

Team- entwicklung „Team Take-Off“



Workbook

Modul 4

Anleitung zur Durchführung eines Workshops zur
Teamentwicklung.

© 2022 Peter Klar

Version 1.0

Inhaltsverzeichnis

WORKSHOP ZUR TEAMENTWICKLUNG	3
ÜBERSICHT	3
DEINE ZEITPLANUNG	4
SIMPLE CHECK-IN	5
BEGRÜßUNG UND RÜCKBLICK MODUL 3	6
GOVERNANCE-MEETING NUMMER 1	7
KONFLIKTESKALATION	10
CLEAR-THE-AIR ÜBUNG	11
SPANNUNGSLISTE ABARBEITEN	12
CORE CHECK-OUT	13
TEAM-MEETINGS BIS ZUM NÄCHSTEN WORKSHOP	14
REFLEXION ZU MODUL 4	15
FOLLOW-UP: TERMINE EINRICHTEN	16
TEAM-ECHOLOT	17

Workshop zur Teamentwicklung

Dieses Workbook ist als Begleitung deines Teamentwicklung-Workshops gedacht, es enthält die notwendigen Materialien, um den Workshop durchführen zu können. Für die einzelnen Methoden enthält es eine Art Gedankenstütze oder Moderationskarte, die eine verkürzte Beschreibung enthält. Es ist ratsam, dass du dich vor dem Workshop einmal mit allen Schritten vertraut machst. Lese dazu nicht nur die verkürzte Version des Workbooks, sondern die vollständige Beschreibung Online, die passenden Links findest du im Workbook.

*Die Durchführung der Teamentwicklung setzt voraus, dass du bereits **Erfahrung in der Moderation von Teams** hast und dich **vor dem Workshop mit den Übungen und Inputs** beschäftigst hast.*

Übersicht

Hier siehst du eine Übersicht über den Ablauf des Workshops, in der nur die Entwicklungsinhalte enthalten sind. Du kannst noch weitere Übungen, Pause, Inputs etc. aufnehmen, zum Beispiel nach einer Pause Übungen zur Aktivierung des Teams. Die Zeiten geben einen idealen Ablauf wieder, es kann passieren, dass eine Übung deutlich schneller geht oder mehr Zeit als angegeben benötigt. Versuche die Gesamtzeit im Blick zu behalten und streiche gegebenenfalls Übungen.

Hier der [Ablauf in kompakter Form](#), auf der nächsten Seite findest du eine Version zur Planung.

Start	Dauer	Ende	Was
09:00	00:15	09:15	Übung: Core Check-in
09:15	00:15	09:30	Input: Begrüßung und Rückblick Modul 3
09:30	02:30	12:00	Übung: Governance-Meeting Nummer 1
12:00	01:00	13:00	Mittagspause
13:00	00:15	13:15	Input: Konflikteskalation
13:15	02:00	15:15	Übung: CTA-Übung
15:15	00:15	15:30	PAUSE
15:30	00:30	16:00	Übung Spannungsliste abarbeiten
16:00	00:30	16:30	Übung: Simpler Check-Out
16:30	00:00	16:30	ENDE

Deine Zeitplanung

Start	Dauer	Ende	Was
	00:15		Übung: Core Check-in
	00:15		Input: Begrüßung und Rückblick Modul 3
	02:30		Übung: Governance-Meeting Nummer 1
	01:00		Mittagspause
	00:15		Input: Konflikteskalation
	02:00		Übung: CTA-Übung
	00:15		PAUSE
	00:30		Übung: Spannungsliste abarbeiten
	00:30		Übung: Simpler Check-Out
			ENDE

Übung	Simple Check-in	15 Minuten
-------	-----------------	------------

Methodenbeschreibung: <https://peter-klar.de/core-check-in/>

- Lass ein Teammitglied die Teamverpflichtung vorlesen
- „checked-in“ = Verpflichtung mit voller Aufmerksamkeit am Team teilzunehmen!
- Reihum: Wie geht es dir?
 1. Ich fühle mich... traurig, glücklich, voller Sorge/Angst, verrückt, aufgewühlt, ...
 2. z.B. „...weil mir mein Kunde unzufrieden ist“ oder
„...weil ich sehr wenig/viel zu tun habe.“ oder
„...weil meine Tochter nachts nicht durchschläft.“
 3. „Ich bin dabei“/ „checked-in“

