwerte erst einmal definieren

Wenn in Ihrem Unternehmen oder Team bisher keine Kernwerte festgelegt sind, könnte dies eine gute Anregung sein, die Kernwerte zu wählen und zu definieren, die künftig das Fundament Ihrer Kultur bilden sollen.

Wenn Sie Ihre Leitwerte bereits definiert haben, können Sie erkennen, ob diese Werte auch wirklich gelebt werden.

Es kann einige Zeit dauern, sich auf neue Werte und Verhaltensweisen zu fokussieren, die das Team und die Leistungsfähigkeit weiterentwickeln und/oder die Kultur besser mit der Strategie in Einklang zu bringen. In diesem Schritt liegt der Fokus also im Wesentlichen auf dem Erkunden, Entwickeln und Zum-Leben-Erwecken der Kernwerte.

4) Kernwerte und ihre Verhaltensweisen ausloten (alle Mitarbeiter)

Die Arbeitsblätter auf Seite 140 helfen Ihnen, mit Ihren Kollegen und Mitarbeitern in Dialog zu treten und die Kernwerte zu erkunden. Arbeiten Sie in kleinen Gruppen von drei bis fünf Personen parallel jeweils mit einem Wert. Bedenken Sie, dass es bei diesem Dialog nicht nur darum geht, eine Einigung über Maßnahmen zu erzielen. Vielmehr soll Ihr Team ein gemeinsames Verständnis und Gemeinschaftsgefühl darüber entwickeln, was ihnen für eine gute Zusammenarbeit wichtig ist, was alle Beteiligten motiviert und ihnen Energie gibt.

5) Erstellen eines Kulturentwicklungsplans (kleines Team)

Wenn das Team oder die Organisation mehr als zehn Mitarbeiter hat, bilden Sie ein abteilungsübergreifendes kleines Team, das den Auftrag bekommt, einen einfachen und pragmatischen Kulturentwicklungs-Jahresplan auszuarbeiten.

Das soll zunächst ein Entwurf sein, den Sie als Führungskraft allen Mitarbeitern präsentieren, anpassen und miteinander abstimmen. Der Input für diesen Plan resultiert aus allen vorgeschlagenen Verhaltensweisen und Aktionen, die aus den vorangegangenen Schritten 1) bis 4) abgeleitet wurden. Dies ist auch ein guter Zeitpunkt, um zu überprüfen, ob die vorgeschlagenen Maßnahmen mit den Anforderungen der Kunden und der Strategie übereinstimmen. Im Idealfall ist der Plan so kurz, dass er auf ein Blatt Papier passt, s. Vorlage auf Seite 136.

Type	Prioritized Actions	Follow-Up/Review	By Whom	By When	Progress
1. Long Hours	1.1 Managing long hours within acceptable and agreeable level (Less than 20% of normal working hours)	1.1 Regular review in a weekly manager meeting including personal objectives	W. Lee	Weekly	
	1.2 Efficient time management with individual task prioritization and optimization	1.2 Linking all "things to do" every morning or weekly in monthly status, planning work & prioritizing	All	Immediately	
	1.3 Having an call during working hours as much as possible	1.3 Compensating meeting schedule considering Korea time zone	All	Immediately	
2. Work & Life Balance	2.1 Creating "Charter of Work & Life Balance" for each person (Define, Develop, Review)	2.1 Reviewing on a regular basis (Bimonthly) & introducing best practices to others	All	By Aug	
	2.2 Enhancing mind-set toward "Result Oriented"	2.2 Helping them achieve it through mentoring system	Managers	By Aug	
	2.3 Exchanging experiences and opinions with Mentors	2.3 Developing Mentoring system	Managers	By Aug	
3. Open Communication	3.1 Be a good listener and handle team managers	3.1 Showing "Wait the last" from manager in all contacts including meeting, personal, work, team building, and etc.	W. Lee	By Aug	
	3.2 Sharing information more and frequently	3.2 Sharing managers' meeting minutes	Managers	Immediately	
	3.3 Improving individual ability to lead a meeting and to be an opinion leader	3.3 Showing financial performance	W. Lee, S. Y. Lee, S. Y. Lee	Quarterly	
4. Professional Growth	4.1 Achieving planned individual education objectives	4.1 Giving employees more chances of being a moderator in a meeting	Managers	Immediately	
	4.2 Improving English ability	4.2 Reviewing performance by manager on a regular basis	Managers	Quarterly	
	4.3 Enhancing critical level continuously based on our professional and proactive attitude	4.3 Institutionalizing English improvement & practice program (with Managers, Partner etc.)	W. Lee, S. Y. Lee	Quarterly	
5. Customer Satisfaction	5.1 Enhancing critical level continuously based on our professional and proactive attitude	5.1 Follow-up on VTR specific in the global Customer Satisfaction Survey (Like last year, team approach program)	W. Lee, S. Y. Lee	Quarterly	
	5.2 More listening and quicker response from customer viewpoint	5.2 Regular meeting to review VTR performance defined both in the SLA and management level	W. Lee, S. Y. Lee	Quarterly	
		5.2 Weekly meeting for COO & AM (Account Mgr) regarding pending issues	W. Lee, S. Y. Lee	Weekly	
		5.2 Monthly meeting for COO & VTR managers regarding customer COT objectives	W. Lee, S. Y. Lee	Monthly	

6) Werte leben und die gewünschte Kultur weiter entwickeln (alle Mitarbeiter)

Die Werte sollten integraler Bestandteil der tagtäglichen Entscheidungen und Verhaltensweisen sein. Dabei ist entscheidend, dass die Führungskräfte wirklich tun, was sie sagen, und mit gutem Beispiel vorangehen. Das zeigt allen, dass Sie es ernst meinen, und es baut Vertrauen auf.

Feedback ist der Schlüssel dafür! Es macht Ihre Aufmerksamkeit deutlich und zeigt, was für Sie wichtig ist. Wenn Mitarbeiter bzw. Teammitglieder die Werte nicht leben, dann sollten Sie den Mut haben, sie dazu anzuhalten und ihnen zu helfen, dass ihr Verhalten die gewünschte Kultur unterstützt. In dem Maße, in dem Sie positives Feedback zu gewünschtem Verhalten geben, werden die Menschen sich weiter mitgenommen fühlen.

Vergessen Sie nicht, Erfolge zu feiern!

Wir empfehlen ein Follow-up innerhalb von 6 bis 18 Monaten (bei vielen „Energiefressern“ und Störungen in der Ausgangskultur auch früher). Durch erneutes Messen sehen Sie den Fortschritt und können besser beurteilen, was bereits gut funktioniert und was noch zu tun ist. Es signalisiert auch, dass Ihnen die Kultur wirklich am Herzen liegt und dass Sie konsequent und hartnäckig daran arbeiten, eine bessere Kultur entstehen zu lassen.

Barrett Values Centre – Werte & Verhaltensweisen

Ein Praxisbeispiel, wie ein Werte-Statement konkret angewendet wird

Werte	Definition	Verhaltensweisen
Einsatzbereitschaft/ Engagement	Wir bringen große Bereitschaft für unsere Arbeit mit. Wir unterstützen unsere Organisation nach Kräften unsere Mission und Vision zum Leben zu erwecken. Wir werden all unsere Fähigkeiten einzusetzen, auch in schwierigen Zeiten.	• Wir halten unsere Versprechen und arbeiten auf hohem professionellen Niveau. • Mehr als das Verlangte abliefern, um größeren Nutzen für die Organisation, das Netzwerk und den Endkunden zu stiften. • Stellen Sie die Vision, Mission und Werte des Barrett Values Centre in den Mittelpunkt Ihrer Entscheidungen. • Sprechen Sie Themen aktiv an und machen Sie Vorschläge, wie die Organisation sich verbessern kann.
Kundenzufriedenheit	Wir haben uns den Bedürfnissen unserer Kunden verschrieben und unterstützen das Wachstum unserer Kunden, indem wir sie informieren und ihnen innovative Produkte und Services liefern. Wir streben danach, die Kunden als Verlängerung unserer eigenen Organisation zu verstehen und mit ihnen eine dauerhafte Geschäftsbeziehung zu pflegen.	• Klären Sie die Erwartungen des Kunden und geben Sie Ihr Bestes, diese zu befriedigen oder noch zu übertreffen. • Streben Sie danach, den Kundenkontakt permanent zu verbessern. • Seien Sie zu den Kunden offen, realistisch und ehrlich. Arbeiten Sie daran, deren Erwartungen zu erfüllen, und schlagen Sie, alternative Lösungen vor, wenn Hindernisse auftauchen. • Hören Sie zu, welche Bedürfnisse die Kunden haben, und arbeiten Sie mit den Kunden zusammen, um beiderseitiges Lernen und Wachstum zu erzeugen.
Erfüllung für die Mitarbeiter	Wir versuchen unsere persönliche und berufliche Motivation in Einklang zu bringen. Wir wissen, dass jeder ein Bedürfnis hat sich als Mensch weiterzuentwickeln, seinen Horizont zu erweitern und Herausforderungen zu bestehen. Daher wollen wir jedem Mitarbeiter Gelegenheiten verschaffen, im Kontext der Anforderungen unserer Organisation seine Talente und seinen Sinnzusammenhang einzubringen.	• Arbeiten Sie daran, sich professionell wie auch persönlich weiterzuentwickeln. • Unterstützen Sie Ihre Kolleginnen und Kollegen in ihrer professionellen sowie persönlichen Weiterentwicklung. • Gehen Sie respektvoll mit Kollegen und Kunden um. • Suchen Sie nach realistischen Zielen, mit denen Sie eine gute Balance zwischen Arbeit und Freizeit aufrechterhalten können.
Gemeinsame Vision	Wir sehen, wohin unser Weg führt, und verstehen die Strategie, mit der wir dorthin gelangen. Dieses Verständnis hilft uns als Leitlinie, um uns gegenseitig zu unterstützen und gemeinsam in dieselbe Richtung zu streben.	• Verinnerlichen Sie den Zweck der Organisation und verstehen Sie, in welcher Weise Ihre Arbeit unsere Vision unterstützt. • Erarbeiten Sie ein gemeinsames Verständnis darüber, wie Projekte und Initiativen auf die Vision und Mission des Unternehmens einzahlen. • Bringen Sie Ihre kurzfristigen Ziele, Aktionen und Entscheidungen stets in Einklang mit der Unternehmensstrategie. • Verstehen Sie sich als Botschafter unserer Unternehmensvision, Mission und Werte und erwecken Sie diese gegenüber Kunden und Partnern zum Leben.

BEDARFSKLÄRUNG

Eine Methode, sich mit dem gegenwärtigen Status und der Energie Ihres Teams zu verbinden, ist ein dialogorientiertes Assessment. Es zeigt Ihnen die spezifischen Bedürfnisse, die Ihr Team gegenwärtig hat. Sie können entscheiden, ob Sie das Assessment mit einem kleinen Kern Ihres Teams durchführen oder mit der gesamten Gruppe sowie evtl. auch den wichtigen Stakeholdern. Nutzen Sie dafür eine Reflexions-Sitzung, in der sie zunächst das Konzept von *Get Connected* vorstellen.

So ist der Ablauf:

1. Händigen Sie vorab jedem Teilnehmer eine Kopie des kompletten Kapitels 3 „Das Konzept“ aus, das als Vorbereitung zu lesen ist.
2. Teilen Sie Ihr Team in Gruppen von 3-4 Personen auf. Die Teilnehmer sollen durch Dialog herausarbeiten, mit welchen der fünf *Get Connected*-Bereiche sie sich eng verbunden fühlen und wo sie noch Verbesserungspotenzial sehen.
3. Bitten Sie die Gruppen, über eine oder zwei Fragen zu reflektieren, die sie in den ausgewählten Bereichen besonders interessant finden.
4. Bringen Sie alle Gruppen zusammen, damit sie ihre Gedanken miteinander teilen. Finden Sie heraus, wo mehr Zeit im Kreis („Circle Time“) investiert werden sollte, um sich als Individuen und/oder als Team besser zu verbinden.
5. Optional: Wählen Sie (ein) geeignete(s) Instrument(e) aus, mit dem Sie arbeiten können, um eine bessere Verbindung zu erzeugen.

Eine andere Idee, um sich ein Bild davon zu verschaffen, wie stark Ihr Team verbunden ist, besteht darin, Ihr Team das gesamte Buch lesen zu lassen. Bitten Sie die Teammitglieder, die Reflexions-Fragen herauszusuchen, die sie für wichtig halten und bearbeiten möchten. Alternativ können Sie eine solche Reflexion in Ihrem Team auch durch Abbildungen unterstützen, z. B. dem „Visual Explorer“, den Sie unter www.valuescentre.com/getconnected finden.)

5

DIALOG ÜBUNGEN



Diese Übungen wurden so geschrieben, dass Teams sie einfach und ohne externe Unterstützung nutzen können. Sollten Sie jedoch den Eindruck haben, dass es von Fall zu Fall besser wäre, einen professionellen Moderator oder Coach dabeizuhaben, zögern Sie nicht, Hilfe in Anspruch zu nehmen. Diese Hilfe kann Sie von der Last der Verantwortung für den Prozess selbst befreien und es Ihnen ermöglichen, sich auf Ihre eigene Teilnahme im Entwicklungsprozess zu konzentrieren.

Jede Übung wurde so beschrieben, dass sie einfach übernommen und ins Team eingebracht werden kann, um damit zu arbeiten. Alle Übungen bestehen aus einer kurzen Einführung, dem Ziel und dem Zweck, den Schritten zur Durchführung und den eventuell erforderlichen Arbeitsblättern.

Die meisten Übungen benötigen zwischen 30 und 60 Minuten. Ausnahmsweise kann eine Workshop-Übung auch einen halben oder sogar einen ganzen Tag dauern.

Für die Anwendung der Übungen gibt es keine spezifische Reihenfolge, jedoch sind sie miteinander verbunden und können sich gegenseitig unterstützen. Insgesamt liefern sie eine gute Basis für eine erfolgreiche Kulturentwicklung. Wenn Sie mit diesen Übungen arbeiten, versuchen Sie sie bitte in einen größeren Zusammenhang zu stellen und als Teil eines Plans zu sehen, der über einen längeren Zeitraum läuft, beispielsweise 6 bis 18 Monate. Damit steigern Sie Ihre Chancen, die erwünschte Kultur zu entwickeln und zu pflegen.

Dieses gesamte Buch, unterstützenden Präsentationen sowie Zusatzmaterial können kostenlos auf www.valuescentre.com/getconnected heruntergeladen werden (in verschiedenen Sprachen). Außerdem erfahren Sie auf dieser Webseite, wie Sie geeignete Coaches und Moderatoren finden können.

Die Übungen von *Get Connected*

Für unsere Realität

1. Die Stakeholder-Analyse S. 60
2. Den Kunden einbeziehen S. 62
3. Open Space S. 66
4. Wichtige Fragen S. 69

Für das ICH

1. Kern-Motivation S. 71
2. Die „4-Persönlichen-Wozu-Fragen“ S. 75
3. Die Reflexion persönlicher Werte S. 81
4. Vom PVA in die Umsetzung S. 89
5. Von Angst zu Vertrauen S. 93
6. Den persönlichen Energiehaushalt managen S. 97

Für unsere AMBITIONEN

1. Die „4-Team-Wozu-Fragen“ S. 103
2. Der Abgleich von Strategie und Kultur .. S. 109
3. Verständnis und Verinnerlichung des gemeinschaftlichen Bestrebens S. 115
4. Wertschätzende Erkundungen (AI) ermöglichen einen gemeinsamen Entwicklungsweg . S. 120

Für das WIR

1. Kernwerte und Erwünschtes Verhalten im Team S. 123
2. Vom CVA in die Umsetzung S. 129
3. Die Werte im Einsatz S. 143
4. Vertrauens-Matrix S. 152
5. Das Offensichtliche ignorieren S. 157
6. Vom Konflikt zur Kreativität S. 160

Für unser LERNEN/unsere ENTWICKLUNG

1. Gemeinschaftliches Lernen S. 165
2. Effektives Feedback S. 173
3. Kraftvolle Diskussionen S. 179
4. Der Kultur-Bericht S. 185
5. Eine Meditation für schöpferisches Denken S. 190

DIE STAKEHOLDER-ANALYSE

Leitfaden für den Workshop-Moderator



Bei jedem Team sind üblicherweise Außenstehende (Personen oder Personengruppen) an den Ergebnissen oder dem Zweck seiner Arbeit interessiert. Diese werden interessierte Parteien oder Stakeholder genannt. Sie alle haben ihre besonderen Bedürfnisse und Forderungen, Erwartungen an und Beziehungen zum Team. Um einen guten Überblick über die wichtigsten Stakeholder samt ihren Anforderungen und Erwartungen zu gewinnen, machen Sie am besten eine „Stakeholder-Analyse“.

Der Nutzen, den ein Team schafft, kann aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden. Manchmal ist es erforderlich, Stakeholder per Dialog oder Diskussion einzubeziehen, um alle Anforderungen und Erwartungen zu überblicken und ein besseres gemeinsames Bild der gegenwärtigen Situation zu gewinnen.

ZIEL:

Am Ende der Übung sollte das Team eine klare gemeinsame Sicht auf seine Stakeholder und ihre Anforderungen und Erwartungen haben.

DARUM GEHT ES:

Die Anforderungen und Erwartungen der wichtigsten Stakeholder Ihres Veränderungsvorhabens aufnehmen, bewerten, einbinden und Maßnahmen planen.

ZEIT:

Sie benötigen etwa 45 Minuten für die Vorbereitung und einen ersten Entwurf der Stakeholder-Analyse. Der weitere Zeitbedarf hängt von der Anzahl der Stakeholder ab, die Sie interviewen. Kalkulieren Sie 30-60 Minuten pro Gespräch. Danach benötigen Sie noch ungefähr 60 Minuten für Analyse und Maßnahmenplanung.

VORBEREITUNG/HILFSMITTEL:

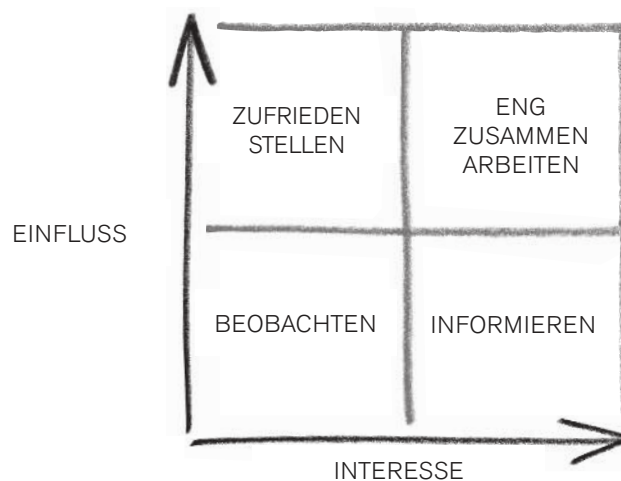
1. Versenden Sie die Einladung spätestens 2 Wochen vor dem Meeting und fügen Sie das Vorbereitungsmaterial bei, wenn die Teilnehmer sich vorbereiten sollen. Kommunizieren Sie Zweck, Ziel, Datum und Zeit, Ort und alle Teilnehmer des Meetings.
2. Falls Sie das Meeting auswerten oder eine abschließende Reflexion durchführen möchten, bereiten Sie dies vorab vor (siehe auch Seite 172).
3. Schreiben Sie Zweck, Ziel und Agenda auf ein Flipchart, das während des ganzen Meetings für die Teilnehmer sichtbar ist.

ERFOLGSFAKTOREN:

Die Anforderungen und Erwartungen aufnehmen und die Beteiligten einbinden.

DURCHFÜHRUNG:

1. Stellen Sie Zweck und Ziel der Übung vor.
2. Erklären Sie, wie wichtig es für uns ist, unsere Stakeholder und ihre Anforderungen und Erwartungen an uns und unser Team sowie unsere Leistungen zu identifizieren.
3. Bitten Sie jeden Teilnehmer, sich ein leeres Blatt Papier zu nehmen, um die wichtigsten Stakeholder aufzuzeichnen. Beginnen Sie damit, sich selbst oder das Team in die Mitte des Blattes zu schreiben.
4. Nehmen Sie jede Person oder Personengruppe auf, die möglicherweise ein Interesse an der Arbeit des Teams und/oder seiner Ergebnissen hat. Welches sind die wichtigsten Stakeholder? Nummerieren Sie diese in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit.
5. Verwenden Sie Zeichen wie „+“, „-“, oder „?“, um zu kennzeichnen, ob der jeweilige Stakeholder eine positive, negative oder neutrale Haltung Ihnen gegenüber einnimmt. Welchen Einfluss nimmt er?
6. Schreiben Sie auf, welche Anforderungen und Erwartungen Sie an die Stakeholder haben – und notieren Sie Ihre Vorstellungen davon, welche Anforderungen die Stakeholder an Sie und Ihr Team möglicherweise stellen.
7. VARIANTE: Führen Sie die gleichen Schritte wie eben beschrieben durch, aber verwenden Sie für die schriftliche Dokumentation statt des leeren Papierblatts die unten dargestellte Einfluss/Interesse-Karte.
Die Karte hilft Ihnen, Ihre Stakeholder besser zu segmentieren und Strategien für den Umgang mit ihnen zu definieren.



8. Nachdem jeder seine eigene Stakeholder-Karte fertiggestellt hat, bitten Sie die Teilnehmer, Gruppen mit 2-5 Personen zu bilden. Die Gruppen tauschen sich über ihre persönlichen Stakeholder-Karten miteinander aus und erstellen eine gemeinsame Stakeholder-Karte pro Gruppe. Bitten Sie anschließend jede Gruppe, ihr Ergebnis vorzustellen. Sammeln Sie die Stakeholder-Karten aller Gruppen ein und konsolidieren Sie diese – falls notwendig – zu einer einzigen Stakeholder-Karte des gesamten Teams.
9. Laden Sie die Teilnehmer zu einer Reflexion (siehe Seite 165) über diese Übung ein. Was ist jedem von ihnen klar geworden? Welche Erkenntnisse, Fragen oder Befürchtungen gibt es? Erklären Sie die nächsten Schritte nach diesem Meeting. Was erwartet das Team in Bezug auf diese Schritte?

NACH DEM WORKSHOP:

1. Organisieren Sie Treffen mit den wichtigsten Stakeholdern und prüfen Sie Ihre Beziehung hinsichtlich Intensität und Qualität: Ist die Beziehung gut, angespannt, förderlich oder hinderlich im Sinne der Zielsetzung? Der Sinn dieser Treffen ist es, zuzuhören und Neues zu entdecken, weniger zu erklären. Führen Sie einen Dialog über gemeinsame Anforderungen und übereinstimmende Sichtweisen und deren Konsequenzen.
2. Führen Sie nun die Analyse der Stakeholder für sich alleine oder besser noch zusammen mit Ihrem Team durch. Wie sollten Sie mit den positiven und negativen, den fördernden und hindernden Kräften umgehen? Wie wollen Sie mit Anforderungen und Erwartungen umgehen, die miteinander im Konflikt stehen? Erarbeiten Sie Ihren Maßnahmenplan.

DEN KUNDEN EINBEZIEHEN

Leitfaden für den Workshop-Moderator



Je klarer wir den Nutzen unserer Arbeit für unseren Kunden aufzeigen können, umso mehr Verständnis und Selbstverpflichtung erreichen wir für das gemeinsame Ziel. Wenn jeder im Team versteht, inwieweit das Ergebnis unserer Arbeit den Geschäftsablauf beim Kunden verbessert und seine langfristigen strategischen Ziele unterstützt, schaffen wir eine sehr gute Zusammenarbeit und einen engen Schulterschluss mit unserem Kunden. Zusätzlich erhöht sich damit die Bereitschaft unseres Kunden zu Dialog und Kooperation, was uns wiederum seine Bedürfnisse noch besser verstehen und uns auch proaktiver agieren lässt.

ZIEL:

Ein gemeinsames Verständnis und eine konkrete Beschreibung, wie das Team die Vision und die Ziele des Kunden mit einbeziehen kann – im Sinne von Ausrichtung, Rahmenbedingungen, Dialog/Zusammenarbeit.

DARUM GEHT ES:

Allen Beteiligten das gemeinsame Ziel des Teams verdeutlichen und dadurch den Dialog und die Kooperation mit dem Kunden verbessern.

Dazu muss das Team verstehen, wie unsere Lösungen und Leistungen konkret die Geschäftsprozesse des Kunden unterstützen können.

TEILNEHMER:

Je mehr Teammitglieder teilnehmen können, desto besser. Sinnvollerweise sollten mindestens alle Teamleiter, 2-3 Teammitglieder und ein Kundenvertreter teilnehmen.

ZEIT:

Die Zeit für diese Übung beträgt ca. 3-4 Stunden, abhängig von der Anzahl der Teammitglieder, der inhaltlichen Komplexität und abhängig davon, ob ein Besuch in den Räumlichkeiten des Kunden vorgesehen ist.

VORBEREITUNG/HILFSMITTEL:

1. Stimmen Sie die Entscheidung, diese Übung durchzuführen, mit Ihrem Team-Manager und – falls notwendig – mit Ihrem Ansprechpartner bzw. dem Entscheider auf Kundenseite ab.
2. Versenden Sie die Einladung mindestens zwei Wochen vorher. Erklären Sie den Zweck und die Ziele. Kommunizieren Sie Zeit, Ort und Teilnehmer und schicken Sie die Agenda mit.
3. Sie benötigen für die Übung Kopien der Arbeitsblätter. Wenn eine Workshop-Bewertung/ein Feedback für Sie wichtig ist, bereiten Sie diese vor (siehe Seite 172).
4. Schreiben Sie Zweck, Ziele und Agenda auf ein Flipchart und sorgen Sie dafür, dass es während der ganzen Veranstaltung sichtbar bleibt.

DURCHFÜHRUNG:

1. Stellen Sie den Zweck, die Ziele und die Agenda vor. Sprechen Sie auch über die geplante Länge des Workshops und fragen Sie jeden Teilnehmer, ob er/sie bis zum Ende teilnehmen kann.
2. Stellen Sie die Übung vor, indem Sie die einzelnen Schritte laut vorlesen. Machen Sie auch deutlich, wie Sie die im Workshop erarbeiteten Ergebnisse weiterverwenden werden. Stellen Sie sicher, dass alle Teilnehmer die Übung verstehen. Geben Sie dazu die Möglichkeit, Fragen und Bedenken zu äußern.
3. Geben Sie jedem Teilnehmer die Möglichkeit, seine/ihre Sicht darzulegen. Seien Sie hartnäckig und fordern Sie zu Fragen auf. Erinnern Sie gegebenenfalls daran, dass der Prozess der Erarbeitung genauso wichtig ist wie die Ergebnisse.
4. Beenden Sie die Übung damit, dass Sie die finalen Ergebnisse vorlesen. Machen Sie deutlich, wer welche Aufgaben bis wann übernommen hat. Erläutern Sie die nächsten geplanten Schritte.

NACH DEM WORKSHOP:

1. Dokumentieren Sie die Ergebnisse (verwenden Sie das Template, falls notwendig).
2. Schreiben und versenden Sie das Protokoll so schnell wie möglich. Dies beinhaltet auch die Dokumentation der Ergebnisse und – falls von den Teilnehmern gefordert – ein Fotoprotokoll aller Flipcharts, die erstellt wurden.
3. Nachdem Sie ein gemeinsames Verständnis darüber erreicht haben, wie der Kunde einbezogen wird, legen Sie mit dem Team fest, welche Verhaltensweisen und Prioritäten entsprechend angepasst werden sollen.

DURCHFÜHRUNG/AGENDA:

1. Einführung in die Übung	15 min
2. Besichtigung des Unternehmens unseres Kunden (optional) Gehen Sie ins Kundenunternehmen, treffen Sie die Nutzer Ihrer Produkte oder Lösungen und erfahren Sie, in welcher Arbeitsumgebung diese eingesetzt werden. So bekommen Sie ein besseres Verständnis der aktuellen Situation und der Prioritäten des Kunden..	60 – 120 min
3. Individuelle Reflexion Bitten Sie alle Teammitglieder, sich in Einzelarbeit an eine Situation zu erinnern, in der sie Teil eines Teams waren, in dem die Zusammenarbeit mit dem Kunden nahezu perfekt geklappt hat. Was waren die Gründe dafür? Wer war daran beteiligt? Was haben sie dabei gefühlt? Wie waren die Ergebnisse?	15 min
4. Präsentation der Kundenperspektive Ihr Kunde stellt seine Vision und Ziele, Prioritäten und Auflagen, Voraussetzungen und kritische Erfolgsfaktoren vor. Lassen Sie während der Präsentation Verständnisfragen zu. Notieren Sie die wichtigsten Punkte gut sichtbar auf dem Flipchart. Nutzen Sie dafür ggf. die Vorlage auf S. 65.	30 min
5. Reflexion in der Gruppe „Wie kann unser Team die Kundensicht aufgreifen und einbeziehen?“ Notieren Sie dies auf einem Flipchart und notieren Sie, welche Kundenwünsche das Team teilt.	60 min
6. Auswertung der Übung „Wie hat diese Übung zu einem gemeinsamen Verständnis und einer gemeinsamen Sicht der Prioritäten und Voraussetzungen sowie zum Dialog mit dem Kunden beigetragen?“ Was haben wir als Einzelner und als Team gelernt? Was sind die Kernthemen, die wir für unsere Arbeit mitnehmen?	15 min
7. Zusammenfassung und Ende Bedanken Sie sich bei Ihrem Kunden und den anderen Teilnehmern und beenden Sie die Übung/den Workshop.	15 min

Kundensicht und Teamsicht miteinander verbinden

KUNDE Vision und Ziele	<-- VERBINDEN --> Warum gibt es uns als Team?	TEAM Ausrichtung
Prioritäten und Auflagen	Worauf ist besonders zu achten?	Voraussetzungen
Voraussetzungen und kritische Erfolgsfaktoren	Wie stellen wir ein kooperatives Arbeitsklima sicher?	Dialog und Zusammenarbeit

OPEN SPACE

Leitfaden für den Workshop-Moderator



Im „Open Space“ zu arbeiten ist eine offene, kreative Möglichkeit zur Erkundung von Themen, die Teilnehmer als aktuell wichtig und relevant in einem definierten Kontext sehen.

Oft wird die Agenda erst direkt vor Ort festgelegt. Damit ist die Open-Space-Methode ideal für Teams und Organisationen, die Bedeutsames erarbeiten wollen und dafür eine kreative Herangehensweise suchen, in der sie voneinander lernen können.

Die Methode ist am wirkungsvollsten, wenn folgenden Rahmenbedingungen gegeben sind:

- Das ernsthafte Anliegen, ein (komplexes) Thema zu bearbeiten
- Unterschiedlichste Teilnehmer aus ganz verschiedenen Kontexten, die eine Vielfalt an Ansichten und Erfahrungen beisteuern
- Hohe Verantwortlichkeit für den Prozess
- Freude an einem Austausch, der durchaus auch konfliktreich sein darf
- Die grundsätzliche Notwendigkeit von Veränderung

Die Methode sollte keinesfalls angewandt werden, wenn die Ergebnisse im Vorfeld schon definiert oder Entscheidungen bereits getroffen wurden. Ebenso, wenn keine Bereitschaft besteht, die Ergebnisse des Workshops anzuerkennen und bei weiteren Schritten in Betracht zu ziehen.

ZIELE:

Am Ende eines Open-Space-Workshops haben die Teilnehmer ein vollständigeres Bild über das Thema, Ideen für neue Herangehensweisen und meist Empfehlungen, die die Sichtweisen verschiedener Stakeholder berücksichtigen.

DARUM GEHT ES:

Open Space bietet eine partizipative Plattform, auf der in einem definierten Zeitrahmen mittlere bis große Gruppen an komplexen Themen und Veränderungsprozessen arbeiten und zu einem gemeinsamem Verständnis und abgestimmten Empfehlungen kommen.

ZEIT:

Diese Übung dauert ca. 1-2 Stunden.

ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE DURCHFÜHRUNG:

Vor dem Workshop

1. Überlegen Sie sich vorher genau, was konkret der Workshop zur aktuellen Situation beitragen soll. Es ist wichtig, Erfolgskriterien festzulegen und zu erreichen und unterschiedliche Stakeholder teilnehmen zu lassen.
2. Definieren Sie die Teilnehmerzahl zwischen 20 und 1000. Der Raum sollte so groß sein, dass an Tischen oder mit Stuhlkreisen kleine Arbeitsbereiche entstehen können, an denen immer wieder flexibel gewechselt wird. Es sollten verschiedene Möglichkeiten vorhanden sein, die (Zwischen-) Ergebnisse festzuhalten (Flipcharts, Pinnwände, Metaplanwände, ...).

Während des Workshops:

1. Erklären Sie die Methode Open Space. Eröffnen Sie den Workshop mit den folgenden „4 Prinzipien des Open Space“ und erklären sie das „Gesetz der zwei Füße“:

Dies sind die 4 Prinzipien:

„Wer da ist, ist auch die richtige Person.“

Die, die da sind, bekunden allein durch ihr Erscheinen besonderes Interesse für das Thema und sind sehr motiviert, an Lösungen zu arbeiten.

„Was immer passiert, ist richtig.“

Es gibt bewusst keine starren Gesetze oder Regelungen für den Ablauf des Prozesses oder das Verhalten der teilnehmenden Personen. Das erlaubt den Teilnehmern, ihren Ideenfindungsprozess sehr frei zu gestalten. Sie können beispielsweise Gruppenarbeiten auflösen oder aber auch ganz unerwartete neue Themen einbringen. Mit solcher Offenheit kann sich das Leitthema unter den Mitwirkenden frei entwickeln und Früchte tragen.

„Es beginnt, wenn die Zeit reif ist.“

Insgesamt wird bei Open-Space-Workshops sehr flexibel mit der Variable „Zeit“ umgegangen. So steht es den einzelnen Gruppen frei, wie sie sich ihre „Arbeitszeiten“ innerhalb der übergeordneten Agenda einteilen. Zum Beispiel wann sie beginnen zu arbeiten, ob sie sich aufteilen oder zu einem nächsten Thema übergehen.

„Wenn es vorbei ist, ist es vorbei.“

Wenn eine Gruppe der Ansicht ist, das Thema sei erschöpfend behandelt, gibt es auch keine Notwendigkeit weiterzureden, nur weil die Zeit eventuell noch nicht um ist. Hier kann es sinnvoller sein, dass Gruppenmitglieder in eine andere Gruppe gehen und diese in der verbleibenden Zeit unterstützen.

Im Open Space gibt es verschiedene Rollen und es gilt:

„Das Gesetz der zwei Füße“ (von Hummeln und Schmetterlingen)

Wann immer Teilnehmer das Thema oder die Gruppe wechseln wollen, ist das möglich und willkommen. So entstehen „Schmetterlinge“, die von einem Thema oder einer Gruppe zum/zur anderen „fliegen“ und das individuell reflektieren. Der Schmetterling verbringt zwischendurch auch gern Zeit an der Kaffeestation oder in stillen Ecken. Dadurch verbreitet er Ruhe und Entspannung. Durch seine ruhige, gelassene Ausstrahlung zieht er andere Teilnehmer an und es ergeben sich oft sehr fruchtbare Gespräche. Also gewinnt die Veranstaltung durch diese Teilnehmer nicht nur an Atmosphäre, sondern wird auch durch ganz unerwartete, inhaltliche Erträge bereichert.

Und die sogenannten „Hummeln“ bringen Bewegung, indem sie von einer zur anderen Gruppenarbeit „fliegen“ wie von Blüte zu Blüte, um in dieser Gruppe Ideen abzustauben und in die nächste Gruppe neue Ideen einzubringen. Sie verweilen nicht lange, denn ihr Interesse ist geleitet von den Impulsen, die sie in verschiedene Gruppen einbringen.

Weitere Rollen im Open Space sind zum einen der Initiator und Organisator (des Workshops) und der „Themen-Inhaber“, der immer wieder zu relevanten Themen einlädt und wie ein Reporter die Diskussion in den Gruppen begleitet.

Eine Dokumentation der Sessions wird in einer beliebigen Form während des Workshops erstellt.

Nach dem Workshop:

Stellen Sie sicher, dass die beschlossenen Maßnahmen und Aktivitäten aktiv verfolgt werden.

DURCHFÜHRUNG/AGENDA:**1. Einführung in den Workshop**

15 min

Stellen Sie Zweck, Ziele, Prinzipien, Rollen und die Prozess-Schritte für den Workshop vor. Seien Sie offen für Fragen.

2. Diskussionen in kleinen Arbeitsgruppen

30 – 60 min

Bilden Sie Gruppen von 4-15 Personen und bitten Sie diese, zum jeweiligen Thema sowohl ihre Ansichten und Erfahrungen miteinander auszutauschen, als auch neue Ideen einzubringen. Der Austausch an sich ist ebenso wichtig wie die Ergebnisse.

Die Prozess-Schritte:

- Schaffen Sie einen zentralen Platz für die sogenannte „Marktplatz-Agenda“, auf der alle Themen aufgelistet werden und die für alle sichtbar ist.
- Geben Sie ausreichend Zeit zur Bildung der jeweiligen Arbeitsgruppen und bestimmen Sie den ungefähren Zeitraum für den Austausch innerhalb der Gruppe (beispielsweise ca. 45 min). Die Gruppen sollten untereinander Sichtkontakt haben, idealerweise alle im selben Raum.
- Anleitung für die kleinen Arbeitsgruppen:
 - a. Der Themen-Inhaber ist auch der Moderator.
 - b. Ein Teilnehmer dokumentiert wichtige Impulse oder Ergebnisse.
 - c. Machen Sie deutlich, dass jede Meinung zählt und die gleiche Bedeutung hat.
 - d. Bitten Sie ausdrücklich um Fragen und Anmerkungen und denken Sie noch einmal daran, dass der Austausch ebenso wichtig ist wie das Ergebnis.
 - e. Das Ende der Arbeitsgruppen-Phase bildet eine gemeinsame Reflexion über die Erfahrungen und Erkenntnisse. Die Form der Reflexion ist völlig frei, manche Gruppen reflektieren anhand einer kreativen Visualisierung oder eines Gedichtes, das die Arbeit beleuchtet.

3. Gesamtgruppen-Reflexion

15 min

Reflektieren Sie und fassen Sie gemeinsam mit der Gruppe noch einmal die wichtigsten Lernerfahrungen und Erkenntnisse dieser Übung zusammen.

WICHTIGE FRAGEN

Leitfaden für den Workshop-Moderator



Im Laufe des Lebens erleben wir gute und schlechte Zeiten. Veränderungen sind dabei ein Teil unseres Lebens, und wir reagieren alle sehr individuell darauf. Als Team sind Sie vielleicht verantwortlich für Veränderungen oder müssen mit den Folgen von Veränderungen leben. Dabei ist es ganz natürlich, dass wir von anderen Menschen Reaktionen erwarten, die unseren eigenen Gedanken oder Gefühlen ähneln.

In Zeiten von Veränderung, oder auch wenn Sie sich unsicher sind, was in Ihrem Team „unter der Oberfläche gerade brodelt“, können Sie es zur Regel machen „3 wichtige Fragen“ zu stellen. Diese kurze Reflexion schafft ein gemeinsames Verständnis, welche Gefühle und Gedanken in Ihrem Team gerade präsent sind und was den Einzelnen bzw. das Team beschäftigt. Gerade in turbulenten Zeiten können diese diagnostischen Fragen ein hilfreiches Ritual zu Beginn von Besprechungen sein.

