

Freiburger Kultur-Circle mit Team-Feedback und Team-Codex!

Kultur ist veränderbar! Kollektiv und konkret!

Anwendungsmöglichkeiten

Dieser Prozess ist entwickelt und erprobt in ganz unterschiedlichen Situationen, bei denen die Team-Kultur und die -Zusammenarbeit zukunftsfähig weiterentwickelt werden sollte. Sei es aufgrund von schweren Konflikten, einer Krisensituation, einer Teamentwicklung oder im Rahmen von einem ehrlichen Leitbildprozess.

Grundidee

Der Prozess kombiniert (1) die Entwicklung einer gemeinsamen positiven Vision für die eigene Teamkultur, (2) ganz konkretes Feedback im Team und (3) eine verbindliche Einigung auf einen individuellen Team-Codex mit konkreten Dos and Dont's für den Alltag. Der Prozess setzt damit ganz bewusst den gemeinsamen positiven Ausblick an den Anfang und den gemeinsamen konstruktiven Blick nach Vorne ans Ende. Beides um für den nächsten Schritt die positive Energie für eine konstruktive Veränderung zu sammeln. Gleichzeitig setzt der Prozess ganz bewusst öffentliches Feedback in den Kern des Prozesses, damit Werte, Visionen und gewünschte Kulturelemente für Alle gleichermaßen greifbar, konkret und in unserer Erfahrung nur damit verlässlich werden können.

Zeitplanung

Pro Prozessschritt sollten mind. 1 bis 1,5 Stunden eingeplant werden. Zwischen den Schritten empfehlen wir Pausen für den Übergang zu setzen.

Tipps

- A. **Feedback-Vorreiter:** Dieser zweite Schritt kostet immer Überwindung und braucht dafür mutige Vorreiter aus dem Team, die den Prozess starten. Einmal gestartet nimmt die positive Wirkung des Prozesses die anderen Teammitglieder mit. Daher vereinbaren wir in der Vorbereitungsgruppe immer, wer im Zweifel startet, falls die anderen Teammitglieder zögern.
- B. **Ressourcen-Personen:** Bei Konflikten besteht ganz bewusst die Idee, dem Konfliktsystem Ressourcenpersonen hinzuzufügen. Daher empfehlen wir, zu dem Kultur-Circle in einem Mediationsprozess nicht nur die Streithähne einzuladen. Dafür fragen wir in der Vorbereitung die Konfliktparteien ganz gezielt nach neutralen Personen, Personen, zu denen beide Seite einen guten Draht haben, Personen, die vermitteln können, oder auch Personen, denen sie persönlich vertrauen und die ihnen helfen könnten, offen und konstruktiv zu sprechen. Letzteres insbesondere dann, wenn es eine zahlenmäßig unterlegene oder schwächere oder schüchterne Partei gibt oder das Thema besonders heikel ist.
- C. **Leitbild-Prozesse:** Wenn Ihr den Kultur-Circle im Rahmen eines Leitbildprozesses macht, dann stellt zum Start des Prozesses die Frage: „Sucht Euch einen Wert oder einen Satz aus unserem neuen Leitbild, der für Euch besonders wichtig ist. Bringt dazu einen Gegenstand mit, der Euch wichtig ist und für diesen Wert oder diesen Satz symbolisch steht.“

Prozessablauf

Einladung

- a. Einladungs-Inspiration: „Bitte bringt für unseren Workshop ein Symbol oder einen Gegenstand z.B. aus Eurem Umfeld, Haus, Büro o.ä. mit: einen Gegenstand, der dafür steht, was Euch wichtig ist, damit (*innovative*) *Teamzusammenarbeit / gute Zusammenarbeit trotz Konflikten / gemeinsames Lernen (Euer Thema positiv konkretisiert)* gelingt. Gemeint ist ...“

