

The Loop Approach[®] für Schulen.



**Wie Du Deine Schule von innen
heraus transformierst.**

CC-BY ND Lizenzbedingungen

Du darfst dieses Büchlein gerne mit der Welt teilen und es in jedweder Form weitergeben. Du darfst unsere Inhalte verändern, überarbeiten, ergänzen und löschen. Selbst eine eigene kommerzielle Nutzung durch Dich ist möglich.

Verweise hierbei jedoch auf

- ♥ unsere Urheber- und Rechteangaben (newoX e.V.) und
- ♥ ergänze den Link zu unserem Materialdownload
<https://www.newox.de/diylloopdownload>.

Wie das konkret aussieht entdeckst Du unten in der Fußzeile. Diesen Verweis darfst Du weder löschen, verdecken oder ausschneiden.

Nutzt Du einzelne Ausschnitte oder Grafiken aus diesem Büchlein in Deinen eigenen Dokumenten, so ist die komplette Fußzeile als Quellenangabe entsprechend zu verwenden.

Bist Du Dir bzgl. Deiner Nutzung unsicher? Dann schreibe uns eine eMail an **info@newox.de** und wir reden über Deine Fragen.

Die aktuellste Version dieses Büchleins findest Du übrigens auf unserer Webseite www.newox.de im Menüpunkt #diylloop.

Einleitung

newoX e.V. ist eine gemeinnützige Organisation, die sich auf innovative Schulentwicklungsbegleitung spezialisiert hat.

Wir verfolgen das Ziel, Schulen als lernende Organisationen zu stärken und Transformation aus dem Inneren heraus zu ermöglichen. Unsere Formate zielen darauf ab, Teams in Schulen zu befähigen, eigenständig neue Formen der Zusammenarbeit, Selbstorganisation und Lernkultur zu entwickeln.

Wir wollen unsere Expertise in den **Selbstlernkurs DIY LOOP Approach (kurz #diyloop)** überführen und Schulen und Bildungseinrichtungen kostenfrei zur Verfügung stellen.

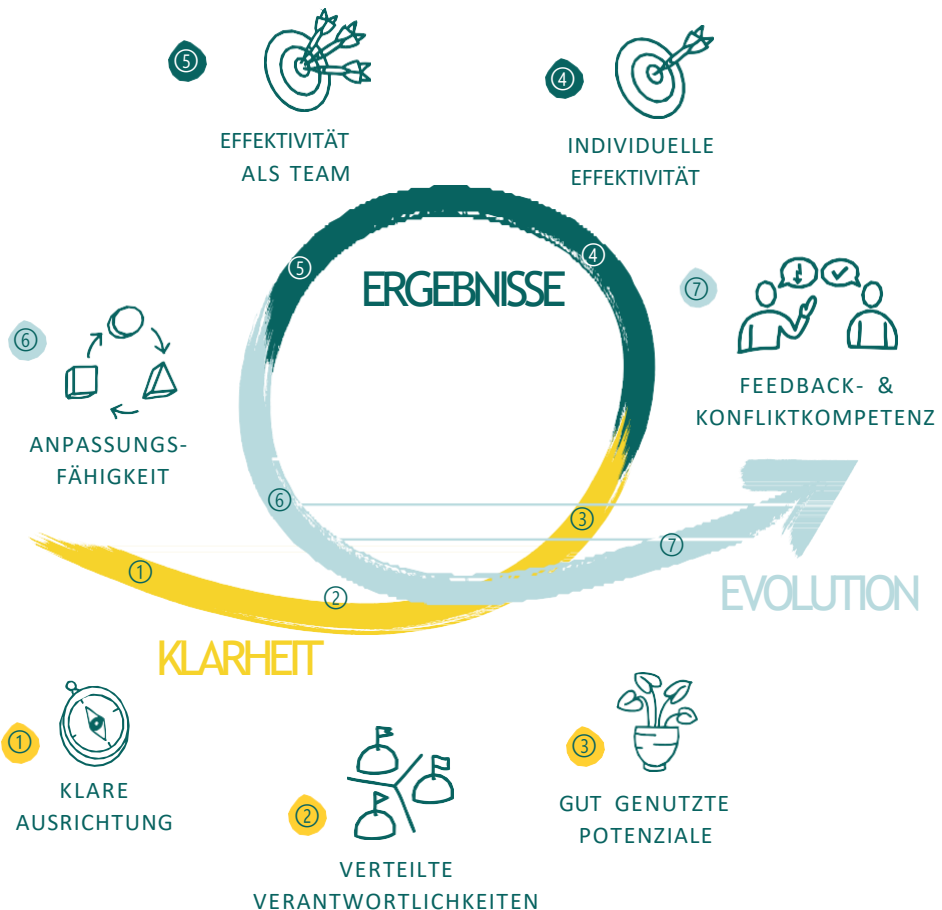
Mit hochwirksamen Lern-Einheiten können schulische Teams ihre Zusammenarbeit selbstwirksamer, beziehungsorientierter und zukunftsfähiger ausgestalten. In Präsenz, ohne weitere Kosten und mit einem minimalen Vorbereitungsaufwand in der Schule und Bildungseinrichtung.