Wenn Sie es sich zur Gewohnheit machen, diese Fragen auch sonst zu stellen, fördern Sie die Verbindung zueinander und gemeinsames Lernen – wichtige Eigenschaften starker und erfolgreicher Teams.

Diese „3 wichtigen Fragen“ lauten:

1. Wie fühlen Sie sich gerade? Was denken Sie, wie Ihre Kollegen/ Teammitglieder sich gerade fühlen?
2. Falls es welche gibt: was sind heute Ihre „Energieräuber“?
Was denken Sie, welche „Energieräuber“ Ihre Kollegen haben könnten?
3. Was ist aktuell in diesem Moment für Sie die wichtigste Frage?

ZIEL:

Nach dieser Übung sollten Sie Ihr Team besser verstehen und Ihre geplanten Aktionen besser justieren können.

DARUM GEHT ES:

Ein gemeinsames Verständnis zu den aktuellen Befürchtungen, Gefühlen und Erwartungen des Teams zu schaffen. Individuelle und gemeinsame Bedürfnisse zu identifizieren, um mit der aktuellen Situation bestmöglich umzugehen.

ZEIT:

Insgesamt ca. 20-30 Minuten inklusive Einführung, Übung und Reflexion, abhängig von Teamgröße und Situation.

Der Zeitbedarf ist abhängig davon, wie häufig Sie diese „3 wichtigen Fragen“ stellen, vom Ausmaß der Veränderung, die Ihr Team gerade erlebt, aber auch davon, welches Vertrauen zueinander herrscht.

VORBEREITUNG/HILFSMITTEL:

- Flipchart und Stifte
- Moderationskarten

ERFOLGSFAKTOREN:

- Nehmen Sie sich ausreichend Zeit, um in der Gruppe wirklich zu verstehen, was gesagt wurde. Spiegeln Sie das Gehörte wider bzw. bitten Sie um Erläuterungen und Klärung.
- Falls Sie durch diese Übung starke Reaktionen und Gefühle auslösen – scheuen Sie sich nicht, Ihre ursprüngliche Agenda „über den Haufen zu werfen“ und sich diesen Fragen zu widmen. Dabei geht es nicht darum, für alle Fragen eine passende Antwort zu haben – falls Sie aktuell keine Antwort finden, geben Sie dies offen zu. Es geht im Wesentlichen darum, zuzuhören und sich in Gedanken und Gefühle anderer hineinzusetzen.

DURCHFÜHRUNG/AGENDA:

1. Nach Beginn und Einleitung Ihrer Besprechung erläutern Sie kurz die Zielsetzung dieser Übung. Notieren Sie die „3 wichtigen Fragen“ auf einem Flipchart oder Whiteboard. 5 min

2. Geben Sie nun allen Teilnehmern die Möglichkeit, die 3 Fragen individuell zu reflektieren und ihre Antworten dazu z. B. auf Moderationskarten zu notieren. 10 min

Nach einem Moment bitten Sie die Teilnehmer, sich paarweise zu diesen Fragen auszutauschen und ihre Antworten miteinander zu teilen.

Ermuntern Sie nun die Teilnehmer, ihre Reflexionen in der gesamten Gruppe zu teilen. Notieren Sie dabei Kernaussagen und Schlussfolgerungen auf dem Flipchart.

Bitte beachten Sie dabei:

Falls das Vertrauen im Team nicht besonders ausgeprägt ist, bitten Sie die Teilnehmer nur die Antwort auf die Frage 3 in der Gruppe zu teilen, die Antworten auf Frage 1 und 2 sind optional.

3. Beenden Sie die Übung, indem Sie die wesentlichen Themen zusammenfassen und festhalten, wann und wie Sie die genannten Punkte aufgreifen wollen. Seien Sie offen für Kommentare und Anpassungen. 10 min

NACH DEM WORKSHOP:

- Als Führungskraft reflektieren Sie zu dem, was Sie von Ihrem Team gehört haben:

Was sind im Moment zentrale Befürchtungen, Fragen, Träume, Wünsche?

Wo steckt die Energie, worauf liegt der Fokus des Teams?

Wie können Sie als Führungskraft darauf reagieren?

Mit welchen Maßnahmen können Sie Ihr Team in seiner Entwicklung unterstützen?

- Stellen Sie sicher, dass die gesammelten Fragen adressiert werden (individuell oder für die Gruppe). Stellen Sie sicher, dass Sie alle Zusagen einhalten.
- Bitten Sie selbst um Unterstützung in den Bereichen, die Ihre persönlichen „3 wichtigen Fragen“ betreffen.

Kern-Motivation



Leitfaden für den Workshop-Moderator

Die Übung hilft Einzelnen und Gruppen herauszufinden, was für sie bei der Arbeit wichtig ist und was sie im tiefsten Inneren motiviert. Die Übung basiert auf dem Buch von Richard Barrett „Liberating the Corporate Soul“.

ZIEL:

Es geht darum, ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln, welche Faktoren jedes einzelne Teammitglied motivieren, sich in seiner Gesamtheit bei der Arbeit einzubringen.

DARUM GEHT ES:

Die Teammitglieder erfahren voneinander, was sie ganz persönlich und was sie im Hinblick auf die Organisation motiviert.

TEILNEHMER:

Abhängig von der jeweils vorliegenden Situation; ideal sind Teams von 8-16 Personen

ZEIT:

60-120 Minuten

VORBEREITUNG/HILFSMITTEL:

Das Arbeitsblatt „Frage nach der Kern-Motivation“ als Handout vorbereiten und kopieren.
Diese Übung ist als Grundlage wichtig für Individuen und Gruppen von Führungskräften, bevor sie ihr Vision-/Mission-Statement formulieren (siehe die „4-Persönlichen-Wozu-Fragen“).

ERFOLGSFAKTOREN:

Die Teilnehmer sind sich ihrer persönlichen Kern-Werte bewusst oder haben einen Zugang dazu.
Idealerweise haben die Teilnehmer im Vorfeld das kostenlose Personal Value Assessment (PVA) gemacht: <http://www.valuescentre.com/pva/>

DURCHFÜHRUNG/AGENDA:

1. Einleitung

15 min

Erläutern Sie Anlass, Ziel und Vorgehensweise und seien Sie offen für Fragen.

2. Kern-Motivation individuell reflektieren

15 - 30 min

Verteilen Sie das Übungsblatt „Kern- Motivation“ mit dem Aussagesatz: „Ich komme jeden Tag zur Arbeit (bei Firma), weil ich möchte, dass“

Erklären Sie, dass ein Satz als Antwort reicht! (Bitte keine Spiegelstriche oder Schlagwörter).

Bitten Sie die Teilnehmer, dies zu reflektieren und dann ihre persönliche Kern-Motivation in das Übungsblatt zu schreiben.

3. Statement zur Kern-Motivation vervollständigen

30 – 60 min

Wenn die Teilnehmer fertig sind, bitten Sie sie, sich einen Partner zu suchen und gemeinsam das Arbeitsblatt gemäß folgender Anleitung zu vervollständigen:

Partner A gibt sein Blatt Partner B und umgekehrt. Partner A ist dann der Coach wie auch der Schreiber/ Protokollant für Partner B und umgekehrt. Partner A stellt Partner B nun die Frage „Wozu möchtest du, dass?“. Partner A notiert für Partner B die Antwort mit und rückversichert sich anschließend (durch Vorlesen), ob die Antwort richtig verstanden wurde. Partner A hilft Partner B noch klarer zu formulieren, was er mit seiner Antwort sagen wollte, und schreibt das unter den ersten Satz. Sobald Partner A die Antwort niedergeschrieben hat, wiederholt er den Vorgang mit der Frage „Wozu möchtest Du, dass...“ und dann liest er/sie Partner B die Antwort auf die vorangegangene Frage vor.

Partner A wiederholt den Vorgang falls nötig ein drittes und ein viertes Mal. Sobald die Partner übereinstimmen, dass die Formulierung fertig ist, reicht Partner A das Blatt an Partner B zurück.

Die Rolle von Partner A kann unterstützend und auch fordernd sein. Sagen Sie den Teilnehmenden, dass sie auch (wertschätzend) provozieren können, um zu einer tieferen Erkenntnis zu gelangen. Partner A coacht Partner B mit Worten und Ideen. Sie erkunden gemeinsam.

Nun tauschen die Partner die Rollen und Partner B führt Partner A durch den gesamten Prozess.

4. Dialog in der Gruppe

15 min

Die Gruppe kommt wieder zusammen. Bitten Sie alle im folgenden Ablauf wertschätzend zuzuhören und sich mit Kommentaren zurückzuhalten.

Fragen Sie nach Freiwilligen, die gerne ihr Ergebnis mit der großen Gruppe teilen möchten.

Es ist notwendig, dass das nur diejenigen tun, die das möchten.

Jede/r soll nun das vorlesen, was für ihn passt, um seine Motivation zu beschreiben. Es muss nicht der letzte Satz auf dem Blatt sein.

Option: Die Gruppe kann eine gemeinsame Antwort überlegen und formulieren, was sie als Team und als Individuen motiviert.

5. Reflexion

15 min

Fragen Sie die Gruppe, was ihre Lernergebnisse sind. Fragen Sie, wie die Teilnehmer sich gefühlt haben und was sie aus der Übung ziehen konnten.

NACH DEM WORKSHOP:

Überlegen Sie, welche Schritte Sie folgen lassen wollen. Beispielsweise eignen sich die „4-Persönlichen-Wozu-Fragen“ sehr gut als Anschlussübung, solange die Gruppe unter dem frischen Eindruck dieser Übung steht und die damit verbundenen Gedanken und Emotionen präsent sind.

Frage nach der Kern-Motivation

„Ich komme jeden Tag zur Arbeit (bei Firma), _____ weil ich möchte, dass“ :

DIE „4-PERSÖNLICHEN-WOZU-FRAGEN“

Leitfaden für den Workshop-Moderator



Diese Übung hilft Einzelpersonen, im Rahmen einer Gruppenarbeit ihre Vision und Mission herauszufinden. Die Übung basiert auf Richard Barretts Buch „Liberating the Corporate Soul“ (Anmerkung: Eine Zusammenfassung findet sich in dem Buch „The Values-Driven Organization“, welches unter dem Titel „Werteorientierte Unternehmensführung“ auf Deutsch erhältlich ist. Anhang 8, S. 239)

ZIEL:

Ziel ist es, sich darüber auszutauschen, was jeden Teilnehmer ganz persönlich antreibt, und ein gemeinsames Verständnis zu finden, wie man damit etwas für unsere Gesellschaft und unsere Welt verändern kann.

DARUM GEHT ES:

Zweck der Übung ist es, die persönliche Vision und Mission jedes einzelnen Teilnehmers/Teammitgliedes zu entwickeln. Dabei soll auch darauf geschaut werden, welche Bedeutung diese persönliche Vision und Mission in unserer Gesellschaft hat und was sie zur Gesellschaft beitragen kann.

ZEIT:

Zeitaufwand ca. 1-2 Stunden

VORBEREITUNG/HILFSMITTEL:

1. Stimmen Sie die Entscheidung, diese Übung durchzuführen, mit Ihrem ganzen Team ab.
2. Versenden Sie die Einladung mindestens zwei Wochen vorher. Erklären Sie den Zweck und die Ziele. Kommunizieren Sie Zeit, Ort und Teilnehmer und schicken Sie die Agenda mit.
3. Hat die Gruppe im Vorfeld bereits die Übung zur Kern-Motivation gemacht, bitten Sie die Teilnehmer, ihre Ergebnisse mitzubringen.
4. Erstellen Sie Ihre Folien oder nutzen sie schon existierende Folien unter www.valuescentre.com/getconnected. Schauen Sie sich die Notizen zu den jeweiligen Seiten an und ergänzen sie sie gegebenenfalls um Ihre eigenen Anmerkungen.
5. Falls Sie Feedback nach dem Workshop einholen wollen, bereiten Sie die entsprechenden Unterlagen vor (siehe S 172)
6. Schreiben Sie Zweck, Ziele und Agenda auf ein Flipchart und sorgen Sie dafür, dass es während der ganzen Veranstaltung sichtbar bleibt.

DURCHFÜHRUNG:

1. Teilen Sie die Übungsblätter der „4-Persönlichen-Wozu-Fragen“ aus und erklären Sie, was jeder Quadrant bedeutet und wie er ausgefüllt wird.
2. Bitten Sie die Teilnehmer, mit der Erstellung der persönlichen Mission zu beginnen, indem sie die Fragen im Übungsblatt beantworten: *a) Was ist Ihre persönliche berufliche Mission? b) Was genau sollten Sie tun, um weiter zu wachsen und sich beruflich weiterzuentwickeln?*
3. Lassen Sie Paare bilden, die ihre Mission Statements miteinander teilen und besprechen wollen.
4. Lassen Sie die Paare sich gegenseitig interviewen, wie sie ihre persönliche Mission gefunden haben.
5. Dazu startet der Interviewer mit der Frage *c) Was genau erreichen Sie, wenn Sie Ihre Persönliche Mission erfüllen?* ... und schreibt die Antwort als persönliche Vision auf. Dann werden die Rollen getauscht und der Interviewer wird gefragt.
6. Wenn alle Beteiligten ihre persönliche Vision gut formulieren konnten, verfahren sie genauso mit der Externen Mission und beantworten die Frage *d) Wozu wollen Sie Ihre externe Mission für Ihre Kunden oder andere Stakeholder entwickeln?*
7. Wenn alle Beteiligten auch diese Externe Mission gut für sich haben formulieren können, wiederholen Sie den Ablauf ebenso wieder für die Externe Vision mit der Frage *e) Wozu genau wollen Sie Ihre Persönliche Vision und Ihre Externe Mission zum Leben erwecken und wie trägt das zum Wohl der Gesellschaft bei?*
8. Sobald alle Felder ausgefüllt sind, lassen Sie die Paare die Ergebnisse überprüfen, indem die Teilnehmer ihre Aussagen in umgekehrter Reihenfolge auf logische Schlüssigkeit checken. Hierzu gehen sie von der Beschreibung der „Externen Vision“ zu „Externer Mission“ zu „Persönlicher Vision“ zu „Persönlicher Mission“ und ersetzen das „Wozu“ durch „Wie“. So sollte z. B. die Antwort eines Teilnehmers auf die Frage, wie seine persönliche Vision und seine externe Mission zum Leben erweckt werden soll und wie das zum Wohl der Gesellschaft beiträgt, in der Beschreibung seiner Persönlichen Mission und Persönlichen Vision formuliert sein.
9. Lassen Sie alle wieder zu einer Gruppenreflexion zusammenkommen, in der jeder seine Mission und Vision Statements vorliest. Bitten Sie um aufmerksames Zuhören und Enthaltung jeglicher Kommentare.
10. Bitten Sie abschließend um Kommentare, wie die Teilnehmer den Prozess empfunden haben und was sie daraus für sich haben mitnehmen können.

NACH DEM WORKSHOP:

1. Fassen Sie die Ergebnisse zeitnah zusammen und verschicken Sie sie zusammen mit Ihren Folien an die Teilnehmer.
2. Haben Sie schon eine Idee für eine Folgeveranstaltung? Eine Diskussion in der Gruppe sowie Mitarbeitergespräche im Rahmen der jährlichen Zielvereinbarungsgespräche mit den jeweiligen Teilnehmern bieten sich an.
3. Prüfen Sie, was Sie als nächstes tun wollen. Sie könnten zum Beispiel die Übung „4-Team-Wozu-Fragen“ mit dem Team machen, so lange der Gruppe ihre Erfahrungen und Emotionen der „4-Persönlichen-Wozu-Fragen“ noch sehr präsent sind.

DURCHFÜHRUNG/AGENDA:

1. Einleitung	15 min
Erläutern Sie den Zweck, die Ziele und den Ablauf des Meetings. Seien Sie offen für Fragen und Bedenken.	
2. Individuelle Reflexion der Persönlichen Mission	10 min
Verteilen Sie die Handouts, das Übungsblatt „4-Persönliche-Wozu-Fragen“ und das ausgefüllte Beispiel der „4-Persönlichen-Wozu-Fragen“. Bitten Sie die Teilnehmer, mit der Erstellung ihrer individuellen Persönlichen Mission zu beginnen. Falls Teilnehmer im Vorfeld die Übung zu ihrer Kern-Motivation gemacht haben, kann das Ergebnis als Startpunkt genutzt werden.	
3. Ausfüllen des „4-Wozu-Fragen-Blattes“	30 – 60 min
Bitten Sie die Teilnehmer, sich jeweils mit einem Partner zusammenzutun, der ihr Übungsblatt vervollständigt und fertigstellt, wie es in der Einleitung erklärt wurde und im Beispiel aufgeführt ist.	
4. Gruppen-Austausch	15 min
Bitten Sie Freiwillige, ihre Ergebnisse und Erkenntnisse mit der Gruppe zu teilen. Machen Sie deutlich, dass das für jeden von großem Nutzen sein kann.	
5. Reflexion	15 min
Finden Sie mit einer Gruppenreflexion heraus, welches die wichtigste Erkenntnis des Workshops war und was genau die Teilnehmer für sich von dieser Übung mitnehmen.	

Mission und Vision Statements

Übung – 4-Persönliche-Wozu-Fragen

Ihre (innere) Persönliche Vision

c) Was genau erreichen Sie, wenn Sie Ihre Persönliche Mission erfüllen?

(Können Sie das Endergebnis formulieren? Stellen Sie es sich möglichst konkret vor und formulieren Sie es in einem kurzen Satz)

4. WOZU? →

Ihre (nach außen sichtbare) Externe Vision

e) Wozu genau wollen Sie Ihre Persönliche Vision und Ihre Externe Mission zum Leben erwecken und wie trägt das zum Wohl der Gesellschaft bei?

(Was ist es, das Ihre persönliche Vision und Ihre Mission letzten Endes bewirken soll? Was können Außenstehende erkennen? Was bringen Sie z. B. durch Ihre Kunden in die Welt?)

↑ 1. WOZU?

STARTPUNKT: Ihre (innere) Persönliche Mission

a) Was ist Ihre persönliche berufliche Mission?

b) Was genau sollten Sie tun, um weiter zu wachsen und sich beruflich weiterzuentwickeln?

2. WOZU? →

↑ 3. WOZU?

Ihre (nach außen sichtbare) Externe Mission

d) Wozu wollen Sie Ihre externe Mission für Ihre Kunden oder andere Stakeholder entwickeln?

(Was genau erfüllt Ihre innere persönliche Mission bei anderen? Was bewirkt das für Ihre Kunden/Stakeholder? Wozu braucht der Markt das? Was genau macht das Besondere aus?)

Deine Kernwerte:

Mission und Vision Statements

Beispiel

Ihre (innere) Persönliche Vision

Ich bin weithin anerkannt als führender Experte auf dem Gebiet der Internet-Technologien.

Ihre (nach außen sichtbare) Externe Vision

Mit effizienten und effektiven Kommunikationslösungen, die Energie einsparen und Synergien schaffen, trage ich zu einer positiven Auswirkung für unsere Umwelt bei.

Ihre (innere) Persönliche Mission

Innovative Web-basierte Lösungen zu entwickeln.

Ihre (nach außen sichtbare) Externe Mission

Durch erstklassige Web-basierte Lösungen verbessern sich die Kommunikationsmöglichkeiten und -fähigkeiten meiner Klienten deutlich.

Kernwerte:

Mission und Vision Statements

Vorlage

Ihre (innere) Persönliche Vision

Ihre (nach außen sichtbare) Externe Vision

AUSGANGSPUNKT:
Ihre (innere) Persönliche Mission

Ihre (nach außen sichtbare) Externe Mission

Kernwerte:

DIE REFLEXION PERSÖNLICHER WERTE



Leitfaden für den Workshop-Moderator

Diese Vorbereitungsübung soll den Teilnehmern ein besseres Verständnis ihrer allerwichtigsten persönlichen Werte vermitteln. Die Übung hilft nicht nur dabei, sich selbst besser zu verstehen, sondern verschafft auch dem Team die Möglichkeit, ihre Überzeugungen und Werte besser auszudrücken. Dies ist wiederum entscheidend dafür, ein starkes soziales Kapital aufzubauen und sich im Team zu verbinden.

Für das Engagement und die Motivation ist es wichtiger, seine eigenen persönlichen Werte zu verstehen als die Kernwerte des Unternehmens. Deshalb wird empfohlen, dass Sie mit dieser Übung beginnen, bevor Sie die ersten Schritte gehen, um die gewünschten Team-Werte zu identifizieren und zu definieren.

ZIEL:

Diese Übung hat zum Ziel, die persönlichen Werte der Teammitglieder zu reflektieren und herauszufinden, welche Werte das Team teilt.

DARUM GEHT ES:

Die Teilnehmer erlangen ein besseres Verständnis ihrer persönlichen Werte und können sich darüber mit dem Team in einer Atmosphäre von Verständnis und Akzeptanz austauschen. Dies ist eine wichtige Grundlage für Alignment-Übungen.

ZIELGRUPPE:

Einzelpersonen, Teams

ZEIT:

Ca. 1 bis 2 Stunden.

VORBEREITUNG / HILFSMITTEL:

1. Treffen Sie die Entscheidung zu dieser Übung zusammen mit Ihrem Team.
2. Wählen Sie die Teilnehmer aus und besorgen Sie einen Raum.
3. Entscheiden Sie, ob Sie einen Gast einladen, der den Workshop zu eröffnet oder passende Impulse setzt.
4. Versenden Sie die Einladung mindestens zwei Wochen vorher. Erklären Sie den Zweck und die Ziele. Kommunizieren Sie Zeit, Ort und Teilnehmer und schicken Sie die Agenda mit.
5. Sie benötigen für die Übung Kopien der Arbeitsblätter. Wenn Sie eine Workshop-Bewertung/ein Feedback planen, bereiten Sie diese vor (siehe Seite 172).
6. Schreiben Sie Zweck, Ziele und Agenda auf ein Flipchart und sorgen Sie dafür, dass es während der ganzen Veranstaltung sichtbar bleibt.

ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE DURCHFÜHRUNG:

1. Erläutern Sie Anlass und Zielsetzung der Übung. Betonen Sie, dass es wichtig ist, seine persönlichen Werte zu kennen, und dass diese mit den Werten des Unternehmens verbunden sind.
2. Stellen Sie die Übung Schritt für Schritt vor und klären Sie mögliche Fragen und Bedenken

Die Schritte sind (Alternative 1):

- Jeder bringt seine vorbereiteten Übungsblätter zu den Persönlichen Werten und Trigger-Punkten mit.
- Die Teilnehmer tauschen sich aus über ihre Top 3 Persönlichen Werte und ihre Beschreibungen dazu (10 bis 15 min pro Teilnehmer). Teilen Sie, falls notwendig, große Gruppen in kleinere Gruppen auf.
- Heben Sie hervor, dass der Dialog und die Erläuterungen das wichtige an der Übung sind. Es geht nicht darum, nur den anderen seine Werte zu nennen.
- Verfahren Sie genauso mit Ihren Trigger-Punkten.
- Zum Abschluss fordern Sie die Teilnehmer zur Reflexion auf: „Wie haben Sie sich gefühlt? Was haben Sie mitgenommen? Gibt es Bedenken oder Fragen?“

Wenn die Teilnehmer sich schon länger kennen (Alternative 2):

- Folgen Sie dem Ablauf aus Alternative 1, jedoch mit dem Unterschied, dass jeder aufgrund des beobachteten Verhaltens in der Zusammenarbeit raten muss, welche persönlichen Werte die Teammitglieder jeweils genannt haben.
- Je nach verfügbarer Zeit können Sie ebenso mit der Übung zu den Trigger-Punkten verfahren, oder wie in Alternative 1 vorgehen.

3. Es gilt das Prinzip Freiwilligkeit – die Teilnehmer teilen ihre persönliche Reflexion nur mit, wenn sie es möchten. Sorge Sie dafür, dass jeder zu Wort kommt, und betonen Sie, dass der Prozess wichtiger ist als das Ergebnis.

NACH DEM WORKSHOP:

- Was planen Sie, um die Reflexionen und eventuellen Schlussfolgerungen Ihres Teams zu bestärken und den Fortschritt sichtbar zu machen, z. B. durch Visualisierungen, Fragen, Anerkennung?
- Nachdem ein gemeinsames Verständnis der persönlichen Werte und Trigger-Punkte der Teammitglieder entwickelt wurde, sorgen Sie dafür, dass Ihr Verhalten und Ihre Prioritäten im Einklang sind – sagen Sie, was Sie denken?

DURCHFÜHRUNG/AGENDA:

- | | |
|---|-------------|
| 1. Einführung: | 15 min |
| Einführung in die Übung, Vorstellung von Ziel und Vorgehen, Klärung von Fragen | |
| 2. Einzelarbeit und Reflexion: | 10 min |
| Die Teilnehmer holen ihr vorbereitetes Übungsblatt hervor und reflektieren darüber für einige Minuten. | |
| 3. Austausch in Kleingruppen: | 30 – 60 min |
| Lassen Sie Teams von 2-4 Personen bilden, die sich über ihre eigenen Werte und Gedanken austauschen. Heben Sie hervor, dass der Dialog darüber wichtiger ist als das Ergebnis. (Nutzen Sie Alternative 1 oder 2.) | |
| 4. Reflexion in der Gruppe: | 15 min |
| Austausch in der gesamten Gruppe zu wesentlichen Ergebnissen und Erfahrungen aus der Übung | |

ÜBUNGSBLATT – VORBEREITUNG

Reflexion: Meine persönlichen Werte

Um Ihre eigenen persönlichen Werte zu leben, benötigen Sie eine Grundlage. Diese Übung hilft Ihnen dabei.

I. EINE ÜBUNG ÜBER WERTE, DIE IHR LEBEN GEPRÄGT HABEN

Unser Leben wird durch andere Menschen stark beeinflusst. John Donne prägte den Spruch, „Niemand ist eine Insel“. Martin Luther King sprach vom „Netzwerk der Gegenseitigkeit“.

1. Benennen Sie drei Menschen, die Ihnen einen Impuls gegeben bzw. Ihr Leben geprägt haben (mindestens eine Person außerhalb Ihrer Familie). Welcher Impuls, welches Prinzip, welcher Satz oder Wert ist für Sie bis heute von Bedeutung?

Person	Wert

2. Benennen Sie drei Bücher, Songs, Filme, Gedichte oder Zitate, die Ihre persönlichen Werte geprägt haben. Welche Erkenntnisse haben Sie daraus für Ihr Leben gewonnen?

Quelle (Buch, Film, Gedicht, o. ä.)	Wert

3. Der Autor Tennyson sagt in seinem Gedicht Ulysses „Ich bin ein Teil von allem, was ich traf“. Benennen Sie drei wesentliche Erfahrungen oder Ereignisse, die richtungsweisend für Ihr Leben oder Ihre Karriere waren.

Erfahrung/Ereignis	Wert

Achtung: Dieser Teil der Vorbereitung ist persönlich und wird nicht mit anderen geteilt – es sei denn, Sie möchten es selbst.

ÜBUNGSBLATT – VORBEREITUNG

II. WÄHLEN SIE IHRE PERSÖNLICHEN WERTE

Diese Vorbereitungsübung soll Ihnen ein besseres Verständnis Ihrer allerwichtigsten persönlichen Werte vermitteln. Es wird empfohlen, sie jährlich oder alle 2 Jahre zu wiederholen, Sie werden davon profitieren.

Von welchen Werten bin ich zutiefst im Innersten überzeugt?

Werte sind tief verankerte Überzeugungen davon, was uns wichtig ist. Sie stammen aus vielen Quellen: von unseren Eltern, der Religion, der Schule, Gleichaltrigen und Bezugsgruppen, von Menschen, die wir bewundern, sowie aus unserer Kultur. Viele dieser Werte reichen bis in unsere Kindheit zurück. Andere erlernen wir erst später, als Erwachsene. Wie mit allen mentalen Modellen, müssen wir unterscheiden zwischen den Kernwerten, für die wir stehen, und unseren handlungsleitenden Werten, die tatsächlich unser Verhalten bestimmen. Letztere sind auf einer so tief liegenden Ebene in unserem Gehirn verankert, dass wir sie nicht leicht erkennen können. Sie kommen nur selten an die Oberfläche und wir hinterfragen sie kaum. Deshalb können Sie für uns Dissonanzen erzeugen.

Schritt 1. Wählen Sie aus der beigefügten Liste persönlicher Werte/Verhaltensweisen die 10 aus, die am treffendsten beschreiben, was Ihnen wichtig ist – als Leitlinien für Ihr Verhalten oder als Bestandteil eines wertvollen Lebensstils. Gerne können Sie auch weitere eigene Werte auf der Liste ergänzen.

Schritt 2. Nachdem Sie nun 10 Werte/Verhaltensweisen identifiziert haben, stellen Sie sich vor, dass Sie nur 5 auswählen können. Auf welche 5 würden Sie verzichten? Streichen Sie sie weg. Dann stellen Sie sich vor, dass Sie nur 4 auswählen dürfen. Streichen Sie wieder einen weg. Nun reduzieren Sie die Liste auf 3, dann weiter auf 2 – und schließlich entscheiden Sie sich, welcher der beiden übriggebliebenen Werte Ihnen am meisten am Herzen liegt.

Schritt 3. Nachdem Sie Ihre drei wichtigsten Werte/Verhaltensweisen identifiziert haben, füllen Sie die Übung auf Seite 87 aus.

ÜBUNGSBLATT – VORBEREITUNG

Werteliste:

- | | | |
|---|---|---|
| ☐ Anerkennung | ☐ Finanzielle Sicherheit | ☐ Offenheit |
| ☐ Anpassungsfähigkeit | ☐ Fördern und entwickeln | ☐ Persönliches |
| ☐ An zukünftige Generationen denken | ☐ Freundschaft | ☐ Erscheinungsbild |
| ☐ Arbeitsplatzsicherheit | ☐ Führungsqualitäten | ☐ Persönlichkeitsentwicklung |
| ☐ Ausgleich (Privat / Beruf) | ☐ Fürsorglichkeit | ☐ Reichtum |
| ☐ Begeisterung/Positive Grundhaltung | ☐ Geduld | ☐ Respekt |
| ☐ Beharrlichkeit | ☐ Gemocht werden | ☐ Risikobereitschaft |
| ☐ Belohnung | ☐ Gesellschaftliches / Soziales Engagement | ☐ Selbstdisziplin |
| ☐ Berufliche Weiterentwicklung | ☐ Gesundheit | ☐ Selbstverwirklichung |
| ☐ Bescheidenheit | ☐ Großzügigkeit | ☐ Sicherheit |
| ☐ Der/die Beste sein | ☐ Humor/ Spaß | ☐ Teamarbeit |
| ☐ Dialog | ☐ Initiative | ☐ Umweltbewusstsein |
| ☐ Effizienz | ☐ Integrität | ☐ Unabhängigkeit |
| ☐ Ehrgeiz | ☐ Klarheit | ☐ Unternehmergeist |
| ☐ Einsatzbereitschaft/ Engagement | ☐ Kompetenz | ☐ Versöhnlichkeit |
| ☐ Ergebnisverantwortung | ☐ Konfliktbewältigung | ☐ Vertrauen |
| ☐ Ethisches Verhalten | ☐ Kontinuierliches Lernen | ☐ Vision |
| ☐ Etwas bewirken | ☐ Kontrolle | ☐ Vorsicht |
| ☐ Exzellenz/ Herausragendes leisten | ☐ Kreativität | ☐ Weisheit |
| ☐ Fairness | ☐ Leistungsorientierung | ☐ Wohlbefinden (körperlich/emotional/geistig/spirituell) |
| ☐ Familie | ☐ Macht | ☐ Zuhören |
| | ☐ Mitgefühl | ☐ Zuverlässigkeit |
| | ☐ Mühelos mit Ungewissheit umgehen | |
| | ☐ Mut | |

Falls Sie für Sie wichtige Werte in der Liste nicht finden können, bitte listen Sie diese hier auf:

- | | | |
|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| ☐ _____ | ☐ _____ | ☐ _____ |
| ☐ _____ | ☐ _____ | ☐ _____ |

Quelle: Barrett Values Centre

ÜBUNGSBLATT – VORBEREITUNG

III. Ihr persönliches Werte-Statement

Auf der Grundlage der beiden vorangegangenen Übungen, listen Sie Ihre Top-3-Werte auf und beschreiben Sie, was jeder diese Werte für Sie bedeutet.

Wert	Persönliche Beschreibung
1.	
2.	
3.	

ÜBUNGSBLATT – VORBEREITUNG

IV. Trigger-Punkte

Als nächstes definieren Sie bitte Ihre „Hot Buttons“, also Ihre Trigger-Punkte oder auch „wunden Punkte“. Diese sind tief in Ihren persönlichen Werten verwurzelt. Es gibt Verhaltensweisen oder Situationen, in denen Sie sich stark betroffen fühlen, weil es einen Ihrer persönlichen Werte tangiert oder ihm zuwiderläuft. Wenn beispielsweise einer meiner Kern-Werte Ehrlichkeit ist, dann wäre so ein Trigger-Punkt, dass es mich sehr brüskieren würde, unehrliches Verhalten bei anderen zu entdecken. Wenn einer meiner Kern-Werte Respekt ist, wäre mein wunder Punkt getroffen, wenn ich beobachte, wie eine Führungskraft einen Mitarbeiter in unfairer Weise öffentlich kritisiert. Auch wenn wir Werte miteinander teilen, so kann doch jeder seine individuellen Trigger-Punkte haben.

Beschreiben Sie mindestens einen Trigger-Punkt für jeden Ihrer persönlichen Werte.

Wert	Trigger-Punkt
1.	
2.	
3.	

VOM PVA IN DIE UMSETZUNG

Leitfaden für den Workshop-Moderator



Mit seinen ganz individuellen Werten in guter Verbindung zu sein, ist ein ausgezeichneter Startpunkt für die persönlichen Entwicklungsreise. Es gibt viele Möglichkeiten, diese Verbundenheit zu erreichen. Das Barrett Values Centre bietet zwei unterschiedliche Methoden: das „Individual Values Assessment/Individuelles Werte Assessment“, kurz IVA, und das „Personal Values Assessment/Persönliches Werte Assessment“, kurz PVA. Der Unterschied ist, dass der PVA einen guten Überblick über die persönlich wichtigen Werte liefert, während der IVA zusätzlich Aufschluss darüber gibt, welche Werte am Arbeitsplatz erlebt werden, wie hoch die Verbundenheit zum Arbeitsumfeld ist und welche Werte dort gewünscht werden. Die Kenntnis der eigenen Werte ist von großer Bedeutung, um sie bewusst in Entscheidungsprozessen zu berücksichtigen.

Die folgende Übung basiert auf dem PVA. Dieses kostenlose Selbst-Assessment kann online unter www.valuescentre.com/pva durchgeführt werden. Die Auswertung zeigt die zehn wichtigsten persönlichen Werte auf und ermittelt a) auf welcher Bewusstseinsstufe Sie hauptsächlich agieren und b) welche Wertetypen (individuell, zwischenmenschlich, gesellschaftlich) in Ihrem Fokus stehen. Die Auswertung gibt Ihnen einen Bezugsrahmen, um Ihre eigenen Werte einzuordnen, Ihre Stärken und Potenziale zu erkennen und die konkreten nächsten Entwicklungsschritte anzugehen.

Die Übung ist dem Arbeitsheft: „The New Leadership Paradigm Workbook: Leading Self“ entnommen. Weitere Informationen finden Sie unter www.newleadershipparadigm.com

Eine Übung, die auf Grundlage eines IVA erfolgreich funktioniert, kann nur in Zusammenarbeit mit einem zertifizierten CTT-Berater erfolgen. Einen CTT-zertifizierten Berater in Ihrer Nähe finden Sie unter: www.valuescentre.com/partners

Diese Übung kann einzeln oder in einer Gruppe durchgeführt werden. Der Vorteil, sie im Team zu machen, liegt darin, dass sich die Mitglieder auf einer tiefgreifenden Ebene kennenlernen können und die Grundlage für Vertrauen und gegenseitigen Respekt geschaffen wird. Die Übung bietet auch eine gute Möglichkeit, von anderen Teilnehmern Rückmeldung und Bestätigung zu den eigenen Werten zu erhalten und dazu, ob die Eigeneinschätzung mit der Fremdwahrnehmung übereinstimmt.

Falls Sie die Übung mit einer Gruppe durchführen, ist es empfehlenswert, dass alle Teilnehmer bereits vor dem Meeting einen PVA und eine entsprechende Selbstreflexion dazu gemacht haben. Bitten Sie die Teilnehmer, ihre Resultate mitzubringen.

ZIEL:

Ein tieferes Verständnis der eigenen Werte und der zugehörigen Bewusstseinsstufen, von denen aus hauptsächlich agiert wird.

DARUM GEHT ES:

Das Vertiefen der Selbsterkenntnis. Was ist Ihnen wichtig und was motiviert Sie?

ZEIT:

Die Übung dauert ca. 1 - 2 Stunden.

VORBEREITUNG/HILFSMITTEL:

1. Treffen Sie die Entscheidung für diese Übung mit dem Team
2. Eröffnen Sie den Workshop oder bitten Sie einen Gast sprecher, die Einleitung des Workshops zu übernehmen und eine gute Atmosphäre zu schaffen
3. Versenden Sie die Einladung, aus der klar Anlass, Sinn und Ziel hervorgeht sowie wann, wo und mit wem der Workshop stattfindet
4. Erstellen Sie Ihre Folien oder nutzen sie bereits existierende Folien unter www.valuescentre.com/getconnected
5. Stellen Sie sicher, dass der Meeting Raum vorbereitet ist und die notwendige Ausstattung vorhanden ist
6. Falls Sie Feedback nach dem Workshop einholen wollen, bereiten Sie die entsprechenden Unterlagen vor (siehe S 172)
7. Schreiben Sie den Anlass, das Ziel und die Agenda auf ein Flipchart, das jeder Teilnehmer während des gesamten Workshops sehen kann

DURCHFÜHRUNG:

1. Stellen Sie die Agenda, Zeitplan, Anlass und Ziele des Meetings vor. Stellen Sie sicher, dass alle Teilnehmer in der Lage sind, an dem gesamten Meeting teilzunehmen.
2. Bitten Sie den Teamleiter zu betonen, wie wichtig es ist, dass jeder Teilnehmer seine Sichtweise einbringt.
3. Stellen Sie die Übung vor, indem Sie jeden einzelnen Schritt erklären. Überprüfen Sie, ob wirklich jeder die Übung verstanden hat und bieten Sie Zeit für Fragen und Bedenken. Machen Sie deutlich, dass jede Stimme zählt und die gleiche Bedeutung hat. Bitten Sie ausdrücklich um Fragen und Anmerkungen und denken Sie noch einmal daran, dass der Austausch ebenso wichtig ist wie das Ergebnis.
4. Beenden Sie das Meeting mit einer gemeinsamen Reflexion der gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse.

NACHBEREITUNG:

Im Ergebnis sollte die gegenseitige Anerkennung der Stärken und Verhaltensweisen im Fokus stehen und eine Bewusstmachung dessen, was im Workshop unter den Teilnehmern entstanden ist. Deshalb gibt es als Ergebnis auch nur individuelle Maßnahmen der Teilnehmer und keine Gruppenmaßnahmen.

Individuelle Übung

(Kann auch als Anleitung vor dem Meeting per Mail versendet werden.)