1. Kultur-Circle-Eröffnung: Team-Vision

- a. Begrüßung, Dank fürs Kommen und Symbol mitbringen, (positiv formuliertes) Thema und Agenda nochmal benennen
- b. Falls Jemand den Gegenstand vergessen hat, kann sie sich ggf. eine Postkarte aussuchen oder auf eine Karte etwas passendes malen oder schreiben
- c. **Wesentliche Grundregeln des Circle** vorstellen:
 - i. Redekreis: Damit alle die gleiche Chance haben, ihre Gedanken einzubringen, geht der Redestab immer im Kreis und immer in gleicher Richtung.
 - ii. Herz-zu-Herz: Wer den „Redestab“ hält, spricht von Herzen, Alle anderen hören mit offenen Herzen zu.
 - iii. Vertraulichkeit: Was hier gesagt wird, bleibt im Kreis und verlässt diesen nicht.
 - iv. Ggf. Beschluss über stille Runde: Erst wenn der Redestab einmal im Kreis rumgegangen ist, ohne dass Jemand etwas gesagt hat, ist die Frage oder die Phase abgeschlossen oder der Beschluss gefasst.
 - v. Ggf. Schutzkreis: Wir lassen beim Eintreten in den Kreis ganz bewusst den Alltag hinter uns, „reinigen uns“ und begeben uns in ungestörter Verfassung in die positive Stimmung des Kreises.
- d. **Eröffnungs-Runde – die Vision und Mitte entsteht:** „In der ersten Runde bitte ich Euch Euer Symbol in die Mitte zu legen und dazu zu sagen, für welchen Wert es für Euch steht, warum dieser Wert für Euch wichtig ist und eine konkrete Situation dazu zu erzählen. Die Geschichte ist wichtig für uns, weil verschiedene Personen z.B. unter Vertrauen was ganz Unterschiedliches verstehen können. Für den einen ist Vertrauen, wenn man sich wertschätzende Dinge sagt - für den Anderen, wenn man sich kritische Themen ganz offen rückmeldet. Damit wir verstehen, was Euch wichtig ist, wäre es toll, Ihr wählt eine Geschichte aus - gerne aus den letzten Wochen unseres Teams, die an einem positiven Beispiel verdeutlicht, was ihr meint.“
- e. **Team-Runde – die Vision und Mitte verbindet:** „Nun haben wir von jedem einzelnen gehört, was Euch wichtig ist. Mich würde nun interessieren, habt Ihr Verbindungen erkannt. Habt ihr Werte erkannt, die ihr öfter gehört habt oder die sich ähneln und die offenbar mehreren von uns wichtig zu sein scheinen?“ *Optional könnt Ihr diese Werte auf Karten schreiben und zwischen die Symbole legen, zu denen sie gehören – so entsteht dann zusammen mit den Symbolen eine visuelle Team-Vision.* Diese Team-Runde wird abgeschlossen mit der Frage und einer Abschlussrunde dazu „Nun liegen hier ganz viele Werte in der Mitte, die mehreren von Euch wichtig sind – Eure Team-Vision. Bevor wir weitergehen möchte ich noch fragen, liegt hier ein Wert, der für eine von Euch nicht wichtig ist, der für eine von Euch nicht zu Eurer Teamvision gehört und passt?“ (Anmerkung: Bei all den vielen Circeln, die wir geleitet haben, haben wir tatsächlich noch nie erlebt, dass nicht Alle allen Werten zugestimmt haben. So endet man

selbst in konfliktären Situationen mit einer Team-Vision mit zentralen Werten, die alle auch die Kontrahenten teilen.)

- f. **Ggf. Ausblicksrunde (optional) – die Vision und Mitte inspiriert** zu Veränderung: „Nun haben wir ja viele positive Geschichten gehört, wo es Euch als Team gelungen ist, diese Werte im Alltag zu leben. Kein Team ist perfekt und wir sind ja auch zusammengekommen, um uns weiterzuentwickeln. Ich würde Euch daher jetzt um eine Runde bitten, in der jedeR einen Wert wählt, den er sich noch mehr in eurem Teamalltag wünschen würde. Damit es konkret wird, nennt bitte auch in der Runde konkrete Situationen aus Eurem Teamalltag, in denen ihr euch diesen Wert mehr wünschen würdet und warum.“

2. Öffentliches Team-Feedback

- a. **Überleitungs-Inspirationen:** „Diese Visionen sind wie alle Werte immer Leitsterne, die nie ganz erreicht oder perfekt umgesetzt werden können und die darüber hinaus immer wieder neu etabliert werden müssen. In jedem Team gibt es immer gute Beispiele und Momente, in denen es nicht gelingt. Nur wenn man dranbleibt und sich gegenseitig gemeinsam immer wieder nachjustiert, können diese Werte gelingen.“
- b. **Start-Inspiration:** „Daher würde ich Euch bitten, auf Eure Team-Vision und diese Werte zu schauen und an Situationen aus den letzten Tagen und Wochen in Eurem Team zu denken, in denen (I) einer dieser Werte gelungen ist und gelebt wurde und Situationen, in denen (II) Du Dir mehr von einem dieser Werte gewünscht hättest. Schreibt bitte für jede Situation ein Stichwort für Euch auf je eine Karte. Das Stichwort müsst nur ihr verstehen, ihr müsst es später nicht zeigen oder teilen.“
- c. Umsetzung der **Methode öffentliches Team-Feedback** (s. eigene Anleitung) – in unserer Erfahrung solltet Ihr für dieses Feedback dann mind. 1 Stunde einplanen. Als Moderation hilft es Euch in der 3. Phase, wenn Ihr auf einem Zettel kurz jedes Feedback über ein zwei Stichworte notiert.