Input	Begrüßung und Rückblick Modul 3	15 Minuten
-------	---------------------------------	------------

- Begrüße die Teammitglieder zur Teamentwicklung
- Wiederhole kurz, was ihr im ersten Workshop und zwischen den Workshops gemacht habt.
- Erlaube dem Team Fragen zu stellen, die ihr gleich klären könnt.
- Gehe auf Organisatorische Themen ein: Pausen, Essen, ...

Übung	Governance-Meeting Nummer 1	60 Minuten
-------	-----------------------------	------------

Methodenbeschreibung: <https://peter-klar.de/governance-nummer-1/>

Gedankenstütze zur Übungsanleitung (nur Stichworte, bitte formuliere die Anleitung in deinen Worten):

Voraussetzungen prüfen

- Heute: echte Spannung, echte Entscheidung.
- Spannung + Lösungsvorschlag vorhanden
- Nutze die Moderationskarte auf den folgenden Seiten oder lade aktuelle Version herunter: [Moderationskarte](#)

Durchführung des Meetings

- Folge den Schritten auf der Karte

Cooldown

- Zeit zur Nachbesprechung: alles was noch gesagt werden muss

Auswertung

- Wie viele Spannungen habt ihr bearbeitet?
- Wie war die Stimmung im Meeting?
- Wo hast du dich unsicher gefühlt?
- Kam der Ablauf irgendwo zum Stocken? Was waren mögliche Ursachen?
- Was möchtest du nächstes Mal ändern? Was möchtest du nächstes mal dennoch wieder so machen?

Governance Meeting

Offizielle Regeln und
Erwartungen verändern

1

Check-In Runde

Moderator*in lädt die Teilnehmenden dazu ein, nacheinander einzuchecken, um Ablenkungen bewusst zu machen und präsent zu werden. Keine Diskussion.

2

Agenda erstellen

Teilnehmende erstellen die Agenda der zu verarbeitenden Spannungen, indem sie ein bis zwei Worte pro Punkt als Erinnerung für den*die Agendapunkt-Inhaber*in festhalten.

3

Agendapunkte verarbeiten



Vorschlag vorstellen

Die vorschlagende Person nennt ihren Vorschlag und ihre Spannung. Andere dürfen helfen, wenn der*die Vorschlagende darum bittet - doch nur um einen initialen Vorschlag zu erstellen, nicht um ihn zu verbessern oder Konsens zu erzeugen.



Verständnisfragen

Jede*r darf der vorschlagenden Person Fragen stellen, um den Vorschlag besser zu verstehen, doch nicht um den*die Vorschlagende*n zu beeinflussen. Keine Diskussion. Keine Reaktionen. Der*Die Vorschlagende darf jegliche Frage mit „ist nicht definiert“ oder "ist noch nicht klar" beantworten.



Jede*r (außer
Vorschla-
gende*r)

Reaktionsrunde

Moderator*in bittet jede*n Teilnehmende*n (außer Vorschlagende*n) nacheinander um eine Reaktion. Keine Diskussion. Reaktionen sind an den Raum gerichtet, nicht an einzelne Menschen.



Vorschla-
gende*r

Gelegenheit zur Klärung

Die vorschlagende Person darf ihre Absicht oder den Vorschlag klären, muss es aber nicht. Niemand anderes darf sprechen – nicht mal um zu helfen.



Jede*r (inkl.
Vorschla-
gende*r)

Einwandrunde

Moderator*in fragt jede*n Teilnehmende*n (inkl. des*der Vorschlagenden), „Siehst du irgendeinen Grund, weshalb die Annahme dieses Vorschlags Schaden verursacht; Einwand oder kein Einwand?“ Jeder Einwand wird ohne Diskussion genannt. Moderator*in darf Einwände prüfen.
Siehe Einwand-Testfragen auf der Rückseite der Karte.