Mit dem **Projekt #diyloop** leisten wir einen gemeinnützigen Beitrag zum Bildungswandel in Deutschland. Informationen zum Projekt und weitere kostenfreie Materialien findest Du unter

www.newox.de/diyloop

Spenden und Förderungen für das Projekt #diyloop sind herzlichst willkommen.

Der Loop Approach startet mit den 7 Qualitäten effektiver Organisationen.



Entlang dieser Qualitäten erfolgt eine Bestandsaufnahme im Team.



KLARE
AUSRICHTUNG



VERTEILTE
VERANTWORT-
LICHKEITEN



GUT GENUTZTE
POTENZIALE



INDIVIDUELLE
EFFEKTIVITÄT



EFFEKTIVITÄT
ALS TEAM



ANPASSUNGS-
FÄHIGKEIT



FEEDBACK- UND
KONFLIKT-
KOMPETENZ



Der Loop Approach

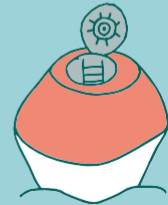
Modul 2

ERGEBNISSE

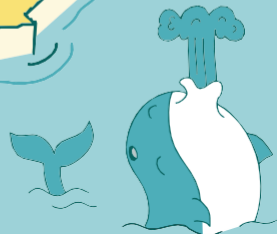


Unsere Reise zur nächsten Stufe der Zusammenarbeit

Modul 3 EVOLUTION



Modul 1 KLARHEIT



Wo stehen wir?

1.



KLARE AUSRICHTUNG



Alle Arbeit ist am Teamzweck und gemeinsamen Zielen ausgerichtet
2.



VERTEILTE VERANTWORTLICHKEITEN



Verantwortlichkeiten sind transparent und klar abgegrenzt
3.



GUT GENUTZTE POTENZIALE



Alle Teammitglieder können sich mit ihren Stärken entfalten
4.



INDIVIDUELLE EFFEKTIVITÄT



Alle Teammitglieder sind in ihren Rollen effektiv
5.



EFFEKTIVITÄT ALS TEAM



Meetings sind effektiv und setzen Energie frei
6.



ANPASSUNGSFÄHIGKEIT



Teams verändern selbst die Struktur der Organisation
7.



FEEDBACK- UND KONFLIKT-KOMPETENZ



Spannungen und Konflikte werden konstruktiv verarbeitet

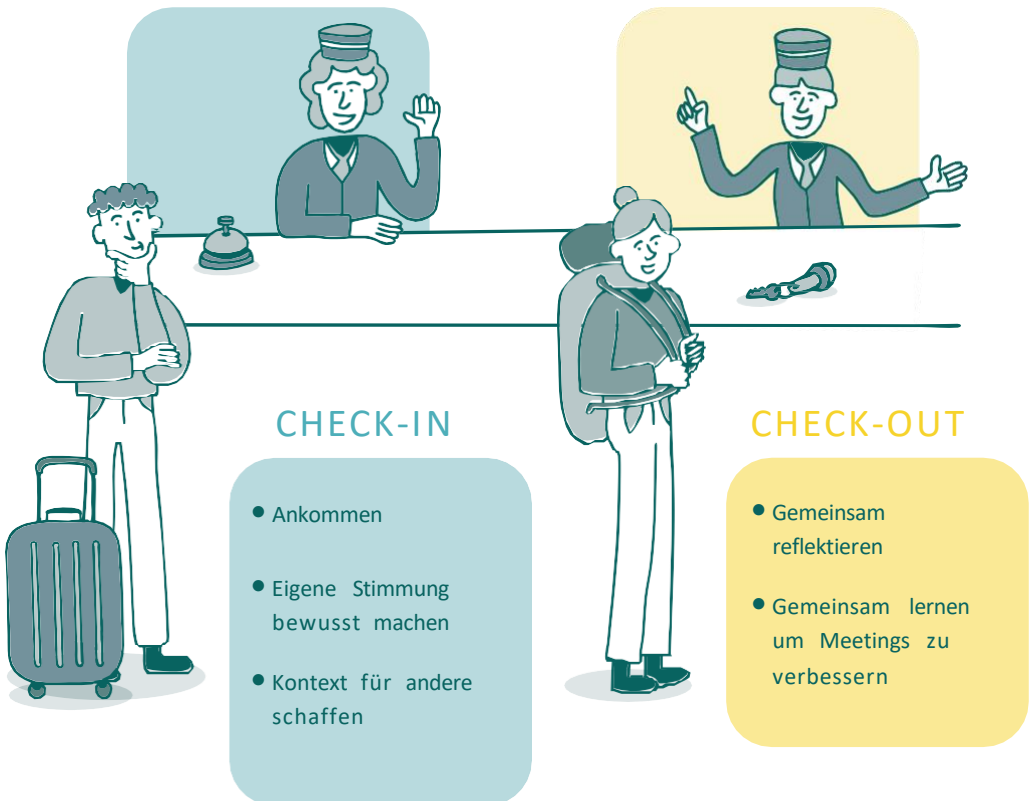
Check-in & Check-out

→ We bin ich heute hier?