1. Vorbereitung

10 min

Bitte Papier und Stift für eventuelle Notizen mitbringen. Suchen Sie sich einen Platz, an dem Sie ca. 30-60 Minuten ungestört sind. Gehen Sie auf die PVA Website unter www.valuescentre.com/pva. Entspannen Sie sich und fokussieren Sie sich auf das Hier und Jetzt. Wenn Sie möchten, können Sie auch die „Meditation für schöpferisches Denken“ auf S. 190 zur Einstimmung machen.

2. Das Personal Value Assessment, PVA

5 – 10 min

Wählen Sie die Werte aus, die am besten dafür stehen, wer Sie im Moment sind, nicht wer Sie sein wollen. Falls Sie einen bestimmten Wert nicht in der Liste finden können, wählen Sie bitte denjenigen, der diesem Wert am nächsten kommt. Notieren Sie sich Ihren nicht gefundenen Wert parallel in Ihren Unterlagen. Nach der Durchführung des PVA erhalten Sie Ihren PVA-Report als PDF per Mail an die zuvor angegebene Adresse. Drucken Sie sich den Report am besten aus und notieren Sie sich, was Ihnen über sich selbst klargeworden ist. Markieren Sie die Stellen im Report, die Sie am besten beschreiben.

3. Analyse und Selbstreflexion

30 – 45 min

Nutzen Sie die beiden Arbeitsblätter des PVA, um über Ihre wichtigsten Werte und die entsprechenden Verhaltensweisen zu reflektieren. Welche Werte wollen sie öfter leben oder tiefer erkunden? Nutzen Sie auch die Seiten 92 oder 197 für die Analyse.

4. Erstellung einer Präsentation (Länge: 3-5 min)

15 min

Bereiten Sie bitte eine kurze Präsentation vor, die Sie während eines Team Meetings halten, um Ihre wichtigsten Werte und Verhaltensweisen vorzustellen. Natürlich berichten Sie nur über das, was für Sie in Ordnung ist. Niemand wird Sie zwingen etwas vorzustellen, was Sie nicht möchten. Eventuell möchten Sie auch die nächsten Schritte Ihrer ganz persönlichen Entwicklungsreise teilen.

Agenda und Durchführung des Team-Austauschs

1. Einleitung

20 – 30 min

Erläutern Sie den Zweck, die Ziele und den Ablauf des Meetings. Seien Sie offen für Fragen und Bedenken und laden Sie die Teilnehmer ein, Ihre Erfahrungen während des PVA und der Selbstreflexion zu teilen.

2. Austausch und Zuhören

20 – 60 min

In einem kleinen Team bitten Sie jeden einzelnen, nach vorne zu kommen und in wenigen Minuten ihre/seine wichtigsten Erkenntnisse der Gruppe vorzustellen. Falls Sie mit einem größeren Team arbeiten, dann bilden sie 3er-Gruppen und geben den Gruppen ca. 20 Minuten Zeit, um sich untereinander auszutauschen.

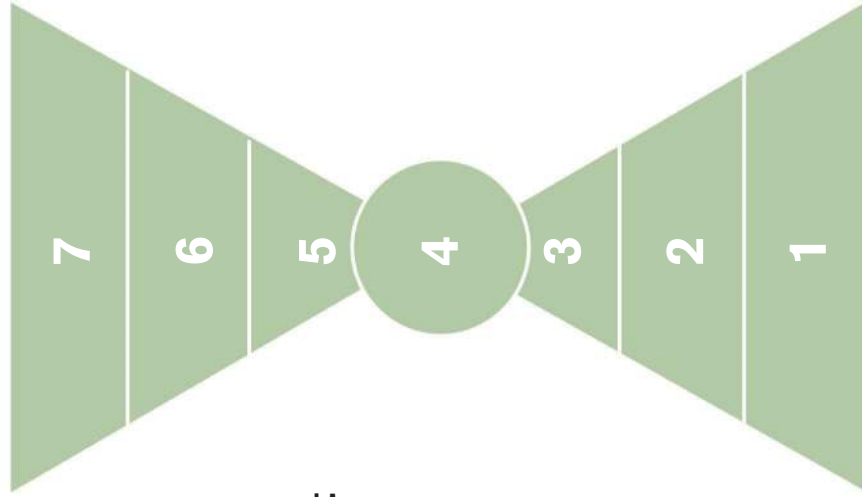
3. Reflexion mit der gesamten Gruppe

15 – 30 min

Bitten Sie die Teilnehmer darüber zu reflektieren, welche wichtigste Erkenntnis sie heute gewonnen haben und von dieser Übung für sich mitnehmen.

Positiver Fokus / Übertriebener Fokus

- Dienst an der Menschheit und dem Allgemeinwohl**
Soziale Verantwortung, an zukünftige Generationen denken, Langzeitperspektive, Ethik, Mitgefühl, Demut
- Strategische Allianzen und Partnerschaften**
Umweltbewusstsein, sich im Umfeld engagieren, Erfüllung für die Mitarbeiter, Coaching und Mentoring
- Aufbau einer Mitarbeitergemeinschaft**
Gemeinsame Werte / Vision, Einsatzbereitschaft Integrität, Vertrauen, Offenheit, Transparenz
- Kontinuierliches Lernen/stetige Verbesserung**
Verantwortlichkeit, Anpassungsvermögen, Ermächtigung, Teamwork, Zielorientierung
- Leistungsstärke**
Effiziente Systeme und Prozesse, Qualität, Best-Practice, Bürokratie, Selbstgefälligkeit (L)
- Mitarbeiter anerkennen und wertschätzen**
Loyalität, offene Kommunikation, Freundschaft Kundenzufriedenheit, Manipulation, Schuldzuweisung (L)
- Financial Security & Safety**
Gesundheit, Ernährung, Finanzielle Stabilität, Selbstverteidigung, Gewalt, Gier, Korruption, Reviervverhalten (L)



Service

Einen Beitrag leisten

Innerer Zusammenhalt

Transformation

Selbstwertgefühl

Beziehungen

Überleben

VON ANGST ZU VERTRAUEN

Leitfaden für den Workshop-Moderator



Der Zweck dieser Übung ist, dass die Teilnehmer ein besseres Verständnis für ihre Ängste bekommen. Ängste halten uns davon ab, mutig zu handeln und die Schritte zu gehen, die es braucht, um eine aktuelle Problemsituation zu lösen. Diese Übung kann als Einzelübung oder auch als ein Element in einem Workshop eingesetzt werden. Alle Menschen erfahren oder erleben Angst. Ängste haben eine sehr positive Seite: Sie schützen uns und sichern unser Überleben in gefährlichen Situationen. Allerdings können unsere Ängste uns auch unangemessen zurückhalten oder verhindern, dass wir uns ungelöste Probleme und Beziehungskonflikte anschauen. Unsere Ängste stammen oft aus negativen Kindheitserfahrungen oder wir haben sie gelernt bzw. von Menschen, Organisationen oder Gemeinschaften übernommen, mit oder in denen wir gelebt haben.

ZIEL:

Ein besseres Verständnis für die eigenen Ängste entwickeln und Lösungen finden

DARUM GEHT ES:

- Eine neue Sichtweise einnehmen zu einem schwierigen Problem, welches Sie behindert.
- Nächste Schritte entwickeln, die erforderlich sind, um eine Lösung zu finden.
- Werte, Überzeugungen und Verhaltensweisen (Bewusstsein) klar sehen, die Ihr Tun unterstützen oder behindern.

ZEIT:

60 - 120 Minuten

VORBEREITUNG / HILFSMITTEL:

1. Treffen Sie die Entscheidung für diese Übung mit dem Team.
2. Lesen Sie bitte zuerst die Anleitung für Workshop-Moderator und führen Sie die Übung einmal selbst durch.
3. Besorgen Sie einen Raum, der groß genug ist, dass die Gruppe in Zweiergruppen arbeiten kann.
4. Versenden Sie die Einladung und nennen Sie darin Anlass, Sinn und Ziel des Workshops sowie die Teilnehmer.
5. Falls Sie Feedback nach dem Workshop einholen wollen, bereiten Sie die entsprechenden Unterlagen vor (siehe S. 172).
6. Halten Sie die wichtigsten Unterlagen als Handouts für jeden Teilnehmer parat.
7. Schreiben Sie den Anlass, das Ziel und die Agenda auf ein Flipchart, das jeder Teilnehmer während des gesamten Workshops sehen kann.

DURCHFÜHRUNG:

1. Erläutern Sie Anlass und Ziel dieses Workshops.
2. Führen Sie die Teilnehmer in die Übung ein, erklären Sie die Schritte und stellen Sie sicher, dass jeder die Übung versteht.
3. Weisen Sie darauf hin, wie wichtig es ist, die eigenen Ängste zu verstehen, da sie unbewusst unsere Einstellungen und unser Verhalten beeinflussen.
4. Mit seinen Ängsten konfrontiert zu werden und Verständnis dafür zu entwickeln, ist eine sehr persönliche Erfahrung. Gehen Sie sensibel damit um, jedem die Gelegenheit zu bieten, seine Erkenntnisse aus dieser Übung zu reflektieren und mitzuteilen. Erinnern Sie daran, dass der Prozess ebenso wichtig ist wie das Ergebnis.
5. Beenden Sie die Übung mit einer Reflexion und benennen Sie die nächsten Schritte, die Sie in Ihrer weiteren Kulturentwicklung planen.

ERFOLGSFAKTOREN:

Es ist notwendig, dass die Teilnehmer wirklich eine schwierige reale Situation und ein echtes Problem haben, z. B. eine Situation/Beziehung, die anzugehen und zu handeln sie bisher vermieden haben.

NACH DEM WORKSHOP:

1. Achten Sie darauf, die Stärken und das Verhalten jedes Teilnehmers als Bestätigung und Anerkennung der gemeinsamen Erfahrungen in diesem Workshop zu verstehen und zu würdigen.
2. Nach diesem Workshop sollen lediglich individuelle Aktionen erfolgen, keine Team-Maßnahmen außer der oben genannten Reflexion.

DURCHFÜHRUNG/AGENDA:

(Vorschlag oder Notizen für den Moderator)

1. Einführung

10 min

Erklären Sie Zweck, Ziel und Agenda. Seien Sie offen und wertschätzend für Fragen.
Evtl. ist ein einfaches Beispiel zur Erläuterung hilfreich.

2. Einzelarbeit und Reflexion

10 – 15 min

Bitten Sie die Teilnehmer, das Arbeitsblatt auszufüllen und die einzelnen Schritte individuell zu bearbeiten. Die Zeit steht ihnen zur persönlichen Reflexion zur Verfügung.

3. Kleingruppendiskussion

30 – 40 min

Bitten Sie die Teilnehmer, sich einen Partner zu suchen und sich gegenseitig ihre Geschichten und Erkenntnisse vorzustellen.

4. Reflexion im Plenum

20 min

Lassen Sie die Gruppe darüber nachdenken, was sie gelernt und aus dieser Übung mitgenommen hat.

1. Wählen Sie eine reale Situation/Beziehung, die Sie verbessern möchten – bei der Sie aber bisher nicht dazu in der Lage waren oder es vermieden haben.
2. Nutzen Sie die Matrix unten, um die Situation in 4 Sätzen zu beschreiben.
3. Füllen Sie die Felder in der Matrix mit einer kurzen Aussage, nicht mit einer Erzählung.

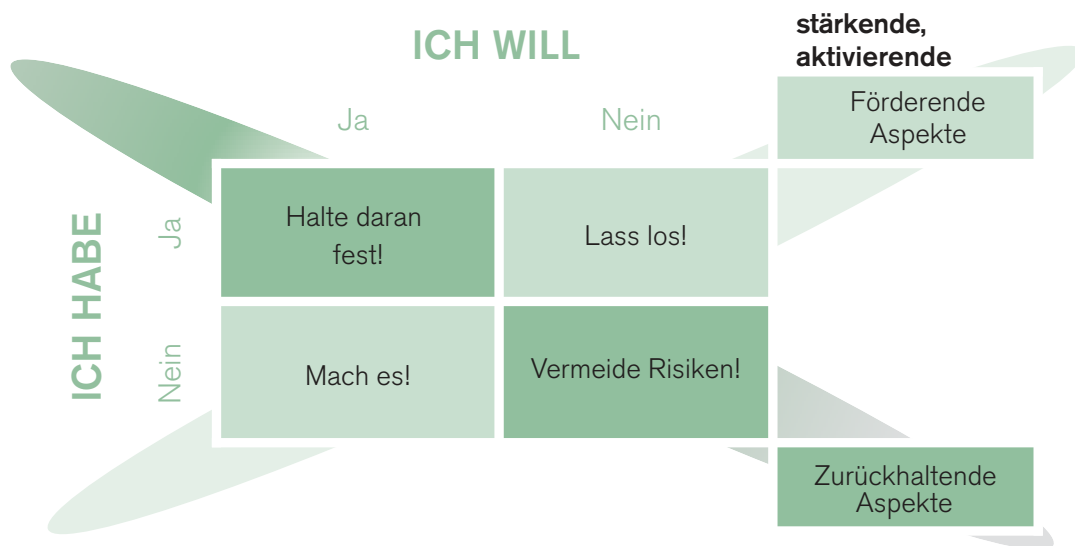
Es geht um diese Situation/Beziehung:.....

(1) Was ich möchte und jetzt schon habe	(2) Was ich nicht möchte, aber habe (oder bisher vermieden habe)
(3) Was ich möchte und nicht habe	(4) Was ich nicht möchte und nicht habe

Tauschen Sie sich mit anderen dazu aus, um Ähnlichkeiten und Unterschiede zu erkennen.

Anregungen für die weitere Reflexion:

4. Im Hinblick auf die von Ihnen gewählte Situation stellt diese Matrix die Struktur des Bewusstseins dar. Sie macht Ihnen die Gedanken und Überzeugungen deutlich, die Ihr Tun beeinflussen.
5. Um zu verstehen, wie dieser Aufbau funktioniert, stellen Sie sich als Metapher vor, dass jede Zelle der Matrix ein interner Berater/Ratgeber ist und die Aussage dazu eine konkrete Empfehlung.
6. Jeder Berater hat eine „positive Absicht“, weil er weiß, was gut für Sie ist und er ein guter Freund ist, der um Ihre Bedürfnisse weiß.
7. Es ist wichtig zu verstehen, was Ihnen jeder Berater bewusst machen oder sagen möchte.



8. Stellen Sie sich ein imaginäres Gespräch zwischen den Beratern vor, etwa wie folgt:
 - Nehmen Sie wahr, wie es Ihnen ergeht oder was in Ihnen passiert, wenn Sie sich vorstellen, dass die Berater (2) und (3) miteinander reden ... In der Regel ist das wie eine Einladung, vorwärts zu gehen ..., es sind gewissermaßen die treibenden Aspekte Ihrer Berater.
 - Nehmen Sie wahr, wie es Ihnen ergeht oder was in Ihnen passiert, wenn die Berater (1) und (4) miteinander reden ... In der Regel ist das wie eine Einladung, nicht voranzugehen ... weil dies die zurückhaltenden Aspekte Ihrer Berater zeigt.
 - Nehmen Sie wahr, wie es Ihnen ergeht oder was in Ihnen passiert, wenn die Berater miteinander reden ... in der Regel entsteht ein „innerer Konflikt“. Die Berater (1) und (4) werden kämpfen, um den Status quo zu halten ..., weil es zwei sehr konservative Berater sind (sie versuchen Sie durch Angst zu manipulieren).
 - Vermeiden Sie eine Beurteilung ihrer Antworten und erkennen Sie die „positiven Absichten“ der vier Berater. So können Sie von den unterschiedlichen Perspektiven profitieren.
 - Hören Sie auf die Antworten und versuchen Sie sich mit Ihren Gefühlen zu der Arbeitssituation oder der Beziehung zu verbinden, die Sie gerade bearbeiten..
9. Welche Einsichten und Erkenntnisse haben Sie aus dieser Übung gewonnen?
10. Welche nächsten Schritte ergreifen Sie nun, um die ungelöste Situation anzugehen? Wann werden Sie handeln?

DEN PERSÖNLICHEN ENERGIEHAUSHALT MANAGEN



Leitfaden für den Workshop-Moderator

Unsere Leistung und Handlungen werden von dem individuellen Energielevel jedes einzelnen Mitgliedes eines Teams bzw. der Organisation bestimmt. Je wettbewerbsorientierter das Umfeld ist, desto größer ist der Druck auf uns: immer mehr in immer weniger Zeit mit möglichst wenig Ressourcen zu bewerkstelligen. Das bedeutet eine große Belastung für uns. Damit wir mit diesen neuen Anforderungen produktiv und in gesunder Weise umgehen, müssen wir uns näher mit dem eigenen Energiehaushalt beschäftigen und verstehen, wie und wo wir Energie auftanken können.

Wir wissen, dass wir Menschen Zeit brauchen, um zu entspannen und unsere Energie aufzuladen. Aber wissen wir tatsächlich, was diese Energie genau ist und wo wir sie herbekommen? Diese Methode soll Ihnen behilflich sein, genau auf diese Fragen Antworten zu geben.

Unsere Energiequellen hängen stark mit unseren menschlichen Grundbedürfnissen zusammen: physischen, emotionalen, mentalen und spirituellen Bedürfnissen. Indem wir uns darin schulen, den aktuellen Status dieser Bedürfnisse wahrzunehmen, lernen wir zu verstehen, was uns wirklich Energie gibt und was wir verändern müssen, um zu einem ausbalancierten Energie-Management zu gelangen.

Diese Methode basiert auf einem Artikel aus „Harvard Business Review“, veröffentlicht im Oktober 2007 von Tony Schwartz und Catherine McCarthy. Sie veranschaulichen die Herausforderungen und Möglichkeiten eines aktiven Managements des eigenen Energiehaushaltes auf eine prägnante, einfache und gleichwohl sehr nützlich Weise. Mehr über diesen Ansatz finden Sie hier: www.theenergyproject.com

ZIEL:

Ein besseres Verständnis über den aktuellen individuellen Energielevel zu bekommen – und eine Einladung, ihn zu verbessern.

DARUM GEHT ES:

Identifizieren der Bereiche, an denen Sie arbeiten wollen, um Ihren Energiehaushalt im beruflichen Umfeld zu verbessern.

Entwickeln sie eine Vorstellung, was Sie als Führungskraft sowie die Organisation insgesamt verbessern können, um für ausreichend Energie in den Teams zu sorgen.

ZEIT:

Ca.1-2 Stunden.

VORBEREITUNG / HILFSMITTEL:

1. Treffen Sie die Entscheidung für diese Übung mit dem Team und definieren Sie, wer dabei sein soll.
2. Versenden Sie die Einladungen mit Erläuterung von Zweck und Ziel spätestens 2 Wochen vor dem Meeting. Optional: Die Teilnehmer können sich zum Beispiel auch vorab über das Thema Energiehaushalt informieren und eine Einführung von Tony Schwartz anhören (www.theenergyproject.com).
3. Suchen Sie die Folien heraus, die Sie benutzen wollen, und kopieren Sie die Vorlage „Steuern Sie auf eine Energiekrise zu?“ (Übungsblatt im Anhang).
4. Schreiben Sie Sinn, Ziel und Agenda gut sichtbar auf ein Flipchart o. ä., so dass sich jeder Teilnehmer während der Session orientieren kann.

DURCHFÜHRUNG:

1. Stellen Sie den Teilnehmern Zweck, Ziel und Agenda des Meetings vor. Bestimmen Sie die Dauer des Treffens. Fragen Sie, ob alle dem Meeting bis zum Ende beiwohnen können und/oder ob sie eine Pause für Emails/Anrufe etc. brauchen.
2. Stellen Sie die Übung vor, indem Sie die einzelnen Schritte laut vorlesen.
3. Stellen Sie sicher, dass alle Teilnehmer die Übung verstanden haben. Gehen Sie durch die Agenda (siehe auch Vorschläge und Moderationswerkzeuge am Ende dieses Buches). Geben Sie genügend Zeit für Fragen und Bedenken. Unterstreichen und vereinbaren Sie Verschwiegenheit, nach dem Motto „Was in diesem Raum gesagt wird, bleibt in diesem Raum“.
4. Stellen Sie sicher, dass jeder die Möglichkeit hat, seine/ihre Sichtweise darzustellen. Seien Sie aufmerksam und laden Sie zu Beiträgen und Fragen ein. In diesem Fall ist der Prozess des Erkennens wichtiger als das eigentliche Ergebnis.
5. Beenden Sie die Übung, indem Sie das erreichte gemeinsame Verständnis nochmals laut vorlesen. Konkretisieren Sie die vereinbarten Handlungen mit den Punkten: Wer, wann und wie. Besprechen Sie die nächsten Schritte.

NACHBEREITUNG:

1. Erstellen und senden Sie Protokolle zügig nach dem Meeting. Stellen Sie den Teilnehmern auch die im Meeting gezeigten Folien zur Verfügung.
2. Stellen Sie sicher, dass die Gruppe sich an die geplante Handlungsanweisungen und Verhaltensvorsätze hält.
3. Wie beabsichtigen Sie sicherzustellen, dass die vom Team getroffenen Entscheidungen umgesetzt und Fortschritte sichtbar gemacht werden? Egal wofür Sie sich entscheiden, stellen Sie sicher, dass es sich in der Praxis umsetzen lässt.

DURCHFÜHRUNG/AGENDA:**1. Einführung**

15 min

Gehen Sie durch Zweck, Ziel und Agenda. Reflektieren Sie gemeinsam die Sicht auf das Thema menschlicher Energiehaushalt, was es für jeden persönlich bedeutet und warum es wichtig ist, sich darum zu kümmern.

2. Individuelle Reflektion über den eigenen Energiehaushalt

10 min

Verteilen Sie das doppelseitige Übungsblatt „*Steuern Sie auf eine Energiekrise zu?*“. Bitten Sie alle, das Übungsblatt auszufüllen. Die Ergebnisse werden normalerweise nicht geteilt, es sei denn, Sie wollen sie selbst gerne den anderen mitteilen – und auch dann ist es für die anderen Teilnehmer freiwillig.

3. Reflexion und Verbindung zu unserer Energie

30 – 60 min

Achtung: Dieser Schritt sollte nur erfolgen, wenn sich wirklich jeder mit dem Austausch bezüglich der eigenen Energiebedürfnisse im Team wohlfühlt. Ist das der Fall, bitten Sie alle, ihre Ergebnisse nochmals anzuschauen und herauszufinden, was noch adressiert werden muss, um den Energiehaushalt des Teams zu stärken und zu pflegen. Geben Sie jedem Einzelnen genug Zeit und Raum, die eigene Sichtweisen und seine Bedürfnisse zu schildern. Fokussieren Sie sich auf aktives Zuhören und vermeiden Sie es auf jeden Fall, die genannten Bedürfnisse zu verteidigen, zu korrigieren oder zurückzuweisen! Konzentrieren Sie sich auf darunter liegenden Themen, die sich in dem Gespräch zeigen, und überprüfen Sie Ihre eigenen Annahmen.

Notieren Sie die gemeinsamen Themen für alle sichtbar auf dem Flipchart oder Whiteboard.

4. Nächste Schritte und Follow-Up

15 min

Ermutigen Sie alle Teilnehmer, ihre persönlichen Maßnahmen zur Verbesserung des Energiehaushaltes zu entwickeln und in Angriff zu nehmen. Überprüfen Sie die gemeinsamen Themen und vereinbaren sie Maßnahmen und Umsetzungen, an denen mit der gesamten Gruppe gearbeitet wird. Diskutieren und einigen Sie sich, woran Sie als Gruppe den Fortschritt erkennen, wie Sie ihn verfestigen und weiter verfolgen können. Vereinbaren Sie ein konkretes Datum für Nachbesprechung und Follow-Up-Meetings.

5. Reflexion

15 min

Lassen Sie die Gruppe folgende Fragen beantworten:

a. Was ist das Wichtigste, was Sie in diesem Meeting gelernt und mitgenommen haben?

b. Was sind die Erfolgsfaktoren, die sicherstellen, dass wir unsere vereinbarten Maßnahmen umsetzen?

Steuern Sie mitten in eine Energiekrise hinein?

Bitte kreuzen Sie die Aussagen an, die auf Sie zutreffen.

KÖRPER

- ☐ Ich schlafe oft keine 7-8 Stunden und wache meist noch müde auf.
- ☐ Ich lasse das Frühstück entweder ganz aus oder weiche auf etwas wenig Nahrhaftes aus.
- ☐ Ich treibe nicht genug Sport (Herz-Kreislauf-Training wenigstens 3x die Woche, Krafttraining mind. 1x die Woche).
- ☐ Ich nehme mir während des Arbeitstages keine regelmäßigen Pausen, um mich zu erholen, und esse mittags oft an meinem Arbeitsplatz, wenn ich überhaupt zu Mittag esse.

EMOTIONEN

- ☐ Bei der Arbeit bin ich oft leicht reizbar, ungeduldig, oder angespannt, vor allem wenn die Arbeit sehr fordernd ist.
- ☐ Ich verbringe zu wenig Zeit mit meiner Familie und meinen Freunden und wenn, dann bin ich in Gedanken oft ganz woanders.
- ☐ Ich habe zu wenig Zeit für Aktivitäten, die mit wirklich Freude machen.
- ☐ Ich halte zwischendurch nicht oft genug inne, um Anderen meine Wertschätzung auszudrücken oder meine eigenen Leistungen und Erfolge zu genießen

VERSTAND

- ☐ Ich habe Schwierigkeiten, mich auf eine Sache zu konzentrieren, und lasse mich tagsüber leicht ablenken, insbesondere von E-Mails.
- ☐ Ich verbringe täglich viel Zeit damit, auf unmittelbare Krisen oder Anforderungen zu reagieren, anstatt mich auf Aktivitäten mit längerfristiger Bedeutung und mit größerer Sinnhaftigkeit zu fokussieren.
- ☐ Ich nehme mir nicht genug Zeit für Reflexion, Strategie und kreatives Denken.
- ☐ Ich arbeite abends oder an Wochenenden und ich beantworte E-Mails meist auch im Urlaub.

GEIST

- ☐ Ich verbringe bei der Arbeit zu wenig Zeit mit dem, was ich am besten kann und mir auch die meiste Freude bereitet.
- ☐ Es besteht ein gravierender Unterschied zwischen dem, was ich sage, was mir am wichtigsten in meinem Leben ist, und der tatsächlichen Aufteilung meiner Zeit und Energie.
- ☐ Meine beruflichen Entscheidungen sind mehr bestimmt von externen Anforderungen als von meinem eigenen klaren Verständnis meines Zwecks und meiner Bedeutung.
- ☐ Ich verwende nicht genug Zeit und Energie zum Wohle anderer oder der Gesellschaft.

Selbsttest

WIE IST DER STAND IHRES ENERGIEHAUSHALTS?

Summe der angekreuzten Aussagen: __

BEDEUTUNG DER ERGEBNISSE

- | | |
|--------|--|
| 0-3: | Ausgezeichnete Fähigkeiten, mit Ihrem Energiehaushalt umzugehen |
| 4-6: | Einigermaßen guter Umgang mit Ihrem Energiehaushalt |
| 7-10: | Bedeutende Defizite bezüglich des Umgang mit Ihrem Energiehaushalt |
| 11-16: | Eine umfängliche Krise im Umgang mit Ihrem Energiehaushalt |

WORAN SOLLTEN SIE ARBEITEN?

Summe der angekreuzten Aussagen:

Körper _____

Emotionen _____

Verstand

Geist _____

BEDEUTUNG DER ERGEBNISSE

- 0: Ausgezeichnete Energiemanagement-Fähigkeiten
- 1: Starke Energiemanagement-Fähigkeiten
- 2: Bedeutende Defizite
- 3: Schwache Energiemanagement-Fähigkeiten
- 4: Umfängliche Energiemanagement-Krise

MEINE REFLEXION UND RESULTIERENDE HANDLUNGEN:

[illegible]

Tony Schwartz und **Catherine McCarthy** empfehlen die folgenden Übungen, um die vier Dimensionen der persönlichen Energie zu verbessern:

PHYSISCHES ENERGIE

- Achten Sie auf einen gesunden Schlaf, indem Sie früher zu Bett gehen und Alkoholkonsum reduzieren.
- Bauen Sie Stress durch Sport ab: mindestens 3x die Woche Herz-Kreislauf-Training und mind. 1x die Woche Krafttraining.
- Nehmen Sie alle drei Stunden kleine Mahlzeiten oder leichte Snacks zu sich.
- Lernen Sie, kleine Anzeichen von Energieschwäche zu erkennen, achten Sie auf Rastlosigkeit, Gähnen, Hunger und Konzentrationsschwierigkeiten.
- Nehmen Sie sich im Verlauf des Arbeitstages alle 90-120 Minuten kurze, aber regelmäßige Pausen, bei denen sie Ihren Arbeitsplatz verlassen.

EMOTIONALE ENERGIE

- Besänftigen Sie negative Emotionen wie Gereiztheit, Ungeduld, Angst und Unsicherheit, indem Sie tief durch den Bauch einatmen.
- Bestärken Sie positive Emotionen in sich selbst und anderen, indem Sie anderen gegenüber regelmäßig Ihre ausdrücklich formulierte Wertschätzung ausdrücken, etwa durch Notizzettel, E-Mails, Telefonate oder Gespräche.
- Schauen Sie sich schwierige Situationen mit einer anderen Grundhaltung an. Verändern Sie Ihre Sichtweise, indem Sie sich fragen: „Was würde die andere Person in diesem Konflikt sagen, und warum könnte diese Aussage richtig sein?“ Versetzen Sie sich in die Zukunft, um zu fragen: „Wie werde ich diese Situation mit ein bisschen zeitlichem Abstand bewerten?“ Benutzen Sie eine verallgemeinere Perspektive und fragen Sie: „Wie kann ich durch diese Situation wachsen und lernen?“

MENTALE ENERGIE

- Reduzieren Sie Unterbrechungen, indem Sie konzentriert an einer Aufgabe arbeiten, ohne von E-Mails und Telefon gestört zu werden.
- Antworten Sie auf E-Mails und Mailboxnachrichten in dem dafür vorab von Ihnen vorgesehenen Zeitraum während des Tages.
- Legen Sie jeden Abend die größte Herausforderung des nächsten Tages für sich fest und machen Sie diese dann zu Ihrer Priorität, sobald Sie am Arbeitsplatz ankommen.

SPIRITUELLE ENERGIE

- Identifizieren Sie die Aktivitäten, die Sie in ihre Zone des „effektiven Handelns“ bringen– die Aktivitäten, die Ihnen Gefühle von Effektivität, Leichtigkeit, Vertieftsein und Erfüllung geben. Finden Sie Wege, diesen Aktivitäten öfter nachzugehen. Ein Manager z. B., der es hasste, Reports über Verkaufszahlen zu erstellen, delegierte das an jemanden, der diese Aufgabe liebte.
- Widmen Sie Ihre Zeit den Dingen, die Sie für am Wichtigsten erachten. Verbringen Sie z. B. die letzten 20 Minuten auf Ihrem Heimweg in einer entspannten Haltung, so dass Sie sich wirklich mit Ihrer Familie beschäftigen können, sobald Sie zu Hause ankommen.
- Leben Sie Ihre Kernwerte. Beispielsweise: Wenn Ihnen Sorgfältigkeit am Herzen liegt, Sie aber deswegen wiederholt zu spät zu Meetings kommen, versuchen Sie zum nächsten Meeting mit Absicht 5 Minuten früher zu kommen.

WIE UNTERNEHMEN HELFEN KÖNNEN

Um aktives Energiemanagement in Ihrer Firma zu unterstützen:

- Schaffen Sie einen „Regenerations-Raum“, in dem die Menschen entspannen und auftanken können.
- Bezuschussen Sie Fitness-Mitgliedschaften der Mitarbeiter.
- Ermutigen Sie Manager zu mittäglichen sportlichen Übungen gemeinsamen mit ihren Mitarbeitern.
- Vereinbaren Sie, dass E-Mails in Meetings nicht gelesen werden.

DIE „4 TEAM-WOZU-FRAGEN“

Leitfaden für den Workshop-Moderator



Diese Übung hilft Personen in einem Team, ihre gemeinsame Vision und Mission zu finden und mit der Vision und Mission anderer, beispielsweise ihrer Kunden oder der Gesellschaft, abzugleichen.

Die Übung basiert auf Richard Barretts Buch „Liberating the Corporate Soul“ resp. in der deutschen Ausgabe „Werteorientierte Unternehmensführung“, (Anhang 8: Der Prozess „The Four Why´s“).

ZIEL:

Ziel der Übung ist es, ein gemeinsames Verständnis über die Bestimmung des Teams zu erzielen und herauszufinden, welchen Beitrag es für Kunden und die Gesellschaft leistet.

DARUM GEHT ES:

Durch Dialog die gemeinsame Vision und Mission eines Teams zu entwickeln und in Bezug zu der Vision und Mission anderer zu stellen.

ZEIT:

Ca. 1–2 Stunden

VORBEREITUNG/HILFSMITTEL:

1. Treffen Sie die Entscheidung für diese Übung mit dem Team.
2. Lesen Sie bitte zuerst die Anleitung für Workshop-Leiter ganz durch und machen Sie die Übung einmal für sich selbst. Danach kennen Sie jeden wichtigen Schritt viel besser.
3. Besorgen Sie einen Raum, der so groß ist, dass die Gruppe in kleineren Einheiten arbeiten kann.
4. Versenden Sie die Einladung und nennen Sie darin Anlass, Sinn und Ziel des Workshop. Falls die Gruppe die Übung „Die „4-Persönlichen-Wozu-Fragen“ gemacht hat, bitten Sie die Teilnehmer, ihre Ergebnisse mitzubringen.
5. Erstellen Sie Ihre Folien oder nutzen Sie schon existierende Folien unter www.valuescentre.com/getconnected.
6. Falls Sie Feedback nach dem Workshop einholen wollen, bereiten Sie die entsprechenden Unterlagen vor (siehe S. 172).
7. Halten Sie die wichtigsten Unterlagen als Handouts für jeden Teilnehmer parat.
8. Schreiben Sie den Anlass, das Ziel und die Agenda auf ein Flipchart, das jeder Teilnehmer während des gesamten Workshops sehen kann.

DURCHFÜHRUNG:

1. Teilen Sie die Übungsblätter der „4-Team-Wozu-Fragen“ aus und erklären Sie, was jeder Quadrant bedeutet und wie er ausgefüllt wird.
2. Teilen Sie die Teilnehmer in kleinere Gruppen zu 3–5 Personen ein.
3. Stellen Sie die Fragen vor:
 - a) *Welchen Sinn und Zweck hat dieses Team?*
 - b) *Was müssen wir tun, um als Team zu wachsen und uns weiterzuentwickeln?*

Fordern Sie die Gruppe auf, sich mit Hilfe eines Brainstormings oder kreativen Dialogs darüber auszutauschen und 1–2 Vorschläge für Mission Statements zu formulieren.
4. Schreiben Sie alle vorgeschlagenen Mission Statements aus den Gruppen auf ein Flipchart oder Whiteboard. Regen Sie die Teilnehmer zum Austausch darüber an, sich auf ein Statement zur Internen Mission zu einigen, das ihnen am ehesten gerecht wird. Fordern Sie die Teilnehmer auf, dieses gemeinsam formulierte Interne Mission Statement in ihr Übungsblatt einzutragen.
5. Fahren Sie in den Kleingruppen fort, eine Interne Vision zu formulieren, die eine Antwort auf die Frage gibt: c) *Wozu genau wollen wir unsere Interne Mission als Team und für unsere Teammitglieder erfüllen?*

6. Wiederholen Sie den Prozess wie unter Punkt 4 beschrieben, um eine gemeinsame Interne Vision zu formulieren. Fordern Sie die Teilnehmer auf, auch diese in ihr Übungsblatt einzutragen.
7. Arbeiten Sie weiter in Kleingruppen, diesmal um eine Externe Mission zu formulieren, die Antwort gibt auf die Frage: *d) Wozu genau wollen wir unsere Interne Mission für unsere Kunden entwickeln?*
8. Wiederholen Sie abermals Schritt 4, um ein gemeinsames Externes Mission Statement zu finden und in die Übungsblätter einzutragen.
9. Fahren Sie abermals in Kleingruppen fort, um nun eine Externe Vision zu formulieren, die durch die Frage angeregt wird: *e) Wozu genau wollen wir unsere Externe Mission und unsere Interne Vision zum Leben erwecken und wie trägt das zum Wohl der Gesellschaft bei?*
10. Wiederholen Sie abermals den Prozess wie in Schritt 4 beschrieben, um zu einer gemeinsamen Externen Vision zu kommen, und bitten Sie die Teilnehmer, diese in ihre Übungsblätter einzutragen.
11. Sobald alle Felder ausgefüllt sind, lassen Sie in Kleingruppen die Ergebnisse gegenseitig überprüfen, indem die Teilnehmer die Inhalte in umgekehrter Reihenfolge auf logische Schlüssigkeit checken. Hierzu gehen sie von Beschreibung der „Externen Vision“ zu „Externer Mission“ zu „Interner Vision“ zu „Interner Mission“, indem sie die inhaltliche Verbindung mit dem Wort „Wie“ statt „Wozu“ prüfen. Also zum Beispiel ist die Antwort auf die Frage, wie die Externe Vision zum Leben erweckt werden soll und wie das zum Wohl der Gesellschaft beiträgt, in der Beschreibung der Externen Mission und Internen Vision formuliert.
12. Lassen Sie alle zu einer Gruppenreflektion zusammenkommen. Bitten Sie abschließend um Kommentare, wie die Teilnehmer den Prozess empfunden haben und was sie daraus für sich mitnehmen konnten (siehe die Reflexionsfragen in Team Learning).

NACH DEM WORKSHOP:

1. Fassen Sie die Ergebnisse zeitnah zusammen und verschicken Sie das Protokoll zusammen mit Ihren Folien an die Teilnehmer.
2. Haben Sie schon eine Idee für eine Folgeveranstaltung? Eine Gruppendiskussion im gleichen Kreis nach ein bis zwei Monaten und jährlich zumindest ein Folgetreffen wären eine gute Möglichkeit.
3. Prüfen Sie, was Sie als nächstes tun wollen. Nachdem nun die Vision und Mission des Teams klar ist, könnten Sie zum Beispiel gemeinsam die Übung „Kernwerte und Erwünschtes Verhalten im Team“ durchführen.

DURCHFÜHRUNG/AGENDA:**1. Einleitung**

15 min

Erläutern Sie den Zweck, die Ziele und den Ablauf des Meetings. Seien Sie offen für Fragen und Bedenken.

2. Individuelle Reflexion der Persönlichen Mission

10 min

Falls die Teilnehmer die „Persönliche 4 Wozu“ Übung gemacht haben, bitten Sie sie, die Ergebnisse durchzusehen und sich ein paar Minuten Zeit zu nehmen, darüber zu reflektieren.

3. Ausfüllen des „4-Team-Wozu-Fragen-Blattes“

30 – 60 min

Bitten Sie die Teilnehmer sich in Gruppen aus 3–5 Personen zusammenzutun. Teilen Sie das „4-Team-Wozu-Fragen“ Übungsblatt aus und leiten Sie die Gruppen an, das Blatt in der beschriebenen Vorgehensweise auszufüllen. Für jeden Quadranten, d. h. für die Interne Mission und Vision sowie für die Externe Mission und Vision, kommen die Gruppen wieder im Plenum zusammen, um sich über ihre Ergebnisse auszutauschen. Unterstützen Sie die Teilnehmer dabei, sich auf eine gemeinsame Formulierung zu einigen.