Vorschlagende*r
& Einwendende*r



Jede*r

Integration

Integriere eine Spannung nach der anderen. Das Ziel ist ein verbesserter Vorschlag, der den Einwand beseitigt und die Spannung des*der Vorschlagenden löst. Jede*r darf mitmachen, doch der Fokus sollte auf dem*der Vorschlagenden und dem*der Einwendenden liegen.
Für die Moderation dieses Schrittes siehe die Rückseite der Karte.

4

Abschlussrunde

Moderator*in lädt alle Teilnehmenden nacheinander dazu ein, zum Abschluss eine Reflexion zu teilen. Keine Diskussion.

Einwände & Integration

Um integriert werden zu müssen, muss ein Bedenken *alle* der folgenden Kriterien erfüllen. Sie können in beliebiger Reihenfolge abgefragt werden. Jede*r Teilnehmende darf eine Prüfung fordern.

Kriterium: Der Vorschlag würde der Fähigkeit des Kreises schaden, seinen Sinn und Zweck oder seine Verantwortlichkeiten auszudrücken.



Weisst du einen Grund, weshalb der Vorschlag Schaden macht, oder.....

... ist dein Bedenken, dass der Vorschlag unnötig oder unvollständig ist?



Kriterium: Der Vorschlag würde den Sinn und Zweck oder die Verantwortlichkeiten der Rolle des*der Einwendenden limitieren.



Würde der Vorschlag eine deiner Rollen behindern, oder

...versuchst du einer anderen Rolle, oder dem Kreis insgesamt zu helfen?



Kriterium: Die Annahme des Vorschlag würde eine neue Spannung für den*die Einwendende*n erzeugen.



Wird der Schaden durch diesen Vorschlag verursacht, oder.....

... ist es schon jetzt ein Problem, auch ohne den Vorschlag?



Kriterium: Das Bedenken beruht entweder auf aktuell bekannten Daten oder ist notwendigerweise voraussagend, weil der Kreis später nicht mehr nachsteuern kann.



Weisst du aus Erfahrung, dass der Schaden eintreten wird, oder.....

... vermutest du, dass der Schaden auftreten wird?
(Wenn "ja", stell die nächste Frage)



Könnte bedeutender Schaden eintreten, bevor wir nachsteuern können, oder.....

... ist es sicher genug, um es zu versuchen, wissend, dass wir es jederzeit korrigieren können?



Hinweis: die Frage nach bedeutendem Schaden wirklich *nur* dann stellen, falls vorige Frage mit "ja" beantwortet wurde - sonst auslassen!

Spezieller Einwand: Kein zulässiges Governance Ergebnis (Formfehler)



Dieses Bedenken ist automatisch gültig, wenn der Vorschlag die Regeln der Holacracy Verfassung verletzt, z.B. „Dieser Vorschlag liegt außerhalb der Befugnis des Kreises.“

Die Integration moderieren

Beginne mit der einwendenden Person, doch lasse Beiträge von allen zu.

Frage die einwendende Person, „Was kann hinzugefügt oder verändert werden, um das Problem zu beheben?“