→ Was hat meine
Aufmerksamkeit?

→ We gehe ich?

→ Was nehme
ich mit?



Agilität vs. Selbstorganisation

Zwei Seiten einer Medaille



Das Ziel

AGILITÄT

→ Die Fähigkeit mit Unerwartetem angemessen umzugehen

- Veränderungen im Umfeld
- Neue Anforderungen
- Projekte & Aufgaben
- Veränderungen im Team

Der Weg

SELBSTORGANISATION

→ Ein Ansatz, um Agilität in Teams und Organisationen umzusetzen

- Selbststeuerung durch spannungsbasiertes Arbeiten
- Dezentrale Entscheidungsbefugnisse
- Gleichwürdigkeit von Menschen und Rollen

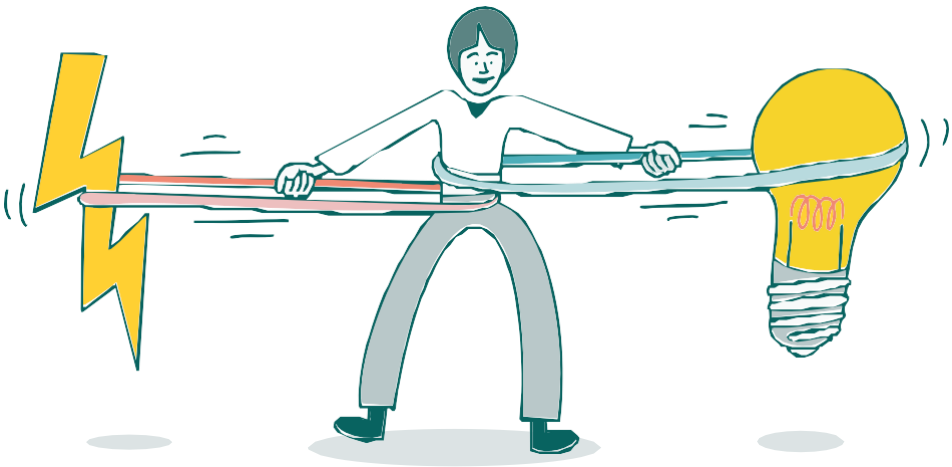


Spannungen

Der Treibstoff der Organisation

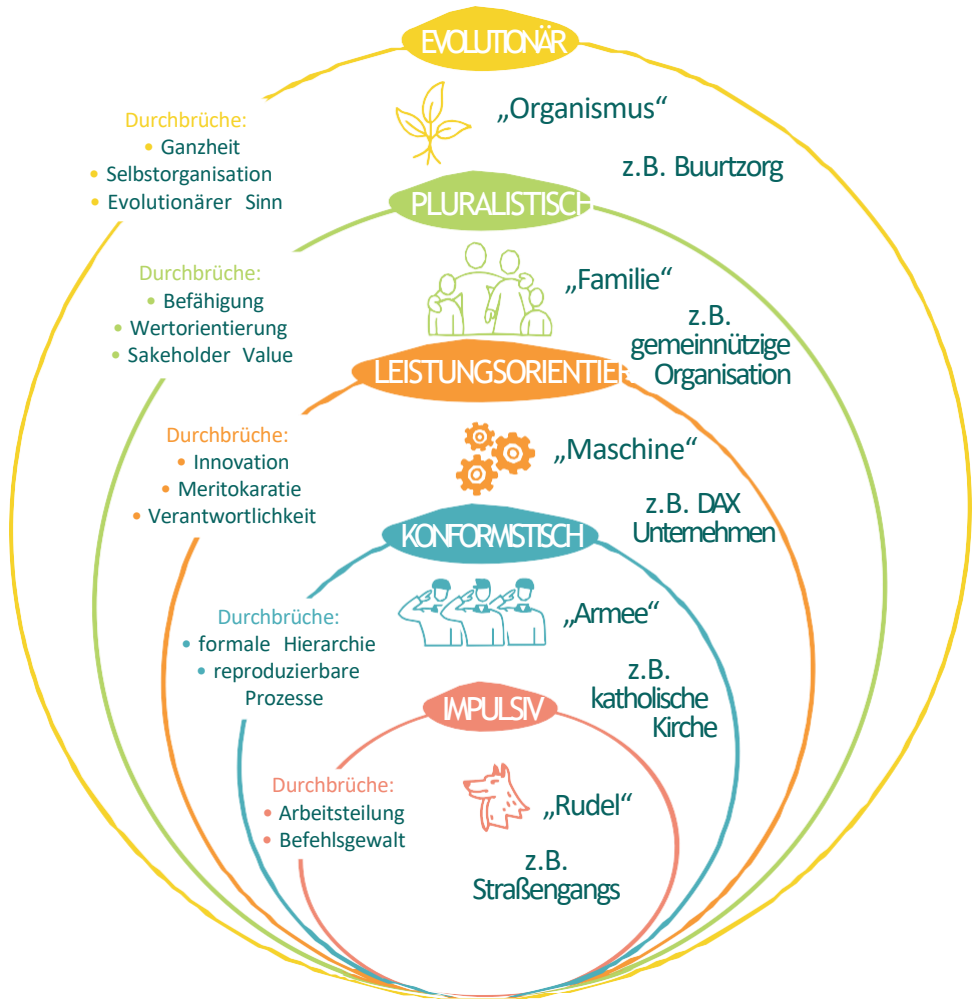
SPANNUNGEN SIND:

Anregungen
Geistesblitze
Wünsche
Probleme
Optimierungspotenziale
Bedarfe
Ideen
Konflikte
...



→ JEDER IMPULS ZUR
VERÄNDERUNG

Evolution der Organisationen



→ ORGANISATIONEN SIND BUNT, ABER IMMER ÜBERWEGT EINE FARBE
→ JEDE EVOLUTIONSSTUFE SPIEGELT DIE GESELLSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG WIDER

Quelle: Nach F. Laloux, C. Graves / D. Beck / C. Cowan

Ausrichtung & Autonomie

Funktioniert bei:

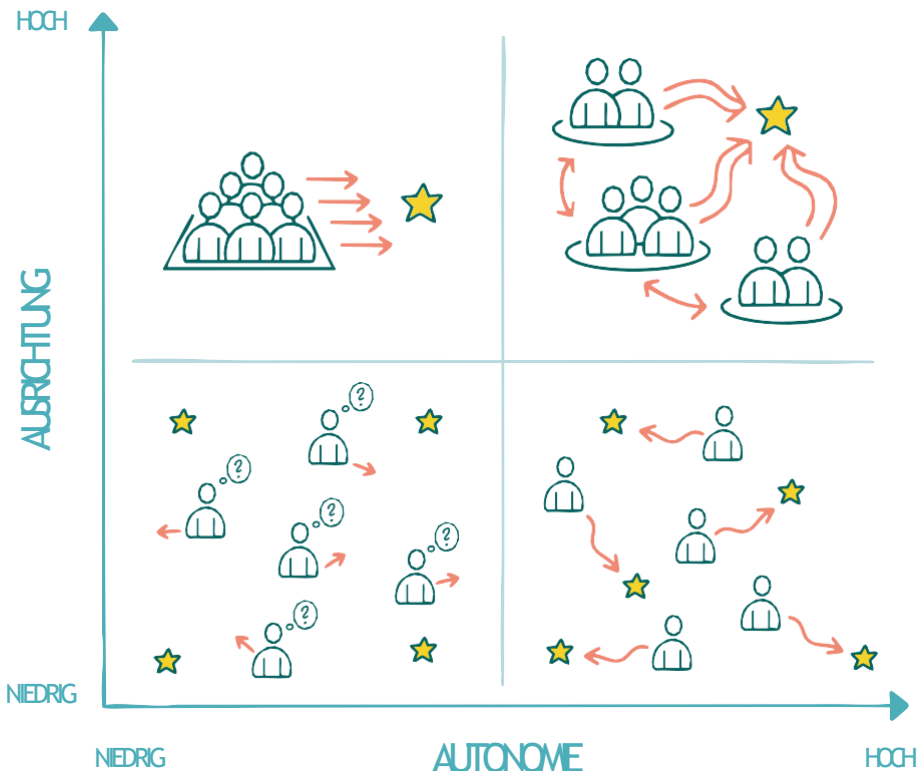
- bekannten Problemen
- Wiederholbarkeit
- kaum Veränderung