4. Gruppen Austausch

15 min

Beenden Sie die Übung, indem Sie die Vision und Mission Statements laut vorlesen und um Anmerkungen und Kommentare bitten.

5. Reflexion

15 min

Lassen Sie die Teilnehmer abschließend über folgende Fragen reflektieren:

Was war für Sie die wichtigsten Erkenntnis aus dieser Übung und was genau können Sie für sich persönlich aus dieser Übung mitnehmen?

Was müssen wir tun, um unsere Vereinbarungen erfolgreich in die Praxis umzusetzen?

Mission und Vision Statement

„4-Team-Wozu-Fragen“ Übung

Interne Vision

c) Wozu wollen wir unsere Interne Mission als Team und für die einzelnen Teammitglieder erfüllen?

4. Wozu? →

Externe Vision

e) Wozu genau wollen wir unsere Externe Mission und Interne Mission zum Leben erwecken und wie trägt das zum Wohl der Gesellschaft bei?“

↑ 1. Wozu?

Interne Mission

a) Welche Berufung hat dieses Team?
b) Was müssen wir tun, um als Team zu wachsen und uns weiterzuentwickeln?

2. Wozu? →

↑ 3. Wozu?

Externe Mission

d) Wozu wollen wir unsere Externe Mission für unsere „Kunden“ entwickeln?

Mission und Vision Statement

Beispiel

Interne Vision

Beantwortet die Frage, was das Team erreichen möchte.

Wir sind weithin anerkannt als führender Experte auf dem Gebiet der Internet-Technologien.

Externe Vision

Beantwortet die Frage, welchen gesellschaftlichen Beitrag das Team erbringen möchte.

Neue Chancen für den weltweiten wirtschaftlichen Wohlstand zu schaffen.

Interne Mission

Beantwortet die Frage, worauf sich das Team konzentrieren möchte und was die Teammitglieder motiviert.

Entwicklung und Verkauf von innovativen webbasierten Lösungen.

Externe Mission

Beantwortet die Frage, welche Dienstleistung das Team seinen Kunden anbieten möchte.

Durch erstklassige Internetlösungen einen signifikanten Mehrwert für unsere Kunden schaffen.

Mission und Vision Statements

Vorlage

Interne Vision

Externe Vision

Interne Mission

Externe Mission

ABGLEICH VON STRATEGIE UND KULTUR

Leitfaden für Workshop-Moderator



Es gibt den bekannten Spruch von P. Drucker: „Culture eats strategy for breakfast“ (Kultur verspeist Strategie zum Frühstück). Er ist wirklich wahr, denn es nützt nichts, die beste Strategie zu haben, wenn die Teamkultur diese Strategie nicht trägt. Wenn die Menschen, die an der Umsetzung der Strategie arbeiten, nicht das Gefühl haben, in einem gesunden vertrauensvollen Umfeld zu arbeiten, wird ihre Aufmerksamkeit und ihr Fokus nicht auf den strategischen Zielen liegen.

Strategie existiert meist als sichtbares gemeinsames Ziel, oft in einem Dokument festgeschrieben, zusammen mit den daraus abgeleiteten lang- und mittelfristigen Zielen. Im Gegensatz dazu existiert Kultur unsichtbar in jedem einzelnen Individuum, in seinen Gedanken und seinen Gefühlen, oft genug sogar dem Einzelnen selbst unbewusst. Kulturentwicklung startet deswegen damit, dass sich jeder über seine Gedanken, Gefühle und Werte bewusst wird. Dann erst können die Werte im Team bewusst artikuliert und abgeglichen werden. Sie werden dann sichtbar im Verhalten und der Leistung.

Gleichwohl braucht Kultur zum (Über-)Leben die Strategie. Damit Kultur gedeihen kann, braucht sie eine gemeinsame und von den meisten geteilte sinnstiftende Zielsetzung und eine Richtung. Das sind genau die Parameter, die eine gute Strategie liefert. Also obwohl die Kultur die strategische Zielsetzung gefährden kann, braucht sie diese genauso zum eigenen Überleben wie umgekehrt.

Deswegen gilt: Wir brauchen beides – Strategie UND Kultur, um das volle Potenzial in der Organisation freisetzen zu können.

Der Prozess, Strategie und Kultur aufeinander abzustimmen, ist weniger kompliziert als es zunächst klingt. Einfach ausgedrückt fragen wir uns bewusst, welche Kultur notwendig ist, um die strategische Zielrichtung zu unterstützen.

ZIEL:

Definition einer gewünschten Kultur, die mit der Strategie abgeglichen ist und diese unterstützt.

DARUM GEHT ES:

Am Ende des Workshops sind sowohl die wichtigsten Herausforderungen bekannt, als auch die Verhaltensweisen und Maßnahmen identifiziert, die die jeweiligen strategischen Zielsetzungen unterstützen.

ZEIT:

ca. 1-2 Stunden.

VORBEREITUNG/HILFSMITTEL:

1. Versenden Sie die Einladungen mindestens 2 Wochen vor dem Workshop an die Teilnehmer. Beschreiben Sie schon dort den Zweck, die Ziele und das Vorgehen für den Workshop. Senden Sie gegebenenfalls die Handouts mit.
2. Bitten Sie alle Teilnehmer, sich vorzubereiten, indem sie die aus Ihrer Sicht wichtigsten strategischen Zielsetzungen der kommenden 12-18 Monate aufschreiben und zum Workshop mitbringen.
3. Wenn Sie eine Workshop-Bewertung/ein Feedback planen, bereiten Sie dieses vor (Siehe S. 172).
4. Schreiben Sie den Zweck, die Ziele und die Agenda auf ein Flipchart und sorgen Sie dafür, dass dieses während des gesamten Workshops für alle sichtbar ist.

DURCHFÜHRUNG:

1. Stellen Sie Zweck, Ziele und Agenda des Workshops vor. Erklären Sie, wann der Workshop endet. Fragen Sie, ob jeder bis zum Ende dabei sein kann.
2. Bitten Sie den gemeinsamen Vorgesetzten, in den Workshop einzuführen und darzustellen, dass er die Veranstaltung für wichtig hält. Unterstreichen Sie dabei auch die Wichtigkeit, dass jeder Teilnehmer aktiv und offen teilnimmt.
3. Führen Sie in die Übung ein, indem Sie die einzelnen Schritte vorstellen. Stellen Sie sicher, dass alle die Übungsschritte verstanden haben. Geben Sie Zeit für Fragen und Bemerkungen.
4. Stellen Sie sicher, dass jeder die Möglichkeit hat, etwas zu sagen. Seien Sie hartnäckig und bitten Sie um Fragen. Denken Sie daran, der Prozess ist genauso wichtig wie das Ergebnis.
5. Bitten Sie die Teilnehmer, sich zu zweit über ihre Erwartungen an den Workshop auszutauschen. Im Anschluss bitten Sie die ganze Gruppe, ihre Erwartungen im Plenum zu teilen. Am besten dokumentieren Sie die Beiträge auf einem Flipchart. Sie schaffen damit zum einen eine größere Verbindlichkeit der Teilnehmer zum Erarbeiteten und zum anderen erhalten Sie selbst wichtige Informationen über die Erwartungshaltungen der Teilnehmer.
6. Bitten Sie nun die Teilnehmer, die vorbereiteten Listen mit den wichtigsten strategischen Zielen zur Hand zu nehmen. Teilen Sie dazu das erste Handout aus, damit jeder für sich die beiden Fragen beantwortet. Im Anschluss werden diese Antworten in kleinen Gruppen von 3-5 Personen miteinander besprochen.
7. Nun sammeln und notieren Sie die Antworten auf die erste Frage auf einem Flipchart. Beenden Sie diesen Schritt erst, wenn alle wichtigen strategischen Zielsetzungen in der gesamten Gruppe geteilt und miteinander in Verbindung gebracht sind und somit eine gemeinsame Sicht hergestellt ist.
8. Jetzt werden die angenommenen Herausforderungen miteinander geteilt. Legen Sie für jede Herausforderung fest, ob diese sichtbar (über der Oberfläche) oder unsichtbar (unter der Oberfläche) ist. Wenn möglich, dokumentieren Sie alle Herausforderungen auf einem Whiteboard, auf dem eine horizontale gewellte Linie eine Wasserlinie darstellt. Oft sind die Nennungen in der Mehrzahl unsichtbare Herausforderungen!

Herausforderungen, die die strategische Zielsetzung unterstützen



- Schauen Sie sich gemeinsam die notierten Herausforderungen an und fragen Sie: „Was sagt uns das über uns als Team und was braucht es, um unsere strategischen Ziele zu erreichen?“
- Verteilen Sie das zweite Handout. Bitten Sie jeden Teilnehmer, die beiden Fragen für sich alleine zu beantworten. Dann tauschen sich die Teilnehmer wieder in Gruppen zu 3-5 Personen aus. Fragen Sie: „Wenn Sie sich Ihre Antworten zu Frage 1 ansehen, was wird Ihnen dabei klar? Wie passen die identifizierten Werte und Verhaltensweisen zu unserer heutigen Kultur? Wo sind die größten Unterschiede? Welche Maßnahmen haben Sie vorgeschlagen?“. Bitten Sie darum, die zwei bis vier wichtigsten Maßnahmen auszuwählen. „Was ist notwendig, damit diese umgesetzt werden, und bis wann?“
- Sammeln Sie alle ausgewählten Maßnahmen. Fügen Sie Verantwortliche, Ressourcen und Abgabedatum dazu.
- Beenden Sie den Workshop mit einer gemeinsamen Reflexion der Gruppe zu Erfahrungen und erlebten Lernimpulsen.

NACH DEM WORKSHOP:

- Stellen Sie sicher, dass alle Maßnahmen von den Verantwortlichen verstanden wurden und so die Erfüllung der Erwartungen der anderen Teilnehmer sichergestellt ist.
- Integrieren Sie die Fortschrittsberichte zu den Maßnahmen dieses Workshops in andere übliche Fortschrittsberichte und in ein Follow-up-Meeting.

DURCHFÜHRUNG/AGENDA:**1. Einführung**

10 min

Stellen Sie Zweck, Ziele und Agenda für den Workshop vor. Seien Sie offen für Fragen.

2. Unsere priorisierten strategischen Ziele und Herausforderungen

30 – 60 min

Jeder stellt seine wichtigsten strategischen Ziele vor.

3. Kultur, Werte und notwendige Verhaltensweisen

30 – 60 min

Bitten Sie jeden, Werte und Verhaltensweisen zu identifizieren, einschließlich der notwendigen Maßnahmen.

4. Reflexion in der ganzen Gruppe

15 min

Reflektieren Sie gemeinsam, welche wichtigsten Erfahrungen die Teilnehmer für sich nach dieser Übung in den Arbeitsalltag mitnehmen.

Fragen zur Reflexion

Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten strategischen Zielsetzungen?

Was sind für Sie die größten Herausforderungen, um die strategischen Zielsetzungen erreichen zu können?

Fragen zur Reflexion

Ausgehend von Ihren gemeinsam geteilten strategischen Zielen
(Ihrer Organisation im Ganzen und Ihrem Team im Speziellen) ...

1. Welche Werte und Verhaltensweisen müssen gelebt werden, um diese Ziele zu erreichen?

2. Welche Maßnahmen schlagen Sie vor, um diese Werte und Verhaltensweisen zu entwickeln und zu erhalten?

VERSTÄNDNIS UND VERINNERLICHUNG DES GEMEINSCHAFTLICHEN BESTREBENS



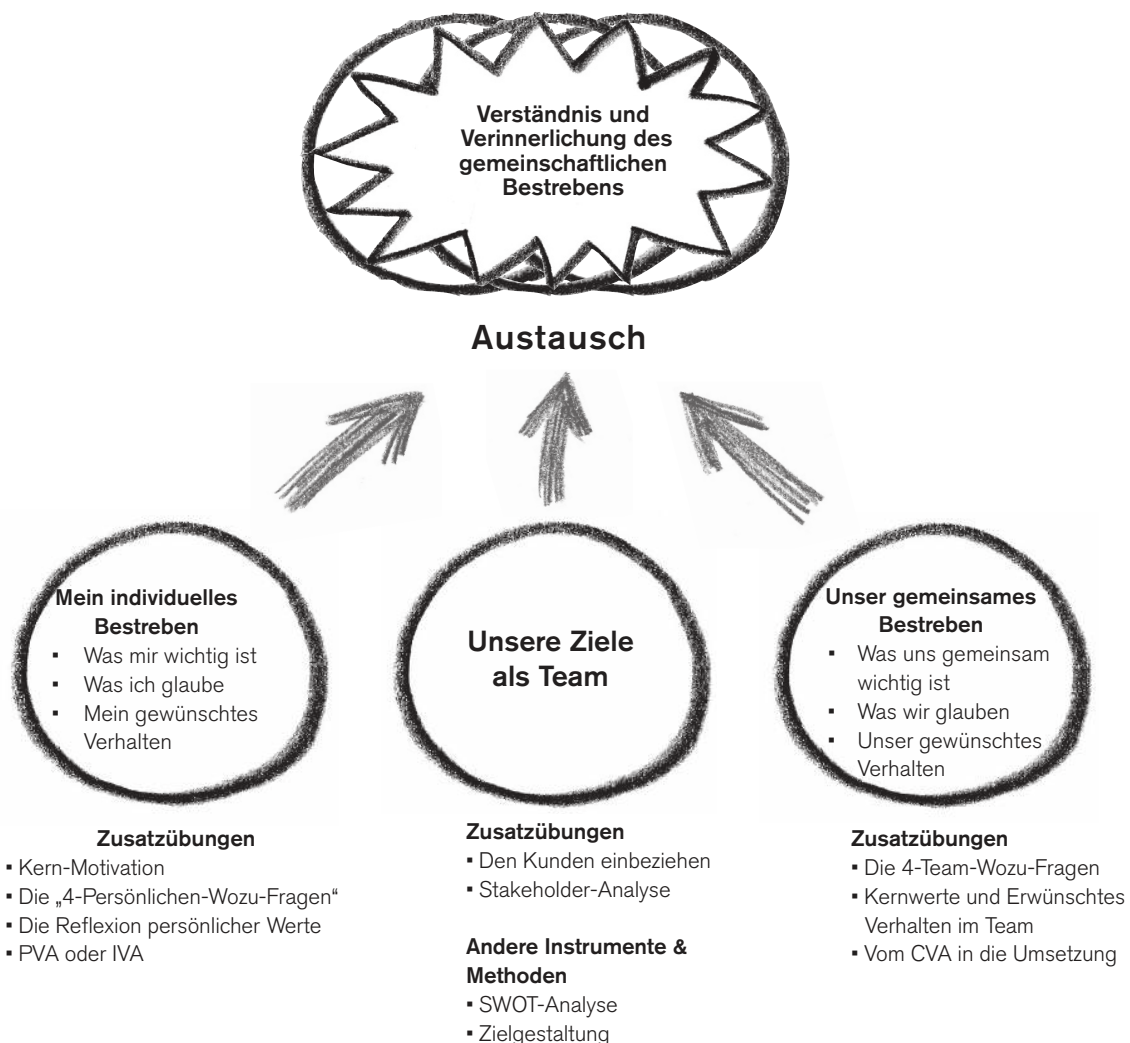
Leitfaden für Workshop-Moderator

Teams haben sowohl direkten als auch indirekten Einfluss auf unterschiedliche Stakeholder. Das Team-Ziel und dessen Vereinbarkeit mit den Bestrebungen der einzelnen Teilnehmer und Stakeholder bewusst zu machen, ist eine Voraussetzung, um eine gemeinsame Sichtweise und eine höhere Bewusstseinsebene der Schlüsselpersonen zu schaffen. Und damit letztendlich, dass Teams erfolgreich sein können.

In dieser Übung geht es darum, den Dialog über die Vereinbarkeit der Teamziele mit den Interessen der Schlüsselpersonen zu verstärken, die so wichtig für den Erfolg des Teams sind.

Die Übung kann einzeln und/oder in der Gruppe erfolgen und die Ergebnisse anderer Übungen aus *Get Connected* können als Input und Beitrag gut genutzt werden.

Die Graphik unten zeigt die Instrumente und Übungen, die nützlich sein können.



ZIEL:

Den Austausch über die Gedanken und Gefühle einzelner Personen zu Teamzielen und Ergebnissen fördern und ins Bewusstsein holen.

DARUM GEHT ES:

Am Ende der Übung sollten alle Teilnehmer eine höhere Verbundenheit mit dem Team sowie ein gemeinsames Verständnis zum Ergebnis und der Bedeutung der Teamziele haben.

ZEITAUFWAND:

ca. 2–3 Stunden

VORBEREITUNG:

1. Treffen Sie die Entscheidung zu dieser Übung mit dem gesamten Team.
2. Lesen Sie bitte zuerst die gesamte Workshop-Anleitung durch und machen Sie die Übung einmal für sich selbst. Danach kennen Sie jeden wichtigen Schritt viel besser.
3. Optional: Führen Sie einige oder auch alle der oben genannten möglichen Übungen, Instrumente und Methoden im Vorfeld durch und lassen Sie die Ergebnisse hier einfließen. Beispiel: Nutzen Sie die Zielgestaltung, um die Gruppenziele in überschaubare, sinnvolle Schritte herunterzubrechen. Oder nutzen Sie die Stakeholder-Analyse, um Interessen und Machteinfluss der Schlüsselpersonen zu verstehen. Die Übung „4-Persönliche-Wozu-Fragen“ kann Aufschluss darüber geben, was das Team antreibt und motiviert, etc.
4. Besorgen Sie einen Raum, der groß genug für die Arbeit in Zweiergruppen ist.
5. Erstellen Sie Ihre Folien oder nutzen Sie schon existierende Folien unter www.valuescentre.com/getconnected.
6. Versenden Sie die Einladung und nennen Sie Anlass, Sinn und Ziel sowie die Teilnehmer des Workshops.
7. Falls Sie Feedback nach dem Workshop einholen wollen, bereiten Sie die entsprechenden Unterlagen vor (siehe S 172).
8. Schreiben Sie den Anlass, das Ziel und die Agenda auf ein Flipchart, das jeder Teilnehmer während des gesamten Workshops sehen kann.

DURCHFÜHRUNG:

1. Folgen Sie der empfohlenen Agenda.
2. Zeigen Sie die graphische Darstellung des Modells mit den Bereichen „Mein individuelles Bestreben“, „Projekt-Ziele“ und „Unser gemeinsames Bestreben“. Ergänzen Sie alle für das Projekt und Team relevanten Details wie: Was sind die Projektziele? Welche individuellen oder Gruppenziele wurden bisher herausgefunden? (Dazu können gut die Ergebnisse aus den früheren optionalen Übungen, Instrumenten und Methoden genutzt werden.)
3. Erläutern Sie die Fragen zur anschließenden Reflexion und verteilen Sie Arbeitsblätter, auf denen diese nochmals detailliert aufgeführt sind.
 - Was wird mir klar, wenn ich mir unsere Teamziele und Ergebnisse vergegenwärtige?
 - Welche Gedanken und Gefühle habe ich in Bezug auf unserer Teamziele und Ergebnisse?
 - Was braucht es in Anbetracht dessen, um ein für alle Stakeholder und Teammitglieder gleichermaßen erfolgreiches Team zu sein?
 - Verstehen wir die Teamziele und können wir uns mit ihnen identifizieren? Welche Maßnahmen sind notwendig, sofern es Differenzen gibt?
 - Auf welche positiven oder negativen Themen fokussieren wir unsere Energie? Und was sollten wir diesbezüglich unternehmen?
4. Lassen Sie Zweierpaare bilden, die sich über Ihre Erkenntnisse, Schlussfolgerungen und eventuelle Bedenken austauschen.
5. Führen Sie die Teilnehmer zum Austausch in der Gesamtgruppe wieder im Plenum zusammen.

6. Reflektieren Sie in der Gruppe, wie persönliche und Teamziele zusammenpassen und welche Maßnahmen unter Umständen notwendig sind. Schreiben Sie alle Überlegungen und Maßnahmen auf ein Flipchart oder Whiteboard, so dass alle es sehen und sich jeweils darauf beziehen können.
7. Lassen Sie die Gruppe abschließend folgern, was sie als kritische Faktoren für die Vereinbarkeit der persönlichen Bestrebungen mit den Teamzielen sehen. Versuchen Sie möglichst Einigung und Abstimmung darüber zu erlangen, wie konkret mit den vereinbarten Maßnahmen umgegangen werden soll – zum Beispiel mit der unmittelbaren Planung eines Follow-up-Meetings.

NACH DEM WORKSHOP:

1. Schreiben und verschicken Sie das Protokoll so bald wie möglich nach dem Treffen. Sofern die Teilnehmer es wünschen, hängen Sie auch die Präsentation, die Sie gezeigt haben, mit an.
2. Manchmal sind Folgemeetings nötig, um die Vereinbarkeit von individuellem und Team-Bestreben weiter zu erörtern. Zum Beispiel:
 - Wenn einem Teammitglied klar geworden ist, dass ihr/sein individuelles Bestreben nicht mit den Bestreben des gesamten Teams vereinbar ist, könnte ein Gespräch unter vier Augen mit ihr/ihm und dem Teamleiter hilfreich sein, um eine praktikable Lösung zu finden. Als Beispiel: Könnte eine eventuelle Anpassung der Position oder des Verantwortungsbereichs dieser Person zu einer größeren Annäherung von gemeinsamen Bestrebungen und individuellen Zielen führen?
 - Sofern eine oder mehrere Schlüsselpersonen realisieren, dass es Zielkonflikte gibt, können unter Umständen Folgemeetings zur Klärung oder Neubestimmung des Aufgabenbereichs ratsam sein.

DURCHFÜHRUNG/AGENDA:**1. Einführung**

15 min

Geben Sie einen Überblick über Zweck, Ziele und Agenda des Meetings. Seien Sie offen für Fragen.

2. Reflexion in Kleingruppen

30 min

Bitten Sie die Teilnehmer, einen Partner zu wählen, mit dem sie sich über ihre Erkenntnisse, Schlussfolgerungen und eventuelle Bedenken austauschen.

3. Gruppendiskussion

30 – 60 min

Laden Sie alle Kleingruppen ein, ihre Erkenntnisse und Folgerungen ins Plenum einzubringen. Geben Sie der Gruppe die Möglichkeit, sich über das eben präsentierte auszutauschen, ins Gespräch zu kommen und Maßnahmen zu definieren, die eine gemeinsame Ausrichtung der persönlichen und der Teamziele unterstützen.

4. Reflexion

15 min

Finden Sie in der abschließenden Gruppenreflektion heraus, welches die wichtigste Erkenntnis des Workshops war und was genau die Teilnehmer für sich von dieser Übung mitnehmen.

Fragen zur Reflexion:

1. Was wird mir klar, wenn ich mir unsere Teamziele und Ergebnisse vergegenwärtige?

2. Welche Gedanken und Gefühle habe ich bezüglich unserer Teamziele und Ergebnisse?

3. Was braucht es in Anbetracht dessen, um ein für alle Stakeholder und Teammitglieder gleichermaßen erfolgreiches Team zu sein?

4. Verstehen wir die Teamziele und können wir uns damit identifizieren? Welche Maßnahmen sind notwendig, sofern es Differenzen gibt?

5. Auf welche positiven oder negativen Themen fokussieren wir unsere Energie? Und was sollten wir diesbezüglich unternehmen?

WERTSCHÄTZENDE ERKUNDUNGEN (AI) ERMÖGLICHEN EINEN GEMEINSAMEN ENTWICKLUNGSWEG



Leitfaden für den Workshop-Moderator

Die kollektive „Weisheit der Gruppe“ ist mächtiger als die Weisheit jedes Einzelnen.

„Appreciative Inquiry“ (kurz AI), in Deutsch auch „Wertschätzende Erkundung/ Wertschätzendes Interview“ genannt, ist ein werteorientierter Ansatz aus der Team- und Organisationsentwicklung, der eine wertschätzende und affirmative Grundhaltung in Teams, Organisationen oder Gemeinwesen fördert, in der die wertschätzende Befragung (oder Erkundung) ein zentrales Element bildet.

Das Grundprinzip von AI nutzt das kollektive Wissen, um damit das volle Potenzial von uns Menschen freizusetzen und ein gemeinsames Bekenntnis und Verständnis zu den kollektiven Zielen und Verhaltensweisen zu entwickeln.

Die Ausrichtung auf die gemeinsamen Ziele wird verbindlich, indem konkrete Verhaltensweisen an die erwünschten Werte gekoppelt werden. Sie können dafür alle möglichen Werte heranziehen, die Sie mit dieser Methode dann verifizieren.

ZIEL:

Die Teammitglieder haben ein gemeinsames Verständnis über die Verhaltensweisen, die passend zu jedem Schlüsselwert erwartet werden.

DARUM GEHT ES:

In einem co-kreativen dialogischen Prozess sollen die vom Team erwünschten Werte und Verhaltensweisen bewusst gemacht und definiert werden.

TEILNEHMER:

Teammitglieder

ZEITBEDARF:

Ca. 2-3 Stunden

VORBEREITUNG/HILFSMITTEL:

1. Holen Sie die Zustimmung des Teams zu dieser Übung ein.
2. Wählen Sie die Teilnehmer und buchen Sie einen passenden Raum.
3. Entscheiden Sie, ob Sie selbst die Einführung in den Workshop übernehmen oder einen Gastreferenten bitten, um die richtige Atmosphäre zu schaffen.
4. Versenden Sie die Einladung und nennen Sie dabei Zweck und Ziel der Veranstaltung sowie Datum, Ort und Personen.
5. Wählen Sie die Präsentationsfolien aus, die Sie zeigen möchten. Lassen Sie sich von den Vorlagen auf www.valuescentre.com/getconnected inspirieren und wählen Sie ergänzende Folien aus.
6. Stellen Sie sicher, dass der Raum und die benötigten Materialien vorbereitet sind.
7. Falls Sie eine Auswertung oder Teambetrachtung durchführen wollen, bereiten Sie diese vor (siehe Seite 172).
8. Kommen Sie mindestens 20 Minuten vor allen anderen.
9. Schreiben Sie Zweck, Ziele und Agenda auf Flipcharts und hängen Sie diese für die Dauer der Übung für alle sichtbar auf.

DURCHFÜHRUNG:

1. Stellen Sie Absicht, Ziele und Agenda der Veranstaltung vor. Klären Sie, bis wann die Veranstaltung gehen soll, und stellen Sie sicher, dass alle bis zum Ende bleiben können.
2. Bitten Sie den Vorgesetzten zu erläutern, wie wichtig es ist, dass jeder Teilnehmende seine/ihre Sicht darlegt und verständlich macht.

3. Leiten Sie in die Übung ein, indem Sie die Schritte erläutern. Stellen Sie sicher, dass jeder die Übung verstanden hat. Geben Sie die Möglichkeit, Fragen zu stellen und Bedenken zu äußern.
4. Stellen Sie sicher, dass jeder die Möglichkeit bekommt, seine Sicht darzulegen. Seien Sie bestimmt und forschen Sie – im Sinne von Nachhaken – nach möglichen Fragen. Bedenken Sie, dass der Prozess ebenso wichtig ist wie das Ergebnis.
5. Schließen Sie die Übung mit einer gemeinsamen Reflexion über die Erfahrungen und Erkenntnisse ab.

NACH DEM WORKSHOP:

1. Stellen Sie sicher, dass die beschlossenen Maßnahmen umgesetzt werden, damit die aufgetretenen Erwartungen erfüllt werden.

DURCHFÜHRUNG/AGENDA:

1. Einführung	10 min
Stellen Sie die Absicht, Ziele und Agenda der Veranstaltung vor.	
2. Bestimmen Sie die Werte	20 min
Wählen Sie die Werte aus, auf die Sie sich konzentrieren wollen. Sie können die Übungen „Kernwerte und Erwünschtes Verhalten im Team“ oder „Vom CVA in die Umsetzung“ nutzen, um Ihre Werte zu bestimmen. Ebenso gut können Sie mit den Kernwerten Ihrer Organisation arbeiten.	
3. Storytelling	45 min
Bilden Sie Gruppen. Bitten Sie die Teilnehmer, der Gruppe über ein persönliches Erlebnis zu berichten, bei dem sie deutlich spürten, dass dieses oder ein anderes Team, in dem sie einmal gearbeitet haben, seinen gewählten Wert wirklich lebt. Lassen Sie die Situation so lebendig wie möglich schildern (drehbuchtauglich). Denken Sie an Fragen wie: • Wie war die Situation? • Was haben Sie gemacht? • Wer war dabei? • Was genau war passiert? • Wie hat es sich die Fähigkeit des Teams, einen starken <Wert> zu leben, angefühlt? • Was waren die bemerkenswertesten Merkmale dieser Erfahrung? Geben Sie weitere Einzelheiten an.	
4. Imaginieren/Zukunftsbilder kreieren	30 min
Stellen Sie sich ein Zukunftsszenario etwa in fünf Jahre vor, wenn alle im Team diesen gewählten Wert vorleben, sei es in ihrer Haltung oder in ihrem Verhalten. Beschreiben Sie genau, was dann im Team und in der Organisation geschehen würde. Wie würde sich das anfühlen? Wie würde das aussehen?	
5. Definieren Sie konkrete Verhaltensweisen und Schritte	30 min
Diskutieren Sie in den Übungsgruppen, was Sie aus der Zukunftsimagination lernen: • Was bedeutet dieser Wert für unsere Arbeit im Team und warum ist er uns wichtig? • Definieren Sie: Wie werde ich (anders) arbeiten, um diesen Wert in mein Verhalten zu integrieren und in meinem Umfeld zu leben? • Definieren Sie konkrete Ziele/Schritte/Maßnahmen, die Sie umsetzen möchten, um diesen Wert deutlicher hervorzuheben!	
6. Austausch und Folgeveranstaltung vereinbaren	30 min
Im Plenum: Austausch und Dialog über die Gruppenergebnisse von Schritt 5. Ernennen Sie einen „Werte-Koordinator“, der für die nächsten Monate bis zur Auswertung auf die Einhaltung der Vereinbarungen achtet.	
7. Gruppenreflexion	15 min
Moderieren Sie die Gruppenreflexion: Was nehmen Sie mit? Welche Einsichten haben Sie aus der Übung gewonnen?	

„Appreciative Inquiry“ (Wertschätzende Erkundung)	
WERTE: DETAILS	VERHALTENSWEISEN

KERNWERTE UND ERWÜNSCHTES VERHALTEN IM TEAM



Leitfaden für den Workshop-Moderator

Diese Übung unterstützt Sie dabei, gemeinsame Werte und entsprechend gewünschte Verhaltensweisen im Team zu etablieren. Als Team auf gemeinsamen Werten aufzubauen bedeutet:

- Kommunikation und Verständnis verbessern sich,
- die Zusammenarbeit im Team klappt besser und die Menschen haben ein besseres Gefühl bei der Arbeit,
- Kooperation und die Abstimmung auf ein gemeinsames Ziel werden besser,
- es entwickelt sich ein Verständnis, was das Team zusammenhält,
- es wird leichter, sich auf das Wesentliche zu fokussieren,
- der „individuelle Fingerprint“ des Unternehmens wird erkennbar,
- das Team leistet einen größeren Wertbeitrag für alle Stakeholder.

Quelle: „The Leadership Challenge“ von Jim Kouzes und Barry Posner

Ein gemeinsames Verständnis des gewünschten Verhaltens in Bezug auf die gemeinsamen Werte ist die Basis für ein effektives und attraktives Arbeitsumfeld. Das Ergebnis dieser Übung in Verbindung mit einer gemeinsam getragenen Vision und Mission bildet das Fundament einer Team-Kultur. Gleichwohl handelt es sich dabei um eine „Reise“ für das Team, die regelmäßige Reflexionen und Verbesserungen erfordert, um den Worten Taten folgen zu lassen.

ZIEL:

Verabschiedung einer Liste gemeinsamer Werte, getragen durch eindeutige Definition der Verhaltensweisen.

DARUM GEHT ES:

Durch Dialog und Austausch sollen gemeinsame Werte, Einstellung und gewünschte Verhaltensweisen identifiziert werden, die für eine attraktive und leistungsfähige Team-Kultur erforderlich sind.

ZIELGRUPPE:

Sowohl Teams, die sich neu zusammenfinden, als auch Teams, die schon länger zusammenarbeiten.

ZEIT:

Ca. 2-3 Stunden

VORBEREITUNG/HILFSMITTEL:

1. Treffen Sie die Entscheidung für diese Übung mit dem Team.
2. Entscheiden Sie, ob Sie sich selbst vorbereiten oder einen Gastreferenten einladen, der den Workshop einleitet und die passende Atmosphäre schafft.
3. Stellen Sie den Teilnehmern rechtzeitig das Übungsblatt (siehe Anlage) zur Vorbereitung auf den Workshop zur Verfügung. Bitten Sie alle Teilnehmer, 3 Werte aus der Werteliste auszuwählen, die sie als „Leitwerte“ für das Team sehen, und diese ca. 1 Woche vor dem Workshop an Sie zurückzumelden.
4. Sammeln Sie die Rückmeldungen und ranken Sie die zurückgemeldeten Werte nach Häufigkeit.
5. Wählen Sie sich zusätzliches Material aus, das Sie ggf. nutzen möchten, um die Übung zu unterstützen. Inspiration finden Sie unter: www.valuescentre.com/getconnected

DURCHFÜHRUNG:

1. Erläutern Sie Anlass und Zielsetzung der Übung.
2. Stellen Sie die Übung vor – Schritt für Schritt – und klären Sie mögliche Fragen und Bedenken.
3. Bilden Sie Kleingruppen von 3-5 Personen.
4. Teilen Sie die Rangliste der vorgeschlagenen Teamwerte aus und bitten Sie jede Kleingruppe, sich auf 3-5 Werte aus der Liste zu verständigen. Nutzen Sie das Übungsblatt, um die Bedeutung der ausgewählten Werte zu beschreiben.
5. Lassen Sie die Kleingruppen wieder zusammenkommen und bitte Sie sie, ihre ausgewählten Werte vorzustellen. Dokumentieren Sie dies für alle sichtbar am Flipchart/Whiteboard.
6. Moderieren Sie den Austausch in der Gesamtgruppe zu den aufgelisteten Werten, bitten Sie nun die gesamte Gruppe, sich auf 3-5 Teamwerte zu verständigen.
7. Nun räumen Sie den Kleingruppen Zeit ein, sich darüber auszutauschen, was die Teamwerte im Hinblick auf Verhalten und Maßnahmen bedeuten, um die erwünschte Teamkultur zu erreichen.
8. Moderieren Sie den Dialog in der Gesamtgruppe, wie die Teamwerte und gewünschten Verhaltensweisen mit Leben erfüllt werden können. Notieren Sie die Ideen und Diskussionsergebnisse am Flipchart/Whiteboard.
9. Stellen Sie sicher, dass jedes Teammitglied die Möglichkeit erhält, ihre/seine Perspektive zu teilen. Fragen Sie nach und ermuntern Sie, alle Sichtweisen einzubringen. Bedenken Sie, der Prozess ist ebenso wichtig wie das Ergebnis.
10. Beenden Sie die Übung mit einer Reflexion und dem Ausblick auf die konkreten nächsten Schritte.

NACH DEM WORKSHOP:

1. Dokumentieren Sie die vereinbarten Werte und Verhaltensweisen als „Entwurf“ und bitten Sie alle Teammitglieder im Nachgang zum Workshop zu reflektieren, ob sie diese Teamwerte mittragen können.
2. Besprechen Sie im nächsten Teammeeting die Teamwerte kurz noch einmal und vereinbaren Sie einen Aktionsplan.
3. Stellen Sie sicher, dass Sie die Teamwerte und gewünschten Verhaltensweisen im Tagesgeschäft zum Thema machen. Beispielsweise dadurch, dass Sie zu Beginn des Meetings darauf verweisen oder am Ende des Meetings überprüfen, inwiefern Sie Ihre Teamwerte gelebt haben. Nehmen Sie gegebenenfalls Anpassungen oder Ergänzungen vor.

Werteliste:

- | | | |
|--|---|---|
| ☐ An zukünftige Generationen denken | ☐ Globale Führung | ☐ Nachhaltigkeit |
| ☐ Anpassungsfähigkeit | ☐ Gesellschaftliches/Soziales Engagement | ☐ Neugier |
| ☐ Arbeitsplatzunsicherheit | ☐ Gesundheit der Mitarbeiter | ☐ Offene Kommunikation |
| ☐ Ausbeutung | ☐ Gewinn | ☐ Offenheit |
| ☐ Ausgleich (Privat/Beruf) | ☐ Hierarchie | ☐ Persönlichkeitsentwicklung |
| ☐ Ausrichtung an Zielen | ☐ Humor/Spaß | ☐ Positive Grundhaltung |
| ☐ Begeisterung | ☐ Imperium errichten | ☐ Produktivität |
| ☐ Berufliche Weiterentwicklung | ☐ Informationen teilen | ☐ Professionalität |
| ☐ Bürokratie | ☐ Informationen zurückhalten | ☐ Qualität |
| ☐ Der/die Beste sein | ☐ Initiative | ☐ Respekt |
| ☐ Effizienz | ☐ Innovation | ☐ Risikobereitschaft |
| ☐ Ehrlichkeit | ☐ Integrität | ☐ Sendungsbewusstsein |
| ☐ Einbeziehen | ☐ Interner Wettbewerb | ☐ Sicherheit |
| ☐ Einsatzbereitschaft/Engagement | ☐ Klarheit | ☐ Silodenken |
| ☐ Erfahrung | ☐ Konfliktbewältigung | ☐ Soziale Verantwortung |
| ☐ Erfüllung für die Mitarbeiter | ☐ Kontinuierliche Verbesserung | ☐ Strategische Allianzen |
| ☐ Ergebnisorientierung | ☐ Kontinuierliches Lernen | ☐ Teamarbeit |
| ☐ Ergebnisverantwortung | ☐ Kontrolle | ☐ Transparenz |
| ☐ Ermächtigung | ☐ Kooperation | ☐ Umweltbewusstsein |
| ☐ Ermutigung | ☐ Kostenreduzierung | ☐ Unternehmmergeist |
| ☐ Ethisches Verhalten | ☐ Kreativität | ☐ Versöhnlichkeit |
| ☐ Etwas bewirken | ☐ Kundenzufriedenheit | ☐ Vertrauen |
| ☐ Exzellenz/Herausragendes leisten | ☐ Kurzfristige Orientierung | ☐ Verwirrung |
| ☐ Fairness | ☐ Lange Arbeitszeit | ☐ Vielfalt akzeptieren |
| ☐ Finanzielle Sicherheit | ☐ Langzeitperspektive | ☐ Vorsicht |
| ☐ Fördern und entwickeln | ☐ Leistungsorientierung | ☐ Vorwürfe machen |
| ☐ Führen durch das Beispiel | ☐ Macht | ☐ Wachstum der Organisation |
| ☐ Führungskräfteentwicklung | ☐ Manipulation | ☐ Weisheit |
| ☐ Fürsorglichkeit | ☐ Marken-Image | ☐ Wohlbefinden (körperlich/emotional/geistig/spirituell) |
| ☐ Ganzheitliches Denken | ☐ Menschenrechte | ☐ Zuhören |
| ☐ Geduld | ☐ Mitarbeiter anerkennen | ☐ Zusammenarbeit durch die ganze Gruppe |
| ☐ Gemeinsame Vision | ☐ Mitarbeiterbindung | ☐ Zusammenarbeit mit Kunden |
| ☐ Gemeinsame Werte | ☐ Mitgefühl | |
| ☐ Gleichheit | ☐ Mühelos mit Ungewissheit umgehen | |

Falls Sie für Sie wichtige Werte in der Liste nicht finden können, bitte listen Sie diese hier auf:

- | | | |
|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| ☐ _____ | ☐ _____ | ☐ _____ |
| ☐ _____ | ☐ _____ | ☐ _____ |
| ☐ _____ | ☐ _____ | ☐ _____ |

Agenda:

- | | |
|---|-------------|
| 1. Einführung: | 15 min |
| Einführung in die Übung, Vorstellung Ziel und Vorgehen, Klärung von Fragen | |
| 2. Auswahl der Werte in Kleingruppen: | 30 – 60 min |
| Bilden Sie Kleingruppen von 3-5 Personen. Teilen Sie die Rangliste der vorgeschlagenen Teamwerte aus. Bitten Sie jede Kleingruppe, sich auf 3-5 Werte aus der Liste zu verständigen und diese mit Hilfe des Templates zu beschreiben. | |
| 3. Reflexion in der Gruppe – Auswahl von 3-5 Teamwerten: | 30 – 60 min |
| Bitten Sie nun jede Kleingruppe, ihre Werte vorzustellen, und dokumentieren Sie dies für alle sichtbar am Flipchart/Whiteboard.
Moderieren Sie den Austausch in der Gesamtgruppe zu den aufgelisteten Werten, bitten Sie nun die gesamte Gruppe, sich auf 3-5 Teamwerte zu verständigen. | |
| 4. Verabschiedung der Teamwerte: | 15 min |
| Bitten Sie nun darüber zu reflektieren, was die Teamwerte im Hinblick auf Verhalten und Maßnahmen bedeuten, um die erwünschte Teamkultur zu erreichen. Moderieren Sie den Dialog in der Gesamtgruppe, wie die Teamwerte und gewünschten Verhaltensweisen mit Leben erfüllt werden können. Notieren Sie die Ideen und Diskussionsergebnisse am Flipchart/Whiteboard.
Vereinbaren Sie auch, wie das Team ganz konkret an den Teamwerten weiterarbeiten möchte. . | |
| 5. Reflexion in der Gruppe: | 15 min |
| Bitten Sie die Gruppe, darüber zu reflektieren, welche Erkenntnisse und Erfahrungen sie aus der Übung mitnehmen. | |

Wert	
Definition Wie definieren WIR diesen Wert?	
Kultur Wie zeigt sich dieser Wert (Verhalten) im besten Fall?	
Aktion Mit welchen Maßnahmen können wir* diesen Wert entwickeln? * ich persönlich, wir im Team, in der Organisation?	

