



*„Mein Spezialgebiet ist es, eine Brücke zwischen
Unternehmenszielen und den Menschen
einer Organisation zu bauen.“*

Workshop ACT!

Abilities in Communication and Teamwork

Didaktisches Prinzip

Leading Teams – Führen von Teams

mit der Simulationsübung „ACT!“ zur Steigerung von Effektivität und Effizienz im Team (ACT! = Abilities in Communication and Teamwork)

Wie wirkungsvoll arbeitet Ihr Teams?

Hochleistungsteams, die diesen Namen wirklich verdienen, sind selten. Tendenziell schätzen sich Teams reifer ein, als sie tatsächlich sind.

Die Entwicklung zum Spitzenteam setzt einen **gemeinsamen** Entwicklungsprozess voraus: ein manchmal mühsames Ringen um die nötige Balance von Individualität und Orientierung an kollektiven, herausfordernden Zielen.

Zum Wachstumsprozess eines Teams gehört zwangsläufig, dass sich die Mitglieder mit den Beziehungen untereinander, mit Macht, Einfluss und Vertrauen beschäftigen. Harmoniesucht, die Angst vor Konflikten und vor Risiken sind Hauptgründe für die Durchschnittlichkeit vieler Teams.

Im Workshop „Führen von Teams“ **erfahren Sie durch Feedback, welchen Einfluss Ihr Verhalten** in einem Team mit einer klar umrissenen Aufgabe hat.

Sie erweitern Ihre Fähigkeiten und Ihre Wahrnehmung zur bewussten Steuerung eines Teams, das sich zum Ziel gesetzt hat, sich zu einem Top-Team mit signifikanten Vorteilen gegenüber anderen Teams in Ihrem Unternehmen zu entwickeln.

Inhalt des Workshops

Im Mittelpunkt des Workshops steht die Teamsimulationsübung **ACT!**, mit der Projektmanagementkompetenz, Teamfähigkeit, kooperatives Führen, unternehmerisches Denken, Prozessorientierung und kundenorientiertes Handeln trainiert und verbessert werden.

Die Teilnehmer bearbeiten eine komplexe und herausfordernde Aufgabenstellung, bei der sie unter Risikoabwägungen Entscheidungen treffen müssen.

Wie im Alltag stellen sich die Teilnehmer als Team einer Wettbewerbssituation, die darüber entscheidet, ob sie den vom Kunden avisierten Auftrag und lukrative Folgeaufträge bekommen oder nicht. Dabei sind sie gefordert, über die Mindestanforderungen hinaus ihr Kompetenzspektrum zu erweitern.

Im Selbstexperiment erleben Sie, wie sich ein Team ständig – meist unbewusst – behindert und – weitaus seltener – unterstützt:

- Mittel, Menschen und Zeit sind in der Übung stark begrenzt, vergleichbar mit dem Alltag. Dadurch entwickelt sich auch bei ACT! sehr schnell Stress.
- Die Teilnehmer erleben den Übungskontext als Realität und zeigen automatisch ihr übliches, authentisches Verhalten.

- Die Teilnehmer erleben den Übungskontext als Realität und zeigen automatisch ihr übliches, authentisches Verhalten.
- Durch Ihre persönliche Beteiligung und durch die Begleitung von zwei Trainern (m/w) erfahren Sie Klarheit über Ihre persönlichen Stärken und Defizite in Teamprozessen.
- Sie überprüfen Ihre bisherigen Methoden und Kompetenzen und probieren sofort umsetzbare und bewährte Alternativen aus. Sie erleben konkret, wie aus einer funktionalen Gruppe ein Spitzenteam mit dauerhaft herausragenden Leistungen werden kann.

Während der Übung wechseln Sie ständig die Perspektive. So gewinnen Sie einen völlig neuen Überblick und entwickeln sich zum Multiplikator, der weiß, wie man Knoten in betrieblichen Prozessen und in der Zusammenarbeit auflösen kann. Sie erleben, wie Sie als Führungskraft auch in turbulenten Projektphasen einen „kühlen Kopf“ behalten können.