- + Klarheit
- + Ordnung

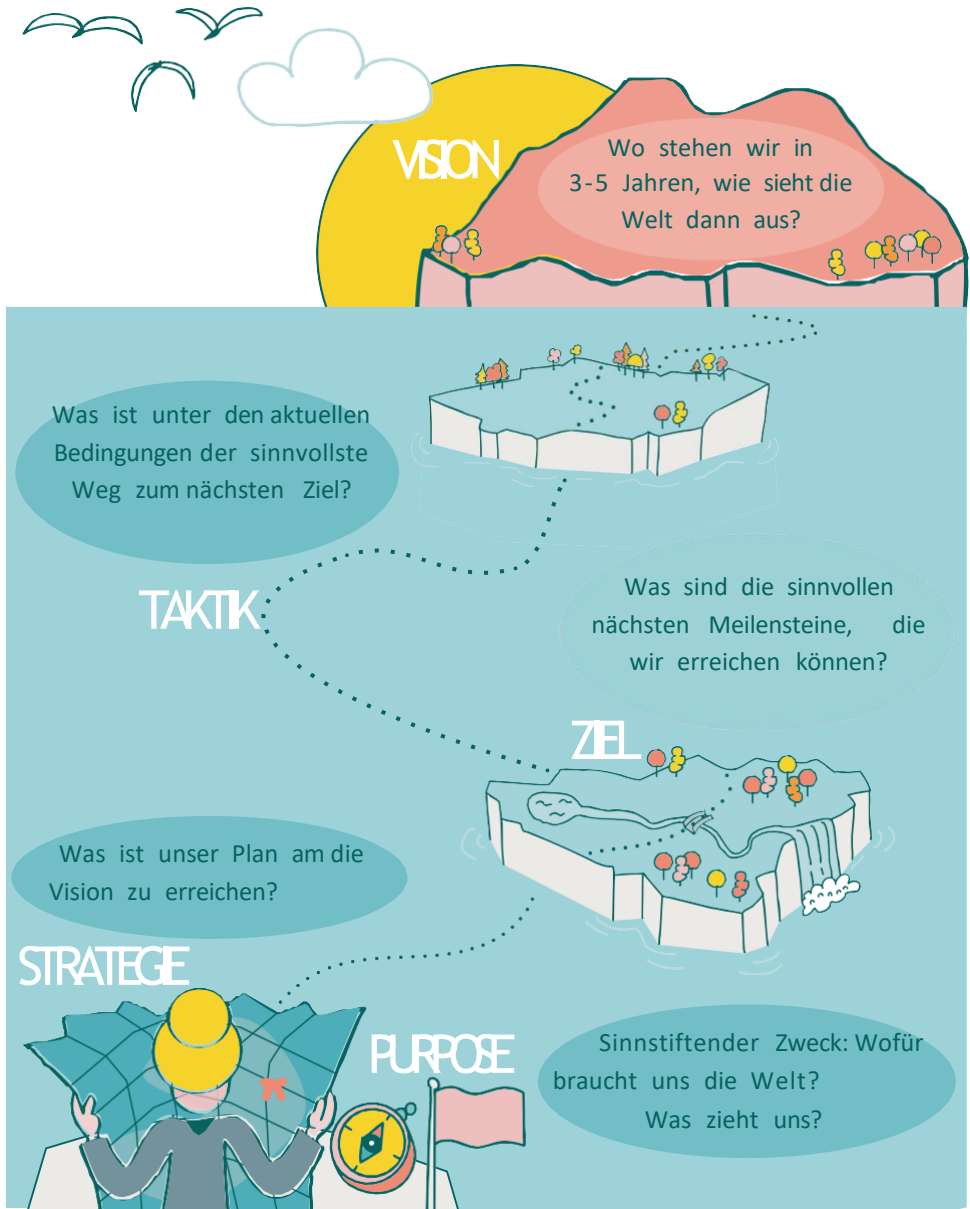
Funktioniert bei:

- komplexen Problemen
- sich verändernden Zielen/Randbedingungen

- + Sinn
- + Wertschätzung



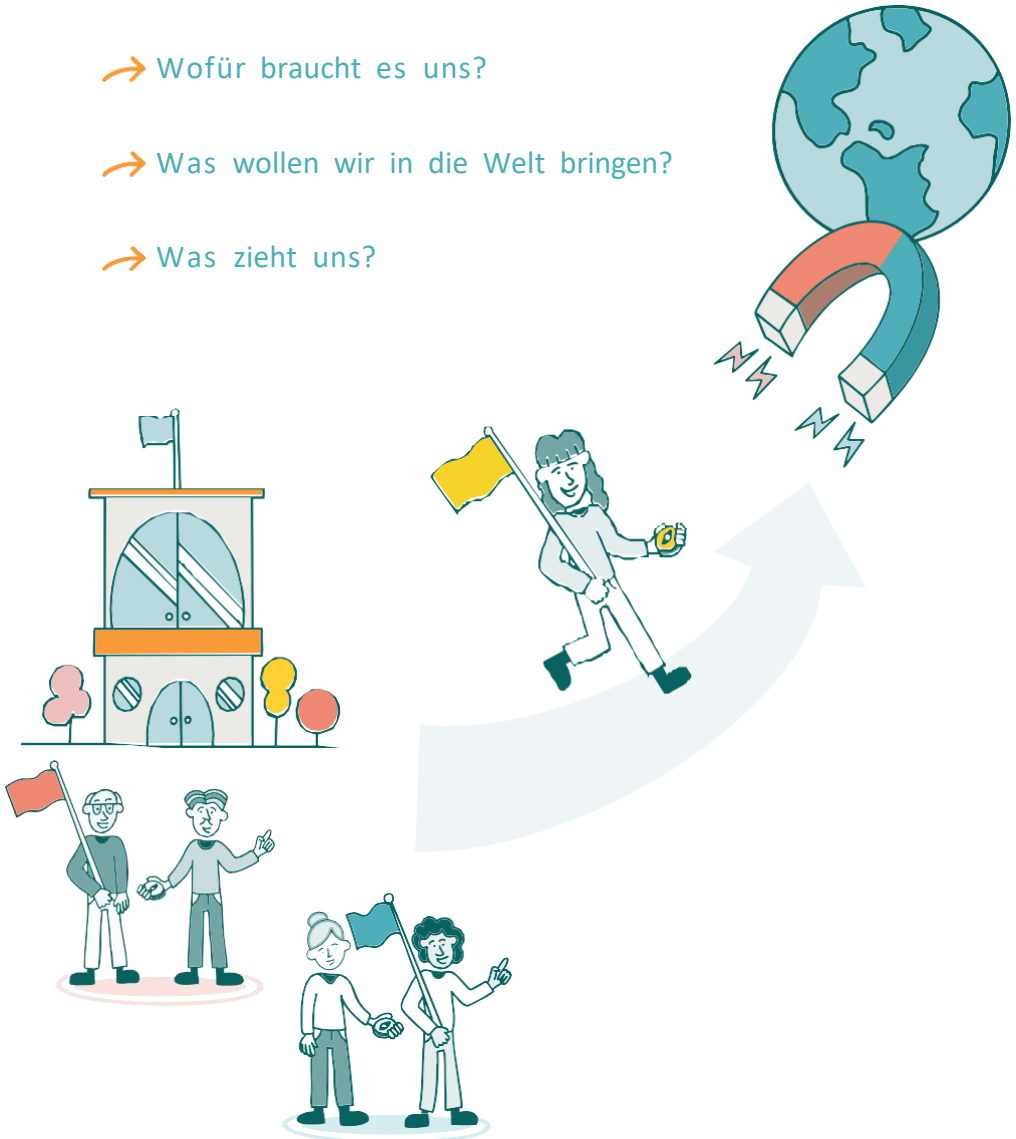
Purpose, Vision, Strategie & Ziele



Purpose

Sinnstiftender Zweck

- Wofür braucht es uns?
- Was wollen wir in die Welt bringen?
- Was zieht uns?



Der goldene Kreis



Wofür tust du es?

z.B. **patagonia**

Wir handeln um unseren Heimatplaneten zu retten.

Wie tust du es?

Durch die Verwendung umweltfreundlicher Materialien, Förderung fairer Arbeits-praktiken und Reparieren statt Ersetzen.

Was tust du?

Hochwertige Outdoor-Bekleidung, Aus-rüstung und Zubehör, die für Langlebigkeit und Nachhaltigkeit entwickelt wurden.

Quelle: Nach Simon Sinek

Rollen

Die Bausteine der Organisation



Rollenautonomie

Rollen zum Leben erwecken



Alles ist erlaubt, was dem Purpose deiner Rolle dient und nicht ausdrücklich verboten ist.



Du entscheidest, was du tust, um den Purpose deiner Rolle bestmöglich zu erfüllen.



Du prüfst zeitnah, ob Anfragen Deines Teams zu deiner Rolle passen und gibst pro aktiv Feedback hierzu,



Du füllst deine Rolle nach bestem Wissen und Gewissen aus. Schnell, Lösungsorientiert und im Sinne deines Teams.



Rollenautonomie hat zum Ziel Spannungen effizient zu verarbeiten. Dies bedeutet auch ungeklärte Aufgaben selbstgesteuert zu übernehmen! 60-40-Quote ;)



Rolle:

Transparenz- &
Kommunikationsheld*in



Team:

Wandelteam

Purpose:

Die Schulgemeinschaft ist bezüglich der
Entwicklung der Schultransformation informiert.

Verantwortlichkeiten:

- Erstellt Formate zur Kommunikation mit verschiedenen Zielgruppen der Schulgemeinschaft.
- Veröffentlicht Ergebnisse von Sync-Besprechungen und Workshops des Wandelteams.
- Stellt den Entwicklungsstand bei Konferenzen und Elternabenden vor.
- Ist Ansprechpartner*in für Rückfragen der Schulgemeinschaft.