Beispiel: Visualisieren Sie Ihre Werte und das gewünschte Verhalten

TEAMARBEIT

- *Wir leisten einen Beitrag und teilen die Verantwortung für Ergebnisse.*
- *Wir respektieren jede Meinung und hören aktiv zu.*
- *Wir bitten um Feedback und Input von anderen Teammitgliedern.*

VERTRAUEN

- *Wir sind offen und aufrichtig.*
- *Wir behandeln einander anerkennend und fair.*
- *Wir handeln integer und unterstützen einander.*

VERBINDLICHKEIT

- *Wir liefern exzellente Ergebnisse in allen professionellen Belangen.*
- *Wir sind verlässlich, auch unter schwierigen Umständen zu liefern.*
- *Wir behalten unsere Mission und Vision im Fokus bei allen Entscheidungen.*

OFFENHEIT

- *Wir teilen Informationen pro-aktiv.*
- *Wir bringen Themen zur Sprache und sprechen offen über unsere Ansichten und Gefühle.*
- *Wir ermuntern einander, ehrliche und offene Gespräche zu führen.*

KOOPERATION MIT KUNDEN

- *Wir bieten das „kleine Extra mehr“, das sich Kunden wünschen, aber nicht erwarten.*
- *Wir haben eine positive Einstellung und gehen jeden Auftrag mit Enthusiasmus an.*

MITARBEITER-ANERKENNUNG

- *Wir erkennen und schätzen gute Leistung und gewünschtes Verhalten.*
- *Wir geben regelmäßiges und positives Feedback.*

Tipp:

Beschreiben Sie Ihre Werte in Form von Verhalten oder einer „Story“.

VOM CVA IN DIE UMSETZUNG

Leitfaden für den Workshop-Moderator



Diese Übung basiert auf einem Assessment aus dem CTT-Instrumentarium des Barrett Values Centre (CTT = Cultural Transformation Tools) namens CVA (Culture Values Assessment). Mit diesem Tool zu arbeiten, kann nur in Zusammenarbeit mit einem zertifizierten CTT-Berater erfolgen. Einen CTT-zertifizierten Berater in Ihrer Nähe finden Sie unter: www.valuescentre.com/partners. Die Veränderung von Organisations- und Teamkultur beginnt mit persönlicher Veränderung. Daher ist es empfehlenswert, wenn möglich diese Übung mit der Übung "Vom PVA in die Umsetzung" auf Seite 89 zu kombinieren. Für den Fall, dass Sie die Führungskraft des Teams sind, mit dem Sie eine Kulturtransformation durchführen wollen, empfiehlt es sich, zuerst bei sich persönlich anfangen. Das gibt Ihnen nicht nur ein tieferes Verständnis und Bewusstsein über Sie selbst, sondern vermittelt Ihnen auch das CTT-Tool und die entsprechende Terminologie.

Es ist besonders wichtig, dass die organisatorische Veränderung bei dem Verantwortlichen persönlich beginnt und auch vorgelebt wird. Diese Übung ist konzipiert, Ihnen zu helfen, diesen Prozess innerhalb Ihres Teams zu initiieren. Für ein besseres Gesamtverständnis des Prozesses sollten Sie die Beschreibung „Kultur messen und weiterentwickeln“ auf Seite 52-55 lesen.

Da es nicht nur „den einen, richtigen“ Weg gibt, um diese Art von Workshop durchzuführen, bieten wir Ihnen Alternativen in den jeweiligen Schritten der Übung an, die Sie danach auswählen können, was gerade für Ihr Team und Ihre Art zu arbeiten am besten passt.

Es ist wichtig zu verstehen, dass hier auf eine sich entwickelnde und co-kreative Weise miteinander gearbeitet wird. Verstehen Sie diese Übung als eine Gelegenheit, mit Ihrem Team zu interagieren, zuzuhören und in einen Dialog zu treten über die Dinge, die Ihr Team für wichtig und wertvoll erachtet, um gemeinsam noch bessere Leistung zu erbringen. Denken Sie immer daran, der Weg ist ebenso wichtig wie das Ziel. Und wenn Sie sich entscheiden, diese Übung zu machen, dann begeben Sie sich mit Ihrem Team auf eine kulturtransformierende „Entwicklungsreise“.

ZIEL/DARUM GEHT ES:

Die Werte, die die Mitarbeiter in einem Werte-Assessment gewählt haben, untereinander auszutauschen und innerhalb des Teams zu diskutieren. Es geht darum, den tiefer liegenden Sinn zu erforschen und das Verständnis der Werte zu vertiefen.

Das geschieht wie folgt:

- Identifizieren der Kernwerte und ihrer spezifischen Bedeutung.
- Beschreiben des Verhalten, das diese Werte am besten widerspiegelt.
- Wertschätzen, was bereits gut läuft, und Best-Practice Beispiele geben von Dingen, die bereits vorhanden sind.
- Übereinstimmen mit den Ursachen und korrigierenden Handlungen zu den potenziell limitierenden Werten.
- Unterscheiden zwischen kurzfristigen Erfolgsmaßnahmen und langzeitorientierten Richtungswechsel hinsichtlich einer High-Performance Kultur - wie sieht sie aus und wie fühlt es sich an.

ZEIT:

Die Zeit für diese Übung kann zwischen 4-7 Stunden liegen.

VORBEREITUNG/HILFSMITTEL:

1. Treffen Sie die Entscheidung für diese Übung mit dem Team
2. Lesen Sie bitte zuerst die gesamte Workshop Anleitung durch und machen Sie die Übung einmal für sich selbst. Danach kennen Sie viel besser jeden wichtigen Schritt.
3. Buchen Sie einen Raum, der groß genug für die Arbeit in kleinere Einheiten ist.
4. Entscheiden Sie, ob Sie diese Übung in Kombination mit einem PVA- oder IVA- Workshop durchführen wollen.
5. Versenden Sie die Einladung, in der Absicht und Ziel der Veranstaltung, sowie Datum, Ort und Teilnehmer genannt werden.

Für den CVA:

- Überprüfen Sie das Werte-Template und stellen Sie sicher, dass es mit der Sprache und den eventuellen Besonderheiten Ihrer Branche übereinstimmt. Sollte Ihr Team schon eine Wertaufflistung haben, stellen Sie sicher, dass diese in der Template-Werteliste aufgeführt sind.
 - Entscheiden Sie, ob der Fokus des Assessments darauf liegt, wie die Leistung Ihres Teams ist oder wie das Team die Leistung der gesamten Organisation wahrnimmt, und stimmen Sie Ihre Assessmentfragen darauf ab.
 - Stellen Sie sicher, dass Sie den Link zu dem Werte-Assessment mit genügend Vorlauf versenden (z.B. 3 Wochen vor dem Workshop).
6. Erstellen Sie - in Zusammenarbeit mit Ihrem CTT-Consultant - eine Präsentation, in der Sie die Erfolgsfaktoren des Werte-Assessments definieren. Stellen Sie sicher, dass Sie das Model der 7 Ebenen integrieren und die Erklärung, wie man das liest. (Sollten viele demographische Datenschnitte vorhanden sein, müssen Sie vorher entscheiden, welches die relevanten Folien sind, z. B. Vergleich der aktuell gelebten Kultur zwischen Abteilungen, eine Grafik, die die Entropie vergleicht, etc. Möglicherweise macht es Sinn, aktuelle Zahlen und Trends aus Ihrer Branche als Vergleich einzufügen. Diese sind für CTT-Consultants verfügbar).
 7. Es ist hilfreich, wenn das Model der 7 Ebenen für Ihren Kontext sprachlich angepasst ist, so dass in jedem präsentierten Level die Werte angezeigt werden, die auch in den Top 10 der Auswertung vorkommen. Das macht die Logik hinter der Ergebnisinterpretation schon gleich zu Beginn deutlich.
 8. Falls erwünscht, drucken Sie die Präsentation und/oder die CVA-Ergebnisse als Handout für die Teilnehmer aus.
 9. Haben Sie Ihre eigenen Antworten auf die Fragen, die Sie im Plenum stellen wollen parat.
Zur Vorbereitung schlagen wir folgende Fragen vor:
„Was überrascht Sie?“,
„Was wird Ihnen klar?“,
„Was sticht als besonders positiv hervor?“ und
„Was stellt sich als herausfordernd dar?“
 10. Zusätzlich empfiehlt es sich, Ihre eigenen Fragen vorzubereiten, die Sie stellen wollen, um mit dem Team die Ergebnisse tiefer zu erforschen und zu verstehen.
 11. Stellen Sie sicher, dass Sie gut vorbereitet sind und sich mit der Materie vertraut fühlen.
 12. Falls Sie Feedback nach dem Workshop einholen wollen, bereiten Sie die entsprechenden Unterlagen vor (siehe S. 172)
 13. Schreiben Sie Zweck, Ziele und Agenda auf Flipcharts und hängen Sie diese für die Dauer der Übung für alle sichtbar auf
 14. Stellen Sie sicher, dass Sie während der gesamten Übung Notizen machen oder bestimmen Sie jemand, der Protokoll führt.

DURCHFÜHRUNG:

1. Präsentieren Sie Ziel und Absicht der Übung. Stellen Sie sicher, dass alle Teilnehmer für die Dauer des Workshops anwesend sind.

2. Stellen Sie die Übung vor, indem Sie die Vorgehensweise erläutern (siehe AGENDA/SCHRITT-FÜR-SCHRITT-ANLEITUNG weiter unten). Stellen Sie sicher, dass jeder die Übung versteht, und lassen Sie Zeit und Raum für Fragen und Anmerkungen.
3. Machen Sie die Wichtigkeit und Bedeutung eines ehrlichen und offenen Dialogs deutlich, der auf Respekt und Vertrauen basiert. Unterstreichen Sie die Tatsache, dass es eine Übung ist, um besser miteinander zu arbeiten, die strategischen und operationellen Ziele gemeinsam zu erreichen. Denken Sie immer daran, dass der Prozess ebenso wichtig ist wie das Ergebnis.
4. Beenden Sie die Übung mit einer gemeinsamen Reflektion, gefolgt von allen Schritten die es braucht, um ihre „kulturtransformierende Entwicklungsreise“ fortzusetzen.

NACH DEM WORKSHOP:

1. Fassen Sie die Ergebnisse der verabschiedeten wichtigsten Schritte und entsprechend gewünschten Verhaltensweisen zeitnah zusammen und verschicken Sie das Protokoll zusammen mit Ihren Folien an die Teilnehmer.
2. Überlegen Sie sich, wie Sie die Erkenntnisse und eventuellen Schlussfolgerungen des Teams bestärken und untermauern wollen. Welche Möglichkeit gibt es, die begonnene Entwicklung zu visualisieren, mit welchem Anschauungsmaterial, Fragen und Erkenntnissen können Sie das jetzt Erkannte unterstützen?
3. Jetzt, da es ein gemeinsames Verständnis für das gewünschte Verhalten im Team gibt, achten Sie darauf, dass Ihre persönlichen Prioritäten und Ihr eigenes Verhalten als Führungskraft damit konform sind.
4. Haben Sie schon eine Idee für eine Folgeveranstaltung? Eine Diskussion in der Gruppe sowie ein individueller Austausch im Rahmen der jährlichen Zielvereinbarungsgespräche mit den jeweiligen Teilnehmern bieten sich an. Schauen Sie sich dazu auch den "Kultur-Bericht" auf Seite 185 für weitere Ideen und Tipps zum kontinuierlichen Nachverfolgen und Lernen an.

Agenda/Schritt-für-Schritt-Anleitung

A) Präsentation der Assessment-Ergebnisse (2-3 Stunden)

1. Stellen Sie die Verbindung zu Ihren Teamzielen und Langzeitperspektiven her und beschreiben Sie, wie diese sich mit dem heutigen Werte-Assessment decken. 5-10 min

2. Präsentieren Sie die 7-Bewusstseins-Ebenen und die Erläuterung zum Lesen der CVA-Ergebnisse. Benutzen Sie dazu ein neutrales Beispiel und erklären Sie die Kriterien. Das gibt den Teilnehmern Gelegenheit zu verstehen, was die Plot-Grafik aussagen kann oder was die weißen Punkte bedeuten. Für eine Beispielpräsentation schauen Sie hier: www.valuescentre.com/getconnected. 20 min

3. Zeigen Sie die Teamergebnisse auf einem Beamer (und/oder Handouts). 5-10 min
Lassen Sie die Ergebnisse für sich sprechen. Seien Sie bereit, auf Fragen zu dem Modell und den Instrumenten zu antworten. Vermeiden Sie es, zu diesem Zeitpunkt Ihre Schlussfolgerungen zu teilen.

4. Ist die Gruppe größer als 6 Personen, teilen Sie sie in Kleingruppen von 3-5 Teilnehmern. Geben Sie 45-60 Minuten Zeit, um Antworten zu folgenden Fragen zu diskutieren, die Sie bereits auf die Flipcharts geschrieben haben: 45-60 min

- Was fällt ins Auge, sticht hervor bei den Ergebnissen, was überrascht Sie, wo tauchen Fragen auf?
- Was sind die Stärken, was fällt positiv auf? Erstellen Sie eine Liste.
- Was sind die Herausforderungen und Gelegenheit für eine Weiterentwicklung? Erstellen Sie eine Liste.

Unterstreichen Sie, dass es mehr um den Dialog geht, die Ergebnisse zu erforschen, und nicht zu erklären; laden Sie die Teilnehmer dazu ein, sich gegenseitig offene Fragen zu stellen.

Alternativ: Teilen Sie das Template 1 aus und bitten Sie, dass zuerst jeder individuell über die Fragen und Ergebnisse reflektieren soll. Führen Sie im Anschluss daran einen offenen Dialog, um innerhalb der Untergruppen von 3-5 Teilnehmern zu einem gemeinsamen Verständnis zu gelangen.

Beispiel

Arbeitsblatt 1.	
Reflexion der Ergebnisse	Team-Name: A-Team
Was wird Ihnen klar?	Was ist positiv?
• Vorhersehbar aber düster • Typisches Instandhaltungsteam • Leere Stellen bei den Gemeinwohl-Ebenen (gegenw. Kultur) • Wir wollen uns beim inneren Zusammenhalt verbessern (Ebene 5) • Momentan sehr auf Ebenen 3 und 4 fokussiert (letzte 3 bis 4 Monate) • Wir tauschen anscheinend Informationen aus, arbeiten aber nicht zusammen • Finanzen sind kein Problem	• Persönliche und gewünschte Werte recht ähnlich und passend zu Volvo IT-Kernwerten • Starker Wille voranzukommen in Richtung Gemeinwohl • Wir sehen die Notwendigkeit, uns mehr auf die Unternehmensentwicklung zu konzentrieren • Wenige limitierende Werte, niedrige Entropie (7 %) • Viele wählten die gleichen Wörter für Werte in der gegenwärtigen bzw. gewünschten Kultur
Was kann verbessert werden?	Irgendetwas Negatives?
• Mehr Gemeinwohl • Bessere Zusammenarbeit • Spaß haben • Limitierender Wert „Vorsicht“ – was heißt das? • Kundenbeziehungen könnten verbessert werden	• Wir haben keine Werte für „Kundenbeziehung“ und „Finanzen“ • Unternehmensentwicklung enthält einen potenziell limitierenden Wert

5. Führen Sie einen Dialog im Plenum zu allen Gruppenergebnissen, indem sie alle Flipcharts (oder Templates) gemeinsam durchgehen. Arbeiten Sie die zentralen Themen und Beobachtungen heraus. Gegen Ende des Dialogs bieten Sie an, Ihre eigenen Erkenntnisse mit der Gruppe zu teilen. 20 min

6. Die nächste Frage für die Gruppe: „Bei welchem Thema wollen wir tiefer einsteigen, worauf fokussieren wir uns, um die nächsten Schritte festlegen zu können?“ Falls notwendig, können Sie abstimmen, auf welche Werte Sie sich in dem heutigen Workshop konzentrieren wollen. Schreiben Sie die Gedanken auf das Flipchart. 20 min

7. Einigen Sie sich, welches genau die zentralen Werte sind um bessere Leistung als Team zu erbringen und die kurz- bzw. langfristigen Ziele zu erreichen. Legen Sie mit dem Team fest, welche Werte Sie im heutigen Workshop weiter erforschen wollen und welche zu einem späteren Zeitpunkt bearbeitet werden. 10–20 min

Alternativ: Geben Sie das Template 2 aus. Bitten Sie alle Teilnehmer, die potenziell limitierenden Werte zu identifizieren, die erforscht und bearbeitet werden sollen, um ein angstfreies Team zu werden. Lassen Sie jeden Teilnehmer 1-3 potentiell limitierende Werte wählen, abhängig davon, wie hoch die Entropie insgesamt ist. Fragen Sie dann nach 2-4 positiven Werten, die die Teilnehmer erforschen und auf die sie sich konzentrieren möchten, um ein Höchstleistungsteam zu werden und die Teamziele zu erreichen. Sammeln Sie die Stimmen anonym ein und schreiben Sie sie auf das Flipchart. Führen Sie einen Dialog im Plenum über die Ergebnisse. Konzentrieren Sie sich dabei nicht nur auf die Resultate, sondern hören Sie allen Argumenten zu und nehmen Sie die Energie in der Gruppe wahr. Im Anschluss daran treffen Sie als Gruppe gemeinsam die Entscheidung, mit welchen Werten weiter gearbeitet werden soll. Teilen Sie Ihre eigenen Erkenntnisse erst mit, wenn die Plenumsdiskussion abgeschlossen ist.

B) Auseinandersetzung mit den zentralen Werten und Verhaltensweisen für die zukünftige Entwicklung (2-3 Stunden)

1. Bilden Sie Einzel-Gruppen in verschiedenen Räumen

Je nach Gruppengröße legen Sie fest, auf wie viele Werte Sie sich fokussieren wollen.

Empfehlenswert ist eine Gruppengröße von mindestens 3 Personen.

Stellen Sie sicher, dass jede Gruppe genügend Raum und Flipchart-Material zur Verfügung hat (oder benutzen Sie Template 3a und 3b).

2. Potenziell limitierende Werte behandeln 45–60 min

- Die CTT-Befragung hat deutlich aufgezeigt, was genau die Teilnehmer bisher davon abhält, erfolgreicher zu sein.
- Jetzt bekommt jeder Teilnehmer Post-its zur Verfügung gestellt. Bitten Sie sie, jeweils für die von ihnen gewählten Werte folgendes aufzuschreiben: Mit welchen Verhaltensweisen zeigt sich dieser Wert konkret in unserer alltäglichen Arbeit?
Für den Teamleiter ist es wichtig zu verstehen, wie Menschen diese Werte und Verhaltensweisen sehen und wahrnehmen. Bitten Sie deshalb die Gruppe, ihre Kommentare recht ausführlich in ganzen Sätzen oder gut beschreibenden Aufzählungen zu machen.
- Bitten Sie die Gruppe, die Post-its einzeln vorzustellen und dann an das Flipchart zu heften.
- Im Anschluss daran soll die Gruppe die Verhaltensweisen in Cluster/Überthemen zusammenfassen und jeweils mit einer Überschrift versehen.
- Fragen Sie die Gruppe: Wie definieren Sie diesen Wert in Ihrer Organisation? Bitte nur mit einem Satz antworten.
- Und jetzt steigen Sie in den Aspekt der Auswirkungen ein und fragen die Gruppe: Wie groß sind die Auswirkungen dieses Wertes auf das Tagesgeschäft hinsichtlich Kosten/Effektivität/Produktivität/Motivation etc.?
Notieren Sie die Kommentare auf einem Post-it.
- Tragen Sie die Post-its auf einem Flipchart zusammen: Bitten Sie die Gruppe, die Beiträge zu priorisieren – was verursacht die höchsten Kosten und wieviel wäre das schätzungsweise?

Alternativ:**Bei der Behandlung der potenziell limitierenden Werte****(Verwendung des Templates 3a)**

45–60 min

- a) Händigen Sie Template 3a aus.
- b) Bestimmen Sie Gruppen von 3-5 Leuten, die jeweils zeitgleich mit einem potenziell limitierenden Wert arbeiten.
- c) Bitten Sie die Teilnehmer, mit einer individuellen Reflexion zu beginnen und die jeweils persönliche Sichtweise von „Definition“ und „Kultur“ des potenziell limitierenden Wertes niederzuschreiben.
- d) Im Anschluss daran bitten Sie die Gruppe, sich über ihre individuelle Sicht auszutauschen und einen Konsens zu finden zu einer „Definition“ und „Kultur“ des potenziell limitierenden Wertes.
- e) Basierend auf diesem Ergebnis soll die Gruppe nun ein Brainstorming machen, um Handlungen und Verhaltensweisen zu finden, die „ihren“ potenziell limitierenden Wert im Tagesgeschäft reduzieren oder gar eliminieren. Für diese vorgeschlagenen Handlungen soll die Gruppe nun festlegen, ob diese Handlung von JEDEM SELBST/MIR (also von Einzelpersonen), von UNS ALLEN/WIR (gemeinsamer Einsatz) oder der gesamten ORGANISATION (dann handelt es sich um ein strukturelles Thema) übernommen werden soll.
- f) Bringen Sie nun alle Klein-Gruppen wieder zusammen und besprechen Sie im Plenum die Erkenntnisse und die Handlungsvorschläge.

3. Bei der Behandlung positiver Werte

45–60 min

1. Die CTT-Befragung hat individuelle, gegenwärtig erfahrene sowie gewünschte Werte ermittelt, die einen positiven Einfluss haben werden, sofern man darauf aufbaut und sie weiterentwickelt.
Um eine konkretere Vorstellung davon zu bekommen, wie das in Zukunft aussehen könnte, bitten wir die Teilnehmer sich vorzustellen, dass der Wert XY nun voll und ganz von jedem Einzelnen im Team umgesetzt und zum Leben erweckt ist.
Fragen Sie, wie sich das Team im alltäglichen Umgang dann verhalten würde? Die Gedanken dazu sollen die Teilnehmer auf Post-its notieren.
2. Wie sieht es konkret aus und wie fühlt es sich an? Was sagen, denken und fühlen dann die Menschen?
3. Was ist dann anders bei uns?
4. Wenn alle fertig sind, wird wieder als gemeinsame Gruppe zusammengearbeitet, um die Gedanken in Themen-Bündel zu sortieren. Jedes Thema bekommt einen kurzen Titel, der den Inhalt dieses Clusters zusammenfasst.
5. Diskutieren sie: Wie beurteilen wir die gegenwärtige Situation?
 - Bewerten Sie auf einer Skala von 0-10, wobei 10 „Wert ist voll vorhanden“ und 0 „Wert ist nicht vorhanden“ bedeutet."
 - Diskutieren Sie die Gruppen-Bewertung, erforschen Sie, wo und warum es Unterschiede gibt und versuchen Sie einen Konsens zu finden für eine einheitliche Einschätzung. Welche Verhaltensweisen werden bereits gelebt? Welche Verhaltensweisen sehen wir noch NICHT, die aber diese Bewertung erhöhen würden? (Hier geht es um Priorisierung).

Wenn Sie über die Verhaltensweisen gemeinsam nachdenken, sollten diese an realen Situationen festgemacht werden, die das jeweilige Verhalten aufzeigen.

Alternativ: Bei der Behandlung positiver Werte (Verwendung des Template 3b)

45–60 min

- Teilen Sie das Template 3b aus.
- Bestimmen Sie Gruppen von 3-5 Leuten, die jeweils zeitgleich mit einem positiven Wert arbeiten.
- Bitten Sie die Teilnehmer, mit einer individuellen Reflexion zu beginnen und ihre persönliche Sicht zu „Definition“ und „Kultur“ hinsichtlich ihres gewählten positiven Wertes zu erarbeiten.
- Im Anschluss daran bitten Sie die Gruppe, sich über ihre individuellen Sichtweisen auszutauschen und einen Konsens zu „Definition“ und „Kultur“ ihres positiven Wertes zu finden.
- Basierend auf diesem Ergebnis soll die Gruppe nun ein Brainstorming machen, um Handlungen und Verhaltensweisen zu finden, die ihren positiven Wert in dem alltäglichen Umfeld verbessern und entwickeln. Für die identifizierten Handlungen soll die Gruppe nun definieren, ob diese Handlung von JEDEM SELBST/MIR (also von Einzelpersonen), von UNS ALLEN/WIR (gemeinsamer Einsatz) oder der gesamten ORGANISATION (dann handelt es sich um ein strukturelles Thema) übernommen werden soll, um sie in die Realität umzusetzen.
- Bringen Sie nun alle Klein-Gruppen wieder zusammen und besprechen Sie im Plenum die Erkenntnisse und die Handlungsvorschläge.

Beispiel

Vorlage 3b:			
Gewünschte Werte		Team-Name: <i>A-Team</i>	
Gewünschter Wert	Definition <i>Wie definieren WIR diesen Wert?</i>	Kultur <i>Wie sieht es aus, wenn dieser Wert (dieses Verhalten) vollkommen gelebt wird?</i>	Maßnahmen <i>Was können wir* tun, um diesen Wert zu entwickeln?</i> *) ICH persönlich, WIR als Team und das Unternehmen/ das Management?
<i>Zusammenarbeit</i>	<i>Probleme, Herausforderungen und Möglichkeiten werden ausgetauscht</i> <i>Gegenseitige Unterstützung und Fürsorge füreinander</i> <i>Austausch von Best Practices</i> <i>Gegenseitige Hilfe</i> <i>Sinn für gemeinsame Verantwortungsübernahme und Ergebnisverantwortung</i> <i>Handlungsvorschläge – nach vorne denken</i> <i>Gemeinsame Vision und langfristige Ziele</i> <i>Gemeinsam geteilte Werte</i>	<i>Uneigennützig Unterstützung von jemandem, um Erfolg zu haben oder eine Herausforderung anzunehmen</i> <i>1+1=3</i> <i>Man muss nicht um Zusammenarbeit bitten... es geschieht einfach</i> <i>Die Freude am gemeinsamen Erfolg</i> <i>Reines und ehrliches Gefühl von „wir“ – „uns“</i> <i>Vertrauen – Ich weiß, dass ich Hilfe bekomme, wenn ich in Schwierigkeiten stecke oder darum bitte</i> <i>Lean, aber immer noch mit der Möglichkeit, Ressourcen freizumachen</i>	<i>WIR: Haben mehr gemeinsame Ziele. Arbeiten aktiv an der Definition gemeinsamer Ziele und KPIs</i> <i>ICH: Man muss seine lokalen/funktionalen Prioritäten opfern, um gemeinsame Ziele zu erreichen</i> <i>Unternehmen: Einen gemeinsamen Pool von Schlüsselressourcen schaffen und wir deren Nutzung maximieren</i> <i>ICH/WIR: Verbessere unsere interne Kommunikation, sei offen und ehrlich.</i> <i>ICH: Werde unsere Erfolgsgeschichten mitteilen und sie sichtbar machen</i>

4. Vom Dialog zur Umsetzung

- Fragen Sie die Teilnehmer: „Sobald wir eine Übereinstimmung zu den Werten und Verhaltensweisen haben, beginnt die eigentliche Entwicklung. Um damit zu starten: Was sind die Top-Drei-Dinge, die Ihr als Team machen könnt, um die aktuellen hinderlichen Faktoren/Engpässe zu beheben, die angestrebten Werte zum Leben zu erwecken und gedeihen zu lassen?“
- Seien Sie präzise, umsetzungsorientiert und messbar.
- Des Weiteren fragen Sie in die Gruppe: „Welchen konkreten Schritt wärest Du bereit zu gehen, um diesen Wert in Deinem Arbeitsumfeld zu entwickeln und zum Leben zu erwecken?“

Notieren Sie alle Vorschläge, denn die sind die Basis für den folgenden Kulturentwicklungsplan.

Beispiel

Vorlage 4: Kulturentwicklungsplan					
Wert	Vorrangige Handlungen/Verhalten	Follow up (Wie?)	Bis Wann?	Von wem?	Status

Falls es die Zeit erlaubt, fordern Sie die gesamte Gruppe auf, bei der Bestimmung der konkreten Handlungen und Verhaltensweisen mitzuwirken, und übertragen Sie sie direkt in den Kulturentwicklungsplan.

Sollte die Zeit zu knapp sein, können Sie auch eine kleine Gruppe damit beauftragen, alle vorgeschlagenen Handlungen in einen Kulturentwicklungsplan zu übertragen. Der Plan wird zu einem späteren Zeitpunkt dem gesamten Team als Vorschlag und Diskussionsvorlage präsentiert, um sich darüber auszutauschen und die Maßnahmen zu verabschieden.

5. Bedanken Sie sich bei allen.

Session – was hat gut funktioniert, was kann verbessert werden.

Alternative	Team Name:	
	Reflexion der Ergebnisse	Welche Geschichte ist erkennbar?
	Was ist positiv? Was gibt es zu feiern?	
	Welche Fragen stellen sich?	Was kann verbessert werden?

Vorlage 2: An welchen Werten ich vorrangig arbeiten möchte		
Potenziell limitierende Werte		Gewünschte Werte

Vorlage 3a:

Potenziell limitierende Werte

Potenziell limitierende Werte	Definition Wie definieren WIR diesen Wert?	Kultur Wie sieht es (anscheinend) in unserem üblichen Arbeitsalltag aus?	Präventive Maßnahmen Welche Maßnahmen können wir* ergreifen, um die limitierenden Werte auszuschließen? *) ICH persönlich, WIR als Team und das Unternehmen/ das Management?

Vorlage 3b:

Gewünschte Werte

Team-Name:

Gewünschter Wert

Definition

Wie definieren WIR diesen Wert?

Kultur

Wie sieht es aus, wenn dieser Wert (dieses Verhalten) vollkommen gelebt wird?

Maßnahmen

Was können wir* tun, um diesen Wert zu entwickeln?
*) ICH persönlich, WIR als Team und das Unternehmen/das Management?

Vorlage 4:

Kulturentwicklungsplan

Team-Name:

Wert	Vorrangige Handlungen/Verhalten	Follow up (Wie?)	Bis wann?	Von wem?	Status

Optionales Arbeitsblatt für CVA-Analyse

Vervollständigen Sie die folgenden Aussagen, aufbauend auf den Ergebnissen des CVA:

a. Die Organisation/das Team hat folgende übereinstimmende individuelle und in der Organisation gegenwärtig gelebte kulturelle Werte:

b. Die Organisation/das Team hat folgende übereinstimmende gegenwärtig gelebte und zukünftig gewünschte kulturelle Werte::

c. Die Organisation/das Team hat folgende potenziell limitierende Werte ermittelt:

d. Die Entropie der Organisation/des Teams beträgt:

e. Die größten Werteanstiege/Wertesprünge – also die Werte, die die Mitarbeiter mehr erleben wollen – sind:
(*das sind die Werte, die in der gewünschten Kultur deutlich höher gewählt wurden, als in der gegenwärtigen Kultur erlebt.*)

f. Basierend auf dem Ergebnis der CTT-Befragung, sind folgende Handlungen festgelegt, die die Leistungsfähigkeit der Organisation/des Teams verbessern:

Die Ziele sollten SMART sein: Spezifisch – Messbar – Abgestimmt – Realistisch - Terminiert

	Handlung	Beschreibung	Vereinbartes Ziel
Nr. 1			
Nr. 2			
Nr. 3			

Das ist mir über meinen eigenen Beitrag klar geworden, der die Werteübereinstimmung in meiner Organisation/meinem Team verbessert:

DIE WERTE IM EINSATZ

Leitfaden für den Workshop-Moderator



Dieser Workshop ist speziell dafür entworfen, Sie im Dialog über „gewünschte Werte und Verhaltensweisen“ in Ihrem Team zu unterstützen.

Der Workshop ist in allen Situationen hilfreich, in denen es um echtes Teamwork geht. Wir empfehlen, ihn immer wieder einmal mit den verschiedenen Stakeholdern durchzuführen, also zum Beispiel mit Ihren Kunden, Sponsoren, dem Lenkungsausschuss, Partnern, Lieferanten und auch Teammitgliedern.

Der Workshop behandelt speziell Situationen im Team, in denen wir durch unser Verhalten so etwas wie „psychische Fußabdrücke“ hinterlassen. In der Findungsphase eines Teams hilft der Workshop, die gegenseitigen Erwartungen und Ansprüche zu definieren und festzulegen. In den weiteren Phasen der Teamentwicklung ist er nützlich, sich als Team immer wieder zu reflektieren und sich gegebenenfalls neu auszurichten.

Der Workshop basiert auf 4 typischen Szenarien:

- 1) Ein Gruppenmeeting mit dem gesamten Team
- 2) Ein internes Teammeeting
- 3) Ein Meeting mit dem Kunden
- 4) Ein aufgebrachter Kunde am Telefon

Wählen Sie das Szenario, das am besten zur aktuellen Situation in Ihrem Team passt. Die Intention ist es, diese 4 praxisnahen Szenarien durchzuspielen und gemeinsam zu entscheiden, welches Verhalten wünschenswert und akzeptabel ist und welches Verhalten in den jeweiligen Situationen nicht akzeptiert wird. Beschreiben Sie dann auch, welche typischen Situationen Sie in Ihrem konkreten Umfeld für das Team erwarten und eventuell schon konkret auf sich zukommen sehen.

ZIELE:

Einigkeit darüber erzielen, welches Verhalten in verschiedenen alltäglichen Arbeitssituationen akzeptabel ist und welches nicht.

Ein gemeinsames Verständnis zu haben, was konkret zu tun ist, um gewünschtes akzeptables Verhalten zu unterstützen und welche Konsequenzen es hat, wenn diese Vereinbarungen nicht eingehalten werden.

DARUM GEHT ES:

Das eigene Verhalten in verschiedenen alltäglichen Situationen zu reflektieren und gemeinsam im Team zu diskutieren. Das eigene Verhalten und das Teamverhalten sowohl mit den eigenen Grundwerten als auch mit denen des Kunden abzugleichen.

ZEIT:

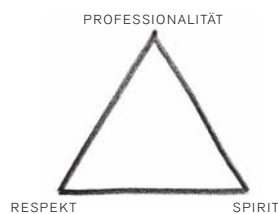
Diese Übung dauert ca. 3-4 Stunden.

ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE DURCHFÜHRUNG:

1. Senden Sie die Einladung inklusive Zweck und Zielen des Workshops mindestens 2 Wochen vorher an die Teilnehmer.
2. Wenn Sie ein Feedback zum Workshop möchten, bereiten Sie es vor.
3. Bereiten Sie den Raum mit genügend Tischen für jeweils 3-5 Personen vor. An jedem Tisch liegt das notwendige Material bereit: Eine Schere, ein Satz Post-Its, ein Blatt Flipchart-Papier, ein White-Board-Marker, eine Kopie der 4 Szenarien (siehe unten), eine Vorlage zur Beschreibung der 3-5 Schlüsselsituationen (siehe unten).
4. Schreiben Sie den Zweck, die Ziele und die Agenda des Workshops auf das Flipchart und sorgen Sie dafür, dass es die ganze Zeit für alle sichtbar bleibt.

WÄHREND DES WORKSHOPS:

1. Stellen Sie den Zweck, die Ziele und die Agenda vor. Betonen Sie klar den Zeitrahmen des Workshops und fragen Sie jeden Teilnehmer, ob er/sie bis zum Ende teilnehmen kann.
2. Beschreiben Sie dem Team kurz die Kernwerte Ihres Unternehmens und schlagen Sie den Bogen zur konkreten Aufgabe und zur aktuellen Situation im Team.
3. Teilen Sie Ihre Gedanken und Gefühle in Bezug auf Chancen und Nutzen, aber auch Herausforderungen und Risiken der aktuellen Aufgabe mit. Betonen Sie Ihre persönliche Sicht, warum diese Aufgabe wichtig ist.
4. Falls Sie nach der Übung noch Zeit haben, reflektieren Sie gemeinsam: „Wo stehen Sie schon auf Ihrer Teambuilding-Reise?“ Was wurde bisher getan, welche Ergebnisse und Erfolge erzielt? Was planen sie als nächstes?
5. Führen Sie in die Übung ein, indem Sie – anhand der Agenda – die Fragen vorlesen und die Schritte zur Beantwortung vorschlagen. Erklären Sie, wofür das Material später verwendet wird.
6. Fordern Sie jede Gruppe (jeden Tisch) auf, ein Flipchart zu erstellen. Bitten Sie sie, die offiziellen Werte des Unternehmens und die erarbeiteten Werte der Gruppe in einem Dreieck oder entlang eines Kreises aufzuschreiben (siehe Volvo-Beispiel unten).
7. Dann sind die vier Blätter mit den Szenarien so zu zerschneiden, dass auf jedem zerschnitten Papierstück – jeder „Karte“ – genau eine konkrete typische Situation steht.