Was bringt ACT! den Teilnehmern

- Sie entwickeln Analyse- und Reflexionsfähigkeit
- Sie erweitern ihr Repertoire an förderlichen Teamarbeitstechniken
- Sie werden sich bewusst, wie sehr ihre Werte, Einstellungen und ihr Arbeitsstil ihr Team beeinflussen
- Sie beobachten, wodurch Konflikte entstehen und lernen damit konstruktiv umzugehen

- Sie erfahren hinderliche und förderliche Kommunikationsmuster

Was bringt ACT! Ihrem Unternehmen?

Die Simulation

- fördert die Motivation zur Teamarbeit
- verbessert Planung und Steuerung der Zusammenarbeit durch
 - Arbeitsorganisation
 - Kommunikation
 - Risikomanagement
 - Arbeitsablauf
 - Zeitmanagement
 - Ressourcenschonung
- macht deutlich, wie sich durch KVP auch die Zusammenarbeit optimieren lässt.

Für welche Zielgruppe ist ACT! interessant?

Für Teams,

- die ihre Effektivität erhöhen müssen,
- die sich durch Konflikte blockieren,
- die noch am Anfang stehen oder neu zusammengesetzt wurden,
- die in Projekten zusammenarbeiten.

Für Führungskräfte,

- die kooperative Fähigkeiten zur Mitarbeiterführung entwickeln oder verbessern wollen

Für Mitarbeiter

- mit internem und externem Kundenkontakt,
- zur Verbesserung der Kommunikation mit Schnittstellen

Trainer

Harald Braun

Hier funktioniert auch eine Kombination aus 1 x Trainer + 1 x Personalentwicklung aus Ihrem Unternehmen

Das didaktische Prinzip von ACT!

Die Aufgabenstellung:

In der Übung wird ein Projekt simuliert.

Ausgangssituation:

ACT! Consulting sucht für ein Großprojekt (Bau einer Pipeline in erdbebengefährdeter Region) Subunternehmer. Die Bewerber müssen nachweisen, dass sie sowohl die nötige **Fachkompetenz** als auch die geforderte **Teamentwicklungskompetenz** haben.

Die Rolle der Teilnehmer:

Die Teilnehmer sind in der Rolle von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Unternehmen. Dieses neu formierte Team bewirbt sich bei dem Geschäftsführer (GF) von ACT! -Consulting als Subunternehmer.

Der Fokus:

ACT! -Consulting prüft die Bewerbung vor allem unter dem Gesichtspunkt Teamentwicklungspotential. D.h. das Team muss zu Beginn nicht bereits ein funktionierendes Team sein, es muss aber im laufenden Prozess nachweisen, dass es die Kompetenz besitzt, sich zu einem Team zu entwickeln.

Die Aufgabe:

Die Simulationsübung umfasst zwei Aufgabenbereiche – eine Aufgabe auf der Sachebene und zwei Aufgaben auf der Beziehungsebene.

Sachebene	Beziehungsebene
Bau eines Transportsystems	Entwicklung von Teamkompetenz Überprüfung von Leadership-Kompetenzen

Sachebene:

Bau eines Transportsystems – mit vorgegebenem Werkzeug und Material (Röhren, Glaskugeln...). Die Teilnehmer müssen dieses Material aus einem Lager „kaufen“. Damit bewertet ACT!-Consulting kostenbewusstes Verhalten. Die genauen Spezifikationen des Auftrags sind in einem Anforderungskatalog (Handout) festgelegt: Mussanforderungen und auszuwählende Optionen. Die Teilnehmer können damit die Bewertung durch ACT!-Consulting hinsichtlich Kundennutzen und Kreativität der Lösung beeinflussen.

Beziehungsebene:

Die Aufgabe auf der Sachebene hat lediglich eine Vehikelfunktion. Sie bildet die Basis für die Erfahrungen und Entwicklungen auf der Beziehungs- und Prozessebene, sowie von der Überprüfung von Leadershipqualitäten in Bezug auf Einflussnahme in einem Team.

Die Teilnehmer – ebenso wie die meisten Mitarbeiter in Unternehmen – sind gewohnt, ihre Leistungen vor allem auf der Sach- und Fachebene messbar zu beweisen. Sie übertragen dieses Deutungsmuster unreflektiert sofort auch auf die Aufgabenstellung von ACT! – d.h. sie übersehen, dass die Art und Weise, wie sie miteinander interagieren und Probleme lösen weit höher bewertet wird als die Lösung der Sachaufgabe.