3. Kultur-Circle-Abschluss: Team-Codex

- a. **Überleitungs-Inspiration:** „Nun haben wir ganz viele konkrete Geschichten gehört, wo es Euch gelungen ist, Eure Team-Vision schon zu erleben und solche, bei denen Ihr Euch noch mehr von diesen Werten gewünscht hättet. Oft ist es so, dass diese Geschichten nicht ganz zufällig sind und in ähnlicher Weise öfter vorkommen. Damit wir alle gemeinsam daraus lernen können, würde ich jetzt mit Euch zusammen gerne die Lessons Learned für Euren zukünftigen Teamalltag festhalten.“
- b. **Team-Codex entwickeln:** Sammelt nun unter einer Überschrift wie Team-Codex oder Team-Regeln o.ä. Eure Erkenntnisse am Flipchart. „Wer hat aus diesen Feedbacks was mitgenommen oder an anderen Beispielen was gelernt? Lasst uns das gemeinsam sammeln und so konkret wie möglich festhalten, damit wir uns in ein paar Wochen noch erinnern, was genau gemeint war.“

Wichtig: Achtet darauf, dass diese wirklich sehr konkret, aktiv und positiv formuliert sind. Z.B. statt zu notieren „kein Hinten-Rum-Gerede“ notiert lieber „Wenn mich etwas an meinen Kolleginnen stört, dann spreche ich es direkt an und bitte um ein kurzes Feedbackgespräch.

Wenn ich sehr ärgerlich bin, warte ich bis zum nächsten Tag.“ Als Moderation solltest Du so lange nachfragen, bis es wirklich konkret ist: „Du willst kein Hintenrumgerede mehr, kannst Du auch sagen, was Du Dir stattdessen wünschen würdest oder vorgenommen hast?“ „In welcher Situation ist das bei Euch am wichtigsten?“ Geht am Ende nochmal alle Feedbacksituationen gemeinsam durch, damit ihr keine wichtigen Erkenntnisse vergesst.

- c. **Team-Codex beschließen:** „Nun haben wir ganz viele Ideen für unseren Codex gesammelt. Gibt es etwas, das wir notiert haben, das für irgendjemanden nicht passt? Oder fehlt noch etwas Wichtiges?“ ... „Gut, dann würde ich gerne jetzt noch eine Runde machen, in der JedeR sagt, ob er diesen Codex so gut findet und selbst bereit ist umzusetzen.“ (Tipp: Hier empfehlen wir tatsächlich immer eine ganze Runde zu machen, bei der jeder etwas sagen oder mit Blickkontakt eine klare Geste wie Nicken oder Daumen hoch machen muss! Nur dann ist es wirklich von Allen voll und aktiv committed!)
- d. **Team-Codex-Verwendung im Alltag klären:** „Als letztes sollten wir noch besprechen, wie wir den Codex verwenden wollen, damit er präsent und in Erinnerung bleibt und wir wirklich daran denken, uns daran zu halten. Was denkt Ihr?“ Hier könnt Ihr gerne Ideen von anderen Teams mit einbringen:
 - i. Team-Codex auf ein großes Plakat schreiben oder drucken lassen und alle unterschreiben. Wenn neue Mitarbeitende ins Team kommen, unterschreiben diese ebenfalls.
 - ii. Regelmäßige Codex-Frühstücke pro Monat oder Quartal mit informellem Austausch zum Thema
 - iii. Regelmäßige Feedback- oder Dialogrunden zu den Themen des Codex
 - iv. Regelmäßige Team-Abfrage über eine kleine App, ob alle Aspekte des Codex gelebt werden.
 - v. Jedes Team-Meeting eine Vornahme rausholen und kurz besprechen, wo das gut gelungen ist oder noch hätte besser gelingen können.
- e. **Positiver Abschluss, nächste Schritte klären, Feedback zum Gesamtprozess einholen**

Wenn Du zu diesem Praxistool Fragen hast oder bei Deiner kulturellen Neuausrichtung Unterstützung wünschst, dann kannst Du dazu gerne bei uns anfragen: für eine persönliche Beratung oder auch eine umfassende Veränderungsbegleitung - über:

support@zukunftsfaehigkeit.eu oder direkt unter +49-176-22758177.

Wir freuen uns auf Dich!