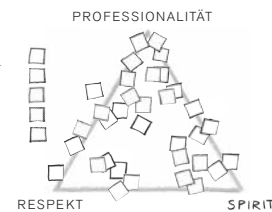
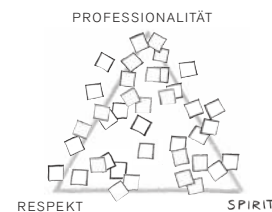
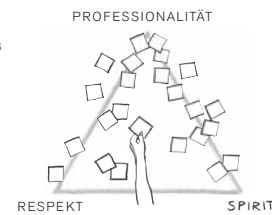
Beispiel

Volvo IT



Volvo Group

8. Bitten Sie die Gruppen, die ausgeschnittenen Karten mit den typischen Situationen auf das Flipchart-Blatt mit den Kernwerten in die richtige Nähe/Distanz zu den Kernwerten zu platzieren. Es ist wichtig, dass die Gruppe über den „Platz“ jeder Karte Einigkeit erzielt, welches die „richtige“ Relation zu den Kernwerten ist.
9. Fordern Sie die Gruppen auf, zu den vorgegebenen Karten jetzt auch eigene Situationen zu erarbeiten, die für sie wichtig sind und für die ein gemeinsam abgestimmtes Verhalten nützlich ist. Jedes Gruppenmitglied fügt 1-3 Situationen hinzu. Jede Situation wird auf je ein Post-It notiert.
10. Jedes Gruppenmitglied platziert nun seine Post-Its ebenfalls auf das Flipchart-Blatt an die als richtig empfundenen Stellen und erklärt dabei, um welche Situation es sich handelt und welcher der Kernwerte dazu die höchste Relevanz hat.
11. Von allen platzierten Karten wählt nun jedes Gruppenmitglied 3-5 Karten mit solchen Situationen aus, bei denen seiner Ansicht nach ein gemeinsam abgestimmtes Verhalten entscheidend ist für den Erfolg des Teams. Anschließend einigt sich jede Gruppe auf insgesamt 3-5 „wichtigste“ Karten für die ganze Gruppe. Diese werden auf dem Flipchart-Blatt gesondert platziert.
12. Damit haben Sie eine Karte mit den wichtigsten alltäglichen Situationen für das Team (alle Gruppen zusammen). Moderieren Sie nun eine Diskussion, welches für jede der 3-5 Situationen das gewünschte Verhalten ist und welches Verhalten als nicht akzeptabel angesehen wird. Nutzen Sie dafür die Vorlage auf S. 151.
13. Stellen Sie in der Diskussion sicher, dass jeder Teilnehmer die Chance hat, seine Meinung zu äußern. Stellen Sie Fragen und fordern Sie aktiv dazu auf, an der Diskussion teilzunehmen. Denken Sie daran, dass der Prozess ebenso wichtig ist wie die Ergebnisse. Bitten Sie jede Gruppe, die Ergebnisse für „ihre“ 3-5 typischen Situationen auf der verteilten Vorlage (Handout) festzuhalten. Sammeln Sie die Ergebnisse am Ende des Workshops ein.
14. Falls noch Zeit ist, kann das ganze Team die insgesamt 3-5 für alle wichtigsten Situationen auswählen und diese als gemeinsame TOP PRIORITY Situationen festlegen
15. Schließen Sie die Übung ab, indem Sie die Erkenntnisse zusammenfassen. In welchen Situationen sind wir bereits gut? Welche Situationen verlangen ein anderes Verhalten als bisher? Und was müssen wir tun, um dieses Verhalten zu verändern?
16. Vereinbaren Sie konkrete Folgemaßnahmen mit Verantwortlichkeiten.



NACH DEM WORKSHOP:

1. Schreiben Sie das Protokoll möglichst zeitnah nach dem Workshop einschließlich der ausgewählten Situationen und der erarbeiteten akzeptablen/nicht akzeptablen Verhaltensweisen.
2. Überlegen Sie, wie Sie den Fortschritt der vereinbarten Folgemaßnahmen sichtbar machen können.
3. Stellen Sie sicher, dass Ihr eigenes Verhalten ab jetzt die gemeinsamen Vereinbarungen widerspiegelt.
4. Planen Sie, wie und wann Sie die Arbeit mit diesen Themen im Team fortsetzen.

DURCHFÜHRUNG/AGENDA:**1. Einführung in die Übung**

10 min

Zeigen Sie die Teamkultur auf, die Sie sich wünschen, und machen Sie klar, wie wichtig es ist, Zeit in ihre Entwicklung zu investieren.

2. Reflexion in der Gruppe

5 min

Teilen Sie Ihre Gedanken und Gefühle in Bezug auf Chancen und Nutzen, aber auch Herausforderungen und Risiken der aktuellen Aufgabe mit.

3. Gruppenarbeit (in kleinen Gruppen)

60 – 90 min

- a) Platzieren Sie die ausgewählte Teamsituation in Bezug zu Ihren Kernwerten auf das Blatt
- b) Welche anderen typischen Situationen kennen Sie aus Ihrem konkreten Alltag, für die Sie gemeinsames Verhalten vereinbaren möchten? Fordern Sie jeden am Tisch auf, 1-3 Situationen auf die Post-Its zu notieren. Dann platzieren Sie auch diese auf das Blatt mit den Kernwerten.
- c) Dann bitten Sie jede Gruppe, die 3-5 wichtigsten Situationen auszuwählen, die am meisten zur Leistungssteigerung im Team führen werden.
- d) Wenn die Gesamtkarte erstellt ist, erarbeiten die Gruppen für die gewählten 3-5 Situationen, welches Verhalten wünschenswert und welches nicht akzeptabel ist. Die Ergebnisse werden im Handout (siehe unten) dokumentiert.

4. Dialog in der Gruppe

15 – 30 min

Lassen Sie die einzelnen Gruppen im Plenum ihre Ergebnisse vorstellen. Notieren Sie Bemerkungen aus dem Plenum.

5. 5. Zusammenfassung und nächste Schritte

10 min

Überlegen Sie, welches die nächsten Schritte sein könnten, um die Lernerfahrungen aus dieser Übung zu vertiefen bzw. weiterzuführen.

Szenario 1: Gruppenmeeting gemeinsam mit dem Team

Die Leute erscheinen nicht zum Meeting und informieren auch niemanden darüber, dass sie nicht teilnehmen werden. Typische Situation 1:1	Es ist schwierig, in anderen Abteilungen Unterstützung zu finden, um eine Anforderung zu bearbeiten („Ich habe keine Zeit...“) Typische Situation 1:2	Eine kleine Anfrage aus einer anderen Abteilung kommt. Das Team ist in einer hektischen Phase und ist nicht der Meinung, dass dies gerade das Wichtigste zu bearbeiten sei. Typische Situation 1:3
Das ist nicht meine/unsere Verantwortung: „Ist da niemand anderes, der die Anfrage bearbeiten kann?“ Typische Situation 1:4	Es werden alternative Lösungsmöglichkeiten für die Anfrage angeboten – man handelt proaktiv. Typische Situation 1:5	Wissen wird geteilt und Möglichkeiten gezeigt, andere Abteilungen mit einzubeziehen. Typische Situation 1:6
Wir und sie: „Ich habe gehört, die liefern nie rechtzeitig und die Kosten sind zu hoch...“ Typische Situation 1:7	Guter Input wird anerkannt. Beiträgen und Ideen anderer Teammitglieder wird zugehört. Typische Situation 1:8	Am Ende des Meetings sind Rollen und Entscheidungen unklar. Typische Situation 1:9

Szenario 2: Internes Teammeeting

Die Teilnehmer sind nicht vorbereitet und/oder haben wichtige Dokumente nicht gelesen.	Behandlung neuer Anforderungen vom Kunden – Risiko erhöhter Kosten und verspäteter Lieferungen.	Sich gegenseitig beschuldigen: „Du bist der Schwachpunkt in unserem Team“
Typische Situation 2:1	Typische Situation 2:2	Typische Situation 2:3
Kein Update zur Aufgabe: – Was ist zu tun/was nicht? – Verschiedene Ansichten zu Erwartungen, Umfang, Zeiten und Abläufen	Konflikte innerhalb des Teams – es wird aufeinander herumgehackt.	Der Vorgesetzte will, dass Sie mehr Zeit in ein anderes Projekt stecken, obwohl Sie bereits voll ausgebucht sind. Priorisieren Sie.
Typische Situation 2:4	Typische Situation 2:5	Typische Situation 2:6
Anderen Teammitgliedern aktiv zuhören.	Die globale Perspektive miteinbeziehen – nicht zu eng denken.	Schlechtes Verhalten im Meeting – Teilnehmer lesen E-Mails, flüstern miteinander, besprechen andere Dinge während des Meetings.
Typische Situation 2:7	Typische Situation 2:8	Typische Situation 2:9

Szenario 3: Kundenmeetings

Der Kunde hat nicht das Gefühl, dass wir ihn wichtig genug nehmen.	Der Kunde hat Zweifel bzgl. unserer Lösung: „Ist das wirklich die beste Lösung ...?“	Der Kunde stellt Fragen, die Sie nicht verstehen.
Typische Situation 3:1	Typische Situation 3:2	Typische Situation 3:3
Neue/zusätzliche Bedingungen kommen vom Kunden.	Sie machen gutwillig Versprechungen, die wir nicht einhalten können – Sie sind nicht abgestimmt gegenüber dem Kunden.	Der Kunde bezweifelt unseren Zeitplan. Eine andere Firma kann das zum gleichen Preis viel schneller.
Typische Situation 3:4	Typische Situation 3:5	Typische Situation 3:6
Der Kunde hat Gerüchte gehört, dass wir nicht liefern können.	Der Kunde möchte eine lokale Lösung (und wir präferieren eine globale).	Der Kunde möchte wissen/sicher sein, warum er uns als Lieferant auswählen soll.
Typische Situation 3:7	Typische Situation 3:8	Typische Situation 3:9

Szenario 4: Ein aufgebrachtener Kunde am Telefon

Ein aufgebrachtener Kunde ruft an – und Sie antworten, die verantwortlich Person sei nicht da ist und Sie müssten jetzt in ein wichtiges Meeting.	Es ist nicht das erste Mal, dass der Kunde nicht weiß, wer die richtige Ansprechperson ist.	Der Kunde behandelt meine Kollegen herablassend.
Typische Situation 4:1	Typische Situation 4:2	Typische Situation 4:3
Sie sind nicht qualifiziert/kompetent genug, um dieses Problem zu lösen.	Der Kunde will etwas Zusätzliches, das nicht abgesprochen war	Der Kunde ist mit ihrem Vorgehen nicht einverstanden und wirft uns vor, die Regeln nach unseren Vorstellungen zu verbiegen.
Typische Situation 4:4	Typische Situation 4:5	Typische Situation 4:6
Die Person, die ich für die Durchführung einer Maßnahme brauche, ist wegen eines Feiertages nicht zu erreichen.	Sie müssen nach dem Telefonat „eine Schippe drauflegen“ (nicht nur zufriedenstellen, sondern begeistern).	
Typische Situation 4:7	Typische Situation 4:8	

Gruppe: Datum:				Werte in Teams - Ergebnisse	
Prio	Situation	Verhalten		Nicht akzeptabel	
		Gewünscht/optimal			
1					
2					
3					
4					
5					
! Bitte daran denken: Wie wollen wir weitermachen in diesen Themen. Beispielsweise mit regelmäßigem Feedback oder Reflexionen, Messungen, ... !					

VERTRAUENS-MATRIX

Leitfaden für den Workshop-Moderator

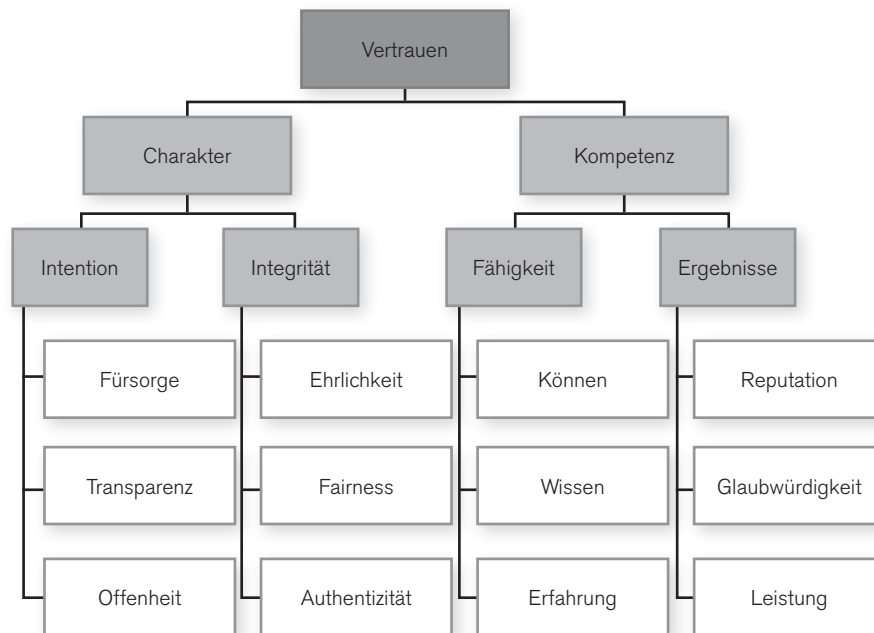


Starke Teams sind durch ein hohes Maß an Vertrauen gekennzeichnet.

Vertrauen ist der Kitt, der Menschen verbindet, und der Schmierstoff, der Energie und Leidenschaft fließen lässt. Vertrauen beschleunigt die Erledigung einer Aufgabe durch ein Team und befreit die Kommunikation von bürokratischer Schwerfälligkeit.

Richard Barrett hat – inspiriert von Stephen Covey (The Speed of Trust) – die folgende Matrix entwickelt, nach der „Vertrauen“ in einem Team durch die Komponenten „Charakter“ und „Kompetenz“ bestimmt werden.

Die Vertrauensmatrix: Die Komponenten von Vertrauen sind Charakter und Kompetenz.



Die Komponente „Charakter“ ist ein Spiegel des „Inneren“, das Maß an Intention und Integrität, das man in der Beziehung zu anderen zeigt. Dies hängt in erster Linie von der persönlichen Entwicklung der emotionalen und sozialen Intelligenz ab. Intention zeigt sich in den Facetten Fürsorge, Transparenz und Offenheit. Integrität zeigt sich durch Ehrlichkeit, Fairness und Authentizität.

Die Komponente „Kompetenz“ zeigt sich im „Äußeren“, in den Fähigkeiten und Ergebnissen, die man in seiner Rolle erreicht. Dies hängt in erster Linie von der persönlichen Entwicklung der mentalen Intelligenz ab. Fähigkeit zeigt sich in den Facetten Können, Wissen und Erfahrung. Ergebnisse zeigen sich durch Reputation, Glaubwürdigkeit und Leistung.

ZIEL:

Identifikation der Stärken und Schwächen eines Teams im Hinblick auf „Vertrauen“
Verbesserung der Situation und der Wahrnehmung von „Vertrauen“ im Team

DARUM GEHT ES:

Zweck der Übung ist, das Vertrauen in einem (Führungs-)Team zu erhöhen und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu fördern.

ZIELGRUPPE:

(Führungs-)Teams, die eine gute Basis für vertrauensvolle Zusammenarbeit schaffen wollen bzw. die Konflikte und Irritationen im Hinblick auf „Vertrauen“ auflösen möchten.

ZEIT:

Ca. 1-2 Stunden, abhängig von der Teamgröße

VORBEREITUNG/HILFSMITTEL:

1. Poster der Vertrauens-Matrix (eine für Stärken, eine für Schwächen)
2. Flipchart und Stifte
3. Handouts:
Blanko-Papier für die Vertrauens-Skala,
Erläuterungen der Vertrauens-Matrix

ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE DURCHFÜHRUNG:

1. Überlegen Sie sich, wer das Thema im Vorfeld bzw. den Workshop zum Start vorstellen sollte, um die richtige Atmosphäre und den passenden Rahmen zu schaffen.
2. Erläutern Sie Anlass und Zielsetzung der Übung.
3. Stellen Sie die Übung – Schritt für Schritt – vor und klären Sie mögliche Fragen und Bedenken.
4. Beenden Sie die Übung mit einer Reflexion:
- Welche neuen Erkenntnisse haben wir gewonnen, wie wir das Vertrauen in unserem Team verbessern können?

DURCHFÜHRUNG/AGENDA:

1. Einführung:

20 min

Stellen Sie Zielsetzung und Agenda für den Workshop vor.

Nutzen Sie ggf. folgende Frage als „Eisbrecher“ zur Einstimmung auf das Thema:

Eisbrecher:

„Erinnern Sie sich bitte an einen Moment, in dem Sie ein hohes Maß an Vertrauen gespürt haben. Wer war involviert? Was stand auf dem Spiel?“

Wodurch entstand Vertrauen? Wie fühlte es sich an?“

2. Definition von „Vertrauen“

15 min

Fragen Sie die Teilnehmer, wie sie „Vertrauen“ definieren. Notieren Sie die Aussagen am Flipchart. Diskutieren Sie, welche der Aspekte besonders wichtig bzw. „Schlüsselfaktoren“ für „Vertrauen“ sind.

Bitten Sie die Teilnehmer, folgende Frage zu reflektieren:

„Warum ist Vertrauen so wichtig für uns?“

3. Skalierung des Ausmaßes an Vertrauen

10 min

Händigen Sie jedem Teilnehmer ein Blatt Papier aus und bitten Sie jeden Teilnehmer, eine vertikale Linie mit einer Skalierung von 1-10 aufzutragen (1 = niedrig, 10 = hoch).

Bitten Sie die Teilnehmer, auf der Skala zu markieren, wie sie persönlich das Maß an Vertrauen im Team empfinden.

Sammeln Sie danach die Blätter ein und visualisieren Sie die Ergebnisse auf einer Skala am Flipchart, die für alle sichtbar ist.



Bitten Sie die Teilnehmer, folgende Frage zu reflektieren:

„Was sagt uns dieses Bild über das Ausmaß an Vertrauen in unserem Team?“

4. Stärken und Schwächen der „Vertrauens-Matrix“

60 min

Schritt 1: Bitten Sie die Teilnehmer zu reflektieren, welche Elemente der Vertrauens-Matrix nach ihrer Wahrnehmung die Stärken bzw. Schwächen in der Zusammenarbeit des Teams darstellen.

Jeder Teilnehmer kann jeweils 10 Punkte für Stärken bzw. Schwächen vergeben. Die Punkte können beliebig auf die Komponenten der Vertrauens-Matrix verteilt werden.

Bitten Sie nun jeden Teilnehmer, nach vorne zu kommen, die Punkte auf den vorbereiteten Postern/Flip Charts zu verteilen und der Gruppe zu berichten, warum sie/er sich für diese Verteilung entschieden hat.

Schritt 2: Nachdem alle Teammitglieder ihre Punkte verteilt haben, wird es für das Team sehr transparent, welche Faktoren „Vertrauen“ im Team fördern bzw. hindern.

Basierend auf diesem Ergebnis und der kollektiven Wahrnehmung, reflektieren Sie nun gemeinsam, wie Sie Stärken ausbauen/fördern bzw. Schwächen adressieren können.

Schritt 3: Bitten Sie abschließend jeden einzelnen Teilnehmer darum, zu benennen, in welchem Aspekt/Faktor der „Vertrauens-Matrix“ sie/er sich aktuell am wenigsten kompetent empfindet und was sie/er tun wird, um dies zu adressieren.

Dadurch verstärken Sie die Verbindlichkeit, dass jeder einzelne einen persönlichen Beitrag für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit im Team leistet.

REFLEXION NACH DER ÜBUNG:

15 min

- Was war die wichtigste Erkenntnis aus dieser Übung?
- Wie stellen wir sicher, dass wir die vereinbarten Aktivitäten auch umsetzen?

Vertrauens-Level

DAS OFFENSICHTLICHE IGNORIEREN („DER ELEFANT IM RAUM“)



Leitfaden für den Workshop-Moderator

Häufig sprechen wir Probleme in einer Gruppe nicht an, obwohl alle das Problem erkennen, aber nicht den Mut aufbringen oder die Fähigkeit dazu besitzen, es zum Thema zu machen. Dieses Phänomen wird auch „Elephant in the Room“ genannt. Solche Themen oder Probleme beeinträchtigen die Effizienz und Arbeitsleistung der Mitarbeiter. Und wenn die Probleme nicht gelöst werden, wird die Beeinträchtigung im Unternehmen immer größer. Es ist wichtig, dass wir das Unausgesprochene in einer geschützten Atmosphäre und in aufrichtiger Art und Weise ansprechen, um diese energieraubende Situation wieder in produktives Arbeiten und ein harmonisches Verhältnis zu bringen.

Nach unseren Erfahrungen ist es durchaus schwierig, diese Sitzungen zu starten. Aber sobald die Probleme laut ausgesprochen werden, fühlen sich die Menschen meist erleichtert und haben wieder Zutrauen, dass es nach vorne geht und sich etwas verändern kann.

ZIEL:

Steigerung von Leistungsfähigkeit, Qualität und Arbeitsleistung sowie der Erfüllung der Mitarbeiter durch die Beseitigung negativer Energie, die das verhindert.

DARUM GEHT ES:

Einen Raum schaffen, in dem über die Probleme offen gesprochen werden kann, über die niemand von sich aus sprechen kann oder will. Egal ob die Probleme durch Menschen, Prozesse oder grundsätzliche Rahmenbedingungen entstanden sind.

TEILNEHMER:

Idealerweise arbeitet das gesamte Team zusammen. Sollten Sie das Team in kleinere Einheiten aufteilen, achten Sie auf einen guten Querschnitt der Teammitglieder.

ZEIT:

Diese Übung kann zwischen 2 und 4 Stunden dauern, abhängig von der Bedeutung und Komplexität des Themas. Auch wenn Sie bereits vor der Sitzung ein Gespür für das Problem haben, seien Sie auf alles vorbereitet. Zum Teil kommt Überraschendes ans Licht, weil die besprochenen Probleme naturgemäß bisher unter der Oberfläche lagen.

WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN:

Sue Annis Hammond, Andrea B. Mayfield (Autoren): „The Thin Book of Naming Elephants: How to Surface Undiscussables for Greater Organizational Success.“

ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE DURCHFÜHRUNG:**VOR DEM MEETING:**

1. Treffen Sie die Entscheidung für diese Übung mit dem Team und wählen Sie die Teilnehmer aus.
2. Versenden Sie die Einladung 14 Tage im Voraus. Machen Sie darin Anlass, Sinn und Ziel klar, sowie wann, wo und mit wem der Workshop stattfindet
3. Falls Sie Feedback nach dem Workshop einholen wollen, bereiten Sie die entsprechenden Unterlagen vor (siehe S. 172.)
4. Schreiben Sie den Anlass, das Ziel und die Agenda auf ein Flipchart, das jeder Teilnehmer während des gesamten Workshops sehen kann.

WÄHREND DES MEETING:

1. Bitten Sie den Teamleiter, für die Gruppe zu betonen, wie wichtig es ist, dass jeder Teilnehmer seine Sichtweise einbringt.
2. Stellen Sie die Agenda, Zeitplan, Anlass und Ziele des Meetings vor. Stellen Sie sicher, dass alle Teilnehmer in der Lage sind, an dem gesamten Meeting teilzunehmen.
3. Stellen Sie die Übung vor, indem Sie jeden einzelnen Schritt erklären. Überprüfen Sie, ob wirklich jeder die Übung verstanden hat, und bieten Sie Zeit für Fragen und Bedenken. Berücksichtigen Sie, dass es zum Teil eine heikle Diskussion zu den Themen geben kann, und legen Sie deshalb schon vorher die Spielregeln für Offenheit und wertschätzenden Umgang in der Diskussion fest. Uneinigkeit ist jederzeit willkommen, so lange der Umgang respektvoll bleibt.

NACH DEM MEETING:

1. Überlegen Sie sich, wie Sie die Erkenntnisse und eventuellen Schlussfolgerungen des Teams bestärken und untermauern wollen. Welche Möglichkeit gibt es, die begonnene Entwicklung zu visualisieren, d. h. mit welchem Anschauungsmaterial, Fragen und Erkenntnissen können Sie das jetzt Erkannte unterstützen?
2. Jetzt, da Sie ein gemeinsames Verständnis für persönliche Werte und Brennpunktthemen aufgebaut haben, stellen Sie sicher, dass den Worten auch die Taten folgen und die Absichten umgesetzt werden.

DURCHFÜHRUNG/AGENDA:**1. 1. Einführung in die Übung**

15 min

Gehen Sie Ziel, Zweck und Agenda mit den Teilnehmern durch. Seien Sie offen für Fragen.

2. Die Individuelle Reflexion aufschreiben lassen

5–10 min

- Teilen Sie an jeden Teilnehmer 3 Moderationskarten/Post-Its aus.
- Bitten Sie die Teilnehmer, die drei wichtigsten Dinge aufzuschreiben, über die in der Gruppe gesprochen werden soll und bisher nicht gesprochen wurde (das „Unbesprechbare“). Das können Sie vor oder während des Meetings machen
- Sammeln Sie die Karten ein und mischen Sie sie, um Anonymität zu gewährleisten. Siehe auch untenstehenden Varianten 1-3 .

3. Priorisierung durch die Gruppe

15–30 min

- Bitten Sie die Gruppe, die Karten in einer Reihenfolge von „am meisten besprechbar“ bis „am wenigsten besprechbar“ zu sortieren. (Sie benötigen dazu nur eine Wand und Klebeband.)
- Wählen Sie die drei „am wenigsten besprechbaren“ Karten aus. Lassen Sie die Gruppe alle drei Themen nacheinander diskutieren.
- Lassen Sie die Gruppe entscheiden, welches Thema sie zuerst in Angriff nehmen wollen.

4. Dialog in der Gruppe

1 bis 2 Stunden – Machen Sie Pausen, wenn nötig

- Schaffen Sie eine Atmosphäre für Ehrlichkeit und Respekt.
- Ermutigen Sie die Teilnehmer, die Themen aus möglichst verschiedenen Perspektiven zu betrachten.
- Lassen Sie die Teilnehmer über mögliche Lösungen nachdenken.

5. Reflexion in der Gruppe

15–20 min

„Was ist der größte Vorteil und Nutzen, den wir durch unseren Dialog erreicht haben?“

Schreiben Sie unter der Überschrift „In Verbindung stehen“ alle Antworten in der Reihenfolge, in der sie genannt werden, auf. Prüfen Sie die Antworten und notieren Sie, bei welchen die Teilnehmer ein gemeinsames Verständnis haben und die meiste Zustimmung herrscht.

- **Variation 1**

Jeder Teilnehmer schreibt seine Themen auf eine Karte. Nach dem Mischen und wieder Austeilen der Karten liest jeder die Themen auf der Karte so vor, als wären es seine eigenen. Selbst wenn die Person selbst die Karte geschrieben hat, dreht sich die Diskussion nur um das Thema und nicht um die Person.

- **Variation 2**

Bitten Sie die Teilnehmer vor der Priorisierung und dem Bearbeiten der ausgesuchten Karten, aufzuschreiben, welche Vor- und Nachteile jeder selbst, die Gruppe oder gar die gesamte Organisation dadurch hat, dass diese Themen nicht offen angesprochen werden. Für jedes nicht-besprechbare Thema bekommen Sie so eine Vorstellung von Vorteilen und Nachteilen für die Individuen sowie für die Gruppe. Das gibt ein klares Bild, wie stark belastend diese Themen für die Organisation sind.

- **Variation 3**

Heften Sie die Karten mit den nicht- besprechbaren Themen in einer Pause an die Wand. Lassen Sie die Teilnehmer alle Karten lesen. Nachdem alle Teilnehmer den Inhalt aufgenommen haben, stellen Sie in der Gruppe folgende Fragen:

- „Was haben Sie über die Organisation gelernt?“
- „Welchen Preis zahlen wir, dass wir diese Themen nicht ansprechen?“ und
- „Gibt es für Sie auf dieser Liste ein Thema, über das auch weiterhin nicht gesprochen werden sollte – und warum?“

Fahren Sie anschließend mit der Priorisierung der Karten und der Übung fort.

VOM KONFLIKT ZUR KREATIVITÄT

Leitfaden für den Workshop-Moderator



Vielfalt – Diversity – ist eine große Stärke von Teams. Ein Team aus Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen, Einstellungen, Ansichten, Erfahrungen und Kompetenzen kann beeindruckende Kreativität und Ergebnisse erzielen. Manchmal kann aber genau diese Unterschiedlichkeit hinderlich sein und Konflikte entfachen, die die Leistungsfähigkeit und den Fortschritt des Teams sogar abwürgen. Die zwischenmenschlichen Konflikte werden dann zu kontraproduktiven Dialogen oder verlegenem Schweigen, was dem Team die Energie raubt und die Arbeitsatmosphäre vergiftet. Eine solche Arbeitssituation blockiert kreative Kooperation und Lösungsorientierung.

ZIEL:

Diese Übung hat zum Ziel, die Fähigkeit im Team freizusetzen, unterschiedliche Perspektiven und Bewusstseinsebenen zu reflektieren. Das ermöglicht dem Team, selbst schwierige Situationen auf Basis gemeinsamer Werte und Visionen zu meistern.

DARUM GEHT ES:

- Teammitglieder aus einem Konflikt in eine kreative Zusammenarbeit zu führen.
- Teammitglieder in die Lage zu versetzen, Ideen, Einstellungen und Meinungen anderer ohne Wertung zu ergründen.
- Verschiedene Sichten und Einstellungen von Teammitgliedern für die Entwicklung neuer kreativer Lösungen nutzen zu können.

ZIELGRUPPE:

Sehr heterogene Teams, in denen unterschiedliche Meinungen/Ansichten zu Konflikten oder Beeinträchtigungen in der Zusammenarbeit führen können.

ZEIT:

Ca. 2-3 Stunden

VORBEREITUNG/HILFSMITTEL:

1. Treffen Sie die Entscheidung für diese Übung mit dem Team.
2. Lesen Sie bitte zuerst die Anleitung für Workshop-Moderator und führen Sie die Übung einmal selbst durch.
3. Besorgen Sie einen Raum, der groß genug ist, dass die Gruppe in Zweiergruppen arbeiten kann.
4. Versenden Sie die Einladung und nennen Sie darin Anlass, Sinn und Ziel des Workshops sowie die Teilnehmer.
5. Falls Sie Feedback nach dem Workshop einholen wollen, bereiten Sie die entsprechenden Unterlagen vor (siehe S. 172).
6. Halten Sie die wichtigsten Unterlagen als Handouts für jeden Teilnehmer parat.
7. Schreiben Sie den Anlass, das Ziel und die Agenda auf ein Flipchart, das jeder Teilnehmer während des gesamten Workshops sehen kann.

ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE DURCHFÜHRUNG:

1. Erläutern Sie Absicht und Ziel der Übung.
2. Erklären Sie die Übung in den jeweiligen Schritten und berücksichtigen Sie dabei Zeit für Fragen und Bedenken.
3. Erläutern Sie die Stärken und mögliche Fallstricke von heterogenen Teams. Nutzen Sie dafür das 7 Ebenen Modell, um aufzuzeigen, dass Menschen Situationen und Herausforderungen aufgrund ihrer Werte, Einstellungen und Ansichten unterschiedlich einschätzen. Zum Beispiel: Menschen mit einem starken Wertefokus auf Ebene 2 wünschen sich Harmonie und ein Gefühl der Zugehörigkeit, können sich aber ggf. in ihrem Wunsch nach Konsens „festfahren“. Menschen mit einem starken Fokus auf Ebene 3 wünschen sich Effizienz, Struktur und Exzellenz, vernachlässigen jedoch ggf. eine gemeinsame Vision, die das Team verbindet.
4. Stellen Sie sicher, dass jedes Teammitglied die Möglichkeit erhält, Feedback und Gedanken zu dieser Übung mitzuteilen. Denken Sie immer daran, der Prozess ist ebenso wichtig wie das Ergebnis.
5. Beenden Sie die Übung mit einer Reflexion und einem Ausblick auf die nächsten Schritte
 - Wie nutzen wir die Erkenntnisse aus der Übung, um Fortschritte in der Zusammenarbeit sichtbar zu machen?
 - Wie unterstützen wir uns im Team gegenseitig, um uns weiterzuentwickeln?

NACH DEM WORKSHOP:

1. Was ist weiterhin geplant, um die Überlegungen und eventuellen Schlussfolgerungen Ihres Teams zu bestärken und die Weiterentwicklung sichtbar zu machen – also visuelle Hilfen, Fragen, Bestätigung usw.?
2. Wie können die Teammitglieder sich gegenseitig darin unterstützen, die selbst festgelegten nächsten Schritte und Aktionen durchzuführen?

DURCHFÜHRUNG/AGENDA:

- | | |
|--|------------|
| 1. Einführung: | 10 min |
| Einführung in die Übung, Vorstellung von Anlass, Ziel und Agenda, Klärung von Fragen. | |
| 2. Einzelarbeit und Reflexion: | 20 -30 min |
| Die Teilnehmer nutzen das Handout für die persönliche Reflexion. | |
| 3. Rollenspiele: | 30 -45 min |
| Die Teilnehmer tauschen sich in Zweiertteams über ihre Geschichten und Erkenntnisse aus. | |
| 4. Reflexion in der Gruppe: | 30 min |
| Die gesamte Gruppe reflektiert wesentliche Ergebnisse und Erfahrungen aus der Übung. | |

Reflexion und Aktionsplan

1. Wählen Sie eine schwierige Arbeitssituation (mit realen Teammitgliedern), die Sie mit dieser Übung direkt verändern möchten
2. Erzählen Sie die negative Rückmeldung, die Sie kürzlich von Teamkollegen erhalten haben z. B.
 - Was leugnen sie?
 - Wo konkret haben sie Widerstand geleistet?
 - Was wurde vereinbart und nicht eingehalten?
3. Beschreiben Sie genau, was geschehen sollte oder Sie sich für das Team wünschen. z. B.
 - Ich möchte, dass Sie sich zu XY verpflichten.
 - Ich möchte, dass die Vereinbarungen bzgl. XY eingehalten werden.
 - Ich möchte, dass Verantwortung in Bezug auf XY übernommen wird.
4. Erinnern Sie sich an den Inhalt der letzten Gespräche mit diesen Personen zu den Punkten 2. und 3.
5. Notieren Sie die Dialoge und die Auswirkung des Gesprächs auf die Arbeitsleistung. Notieren Sie ebenfalls die Antworten, die Sie erhalten haben, wenn Termine oder Vereinbarungen nicht eingehalten wurden.
6. Albert Einstein schrieb einst, dass „Probleme nicht auf der gleichen Bewusstseinsebene gelöst werden können, auf der sie entstanden sind.“ Um die aktuelle Situation oder Beziehung zu verändern, müssen Sie verstehen, auf welcher Ebene Sie bzw. Ihre Kollegen in der Konfliktsituation argumentieren.
7. Nutzen Sie das 7-Ebenen-Modell für folgende Betrachtung:
 - Welche Bewusstseinsebenen (Ideen, Gedanken, Lösungen) führen aktuell zu Konflikten oder Blockaden?
 - Welche gewünschten Ebenen würden eine Lösung oder einen Fortschritt ermöglichen?
8. Nachdem Sie Ihren Aktionsplan erstellt haben, sollten Sie ein Rollenspiel auf den gewünschten neuen Ebenen ausprobieren, um erste praktische Übung zu bekommen.

Anleitung zur Entwicklung des Rollenspiels

Rolle A – Sie sind die Person, mit der Uneinigkeit oder der Konflikt besteht.

Rolle B – Einer anderer Ihrer Kollegen wird Sie darstellen – auf Basis Ihrer Notizen.

Rolle C – Ein weiterer Kollege übernimmt die Beobachterrolle (Feedbackgeber für Rolle A und Rollentausch mit B alle 5 Minuten)

Rollenspiel	Rolle
1. Schaffen Sie eine positive vertrauensvolle „Win-win“-Atmosphäre.	Alle
2. Geben Sie Ihrem Teamkollegen positives Feedback zu konkreten Arbeits- und Führungsthemen, die ihm wichtig sind.	B und C
3. Kommunizieren Sie das Ziel des Gesprächs auf klare Art und Weise. Seien Sie konkret und betrachten Sie mit jeder Aussage nur einen Aspekt.	Alle
4. Hören Sie nun aktiv und ohne Bewertung zu und achten Sie darauf, von welcher Ebene aus den 7 Ebenen des Bewusstseins Ihr Gegenüber (A) argumentiert.	B
5. Nutzen Sie offene Fragen, um zu reflektieren „wodurch und woher“ die Hindernisse für die gewünschten Ergebnisse in der Zusammenarbeit entstehen.	B
6. Paraphrasieren Sie die Antworten, um die Ebenen des Bewusstseins, auf denen argumentiert wird, zu erfassen/zu bestätigen, z. B. durch solche Aussagen: ▪ Ich verstehe, was Ihnen wichtig ist ... ▪ Ich kann Ihre Bedenken nachvollziehen ...	B
7. Kommunizieren Sie, warum Ihnen Ihr Anliegen wichtig ist. Zeigen Sie Vorteile auf den Ebenen auf, auf denen Ihr Kollege argumentiert.	A
8. Bringen Sie die „mentalen Landkarten“ in Einklang und integrieren Sie die Vorteile aus Sicht der beteiligten Personen.	A und B
9. Prüfen Sie das gemeinsame Verständnis des Teams bezüglich der „Win-win-win“-Vorteile und des Nutzens, wenn die neue Zusammenarbeit wie geplant umgesetzt wird.	A
10. Vereinbaren Sie, wie und wann die Anforderungen umgesetzt werden. Falls Sie auf weitere Probleme stoßen, starten Sie den Reflexionsprozess von Neuem bei Schritt 4.	Alle
11. Beenden Sie das Gespräch, in dem Sie die gemeinsam getroffene Vereinbarung würdigen und Ihre Zuversicht zeigen, dass die Umsetzung zeitnah folgt.	Alle

REFLEXION NACH DER ÜBUNG:

Was haben Sie während dieser Übung beobachtet?

Was ist Ihnen klar geworden?

Was ist Ihr Commitment?

Wie können Sie Ihre Erkenntnisse am besten in Ihrem Arbeitsumfeld umsetzen?

GEMEINSCHAFTLICHES LERNEN

Leitfaden für den Workshop-Moderator



Wir alle haben unsere individuellen Vorlieben, wie wir am besten lernen. Einige lernen am besten, wenn sie planen, was es zu tun gibt, andere eher während der direkten Umsetzung. Wieder andere lernen davon, dass sie über das reflektieren, was bereits erledigt ist, und schließlich gibt es Menschen, die am besten mit zusammen anderen bei der Arbeit an einem gemeinsamen Ziel lernen.

Gerade als Erwachsene brauchen wir oft mehr Zeit und Raum, um das Getane nachzuarbeiten, zu reflektieren und damit unsere früheren Glaubenssätze und tiefsitzenden Prinzipien mit neuen Ansichten und Werten zu erweitern. Oftmals fühlt es sich so an, als sei keine Zeit zur Reflexion und Lernerfahrung. Jedoch hilft das Gemeinschaftserlebnis des Lernens im Team jedem Einzelnen, sich selbst die Veränderungsentwicklung zu vergegenwärtigen und die Zeit zur Transformation und zum eigenen Lernen zu reduzieren. So wächst wiederum die Fähigkeiten der gesamten Gruppe.

Flexibles Handeln und die Fähigkeit, innerhalb einer Gruppe zu lernen, ist ein Schlüsselaspekt des Überlebens und Erfolgs in einem sich schnell wandelnden Umfeld – das schreit förmlich nach einer Transformation unseres Verhaltens!