Trainer erleben meistens, dass die Lernenden diese Erkenntnis oft erst nach der Präsentation des Produktergebnisses am Ende des dritten „Arbeitstages“ in der dritten und letzten Reflexionssequenz entwickeln.

Die Trainer Rollen

Trainer begleiten die Prozessphasen in unterschiedlichen Rollen:

- Als Auftraggeber bzw. GF von ACT! -Consulting
Wir sind Auftraggeber und damit Kunde des Teams.
- Als Coach – situative Unterstützer während des Prozesses
- Als Trainer

Die Rollen werden den Teilnehmern permanent transparent gemacht.

Wir legen Wert darauf, in diesen Rollen nur so viel wie unbedingt notwendig zu intervenieren. Dadurch fühlen sich die Teilnehmer herausgefordert, ihren eigenen Lernprozess mit möglichst wenigen Impulsen von außen in Eigenverantwortung zu gestalten.

Dies führt dazu, dass sich die Teilnehmer - im Gegensatz zu anderen Seminaren – eigenverantwortlich mit ihren Emotionen wie Ärger, Wut, Hilflosigkeit... auseinandersetzen – teils selbst gesteuert, teils mit Coaching begleitet. Raum und Zeit für diesen Prozess planen wir ein.

Unserer Erfahrung nach kommen wirkungsvolle Lernprozesse überwiegend durch Feedback und Reflexion in Gang. Menschen lernen deutlich weniger nachhaltig durch kognitiven Input.

Die Übung bietet ein hohes Maß an Freiheit für den eigenen Lernprozess.

Reflexion als Lernprinzip nimmt mindestens 50 % der gesamten Seminarzeit ein.

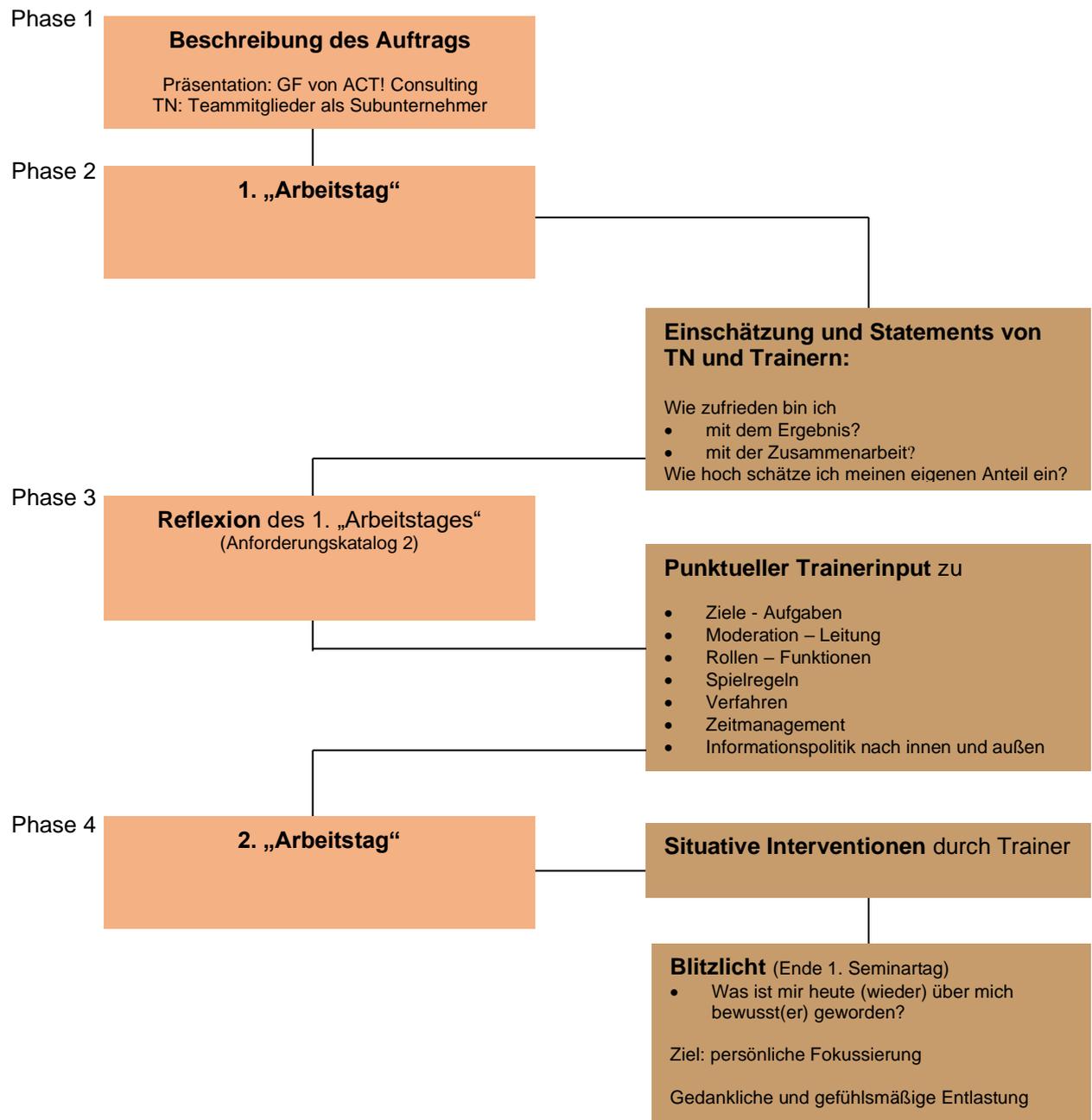
Ablaufphasen ACT!