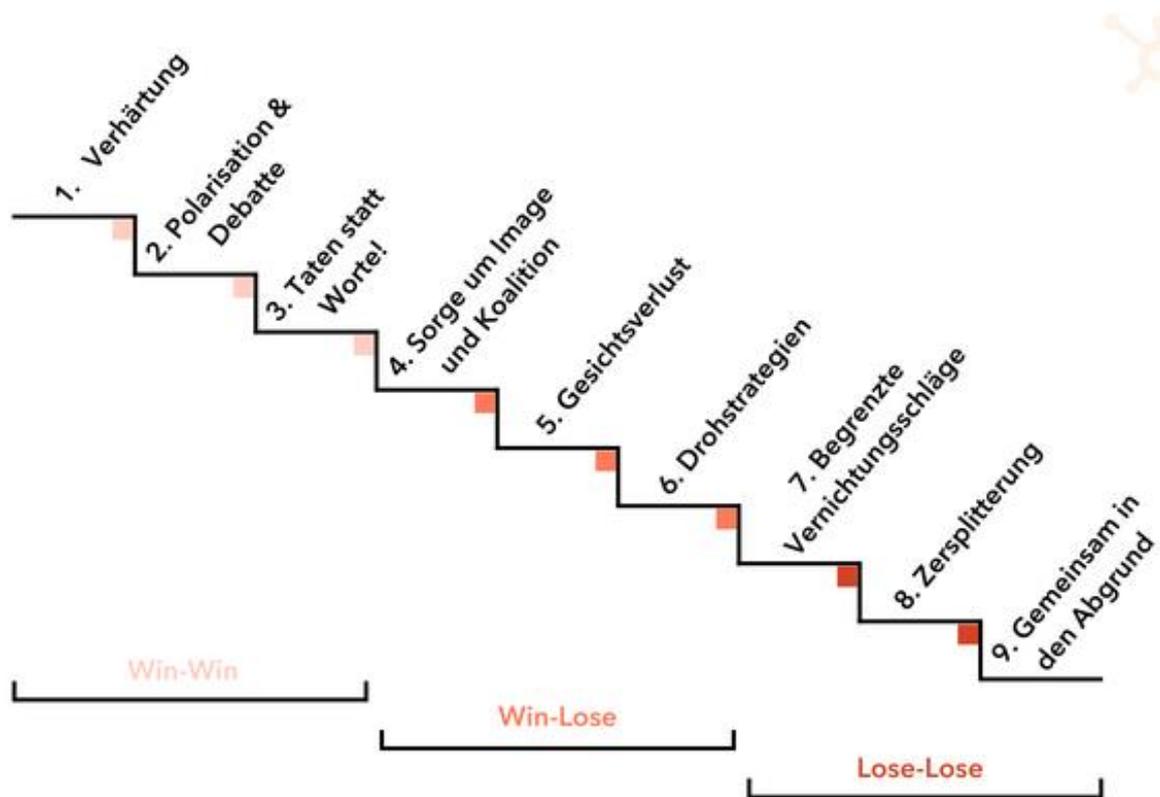
Warte nicht auf Konsens. Bei jeder Idee frage den*die Einwendende*n, „Würde das deinen Einwand beheben?“ Wenn die Antwort „ja“ lautet, dann frage den*die Vorschlagende*n, „Würde das immer noch deine Spannung lösen?“

Nachdem alle Einwände integriert wurden, wiederhole die Einwandrunde.

Input	Konflikteskalation	15 Minuten
-------	--------------------	------------

Beschreibung: <https://peter-klar.de/konflikteskalation/>

Stelle dem Team kurz und knapp die 9 Stufen der Konflikteskalation vor:



Quelle: <https://blog.hubspot.de/service/eskalationsstufen>

Wichtig:

- Es ist nicht binär: Konflikt, kein Konflikt
- Konflikte entwickeln sich
- Je weiter ein Konflikt voranschreitet, desto schwieriger die Auflösung
- Zu Beginn gibt es Win-Win-Lösungen. Dann ist der Konflikt konstruktiv!
- Es lohnt sich Konflikte früh zu benennen und aufzulösen

Übung	Clear-the-air Übung	120 Minuten
-------	---------------------	-------------

Methodenbeschreibung: <https://peter-klar.de/clear-the-air-uebung/>

Gedankenstütze zur Übungsanleitung (nur Stichworte, bitte formuliere die Anleitung in deinen Worten):

Vorbereitung

- Sichere Umgebung (geschlossener Raum, Stuhlkreis)
- Regeln für das CTA-Meeting
 - Wir sind alle aufmerksam in der Runde
 - Wenn wir zuhören, dann tun wir dies, ohne zu kommentieren.
 - Jeder bekommt die Zeit, die er braucht, sich auszudrücken.
 - Wir wollen die anderen verstehen, nur so können wir erwarten verstanden zu werden.
- Core Check-in

Spannungsrunden

- Spannungsgeber meldet sich
- Spannungsgeber spricht Spannung oder Konflikt aus
- Eine angesprochene Person gibt in eigenen Worten wieder
- Spannungsgeber lässt Person wiederholen, bis er verstanden wurde
- Angesprochene Person stellt ihre Sicht dar
- Spannungsgeber wiederholt, bis angesprochene Person sich verstanden fühlt.
- Falls gewünscht: Parteien treffen Vereinbarung oder vereinbaren Termin.