Diese Übung ist in drei Hauptblöcke aufgeteilt. Die Empfehlung ist, die ersten zwei Blöcke als Einleitung durchzuführen, während der letzte Block dann ganz normal durchgeführt werden kann. Die Blöcke sind:

1. Die Voraussetzungen für unser Lernen
2. Das Team-Lern-Rad und unsere Lernstile
3. Teamreflexion

Die Übung basiert auf „The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization“ von P. Senge, C. Roberts, R. Ross, B. Smith und A. Kleiner.

ZIEL:

Gemeinsam die Veränderungs- und Lernfähigkeit des Teams zu erhöhen, indem man sich durch den Team-Lebenszyklus bewegt.

DARUM GEHT ES:

Am Ende der Übung sollte jeder in der Lage sein, von dem zu lernen, was im Hier und Jetzt passiert, um sich anschließend aus der eigenen Komfortzone herauszugeben, sich zu fordern und echten Wertewandel zu vollziehen.

ZEIT:

Die benötigte Zeit variiert beträchtlich. Manchmal kann eine 10-minütige Reflexion bereits einen großen Output bringen, aber es gibt auch Fälle, wo ein oder zwei Tage nicht ausreichend erscheinen.

Das wichtigste bei dieser Übung ist, eine gemeinsame Sprache und eine Arbeitsweise mit dem Team zu entwickeln, um eine Team-Reflexion möglich zu machen. Das Team benötigt Zeit und Wiederholungen, um den Prozess des „Wie wir miteinander Lernen“ in ihre gemeinsame gelebte Kultur einbeziehen.

Als Führungskraft ist es an Ihnen, dem Team die Erlaubnis für ausreichend Reflexions-Zeit zu geben und dem auch Priorität einzuräumen.

VORBEREITUNG/HILFSMITTEL:

1. Holen Sie die Zustimmung des Teams zu dieser Übung ein.
2. Lesen Sie bitte zuerst die gesamte Workshop-Anleitung durch und machen Sie die Übung einmal für sich selbst. Danach kennen Sie viel besser jeden wichtigen Schritt.
3. Buchen Sie einen Raum, der so groß ist, dass Sie die Gruppe in kleinere Einheiten aufteilen können und paralleles Arbeiten trotzdem gut möglich ist.
4. Versenden Sie die Einladung, in der Absicht und Ziel der Veranstaltung sowie Datum, Ort und teilnehmende Personen genannt werden.
5. Wählen Sie die Präsentationsfolien aus, die Sie zeigen möchten. Lassen Sie sich von den Vorlagen auf www.valuescentre.com/getconnected inspirieren und wählen Sie ergänzende Folien aus.
6. Schreiben Sie Zweck, Ziele und Agenda auf Flipcharts und hängen Sie diese für die Dauer der Übung für alle sichtbar auf.

DURCHFÜHRUNG:

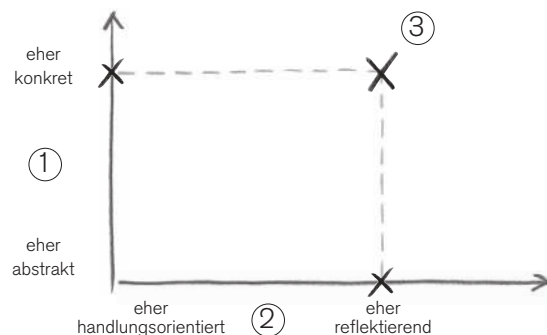
1. Folgen Sie der vorgeschlagenen Agenda

Block 1: Die Grundvoraussetzung für unser gemeinsames Lernen

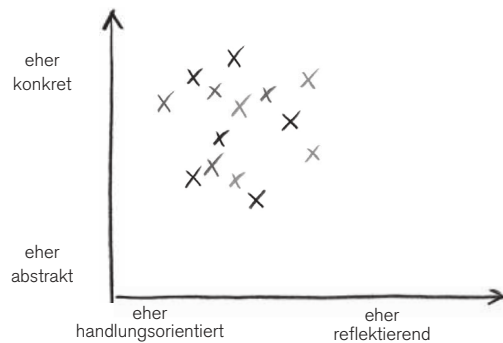
2. Bitten Sie die Teilnehmer, folgendes Thema ganz persönlich zu reflektieren:
„Denken Sie an eine Phase in Ihrem Leben, in der Sie in kurzer Zeit mehr gelernt haben als zu jedem anderen Zeitpunkt. Beschreiben Sie bitte diese Situation, Ihre Gedanken und Gefühle.“
3. Lassen Sie Paare bilden, die ihre Erlebnisse und Erfahrungen miteinander teilen und besprechen wollen.
4. Lassen Sie die gesamte Gruppe zu einer Gruppenreflexion zusammenkommen, um folgende Frage zu beantworten: „Was war die Voraussetzung, dass Ihre/Deine Lernerfahrung so wirkungsvoll und besonders war?“

Block 2: Team-Lern-Rad und unsere unterschiedlichen Lernstile

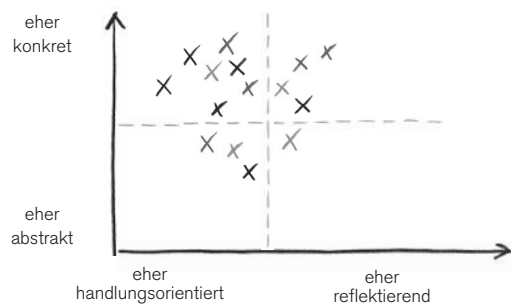
5. Zeichnen Sie das unten beschriebene Koordinatensystem auf ein Whiteboard oder ein Flipchart. Bitten Sie die Teilnehmer, das gleiche auf einem Blatt Papier zu tun. Nun soll sich jeder selbst einschätzen, inwieweit er/sie sich als „eher konkret“ oder als „eher abstrakt“ bezeichnet, und an der entsprechenden Stelle der Y-Achse eine Markierung setzen. Dann bitten Sie um eine persönliche Einschätzung, ob er/sie sich als „eher handlungsorientiert“ oder als „eher überlegend/betrachtend“ einordnet. Auch dies soll jeder entsprechend auf der X-Achse markieren. Ziehen Sie nun eine horizontale und eine vertikale Linie von den beiden Markierungen und zeichnen Sie ein X an dem Punkt ein, an dem sich die Linien treffen (siehe Skizze 1).



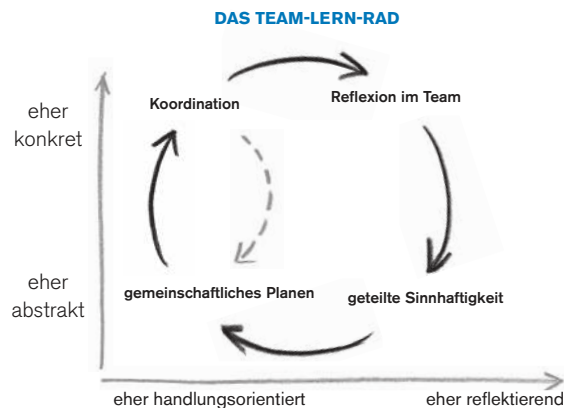
6. Bitten Sie jeden Teilnehmer, nach vorne zu kommen und sein „X“ einzuzeichnen. Das Ergebnis der gesamten Gruppe könnte ähnlich aussehen wie die nachfolgende Skizze 2.



7. Zeichnen Sie nun jeweils eine Linie in der Mitte der beiden Achsen, wie in Skizze 3 gezeigt. Finden Sie den Mittelpunkt der beiden Achsen und zeichnen Sie jeweils eine horizontale und eine vertikale Linie – siehe Skizze.



8. Zeigen Sie jetzt auch die untenstehende Folie und lassen Sie die Gruppe zu folgenden Fragen reflektieren:
- „Was sagt es das über den Lernstil der Gruppe?“
 - „Welche Stärken haben wir?“
 - „Welche Schritte durchlaufen wir üblicherweise in unserer alltäglichen Arbeit? Nehmen wir die Abkürzung (der gestrichelte Pfeil) oder nehmen wir uns Zeit für gemeinsame Reflexionen und das Erreichen eines gemeinsamen Verständnisses?“



Source: Fifth Discipline - Field book

Block 3: Team-Reflexion

9. Erläutern Sie den Unterschied zwischen einer Diskussion und einem Dialog (siehe Seite 22). Eine Diskussion geht von „richtig“ oder „falsch“ aus, während ein Dialog von der Überzeugung ausgeht, dass es kein „richtig“ oder „falsch“ gibt. Eine gute Reflexion basiert auf einem Dialog mit angstfreien Äußerungen und einem Erfahrungsaustausch über Empfindungen, Gedanken und Lerneffekte. Ein guter Dialog entfaltet sich einfacher, wenn sich alle einig sind, dass man sich nicht einig sein muss.

10. Schreiben Sie auf ein Flipchart, worüber die Gruppe reflektieren soll. Wählen Sie eine Situation, eine Erfahrung, ein eigenes Thema oder wählen Sie eines der beigefügten Beispiele „Mögliche Reflexionsfragen“ auf Seite 170-171. Ermutigen Sie zu Klarheit und Anpassungen an das von Ihnen Beschriebene. Seien Sie genau in Zeit und Umfang.
11. Bitten Sie jeden Teilnehmer in 5-7 Minuten aufzuschreiben, welche Gefühle, Gedanken und Lernerfahrungen er/sie zu dem genannten Thema hat.
12. Laden Sie die Teilnehmer ein, ihre Erkenntnisse zu teilen. Ermutigen und wertschätzen Sie jeden, der seine Aufzeichnungen teilt – insbesondere zu Beginn und während der ersten Reflexionen. Dadurch bauen Sie Ängste ab und erhöhen das Vertrauen. Praktizieren Sie aktives Zuhören, dass jede Stimme zählt, respektvollen Umgang und wertschätzendes Moderieren.

Konzentrieren Sie sich auf das Erkunden und Erklären, steuern und bewerten Sie keinesfalls. Vertrauen Sie ruhig dem Prozess und heißen Sie alles willkommen, was immer hochkommen mag.

Zusammenfassung

13. Finden Sie mit einer Gruppen-Reflexion heraus, welche Erkenntnis durch die Übung entstanden ist und wie diese Erkenntnis eventuell die jeweils eigene Denkweise und das Bestreben beeinflusst, so dass die eigenen Fähigkeiten gestärkt werden. (Siehe auch die unten aufgeführten Fragen „Team Follow-up und Reflexionen auf Seite 172). Schreiben Sie die Reflexionen des Teams auf ein Whiteboard/Flipchart, so dass jeder es sehen und ergänzen kann.
14. Lassen Sie das Team folgern, was sie für sich als ausschlaggebend ansehen, um zu einem fruchtbareren Lernumfeld zu gelangen.
15. Fragen Sie, ob jeder dazu bereit ist, mehr Zeit für Reflexion im Arbeitsalltag und in Meetings zu integrieren. Versuchen Sie auch zu einer Übereinstimmung zu kommen, wie Sie die vereinbarten Absichten umsetzen.

NACH DEM WORKSHOP:

1. Fassen Sie die Ergebnisse zeitnah zusammen und verschicken sie sie zusammen mit Ihren Folien an die Teilnehmer.
2. Wissen Sie schon, ob Sie eine Folgeveranstaltung initiieren wollen? Ein weiterer gemeinsamer Dialog könnte eine gute Idee sein, so lange die Erlebnisse noch sehr präsent sind.
3. Planen Sie deshalb die nächste Gruppen-Reflektion in absehbarer Zeit.

DURCHFÜHRUNG/AGENDA:

1. Einleitung	10 min
Erklären Sie die Absicht, das Ziel und die Agenda. Seien Sie offen für Fragen.	
Block 1 (Optional)	
2. Die Grundvoraussetzungen für unser gemeinsames Lernen	20 – 30 min
Bitten Sie die Teilnehmer, ihre persönlichen Lernerfahrungen individuell zu reflektieren. Anschließend tauschen sich die Teilnehmer in Paaren aus.	
3. Gruppendialog	10 – 20 min
Die gesamte Gruppe tauscht sich darüber aus, was die Voraussetzungen für eine wirkungsvolle und effektive Lernerfahrung ist.	
Block 2 (Optional)	
4. Team-Lern-Rad und unsere unterschiedlichen Lernstile	10 min
Bitten Sie die Teilnehmer, den persönlichen Lernstil in Bezug auf das gezeigte Chart (Skizze 3) zu reflektieren.	
5. Gruppendialog	10 – 20 min
Lassen Sie alle Teilnehmer aufzeichnen, wo ihrer Einschätzung nach ihr persönlicher Lernstil am besten hinpasst, und führen Sie die Übung entsprechend der Anleitung fort. Reflektieren Sie das Ergebnis. Was lernen wir von dem neu entstandenen Bild?	
Block 3	
6. Team-Reflexion	20 – 60 min
Notieren Sie ein Thema oder verwenden Sie die „Open Space“- Methode (siehe Seite 66), um die Gruppe das Thema wählen zu lassen, welches für sie am wichtigsten ist und über das sie gerne in diesem Meeting reflektieren möchten.	
Lassen Sie die Teilnehmer mit individueller Reflexion starten (5 min.) und sich anschließend in der gesamten Gruppe austauschen. Notieren Sie die Ergebnisse auf einem Flipchart, so dass sie jeder sehen kann.	
Denken Sie daran: Der Sinn dieser Übung ist die Reflexion und nicht eine Konsensfindung.	
Zusammenfassung	
7. Evaluierung der Übung	20 – 30 min
Lassen Sie die Gruppe darüber reflektieren, was die größte Lernerfahrung war und was sie mitnehmen aus der Übung. Versuchen Sie ein gemeinsames Verständnis und Übereinstimmung zu finden, wie die Teamlernfähigkeit verbessert werden kann.	

Mögliche Fragen zur Reflexion:

1. Beschreiben Sie eine Situation, in der unser Team in Ihren Augen wirklich besser war.

2. Nennen Sie zwei Dinge, die wir konkret umsetzen sollten, um Zeit effektiver zu nutzen.

3. Nennen Sie zwei Dinge, die wir unbedingt nicht mehr tun sollten.

4. Was genau macht unseren inneren Zusammenhalt aus?

5. Wie können wir Fortschritt erkennen und messen?

6. Wofür bringen Sie die größte Leidenschaft auf, wofür brennen Sie?

7. Was müsste passieren, dass unser Team zu einer deutlich verbesserten Zusammenarbeit kommt?

8. Was wäre nötig, um die Zwickmühlen aufzulösen, die der Erfüllung unserer Vision entgegenstehen?

9. Was treibt Sie in Ihrem heutigen Leben an?

10. Worauf müssen Sie sich fokussieren, um das zu erreichen, was möglich ist?

11. Was glauben Sie, worauf wir uns fokussieren müssen, um das zu erreichen, was möglich ist?

12. Was beeinflusst Sie wirklich?

Team-Follow-up und Reflexionen

1. Was ist das Wichtigste, was Sie in diesem Workshop gelernt haben?

2. Bewerten Sie Ihren Gesamteindruck der Übung auf einer Skala von 1 – 5 (5 = am besten) und ergänzen Sie bitte Ihre Bewertung mit einem kurzen Statement.

3. Welche Anregungen zur Verbesserung dieses Workshops haben Sie?

4. Was erwarten Sie als nächsten Schritt nach diesem Workshop?

5. Weitere Kommentare

EFFEKTIVES FEEDBACK

Leitfaden für den Workshop-Moderator



Diese Übung unterstützt die Teammitglieder, eine positive Feedbackatmosphäre in ihrem Team zu schaffen. Das stärkt, ermutigt und motiviert sie in herausfordernden und schwierigen Situationen.

Effektives Feedback ermöglicht dem Empfänger, genau zu verstehen, was er (oder sie) bewirkt hat und wie das auf andere gewirkt hat. Wenn das Feedback konkret und unmittelbar ist, erhöht es die Chance, dass der Empfänger wirklich motiviert ist, sein Verhalten – je nachdem – zu verändern oder beizubehalten, um die Leistungsfähigkeit des Teams zu erhöhen. (Sloan R. Weitzel: "Feedback that works")

Die Übung basiert auf dem SBI Feedback-Modell, angelehnt an „Ongoing Feedback: How to Get It, How to Use It – An Ideas into Action Guidebook“ des Centre for Creative Leadership.

Viele verschiedene Studien zeigen, dass konstruktives und präzises Feedback einer der wichtigsten Verstärker für gute Leistung ist. Es gibt noch eine Alternative für die vorliegende Übung mit dem Namen „Whale Done!“. Sie besteht aus einem Buch, einer DVD und Übungsmaterialien. Diese Übung fokussiert mehr auf eine positive Sicht und darauf, negative Kritik zu vermeiden und stattdessen Feedback in einer ermutigenden Art und Weise zu geben.

„Whale Done“ vermittelt Ihren Teammitgliedern, wie sie Vertrauen aufbauen, das Positive betonen und, wenn ein Fehler auftritt, die Energie auf positive Resultate richten. Es beschreibt einen klaren und einfachen Ansatz, mit dem Mitarbeiter die Macht positiver Beziehungen entdecken können und der sie befähigt, im Umgang mit Kollegen effektivere Verhaltensweisen auszuwählen. (2002, VisionPoint Productions and The Ken Blanchard Companies)

ZIEL:

Die Übung steigert die Fähigkeit der Mitglieder eines Teams, durch positives und unterstützendes Feedback den Teamgeist zu stärken.

DARUM GEHT ES:

Am Ende dieser Übung sollte sich jeder Teilnehmer bewusst sein, dass seine Art und Weise, Feedback zu geben und aufzunehmen, sowohl motivierend als auch leistungssteigernd auf seine Kollegen wirken kann. Wir empfehlen die Übung damit abzuschließen, dass alle Teilnehmer vereinbaren, effektives Feedback im tagtäglichen Arbeiten anzuwenden.

ZEIT:

ca.1 - 2 Stunden.

ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE DURCHFÜHRUNG:**VOR DEM WORKSHOP:**

1. Senden Sie den Teilnehmern vorab Informationen zum SBI Modell zu.
2. Wenn Sie eine Workshop-Bewertung planen, bereiten Sie diese vor.
3. Schreiben Sie direkt vor dem Workshop den Zweck, die Ziele und die Agenda auf ein Flipchart und lassen Sie dieses während des gesamten Workshops für alle sichtbar.

WÄHREND DES WORKSHOPS:

1. Folgen Sie der vorgeschlagenen Agenda (siehe nächste Seite).
2. Versammeln Sie die Gruppe zu einer Team-Reflexion.
3. Reflektieren Sie mit dem Team, welche Einsichten und Erkenntnisse aus der Übung mitgenommen werden. Welche Motivation besteht, das eigene Feedbackverhalten weiterzuentwickeln? (Verwenden Sie dafür auch die Reflexionsfragen aus der Übung Gemeinschaftliches Lernen: „Team-Follow-up und Reflexionen auf Seite 172). Dokumentieren Sie die Aussagen für alle sichtbar auf einem Flipchart.
4. Lassen Sie das Team herausarbeiten, welche Punkte es für ein noch offeneres und positiveres Feedback-Klima als wichtig empfindet.
5. Fragen Sie, ob jeder damit einverstanden ist, die Feedbackregeln im Arbeitsalltag einzusetzen. Vereinbaren Sie zur Vertiefung des Themas Feedback-Folgetermine.
6. Verteilen Sie die kleinen laminierten Kärtchen (Pocket Cards) und ermutigen Sie die Teilnehmer dazu, sie zu verwenden.

NACH DEM WORKSHOP:

1. Schreiben Sie das Protokoll so schnell wie möglich nach dem Workshop und senden Sie alles, was erarbeitet wurde, im Anhang mit.
2. Stellen Sie sicher, dass am Thema Feedback weitergearbeitet wird, und schaffen Sie Gelegenheiten, die eigenen Fähigkeiten zu prüfen.
Wichtiger Hinweis: Leben Sie vor, was Sie von anderen erwarten. Bestärken Sie Ihre Mitarbeiter, wenn Sie beobachten, dass sie sich gegenseitig Feedback geben.
3. Verankern Sie Feedback in Ihrem täglichen Arbeitsablauf

DURCHFÜHRUNG/AGENDA:

1. Einführung in die Übung	10 min
Stellen Sie Zweck, Ziele und Agenda des Workshops vor. Seien Sie offen für Fragen.	
2. Reflexion in kleinen Gruppen	10 – 30 min
Bitten Sie die Teilnehmer, sich in Zweiergruppen über ihre Erkenntnisse/ Schlussfolgerungen/Bedenken zum Feedback-geben und nehmen auszutauschen (anhand der ausgeteilten Handouts, siehe Seiten 176-178).	
3. Gruppendialog	30 – 60 min
Stellen Sie die Bedeutung und den Nutzen von effektivem Feedback dar. Lassen Sie die Teilnehmer darüber reflektieren und diskutieren. Fragen Sie das Team, welche Aspekte sie in der Gruppe austauschen möchten.	
4. Vereinbarung	10 – 30 min
Auf welches Verständnis von Feedback kann sich die Gruppe einigen? Stimmen Sie sich mit der Gruppe über die wichtigsten Regeln zum Feedback-geben und nehmen ab, wie sie auf den „Pocket Cards“ beschrieben sind.	
5. Reflexion	10 – 20 min
Lassen Sie die Gruppe noch einmal zusammenfassen, welches die wichtigsten Lernerfahrungen und Ergebnisse dieser Übung waren.	

Das SBI Feedback-Modell

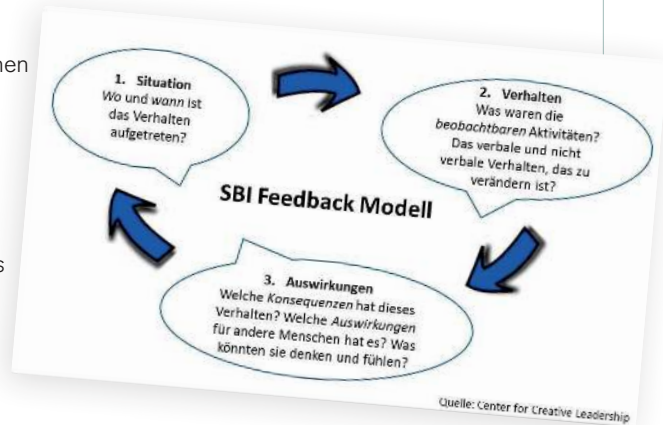
Feedback spiegelt uns unser Verhalten wider. Wir können damit tagtäglich die Erwartungen an uns überprüfen.

Wenn Sie sich ein

(Selbst-)Entwicklungsziel gesetzt haben, unterstützt es Ihre Veränderungen und kann Sie ermutigen, weiterzumachen.

Wenn Sie gerade einen Job angefangen haben, hilft es Ihnen zu verstehen, ob Sie für die neu zu erlernenden Fähigkeiten auf dem richtigen Weg sind.

Jedoch müssen wir aktiv eine positive Atmosphäre für Feedback schaffen, denn sie ist Teil unserer „Kulturreise“.



Wir empfehlen, das „SBI-Modell“ – Situation, Behaviour, Impact (Situation, Verhalten, Auswirkungen) – des Center of Creative Leadership zu verwenden. Dieses Modell:

- gibt einen guten Rahmen vor, um Informationen zu strukturieren,
- hilft uns dabei, ganz konkretes und damit hilfreiches Feedback zu geben,
- ist ein sicherer Leitfaden, um Feedback zu geben.

Das Modell ist einfach und damit leicht einzusetzen und gut zu erinnern. Um mit diesem Modell Feedback zu geben, beschreiben Sie erst die allgemeine Situation, in der das Verhalten aufgetreten ist. Anschließend beschreiben Sie das Verhalten, zu dem Sie Feedback geben wollen. Schließlich beschreiben Sie die Auswirkungen, die dieses Verhalten auf Sie und (möglicherweise) auch auf andere hat.

- **Situation:** Wo und wann ist das Verhalten aufgetreten?
„Während wir in unserer Meeting heute über die finanziellen Aspekte des neuen Projekts gesprochen haben...“
- **Verhalten:** Was waren die beobachtbaren Aktivitäten? Das verbale und nonverbale Verhalten, das es zu verändern gilt?
„...haben Sie mich mehrmals unterbrochen...“
- **Auswirkungen:** Welche Konsequenzen hat dieses Verhalten? Welche Auswirkungen auf andere Menschen hat es? Was könnten sie denken und fühlen?
„Ich hatte das Gefühl, dass es Sie nicht interessiert, was ich sage, dass Sie meinen Beitrag nicht schätzen. Ich glaube, das hat den Entscheidungsprozess in der Gruppe stark beeinflusst, weil sie dadurch einige strategische Informationen verpasst hat.“

Ein paar Tipps zum Verhalten, wenn man Feedback bekommt

Do's

- Lassen Sie die Person, die Ihnen Feedback gibt, aussprechen
- Stellen Sie klärende Fragen
- Fragen Sie gegebenenfalls konkret nach
- Achten Sie auf Ihre eigenen nonverbalen Reaktionen
- Fragen Sie die Person nach Alternativen für Ihr Verhalten
- Respektieren Sie, wenn eine Person Ihnen kein Feedback geben möchte
- Danken Sie der Person für das Feedback

Dont's

- Sie verteidigen sich oder wollen sich erklären
- Sie unterbrechen die andere Person
- Sie haben Angst vor Pausen und Stille
- Sie fordern die Person auf, ihre Meinung zu verteidigen
- Sie suchen das Feedback von Personen, die Ihnen ausschließlich positives Feedback geben

Auswertung des Feedbacks

- **Genauigkeit:** Wer gibt das Feedback? Was sind deren Absichten? Wie sehr schätzen Sie deren Meinung?
- **Nutzen:** Hat das Feedback Bedeutung für Sie oder nicht? Beinhaltet es etwas, das hilfreich für Sie ist? Würden Sie gerne mehr darüber erfahren?
- **Bedeutung:** Wie werden Sie damit weiter umgehen? Was werden Sie tun?

Quelle: Centre for Creative Leadership. *Ongoing Feedback: How to Get it, How to use it – An Ideas into Action Guidebook* www.cll.org.

Fragen zur Reflexion der eigenen Feedback-Fähigkeiten

1. Wie oft geben Sie Ihren Kollegen oder anderen Personen Feedback?

2. Was ist üblicherweise der Anlass Ihres Feedbacks? Leistung, Haltung, Verhalten, Aussehen?

3. Welche Art von Feedback verwenden Sie am häufigsten? Positives, negatives, umschreibendes?

4. Was hält Sie davon ab, noch öfter Feedback zu geben?

5. Wie ist es für Sie selbst, Feedback zu erhalten? Wie möchten Sie das Feedback genau erhalten?

KRAFTVOLLE DISKUSSIONEN

Leitfaden für den Workshop-Moderator



Diese Übung hilft die Gedankenprozesse innerhalb eines Teams transparent zu machen, zugrunde liegende Annahmen sichtbar werden zu lassen und sie möglicherweise zu hinterfragen. Ebenfalls werden die Ursachen von Meinungsverschiedenheiten genauer beleuchtet.

Diese Übung basiert auf: "The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization" by Senge, P., Roberts, C., Ross, R., Smith, B., and Kleiner, A.

ZIEL:

Das Bewusstsein des Teams für den Einfluss von kraftvollen Diskussionen auf das gemeinsame tägliche Ergebnis zu steigern.

DARUM GEHT ES:

Am Ende der Übung ist jedem bewusst, welchen starken Einfluss das eigene Diskussionsverhalten auf das Ergebnis haben kann und wie sich bessere Resultate erzielen lassen. Es wird empfohlen, diese Übung mit der gemeinsamen Vereinbarung zu beenden, dass jeder danach strebt, diese Fähigkeiten bei zukünftigen Diskussionen einzusetzen.

ZEIT:

Die geschätzte Zeit für diese Übung beträgt ca. 2-3 Stunden.

VOR DEM WORKSHOP:

1. Verankern Sie in der Gruppe die Entscheidung, diese Übung durchzuführen.
2. Lesen Sie den gesamten Leitfaden für diese Übung durch – das Beste ist, die Übungen zunächst selbst auszuprobieren, um die wesentlichen Schritte zu kennen.
3. Reservieren Sie einen Übungsraum, der es ermöglicht, paarweise gut zu arbeiten.
4. Versenden Sie die Einladung an die Teilnehmer und informieren Sie dabei über die Absicht und das Ziel, sowie über Ort, Zeit und die Teilnehmer. Fügen Sie das Handout „Was sind kraftvolle Diskussionen?“ bei (Sie finden es am Ende dieser Übung, Seite 182) und bitten Sie die Teilnehmer, es durchzulesen und über die eigenen Erfahrungen zu reflektieren.
5. Wählen Sie unterstützende Folien für den Einsatz im Workshop. Lesen Sie die Hinweise für Übungsleiter noch einmal durch und fügen Sie Ihre eigenen hinzu. Empfohlene Folien finden Sie auf Englisch unter www.valuescentre.com/getconnected. Hier können Sie ebenfalls Karten im Taschenformat herunterladen, bei Bedarf ausdrucken und zur Verstärkung nutzen.
6. Falls Sie das Meeting auswerten oder eine abschließende Reflexion durchführen lassen möchten, bereiten Sie ein Feedbackchart vor (siehe auch Seite 172).
7. Schreiben Sie die Absicht, das Ziel und die Agenda auf ein Flipchart so, dass jeder diese während des gesamten Meetings sehen kann.

DURCHFÜHRUNG:

1. Folgen Sie der vorgeschlagenen Agenda auf S. 181
2. Bilden Sie Zweiergruppen und lassen Sie die Teilnehmer ihre Reflexionen/Schlussfolgerungen/Bedenken mit ihren Partnern austauschen.
3. Bringen Sie die Gruppe für einen Austausch im Plenum zusammen.
4. Reflektieren Sie mit dem Team, welche Einsichten bei dieser Übung gewonnen wurden und wie dies ihre innere Haltung beeinflussen könnte sowie auch ihre Ambitionen, diese Fähigkeiten zu stärken (beachten Sie die in der Übung „Gemeinschaftliches Lernen“ vorgeschlagenen Fragen im Handout „Mögliche Fragen zur Reflexion“).
Schreiben Sie die Rückmeldungen auf ein Whiteboard oder Flipchart, so dass jeder sie sehen und darauf aufbauen kann.
5. Lassen Sie das Team sich darauf verständigen, was sie für wesentlich halten, um ein fruchtbareres Diskussionsklima zu erzielen.
6. Fragen Sie, ob jeder zustimmen kann, diese Leitlinien bei der täglichen Arbeit und den Sitzungen anzuwenden.
Versuchen Sie auch zu einer Vereinbarung zu kommen, wie man die vereinbarten Absichten nachhalten kann, z. B. indem man eine Folgesitzung als Teil der persönlichen Leistungsüberprüfung und -beurteilung plant.
7. Verteilen Sie, soweit verfügbar, die Pocketcards/Merkkärtchen und werben Sie dafür, sie als Erinnerungsmarker für die Wichtigkeit von kraftvollen Diskussionen zu nutzen.

NACH DEM WORKSHOP:

1. Schreiben und versenden Sie die Dokumentation so schnell wie möglich nach der Sitzung. Fügen Sie die Schaubilder, die sie gezeigt haben hinzu (wenn von einem Teilnehmer erbeten).
2. Stellen Sie sicher, dass Sie die Vereinbarung nachhalten und notieren Sie, was Sie hinsichtlich kraftvoller Diskussion dazugelernt haben.
3. Führen Sie innerhalb von 2-4 Wochen eine Folgesitzung bzgl. Ihres Diskussionsklimas durch, um sicherzustellen, dass alle damit beginnen, ihre kraftvolle Diskussions-Vereinbarung zu praktizieren und zu leben.

DURCHFÜHRUNG/AGENDA:

(Vorschlag und Anmerkungen des Übungsleiters)

1. Einführung

10 min

Stellen Sie Absicht, Ziel und Agenda vor. Seien Sie offen für Fragen.

2. Austausch in Kleingruppen

10 – 30 min

Bitten Sie die Teilnehmer, einen Partner zu wählen und ihre Rückmeldungen/ Schlussfolgerungen und Bedenken bezüglich des Handouts „Was sind kraftvolle Diskussionen?“ zu teilen (S. 182-184).

3. Dialog im Plenum

30 – 60 min

Präsentieren Sie die Bedeutung und die Vorteile von „Kraftvollen Diskussionen“. Erbitten Sie Rückmeldungen der Gruppe zu den präsentierten Inhalten und bitten Sie, die sich darüber auszutauschen, was davon ins Team eingebracht werden sollte.

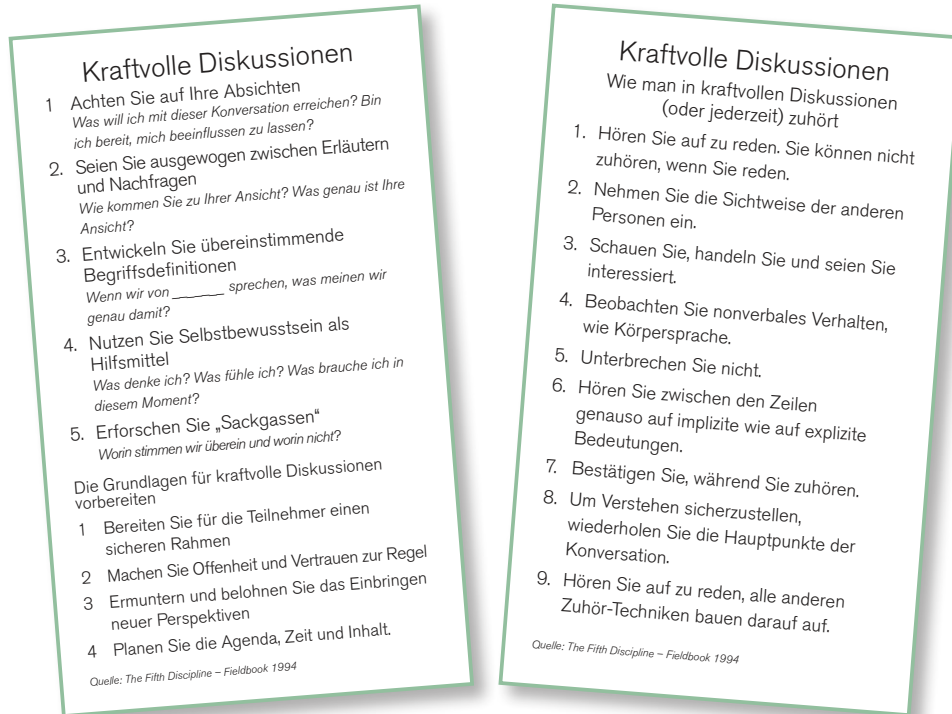
4. Zusammenfassung

10 – 20 min

Lassen Sie die Gruppe rückmelden, was das Wichtigste war, was sie aus dieser Übung gelernt haben und selber anwenden werden.

Was sind kraftvolle Diskussionen?

In kraftvollen Diskussionen beabsichtigt ein Team übereinzukommen, um eine Entscheidung zu treffen, eine Einigung zu erzielen oder Prioritäten zu identifizieren. Kraftvolle Diskussionen beinhalten einige Techniken des Lernens aus Erfahrungen und des Dialogs, aber es bezieht sich immer auf eine reale, aktuelle Aufgabe. Sie helfen dem Team zu lernen, seine Gedankenprozesse offenzulegen, Annahmen sichtbar zu machen und zu hinterfragen und genauer auf die Gründe von Meinungsverschiedenheiten zu schauen.



Der wichtigste Punkt der kraftvollen Diskussionen ist die Verpflichtung der Teammitglieder, sich an die folgenden 5 Punkte zu halten:

1. **Achten Sie auf Ihre Absichten.** Es ist wichtig dass jedes Teammitglied versteht, was er oder sie in der Diskussion erreichen möchte. Wenn jemand nicht bereit ist, sich beeinflussen zu lassen, welchen Sinn hat dann die Konversation? Seien Sie sich im Klaren darüber, was Sie wollen, und führen Sie andere bezüglich Ihrer Absichten nicht in die Irre.
2. **Seien Sie ausgewogen zwischen Erläutern und Nachfragen.** Wenn dies nicht gelebt wird, wird das Team nur dasitzen und sich die Standpunkte der Anderen anhören. Die Annahmen der Teilnehmer kommen nicht an die Oberfläche und werden noch weniger hinterfragt. In diesem Fall wird das, was die Leute wirklich denken, nach dem Meeting auf dem Flur offenbart werden.
3. **Entwickeln Sie übereinstimmende Begriffsdefinitionen.** Wenn die Teilnehmer verstehen, dass Worte Symbole sind und für verschiedene Personen unterschiedliche Bedeutungen haben, dann wird jeder gewohnheitsmäßig prüfen, was andere meinen, und es wird wesentlich weniger Missverständnisse geben. Wenn Sie übereinstimmende Begriffsdefinitionen entwickeln wollen, ist es sehr wichtig, eine sehr präzise Sprache einzusetzen und zu hinterfragen, was wirklich gemeint ist – was ist die Bedeutung hinter den Worten? Wenn man über die Bedeutung spricht, kommt man einer präzisen Definition näher, der jeder zustimmen kann.
4. **Nutze Sie Selbstbewusstsein als Hilfsmittel.** Wenn Sie sich in einem Meeting verwirrt, ärgerlich, frustriert, betroffen oder beunruhigt fühlen, dann stellen Sie sich selbst die folgenden Fragen:
 - a. **Was denke ich?** (Pause)
 - b. **Was fühle ich?** (Pause)
 - c. **Was brauche ich in diesem Moment?** (Pause)

Am Ende werden Sie oft Einsichten über die Annahmen des Teams oder Ihre eigenen Bedenken gewinnen, die Sie dann mit dem Team diskutieren können.

5. **Untersuchen Sie „Sackgassen“.** Wenn das Team droht, vor eine Wand zu laufen, dann fragen Sie: „Worin stimmen wir überein und worin stimmen wir nicht überein?“ „Können wir die Ursache unserer unterschiedlichen Standpunkte präzisieren?“ Oft fallen diese Ursachen in eine der vier Kategorien:
- a. **Fakten** – Was genau ist passiert? Was sind die „Daten“?
 - b. **Methoden** – Wie sollten wir tun, was wir tun müssen?
 - c. **Ziele** – Was ist unser Ziel?
 - d. **Werte** – Warum denken wir, dass es auf eine bestimmte Weise getan werden muss?
Woran glauben wir?

Die einfache Übereinstimmung über die Ursache der Uneinigkeit erlaubt den Teilnehmern oft mehr über die Situation zu lernen, Annahmen zu klären und dann weitere Fortschritte zu erzielen.

Drei Dinge können dem Team helfen, wenn dies passiert.

- a. Hören Sie Ideen so an, als würden Sie sie zum ersten Mal hören. Arbeiten Sie daran, offen für neue Ideen zu sein.
- b. Betrachten Sie die Gedankenmodelle jedes Einzelnen als Teil eines größeren Puzzles. Schauen Sie sich die Streitfragen aus der Perspektive der anderen Person an.
- c. Fragen Sie sich selbst (und auch jeden anderen): „Was müssen wir tun, um voran zu kommen“

Die Pocketcards/Merkkärtchen der kraftvollen Diskussionen listen ebenfalls neun Wege auf, um Zuhören in Diskussion (oder jederzeit) zu verbessern.

Source: Senge, P., Roberts, C., Ross, R., Smith, B., and Kleiner, A. (1994).

The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization.