Übersicht

- a. Trainer = in der Rolle als GF von ACT!-Consulting
- b. Gruppenarbeit

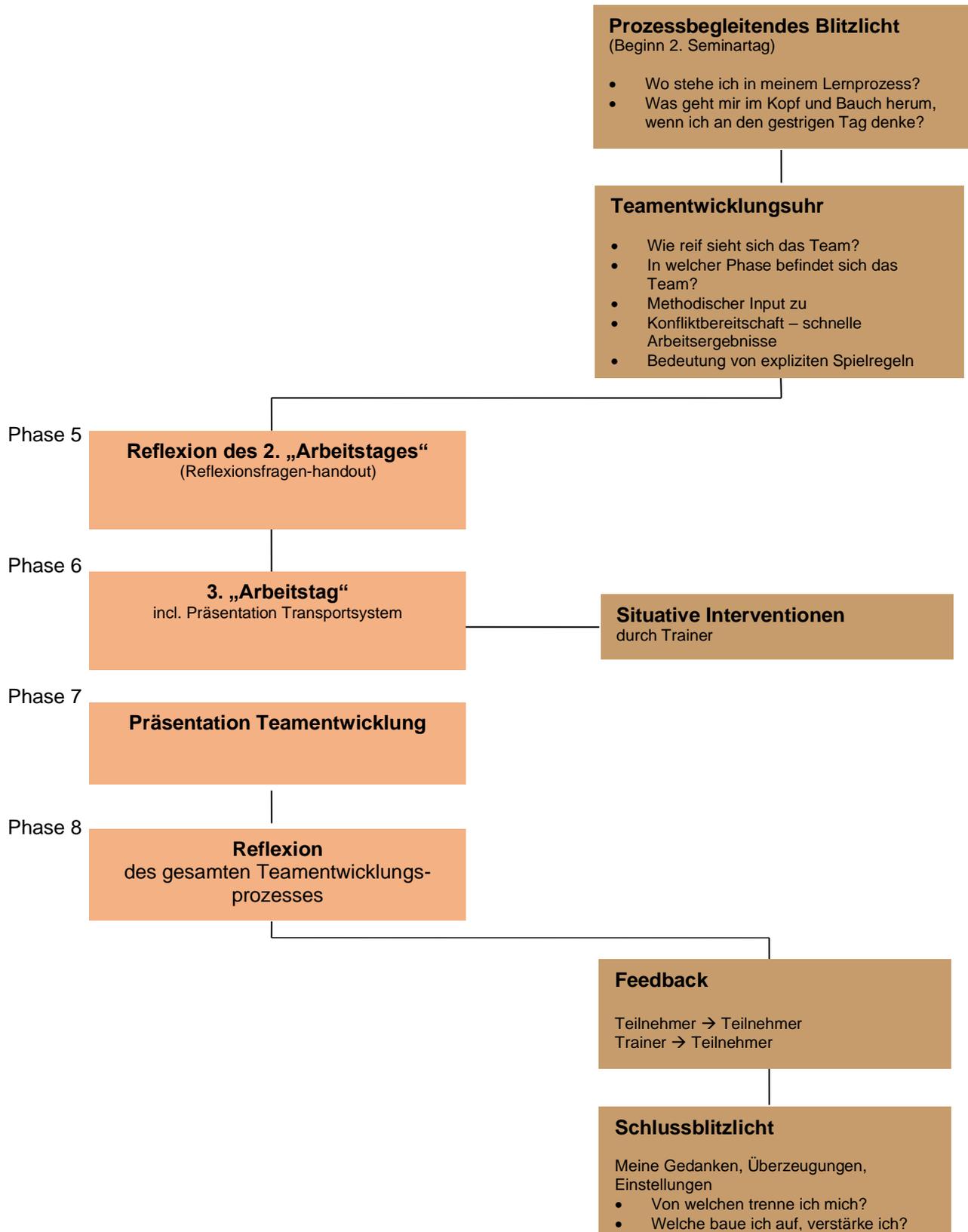
Trainer = in der Rolle als Coach und Methodenberater