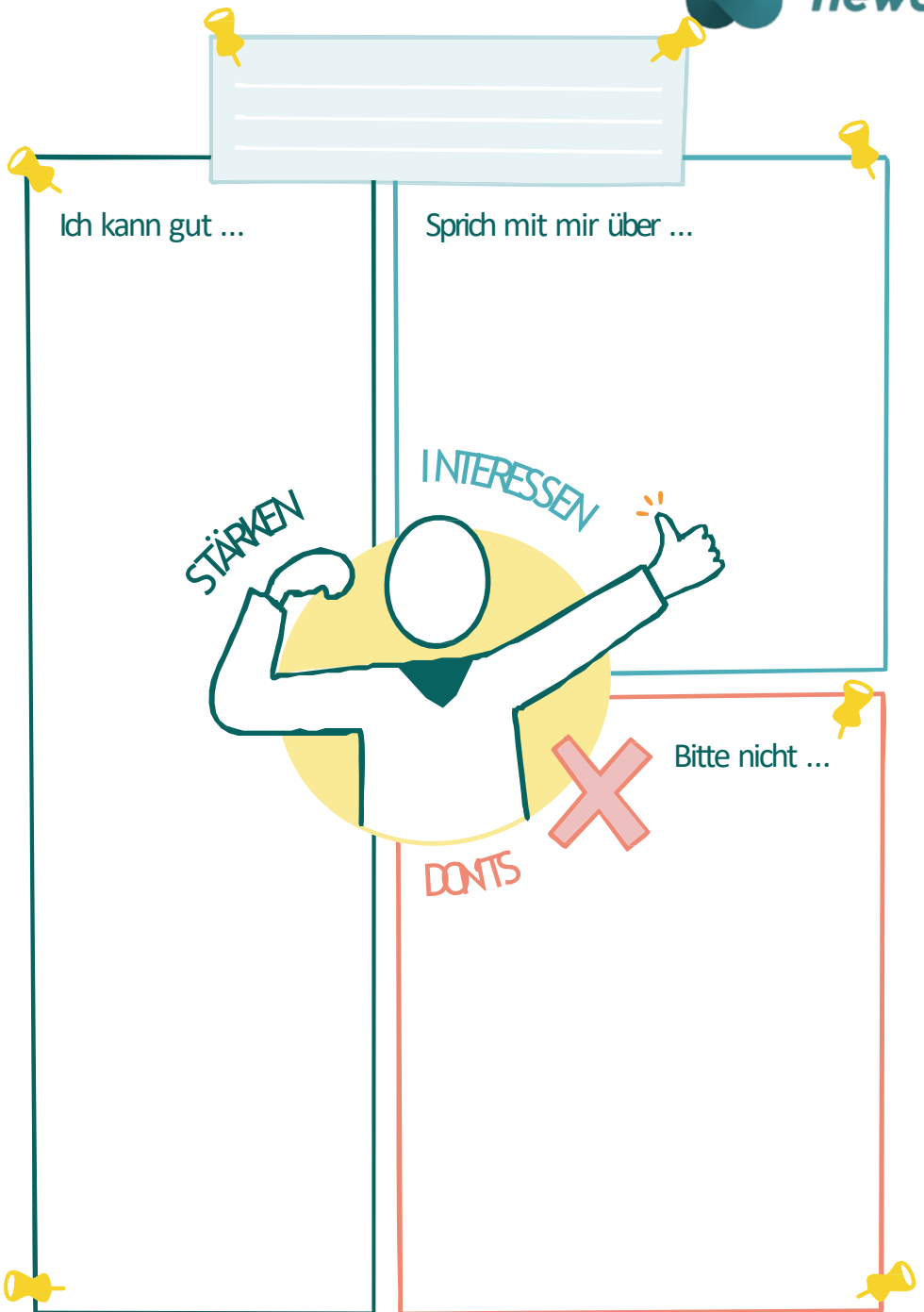
Rolle:



Team:

Purpose:

Verantwortlichkeiten:



Ich kann gut ...

Sprich mit mir über ...

STÄRKEN

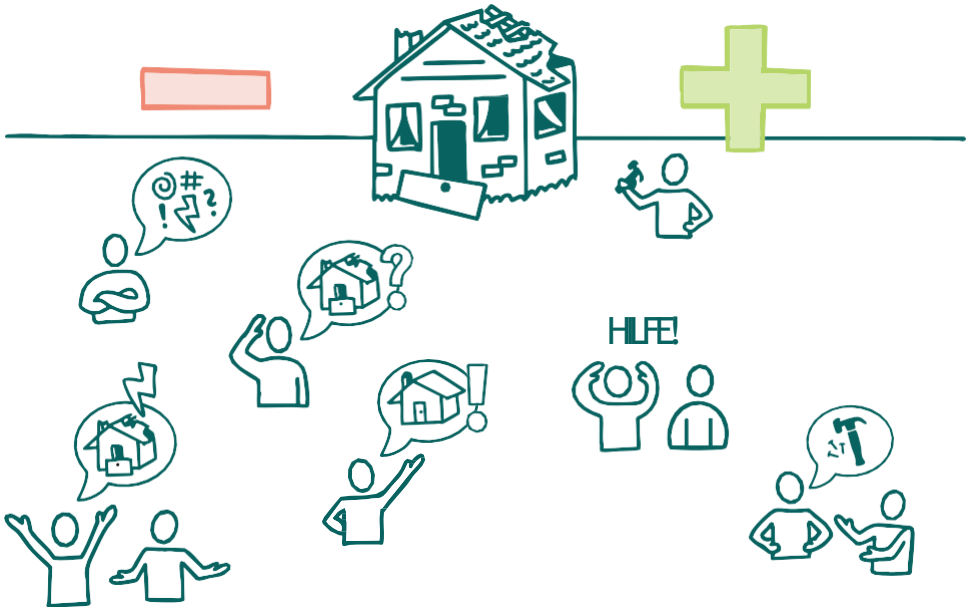
INTERESSEN

Bitte nicht ...