Reflexionsfragen über die eigenen Erfahrungen

1. Was hat die Meetings dominiert, an denen Sie im letzten Monat teilgenommen haben? Debatte, Diskussion oder Dialog? Welchen Einfluss hatte das Diskussionsklima auf die Teamleistung und das Ergebnis?

2. Erinnern Sie sich an eine Situation, wo Sie ein Meeting verlassen haben und zu sich selbst gesagt haben: „Dieses war ein gutes und konstruktives Meeting“.

- Wie war die Situation?
- Worum ging es?
- Wie waren Sie involviert?
- Was machte dieses Meeting so erfolgreich?

3. Welche persönlichen und welche Teamfähigkeiten sind für fruchtbare und kraftvolle Diskussionen in unseren Meetings erforderlich?

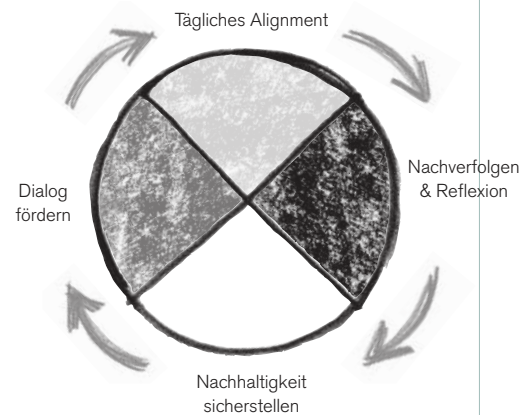
KULTUR-BERICHT

Leitfaden für den Workshop-Moderator



Kultur ist eigentlich nicht wirklich greifbar und immer subjektiv. Sie ist mit Fug und Recht als schwer messbar einzuordnen, zumindest wenn es um Objektivität und konkrete Fakten geht. Doch es ist hilfreich, wenn wir Kultur als das begreifen, was sie wirklich ist: etwas, das durch Dialoge und stetiges Lernen wächst. Und wir sollten uns von der Vorstellung verabschieden, dass jede Messung rational und numerisch sein muss. Außerdem brauchen wir eine Methode, den Stand der kulturellen Entwicklung zu erkennen und den Fortschritt unserer Entwicklungsreise hin zur gewünschten Kultur zu verfolgen. Dabei unterstützt der Kulturbericht.

Dieser basiert auf den kollektiven Dialogen und Handlungen, die in den letzten 2-3 Monaten der gewünschten kulturellen Veränderung entstanden sind. Allein dass dieses als Bericht aufgezeigt wird, bringt deutlicher ans Licht, was wir von diesen Dialogen und Handlungsweisen gelernt und dabei noch entdeckt haben. Er hebt auch die Erkenntnisse und Schlussfolgerungen noch einmal deutlicher hervor, die bei den unterschiedlichen Sichtweisen und Messungen in den vergangenen Monaten analysiert wurden. Zum Beispiel welche Perspektiven und Rückschlüsse wir aus Mitarbeiterzufriedenheitsbefragungen (Engagement Surveys), Werteerhebung (Values Assessment), Kundenzufriedenheitsumfragen (Customer Satisfaction Surveys) etc. gezogen haben. Der Kulturbericht beinhaltet außerdem unsere Schlussfolgerung darüber, ob sich unsere Kultur in die gewünschte strategische Richtung entwickelt oder nicht und was wir tun müssen, um diese Kultur weiter zu stärken und/oder zu verbessern.



Die Herangehensweise ist dabei ein teamdynamischer Prozess, der im Wesentlichen auf Kolbs "Learning Wheel" basiert und durch Fragen zu der Kulturentwicklung ergänzt wurde.

Der Kulturbericht ist primär für Manager und Führungskräfte vorgesehen, die die kulturelle Veränderung in einem Team oder einer Organisation verantworten und durchführen.

ZIEL:

Ein gemeinsames Verständnis und Bild zum Status quo der Kulturentwicklung schaffen, basierend auf den Fakten der Kulturbefragung und den stattgefundenen Dialogen.

DARUM GEHT ES:

Erstellung eines zweiseitigen Reports über die derzeitige Kultur, der einem Lenkungsausschuss/Vorstand und allen anderen Angestellten vorgestellt werden kann.

Der Kulturbericht besteht aus:

- umsetzungsorientierten Handlungen,
- Messungen und einhergehende Reflexionen,
- strategischer Ausrichtung und Abstimmung,
- verändernden Maßnahmen und Methoden.

Das folgende Vorgehen beschreibt, wie Sie und Ihr Team eine Routine entwickeln können, um das Fortschreiten und die Entwicklung ihrer Kultur auf vierteljährlicher Basis nachzuzeichnen.

Abweichend von herkömmlichen Reports bietet Ihnen diese Form des Kulturentwicklungsberichts zusätzlich einen Weg, Ihre Entwicklungen besser zu erkennen und davon zu lernen, anstatt nur den Status aufzuführen.

DIE ERSTEN SCHRITTE ZUR IMPLEMENTIERUNG DES KULTURBERICHTS

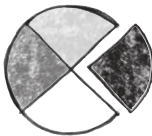
1. Entscheiden Sie sich gemeinsam und aktiv mit Ihrem Managementteam für die Arbeit mit dem vierteljährlich zu erstellenden Kulturbericht und einigen Sie sich zusammen mit Ihrem Lenkungsausschuss/Vorstand, zu welchem Zweck der Kulturbericht erstellt wird und wie die konkrete Umsetzung aussieht.
2. Legen Sie fest, wer die Verantwortung hat, die Erstellung des Kulturreports vorantreibt und wer zusätzlich von außen hinzugezogen werden soll. Der Bericht liegt im Verantwortungsbereich des Managers des jeweiligen Teams und ist kontinuierlicher und fester Bestandteil der regelmäßigen Meetings für die Leistungsbewertung des Teams. Es wird empfohlen, dass im ersten Jahr zunächst das Managementteam den Bericht selbst erstellt, um ein tieferes Verständnis zu erlangen und sicherzustellen, dass der Nutzen des Berichts klar ist. Danach kann die Aufgabe an jemand anderen übertragen werden.
3. Sorgen Sie dafür, dass im nächsten Teammeeting zur Leistungsbewertung der Kulturbericht ein Agendapunkt ist und halten Sie dafür ein Zeitfenster von 1-2 Stunden frei.
4. Zur Vorbereitung des Meetings empfiehlt es sich, eine Übersicht der bereits umgesetzten Veränderungen zu erstellen, wobei der folgende Fragenkatalog bei den einzelnen Teilen helfen kann:

Abschnitt „Dialog fördern“

- Wie genau haben Sie dafür gesorgt, tiefe Dialoge über die gewünschte Kultur zu führen, d. h. über Ihre Vision, Mission und Ihre Werte? Das könnten Weiterentwicklungsaktivitäten wie Trainings/Workshops oder Vertiefungsmaterial und andere Maßnahmen sein, die den Dialog und die Verbundenheit der Mitarbeiter fördern.
- Welche Veränderungen haben Sie in Ihrem "sozialen Kontext" vorgenommen, um es für die Kollegen einfacher zu machen, sich in Übereinstimmung mit der gewünschten Kultur und den gewünschten Werten zu verhalten?

Abschnitt „Tägliches Alignment“

- Welche Workshops, Trainings, Informationsveranstaltungen oder andere Dialog fördernde Maßnahmen wurden initiiert, um die gewünschte Kultur und deren Kernwerte zu entwickeln und zu begünstigen? Das könnten sowohl geplante und speziell konzipierte Veranstaltungen sein, als auch informelle und spontane Zusammenkünfte.
- Was war genau die Absicht und die Zielsetzung dieser Aktivitäten? Wer und wie viele Personen waren daran beteiligt und wann fanden die Aktivitäten statt?

Abschnitt „Nachverfolgen & Reflexion“

- Welche Messungen wurden unternommen, die uns bei der Wahrnehmung der eigenen Kultur sowie der Sicht der wesentlichen Interessenvertreter ein besseres Verständnis gegeben haben?
- Das können unterschiedliche Methoden gewesen sein, zum Beispiel Mitarbeiterzufriedenheitsbefragungen, Engagements-Index-Studien, Kultur-Werte-Befragungen oder andere Bewertungsmethoden, die das Betriebsklima und die Zufriedenheit unter den Mitarbeitern aufzeigen.
- Es können auch Kunden- oder Dienstleisterzufriedenheitsumfragen gewesen sein oder Treffen mit Geschäftspartnern, die ihre Zufriedenheit und Wahrnehmung unserer Verhaltensweisen in der Beziehung und Verbindung mit unseren externen Interessengruppen verdeutlichen.
- Außerdem können es auch Einsichten und Erkenntnisse aus regulären Meetings, Reflexions- oder Lerntreffen sein.

Abschnitt „Nachhaltigkeit sicherstellen“

- Wie sieht unsere gewünschte Kultur genau aus? Was sind unsere Werte und erwünschten Verhaltensweisen, die wir gemeinsam vereinbart haben und die wir jetzt pflegen und weiterentwickeln wollen?
- Was sind die Verhaltensweisen und Haltungen, die wir anstreben, um unsere langfristigen strategischen Ziele ebenso wie unsere kurzfristigen Pläne zu erreichen?

5. Erstellen Sie eine auf dem Kulturbericht basierende Präsentation, die Sie für Ihre Teambesprechungen zur Überprüfung des Leistungsstandes nutzen können. Diese Meetings finden idealerweise vierteljährlich statt. Senden Sie den Vorschlag im Voraus an Ihre Mitarbeiter, damit jeder gut vorbereitet in das Meeting gehen kann und sich die Aufmerksamkeit voll und ganz auf Reflexionen und Erkenntnisse konzentrieren kann.

DEFINIEREN SIE DAS FORMAT DES KULTURBERICHTS UND HALTEN SIE DIE ERGEBNISSE SCHRIFTLICH FEST

1. Bevor Sie anfangen, die gesammelten Ergebnisse zu analysieren, stellen Sie sicher, dass die Aufgaben und Ziele klar formuliert sind.
2. Ernennen Sie einen Protokollführer. Er sollte die Ergebnisse des Dialoges für alle sichtbar festhalten, z. B. auf einem Flipchart, Whiteboard oder mit einem Projektor. So werden der Dialog und der Austausch transparenter und fokussierter. Das Ergebnis der Reflexion wird so festgehalten und kann am Ende des Meetings in den Kulturbericht übertragen werden.
3. Arbeiten Sie sich Schritt für Schritt durch die gesammelten Ergebnisse. Fangen Sie am besten mit dem Abschnitt „Dialog fördern“ an.
4. Stellen Sie sicher, dass die Daten der jeweiligen Gruppen einen korrekten und ehrlichen Status der Situation der letzten Zeit widerspiegeln. Falls nötig, nehmen Sie Anpassungen vor.
5. Veranschaulichen Sie sich die Gesamtsituation und überlegen Sie, indem Sie sich fragen:
 - Worauf sind Sie stolz? Was macht Sie glücklich?
 - Was können wir lernen, oder was haben wir von der Erfahrung mit dieser Übung bereits gelernt?
 - Was würden wir in der nächsten Zeit anders machen?
 Es hat sich als hilfreich erwiesen, dieses Gespräch im Geiste eines offenen Dialoges und nicht einer Diskussion zu führen.
6. Beachten Sie besonders den Abschnitt „Nachverfolgung & Reflexion“ und fragen Sie sich:
 - Welche Erkenntnis haben wir gewonnen und was ist uns deutlich geworden aus den Ergebnissen der unterschiedlichen Befragungen?
 - Erkennen wir bestimmte Verhaltensmuster oder übergeordnete Themen, die uns dabei helfen können, die Dynamiken und Strömungen unserer eigenen Kultur besser zu verstehen?
 - Wenn Sie sich in dem Abschnitt „Dialog fördern“ und „Tägliches Alignment“ ansehen, was bereits getan wurde und das, was noch nicht getan wurde, ergeben sich dann daraus für Sie Erkenntnisse oder Einsichten, die dem Abschnitt „Nachverfolgung & Reflexion“ hinzugefügt werden sollten?
7. Legen Sie besondere Aufmerksamkeit auf den Bereich „Nachhaltigkeit sicherstellen“ und fragen Sie sich:
 - Gibt es etwas, das wir verstärken, verändern oder hinzufügen müssen, um unsere gewünschte Kultur und unsere Kern-Werte zu leben?
8. Schließen Sie ihre Reflexion ab, indem Sie die gesammelten Statements und Erkenntnisse noch einmal lesen. Einigen Sie sich darauf, was davon in den offiziellen Report übernommen werden soll und was nicht.
9. Schreiben Sie Ihren Kulturbericht. Er sollte 2 Seiten nicht überschreiten. Orientieren Sie sich an den Vorlagen auf den nächsten Seiten.

KOMMUNIZIEREN DES KULTURBERICHTS

1. Vereinbaren Sie mit ihrem Managementteam, wie und an wen Sie den Kulturbericht kommunizieren wollen. Das Ziel ist, den Kulturbericht zu nutzen, um die Kulturentwicklung sowohl an Ihren Lenkungsreis/Ihren Vorstand zu kommunizieren als auch an alle Mitarbeiter.
2. Es wird empfohlen, dass die Kommunikation des schriftlichen Reports durch eine Reflexion der Führungskräfte und Mitarbeiter unterstützt und mitgetragen wird.
3. Bei längerfristigen Kulturentwicklungsprozessen, z. B. 1 Jahr und länger, lohnt es sich, den Prozess ebenso über einen längeren Zeitraum zu reflektieren. Sie könnten die letzten vier Berichte noch einmal durchgehen und in einer anschließenden Gesamt-Reflexionsphase schauen, was auffällt und was Sie aus dieser Betrachtungsweise lernen können.

KULTUR-BERICHT

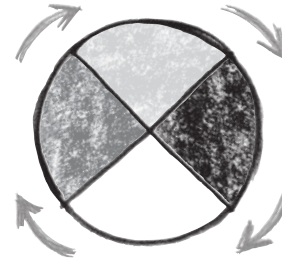
Wie wir unsere Kultur steuern und entwickeln, ist in vier Phasen unterteilt. Jede Phase hat ihren spezifischen Fokus und Zweck, gleichwohl hat jede Phase Einfluss und Auswirkung auf die anderen Phasen. Deshalb stellen wir den Kulturbericht als ein sich stetig in Bewegung befindendes Spinnrad dar. Der Bericht ist dementsprechend aufgebaut.

Dialog fördern: Entwickeln Sie neue Regeln und Ansätze, die einen aktiven Dialog entstehen lassen, um Ihre gewünschten strategischen Entwicklungsbereiche zu erreichen.

Tägliches Alignment: Kontinuierliche Handlungen und fokussierte Dialoge, um unsere erwünschte Kulturveränderung voranzubringen.

Nachverfolgung & Reflexion: Hier schauen Sie auf das, was Sie messen und lernen können aus der aktuellen Kultur und den entsprechenden Handlungen.

Nachhaltigkeit sicherstellen: Identifizierte und definierte Kernbereiche, die auf der Basis der Erkenntnisse des Bereichs „Nachverfolgen & Reflexionen“ gestärkt werden sollen.



1. DIALOG FÖRDERN

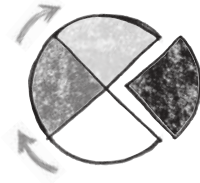


2. TÄGLICHES ALIGNMENT



KULTUR-BERICHT

3. NACHVERFOLGEN & REFLEXION



4. NACHHALTIGKEIT SICHERSTELLEN



EINE MEDITATION FÜR SCHÖPFERISCHES DENKEN



Leitfaden für den Workshop-Moderator

Creative Mind ist eine Meditationsmethode, durch die Sie Ihr Bewusstsein erweitern können. Wir möchten Sie dazu ermuntern, sich Zeit zu nehmen und sich mit Ihrem Körper, Ihrem Verstand, Ihrem Geist und Ihrer Seele zu verbinden. Diese Meditationsmethode hat das Potenzial, Sie in den optimalen Bewusstseinszustand für jede beliebige Situation zu versetzen und Ihnen dadurch die Weisheit zu geben, völlig neue Möglichkeiten hervorzubringen.

ZIEL:

Die Dinge deutlicher wahrzunehmen, Klarheit zu erlangen, Kreativität zu entfachen, den Körper, Verstand und Geist zu entspannen und Heilung zu erlangen.

DARUM GEHT ES:

Durch Meditation die Gedankendynamik zu verlangsamen, um mit unserer inneren Weisheit in Kontakt zu kommen.

VORBEREITUNG:

- Seien Sie sich über Ihre Absichten für diese Meditation im Klaren. Falls Sie andere Menschen dazu einladen, machen Sie bitte den Zweck und das Ziel besonders deutlich, denn manche Menschen könnten die Einladung zur Meditation missverstehen.
- Die professionellen Gründe zu meditieren sind:
- Ein Verlangsamen der Gedankendynamik, um sich besser mit dem kreativen Geist zu verbinden.
- Ein Verlangsamen der Gedankendynamik, um besser mit Stress umgehen zu können.
- Entschleunigung und Entspannung heilen Körper, Verstand und Geist und verbessern die individuelle Fähigkeit, mit schwierigen Situationen und Herausforderungen umzugehen.



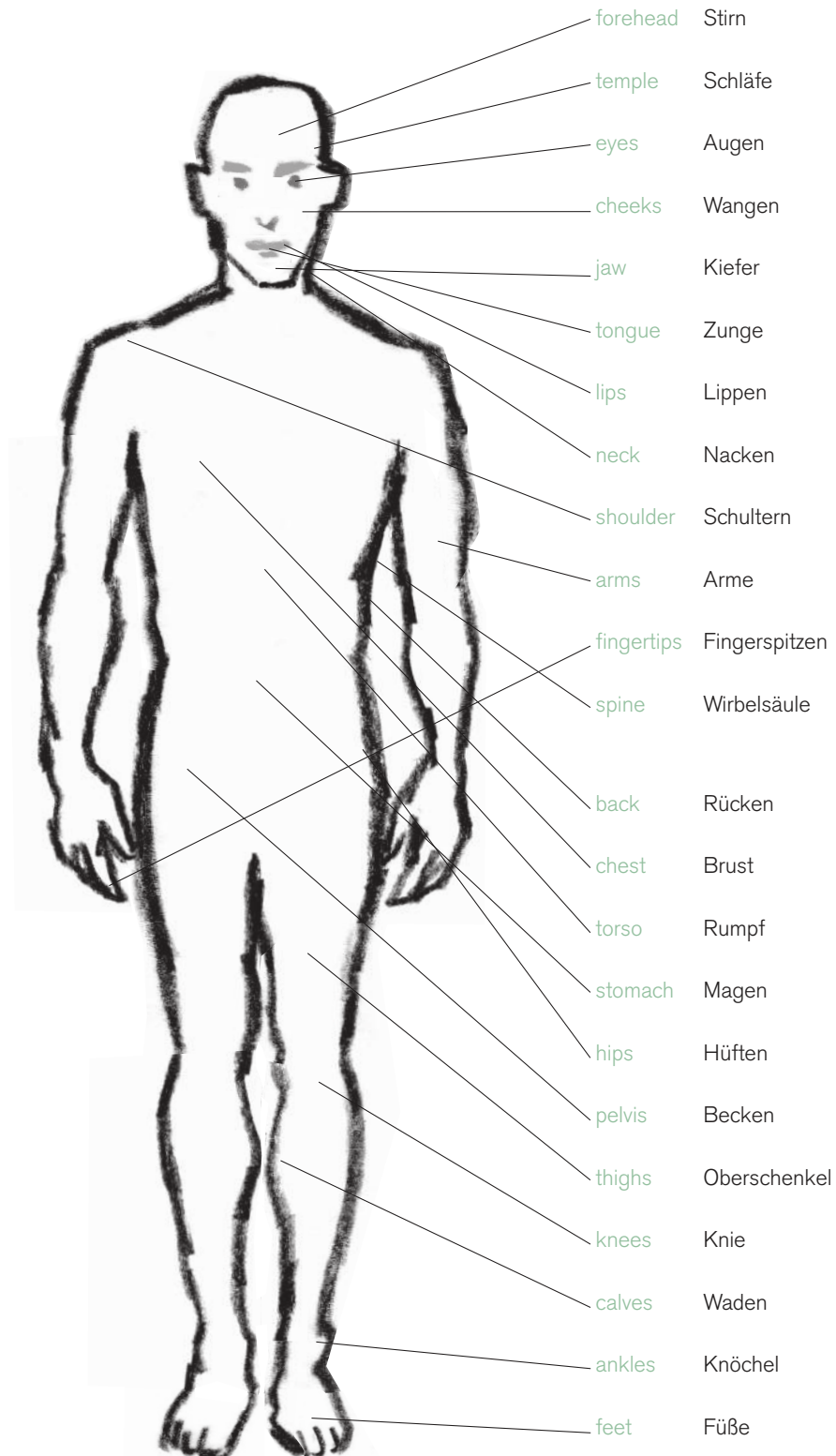
Die angeleitete Creative Mind Meditation steht im MP3-Format hier zum Download zur Verfügung:
www.valuescentre.com/getconnected

MEDITATIONSVORBEREITUNG

1. Suchen Sie sich einen Platz, an dem Sie für die nächsten 25-30 Minuten ungestört sind.
2. Sitzen Sie in einer angenehmen Position, die Wirbelsäule senkrecht, und lassen Sie Ihre Hände auf den Knien oder Oberschenkeln ruhen.
3. Zum Abspielen der Meditation nutzen Sie bitte einen PC mit Lautsprechern oder Kopfhörern oder einen mp3 Player.
4. Hören Sie entspannt zu und folgen Sie einfach nur den Anweisungen.

Tipp: Halten Sie Stift und Papier bereit, um nach der Meditation Notizen für Ihre Erkenntnisse machen zu können.

Die Meditation führt Sie in die Ruhe, sie ermöglicht Heilung und führt zu Entspannung von Verstand, Körper und Geist. Folgende Grafik kann für Sie bei Vorbereitung hilfreich sein, weil sie Ihnen die Worte aufzeigt, die sie in der Anleitung hören werden.



Warum sollten Sie diese Meditation machen?

Wissenschaftler haben die elektrischen Impulse gemessen, die das Gehirn generiert. Diese Impulse nennt man Gehirnwellen.

Gehirnwellen werden, genauso wie alle anderen Wellen, über zwei Parameter definiert. Der erste ist die Frequenz oder Geschwindigkeit der elektrischen Impulse. Die Frequenz wird in Schwingungen pro Sekunde gemessen. Die zugehörige physikalische Einheit nennt man Hertz (Hz). Der zweite Parameter ist die Amplitude oder die Stärke des Ausschlags der Schwingung. Unsere Gehirnwellen werden in einem Bereich von 0,5 bis 38 Hz gemessen. Die Wissenschaftler unterscheiden dabei zwischen vier Frequenzkategorien: Beta, Alpha, Theta und Delta, die nun genauer erklärt werden.

BETA-Wellen sind die schnellsten unter den Gehirnwellen und befinden sich in dem Frequenzbereich von 14 Hz bis 38 Hz. Beta ist der normale Wachzustand mit Ihrer aktiven Aufmerksamkeit und den normalen Gedankenprozessen. Ohne den Beta-Zustand könnten Sie in der äußeren Welt nicht funktionieren.

ALPHA-Gehirnwellen treten in gelöster, entspannter Aufmerksamkeit, bei sinnlicher Wahrnehmung, beim Tagträumen und Visualisieren auf. Die Frequenzen reichen von 9 Hz bis 14 Hz. Der Alpha-Zustand ist das Tor zur Meditation und bildet eine Brücke zwischen dem Unterbewusstsein und dem bewussten Verstand.

THETA-Gehirnwellen sind die Wellen des Unterbewussten. Sie schwingen zwischen 4 und 8 Hz. Theta Wellen treten beim Schlafen in den REM-Phasen, in tiefer Meditation, bei spirituellen Schlüsselerfahrungen und in Zuständen kreativer Inspiration auf.

DELTA-Wellen sind die Gehirnwellen mit der niedrigsten Frequenz zwischen 0,5 und 4 Hz. Sie repräsentieren Ihren unbewussten Anteil und treten im traumlosen Tiefschlaf auf. Sie kommen aber auch in Kombination mit anderen Hirnwellen im Wachzustand vor. Dann entsprechen sie einer Art Radar, welches dabei hilft, Dinge auf den tiefsten unbewussten Ebenen zu erfahren, die nicht über Gedankenprozesse verstehbar sind. Delta-Wellen treten in Situationen auf, in denen wir instinktive Einsichten gewinnen, ein empathisches Verständnis entwickeln oder unserer Intuition folgen.

Mit dem Ausdruck „**Creative Mind**“ wird ein Gehirnwellenmuster bezeichnet, bei dem alle zuvor beschriebenen Wellencharakteristika gleichzeitig auftreten. Dieses Muster zeigt sich bei Schlüsselerfahrungen und bei allen Formen von Kreativität und Höchstleistung. Man findet es bei Menschen in hohen Bewusstseinszuständen. Und es tritt bei „Aha Erlebnissen“, im Moment einer Erkenntnis oder in dem Augenblick der Lösungsfindung auf.

Bei „**Creative Mind**“ vereinen sich das intuitive, empathische Radar der Delta-Wellen, das spirituelle Bewusstsein, persönliche Einsichten und kreative Inspiration der Theta-Wellen, die gelöste, entspannte Wahrnehmung und Brückenfunktion der Alpha-Wellen sowie die äußere Aufmerksamkeit und der bewusste Gedankenprozess der Beta-Wellen.

Die „**Creative Mind-Methode**“ konzentriert sich auf den Atem. Sie fokussieren einzig auf Ihren Atem, das Einatmen wie auch das Ausatmen. Falls Sie einen Gedanken wahrnehmen, nehmen Sie diesen einfach zur Kenntnis und konzentrieren Sie sich wieder auf Ihren Atem. Die Ablenkung durch die Gedanken werden mit ein wenig Übung weniger. Innere Ruhe wird sich ausbreiten und Sie werden dadurch mit Ihrer inneren Weisheit, Kreativität und Spiritualität in Kontakt kommen.

Wissenschaftliche Forschungen haben ergeben, dass ein entspannter Körper der erste Schritt auf dem Weg zu einem entspannten Verstand ist. Zu Beginn der Meditation werden Sie deshalb in die physische Entspannung geführt.

Durch regelmäßige Praxis werden Sie sich schon bald während Ihrer kurzen Vorbereitungszeit auf die Meditation entspannen können. Mit der Zeit werden Sie in der Lage sein, Ihren Körper nach Verspannungen zu scannen und sich auf die Entspannung der entsprechenden Muskelpartien zu konzentrieren.

6

ZUSATZMATERIAL & QUELLENANGABEN



Autor

Richard Barrett

Ken Blanchard

Andrea Maria Bokler
und Michael Dipper

Joseph Campbell

Centre for Creative Leadership

Stephen M.R. Covey

Sue Annis Hammond,
und Andrea B. Mayfield

Laura Joffe Numeroff

Dewitt Jones

David Kolb

Jim Kouzes und Barry Posner

James P. Lewis

St Lukes

Project Management Institute

Carl Rogers

Tony Schwartz, Catherine McCarthy

Peter Senge, Richard Ross,

Bryan Smith, Art Kleiner,
Charlotte Roberts

Dr Seuss

Will Shutz

Rajendra S. Sisodia,

David B. Wolfe
und Jagdish N. Sheth

Murray Stein

Bruce Tuckman

Sloan R. Weitzel

John Whitmore

Ken Wilber

Webseiten

Barrett Values Centre

The New Leadership Paradigm

Simpleshow Cultural Transformation Tools

Titel

Liberating the Corporate Soul

Building a Values-Driven Organization

The New Leadership Paradigm

Love, Fear and the Destiny of Nations

What My Soul Told Me

The Values Driven Organisation

Deutsch: Werteorientierte Unternehmensführung

Whale Done

Changemanagement mit Cultural Transformation

Tools. Unternehmenskultur über Werte entwickeln.

The Hero with a Thousand Faces

Ongoing Feedback: How to Get It, How to Use It

– An Ideas into Action Guidebook

Speed of Trust

The Thin Book of Naming Elephants:

How to Surface Undiscussables for Greater
Organizational Success

If You Give a Mouse a Cookie

DVD "Celebrate What's Right with the World"

Source of Learning & Development

The Leadership Challenge

Team-Based Project Management

Innovative Resources

Code of ethics and professional conduct

On becoming a person

Manage Your Energy, Not Your Time

The Fifth Discipline Fieldbook

Lencioni: 5 dysfunctions of a team

I can read with my eyes shut

Horton hears a who

FIRO: A Three-Dimensional Theory of
Interpersonal Behavior

Firms of Endearment

Transformation

Developmental sequence in small groups

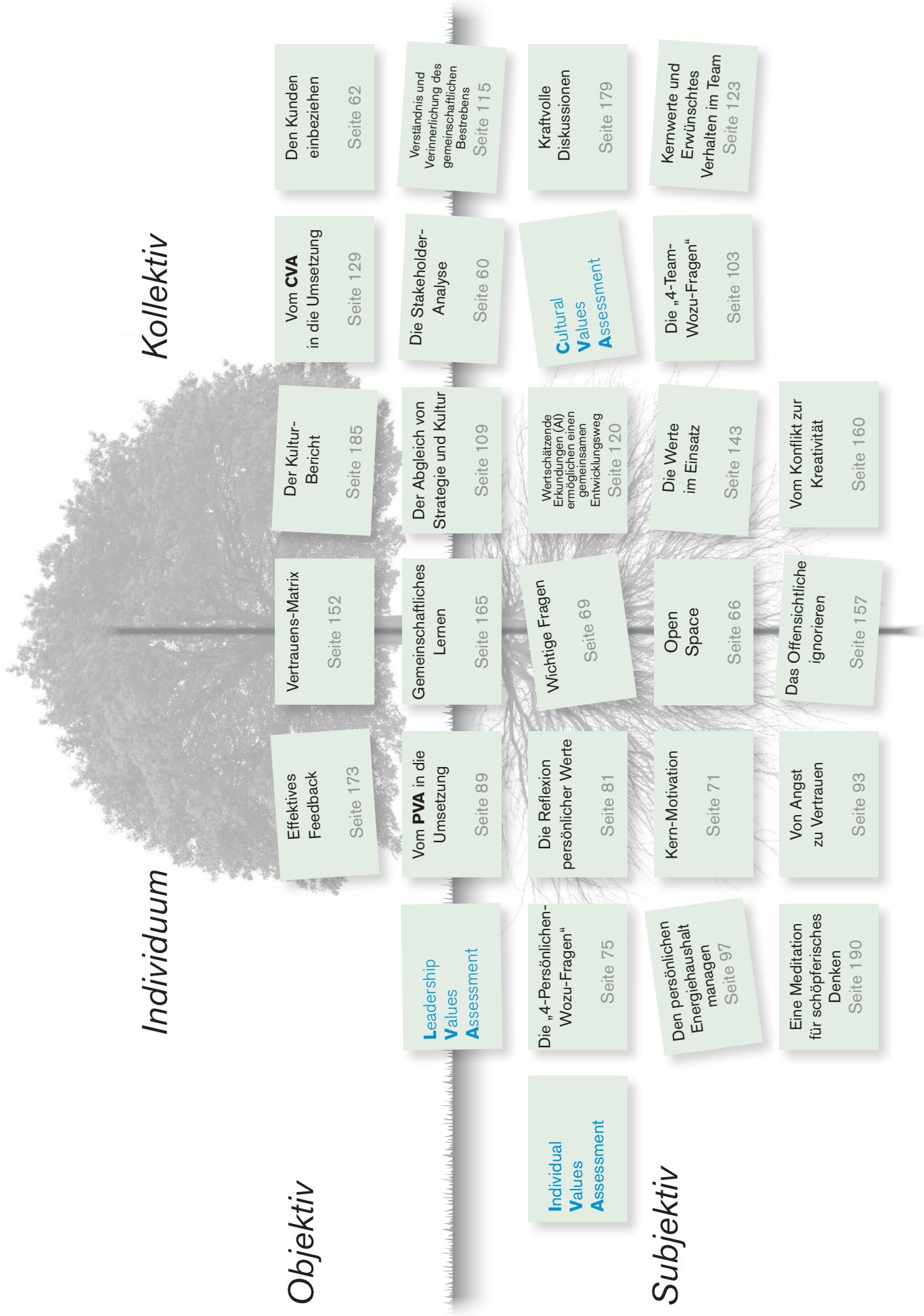
Feedback That Works

Coaching for Performance

A brief History of Everything

www.valuescentre.com<http://tnlp.valuescentre.com>www.youtube.com/watch?v=82YcAje1kXQ

DIALOG ÜBUNGEN FÜR EINEN GANZHEITLICHEN WANDEL

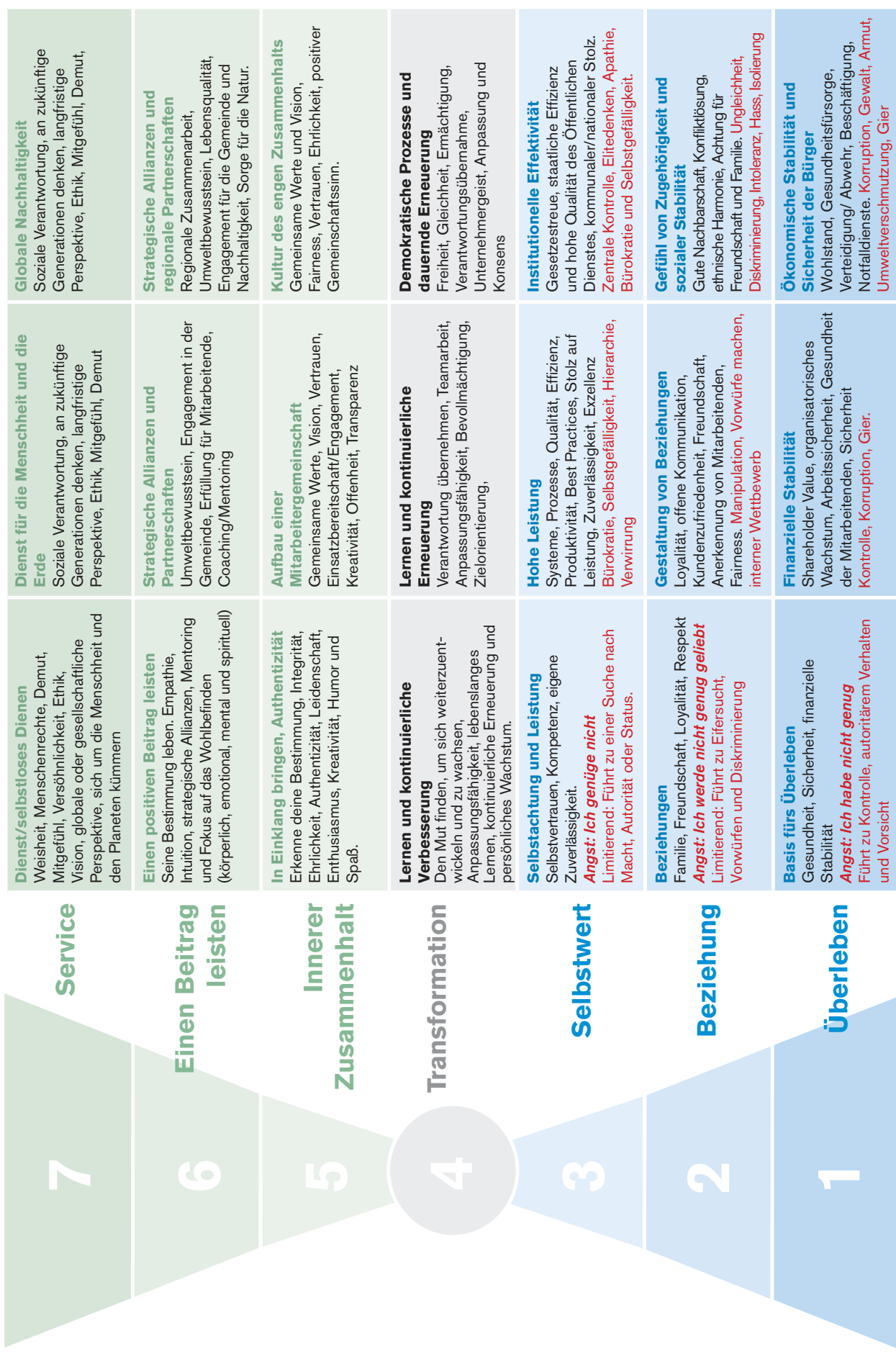


7 EBENEN DES BEWUSSTSEINS®

Persönlich

Organisational

Gemeinschaft/Gesellschaft



Positiver Fokus /
ÜBERTRIEBENER FOKUS

Eigeninteresse

Gemeinwohl

Dank

Unser tiefempfundener Dank und unsere Anerkennung gelten der Volvo IT, die es uns ermöglicht hat, ihre Erfahrung und ihre Übungen als Grundlage für dieses Buch zu nutzen. Insbesondere bedanken wir uns bei Per Hellsten (Culture Navigator) und Sasha Hamilton (Project Manager) für das Schreiben der ersten Version dieses Buches.

Unser herzlicher Dank gilt auch allen Kollegen beim Barrett Values Centre sowie dem Netzwerk von Cultural Transformation Tools (CTT)-Consultants, die uns unterstützt haben und uns bei der Arbeit an diesem Buch mit ihrem Feedback hilfreich zur Seite standen.

Ohne dieses Feedback, das gemeinsame Arbeiten und den Austausch hätte dieses Buch nie geschrieben werden können.

TOR ENEROTH

Network Director beim Barrett Values Centre seit 2010.
Culture Manager bei Volvo IT von 2000 - 2011.
Von 1984 bis 2000 war er Manager und Interner Berater für Bereiche wie Qualitätsmanagement, Change Management, Führungskräfteentwicklung und Kultur bei Mölnlycke AB und SCA AB. Co-Autor des Buches „The Dynamics of Change“.
tor@valuescentre.com
www.valuescentre.com

NIRAN JIANG

Direktorin des Institute of Human Excellence. Früher Universitätsprofessorin und Führungskraft, unterstützt sie seit über 15 Jahren als Management-Beraterin, Moderatorin und Coach persönliche und organisationale Entwicklungen.
niran@ihexcellence.org
www.ihexcellence.org

PLEUNTJE VAN MEER

Gründerin des Synnova Network in 2002.
Ist weltweit als Executive (Team) Coach und Partner für Unternehmen tätig, um ganzheitliche Systemwandel zu begleiten. Ihr Fokus gilt der Seigerung von Geschäftserfolg durch Entwicklung tieferer Verbundenheit, Stärkung der Kultur und Klarheit im strategischen Alignment.
p.vanmeer@synnova.com
www.synnova.com

PHIL CLOTHIER

CEO beim Barrett Values Centre seit 2007. Eröffnete das Europageschäft des BVC in 2001 und leitete bis 2007 das globale Cultural Transformation Tools Trainingsprogramm. Zuvor war er sowohl in der Sozialfürsorge als auch im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie tätig.
phil@valuescentre.com
www.valuescentre.com

HÉCTOR INFER

Managing Partner bei Transform Action Spain. Leitete die Entwicklung und den Markteintritt von Business Units in 16 Ländern Lateinamerikas und Spanien, arbeitete in Headquartern in USA & UK sowie Regionalzentren in Brasilien, Argentinien und Mexiko. Als unabhängiger Berater implementiert er seit 1990 Prozesse zur Kulturtransformation in Organisationen in Europa und Lateinamerika.
hinfer@transform-action.net
www.transform-action.net