Ablauf Seminartag 1



Ende Seminartag 1

Ablauf Seminartag 2



Seminarende

Was passiert in den einzelnen Phasen?

Phase 1: Beschreibung des Auftrages

Die Teamübung beginnt mit einem „Meeting“. Der GF von ACT!-Consulting informiert über die zu bewältigenden Aufgaben und über das Auswahl-procedere. Die „Bewerber“ erhalten Hintergrundinformationen über

- das „KVP-Konzept“,
- das Modell der „Teamentwicklungsstufen“
- das Konzept „Teamkultur“

Die Präsentation ist eine Folge von meist einfachen Schriftdolien über den Beamer präsentiert. Sie wirkt absichtlich ermüdend, die Informationen überschlagen sich. Hier fällt auch mehrfach der Satz: „Alle Anforderungen sind verhandelbar“.

Die Teilnehmer werden aufgefordert zu unterbrechen, nachzufragen, zu klären. Wenn sie diese Möglichkeit nicht nutzen – was meistens der Fall ist – spricht der GF weiter. Sie verlassen das Meeting meist in großer Verwirrung.

Die Teilnehmer bekommen danach Kopien der Folien als Handout, abgeheftet in 1 Mappe für die ganze Gruppe.

Phase 2: 1. „Arbeitstag“

Jeder simulierte Arbeitstag dauert 60 Minuten. Welche Ziele die Gruppe in dieser Zeit verfolgt, bestimmt sie selbst. Sie sollte sich innerhalb dieser Zeit organisieren und über ihren „Teamrepräsentanten“ an den ACT! -GF Informationen übermitteln, z.B. gewählte Optionen, Teamname, Teamleistungsstufe....

Am Ende des 1. Arbeitstages muss auch der Lagerbestand durch Inventur gemeldet werden.

Jede Kommunikation zwischen dem Team und dem GF erfolgt ausschließlich über den Teamrepräsentanten.

Phase 3: Reflexion des 1. „Arbeitstages“

Auf jeden Arbeitstag folgt ein Reflexionstag, ebenfalls 60 Minuten. Das Team ist auch in dieser Phase – ebenso wie während des „Arbeitstages“ – weitgehend autonom und entscheidet selbstverantwortlich, welche Verfahren und Methoden es einsetzt und welche Ziele es auf der Beziehungs- und Prozessebene verfolgt.

Die Teilnehmer sollen in dieser Phase ihr Verhalten während des „Arbeitstages“ reflektieren und bewerten. Es geht darum, **wie** sie zusammengearbeitet haben, **wie** sie sich hörbar gemacht haben, **wie** sich eingebracht haben, welche Störungen in der Kommunikation und Kooperation sie bemerkt haben, welche Methoden und Gruppenarbeitstechniken sie eingesetzt haben...