Spannungsrunde wiederholen, bis alle Beziehungsspannungen ausgesprochen sind.

Wertschätzung

- Ca. 20 min. vor Ende: eine Runde Wertschätzung (Übung aus Modul 1)
- Nacheinander geht jedes Teammitglied in die Mitte des Kreises
- Anderen sagen reihum 2-3 Aspekte, die sie an der Person schätzen

Abschluss

Kurzer Check: Möchte noch jemand etwas ansprechen oder sagen?

Input	Spannungsliste abarbeiten	30 Minuten
-------	---------------------------	------------

1. Liste Vervollständigen: Weitere Spannungen sammeln
2. Spannungen einzeln durchgehen:
 - a. Spannungsgeber erklärt kurz Spannung
 - b. Team entscheidet, ob sofort lösen
 - c. Falls nicht: Team wählt Meeting für die Spannung
- Aufgaben und Ergebnisse: Sync-Meeting.
- Regeln oder Zuständigkeiten: Governance-Meeting
- Konflikte und Beziehungsthemen: Team-Aussprache
- Gegebenenfalls andere Meetingformate
3. Spannung ist ausreichend versorgt, wenn gelöst oder in einem anderen Meeting eingeplant.
4. Dank den Spannungsgebern

Übung	Core Check-out	30 Minuten
-------	----------------	------------

Methodenbeschreibung: <https://peter-klar.de/core-check-out/>

- Lass Team in Stille reflektieren:
 - Wie war die Zusammenarbeit?
 - Welche Teamverpflichtung war schwer einzuhalten?
- Reihum ein kurzes Statement zum Workshop.
Fragen, Dialoge, Diskussionen, etc. sind nicht zulässig!
- Teammitglied schließt mit „Ich bin raus“/ „checked-out“ o.ä. und ist von Ansprüchen der aktiven Teilnahme befreit.

Übungen und Inputs für die

Team-Meetings bis zum nächsten Workshop

Übung	Reflexion zu Modul 4	20 Minuten
-------	----------------------	------------

Offene Diskussion folgender Fragen:

- Was hast du aus dem Workshop für dich und das Team mitgenommen?
- Welche Rückmeldungen hast du vom Team bekommen?
- Wie hast du die Zusammenarbeit erlebt?
- Wie denkst du heute über unser Team?
- Welches Verhalten möchtest du ab sofort ändern?

Übung	Follow-up: Termine einrichten	
-------	-------------------------------	--

Gehe im Team die 4 Spannungsfelder durch (siehe [Spannungsbasiertes Arbeiten](#)).

Überlegt euch zu jedem Spannungsfeld, bei welchen Gelegenheiten (Meetings) ihr die Spannungen aus dem Feld bearbeiten könnt.

Natürlich könntet ihr ein Team-Meeting machen und dort alle Arten von Spannungen bearbeiten. Doch ist dies nicht ratsam, weil dann die Spannungen nicht mehr unterschieden werden und oft Ersatzdiskussionen geführt werden – statt über Zuständigkeiten zu sprechen, entsteht eine Endlosdiskussion um eine operative Frage.

Daher versucht in einem Meeting immer nur über Spannungen aus einem Feld zu sprechen!

Spannungsfeld	Unsere Meetings
Operativ	Bsp.: Sync-Meeting, jeden Dienstag 9 Uhr
Individuell	Bsp.: Einzeltermine mit Führungskraft
Governance	Bsp.: Governance-Meeting, jeden ersten. Mittwoch im Monat 10-12 Uhr
Beziehung	Bsp.: CTA-Meeting jeden dritten Mittwoch im Monat 10-12 Uhr

Am besten ist es, wenn ihr sofort Termine im Kalender dazu blockt.

Übung	Rückmeldung und Team-Echolot	
-------	------------------------------	--

Hier endet die Workshop-Serie, schreibe mir deine Erfolge, Verbesserungsvorschläge, Ideen, Anregungen: <mailto:mail@peter-klar.de>

Um die nächsten Entwicklungsschwerpunkte zu ermitteln, kannst du ein [Team-Echolot](#) durchführen.