Meist ist die Gruppe zu einer nüchternen Einschätzung in dieser Phase noch nicht in der Lage. Sie neigen zu beschönigenden Bewertungen. Oft wird ihnen erst durch Intervention der Trainer bewusst,

- dass sie Ziele mit Aufgaben verwechseln,
- Moderation mit Leitung,
- unausgesprochene und unreflektierte Spielregeln den Prozess bestimmen,
- Vorstellungen von geeigneten Verfahren unterschiedlich und nicht transparent sind,
- Gedankengänge und Vorschläge ohne Visualisierung verloren gehen,
- sie eine Ansammlung von Einzelkämpfern sind aber noch kein zusammenwirkendes Team.

Erkenntnisse aus dieser Phase transferiert die Gruppe:

- Was müssten wir tun, was brauchen wir, um am nächsten Arbeitstag erfolgreicher zu sein?

Im Konsens werden dann

- weitere Rollen definiert und präzisiert,
- Verantwortungen und gegenseitige Erwartungen abgeklärt,
- Spielregeln auf der Sach- und Beziehungsebene entwickelt.

Phase 4: 2. „Arbeitstag“

Die Teilnehmer machen Erfahrungen mit dem Transfer ihrer Vereinbarungen aus der Reflexion des 1. „Arbeitstages“. Sie beobachten meist systematischer als am vorherigen „Arbeitstag“ (Lernschleife). Die Rolle des Teamrepräsentanten wird dadurch gewichtiger, indem er Hinweise (Wünsche, Erwartungen, Beobachtungen...) des GF angemessen dem Team vermittelt und umgekehrt Bedürfnisse aus dem Team mit ihm verhandelt. Auch am Ende dieses „Arbeitstages“ berichtet der Teamrepräsentant über den Stand des Projektes und der Teamentwicklung.

Phase 5: Reflexion des 2. „Arbeitstages“

Die Gruppenmitglieder reflektieren erneut und sensibilisiert über Möglichkeiten für die Erhöhung von Effektivität und besonders auch der Effizienz ihrer Kooperation für den nächsten Arbeitstag.

Phase 6: 3. „Arbeitstag“

Abschluss der Sachaufgabe und der Kundens Schulung.
Innerhalb dieses „Arbeitstages“ muss die Gruppe ihr Transportsystem fertig stellen und einen externen Anwender (externer Kunde) schulen. Die Gruppe muss die Präsentation ihrer sachlichen und fachlichen Ergebnisse vor den GFn von ACT!-Consulting ausarbeiten. Ihr Ziel wird es sein, diese vom Kundennutzen, von ihrem Kostenbewusstsein und von der Kreativität ihrer Lösung zu überzeugen.

Präsentation des Transportsystems (Sachaufgabe)

Die Präsentatoren werden durch fragende GF angehalten – in Abweichung ihrer vorbereiteten, routinemäßigen Präsentationsstruktur – situativ auf Kundenwünsche einzugehen. Insbesondere geht es dabei um eine „ungeschminkte“ Darstellung von Vor- und Nachteilen der Leistungen und der Offenheit bezüglich der Schwachstellen des Transportsystems. Wichtig ist uns auch, dass sie Rechtfertigungen und Verteidigung zugunsten eines „auf-den-Kunden-Zugehens“ aufgeben.

Phase 7: Präsentation „Teamentwicklung“

In der Präsentation hinterfragen wir als ACT!-GF, wie sich die bisherigen und nächsten Team-Entwicklungsschritte in einer möglichen Zusammenarbeit konkret auswirken würden, in welcher Weise sie anders handeln würden. Wir fragen nach, inwiefern diese Entwicklungsziele attraktiv für einzelne Lernende und für das Team sind. Wenn nötig geben wir Zeit zur spontanen „Nachbesserung“ während der Präsentation.

Phase 8: Dritte und letzte Reflexionsphase

Am letzten Tag werden gruppenspezifische Erkenntnisse der Teamentwicklung und deren „Lern-Historie“ aufbereitet.

Als Trainer regen wir die Lernenden an, ihre nächsten Team-Entwicklungsschritte bzw. Ziele in ihrem beruflichen – oder auch privaten – Umfeld zu formulieren.

Was bewirkt der ständige Wechsel von Verhalten und Reflexion?

Teamkultur ist das Ergebnis von Kommunikations- und Kooperationsprozessen. Teamentwicklung braucht eine wechselseitige und parallele Entwicklung auf der Sach- und auf der Beziehungsebene.

Wir vermuten, dass diese These den „Bewerbern“ bekannt und plausibel ist. Und dennoch wird sie nicht gelebt. Es bedarf mehrfacher Schleifen, vielfacher Anstrengung und geduldigen Feedbacks bis die Teilnehmer ihre eigenen mitgebrachten, automatischen Denk- und Verhaltens-Programme erkennen und durch neues Handeln ersetzen können.

Durch die Lernschleifen können die Lernenden Ihr Verhalten und Tun auf der Metaebene immer wieder anschauen, differenzierter ansetzen und weitgehend selbst korrigieren. Sie erkennen die Lernimpulse mehr und mehr selbst und können sie dadurch konsequent aufgreifen. Erkennen – Korrektur – Neuansatz – Handeln bilden eine komplexe Lernlandschaft, die zu eigenverantwortlichen Entscheidungen führt.

Wir greifen als GF von ACT!-Consulting und als Trainer während der „Arbeitstage“ nur behutsam und indirekt in den Prozess ein. Damit entsteht für die Lernenden dort am ehesten die Herausforderung, alternative Vorgehensweisen zu entwickeln, z.B. bei der bewussten vollständigen oder selektiven Erfüllung von Kriterien der Gruppenarbeit.

In der Reflexionsphase greifen wir als begleitende Trainer nur dann ein, wenn der Reflexionsprozess „sich fest fährt“ oder die Reflexion „formal-technisch“, „quantitativ“ und „wirklichkeitsfremd“ zu werden droht.

Alle didaktischen Schleifen (1.-3. „Arbeitstag“ und 1.-3. Reflexionssequenz) münden logisch und psycho-logisch in die Unterstützung des Transfers von Erkenntnissen in den betrieblichen Alltag. Die Präsentationen (System und Teamentwicklung) sind für uns kein Abschluss, sondern Impuls für einen Neubeginn im Alltag.

Welche Beobachtungen machen wir als Trainer?

Die Teilnehmer stürzen sich auf die Sachaufgabe

Die Teilnehmer fokussieren sich zu Beginn der Übung rasch auf die sachorientierte Aktivitätsebene. Es geht ihnen vorrangig um möglichst schnelle Erledigung der Sachaufgabe. Deshalb kümmert sie sich auch fast nur um solche Merkmale der Gruppenarbeitstechniken, die die Ergebnisorientierung auf der Sachebene unterstützen.

Die Teilnehmer setzen sich mit ihrer doppelten Aufgabenstellung oft nicht bewusst genug und zu spät auseinander. Sie priorisieren den Aufgabenstil, den sie aus dem beruflichen Alltag kennen, und weichen einer Intensivierung des Beziehungsstils aus, vermutlich weil sie es „wissen“, aber von der Notwendigkeit noch nicht überzeugt sind.

Reflexion ist ungewohnt und manchen lästig

Sie empfinden Klärungs- und Gestaltungsprozesse auf der Beziehungsebene als zeitaufwändig und unnötig, „blindes“ Verstehen, vorsichtiger, Konflikt vermeidender Umgang miteinander betrachten sie als Zeichen von Verständnis und Harmonie.

Sie schätzen sich nach dem 1. Arbeitstag als Team wesentlich positiver und reifer ein als sie tatsächlich sind. Am 2. Arbeitstag probieren Einzelne neue Verhaltensweisen aus, was unterschiedliche emotionale Reaktionen hervorruft, bis hin zum Gefühl der Ausweglosigkeit und völligen Genervtheit von manchen Teilnehmern. (Vorher war alles besser!) Das ganze Gedöns hält uns von der eigentlichen Arbeit ab! Wenn ich alleine arbeiten würde, wäre ich schneller.

Erst mit der Ergebnis-Präsentation nach dem 3. „Arbeitstag“ konzentriert sich das Interesse der Teilnehmer auf den entsprechenden Entwicklungsprozess (auf der Beziehungsebene).