DONT'S

Lösungsorientierung

Wie ein kleiner Perspektivwechsel alles verändert



— „Es ist so schlimm, dass es hier keine Struktur gibt!“

+ Was brauche ich?
Was braucht meine Rolle?
(Bedürfnis)

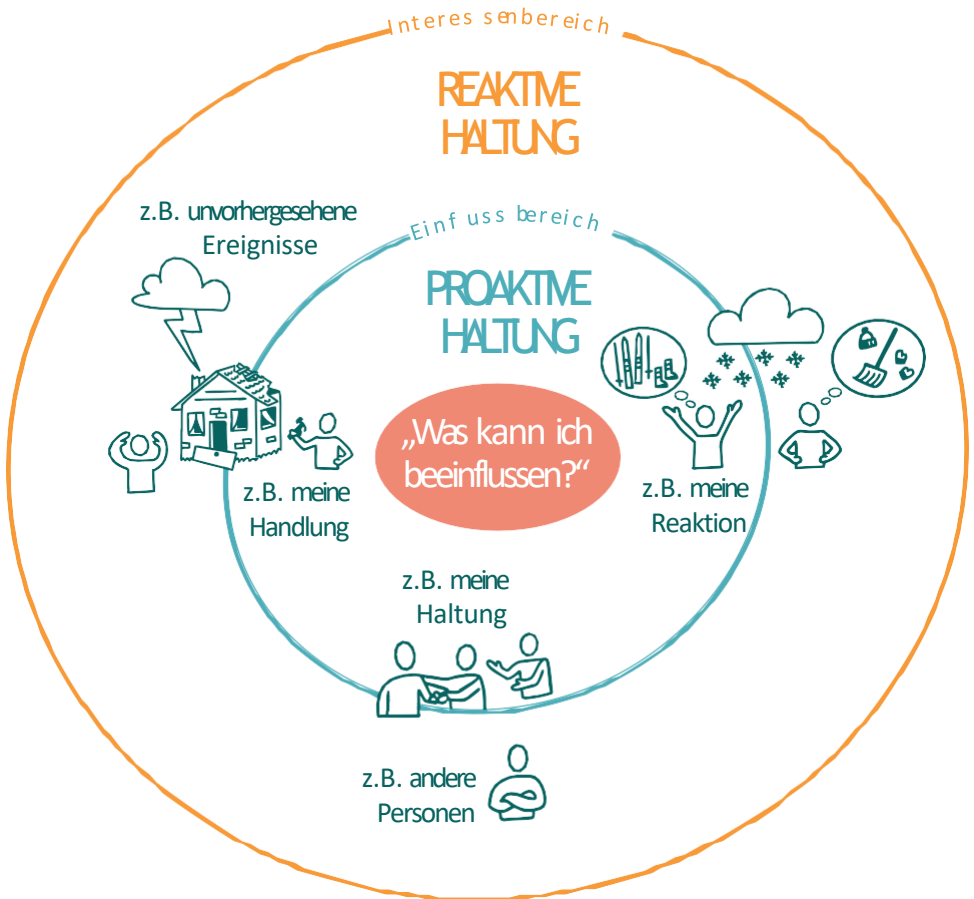
— „Kollege X hat das schon wieder verbockt!“

+ Was fehlt mir? (Spannungen wahrnehmen und adressieren)

— „Die Stakeholder bei der AG und im Handel verstehen das einfach nicht!“

+ Was kann ich tun?
Was wäre der erste Schritt?
(aktiv handeln)

Wohin gibst du deine Energie?



- ➔ Fokus auf das, was man beeinflussen kann, gibt Energie
- ➔ Reaktive und proaktive Menschen unterscheiden sich an der Fokus

Quelle: Nach Stephen Covey

Die 4 Räume der Organisation

Verschiedene Ebenen zum Lösen von
Spannungen

Individueller Raum



An mir arbeiten

Operativer Raum



In unseren Rollen arbeiten

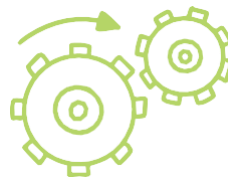
Beziehungsraum



Beziehungen und zwischen-
menschliche Konflikte

Steuerungsraum

(Governance)



Struktur der Organisation
ändern

➔ Finde immer die richtige Ebene für Deine Spannungen

Jeder Raum hat eine eigene Sprache



Individueller Raum

- Glaubenssätze
- Gefühle und Bedürfnisse
- Muster



Operativer Raum

- Projektergebnisse
- nächste Schritte
- Deadlines



Beziehungsraum

- kulturelle Spielregeln
- Gefühle und Bedürfnisse



Steuerungsraum

(Governance)

- Rollen
- Regeln
- Prozesse

Transformation in allen vier Räumen



Individueller Raum

- Achtsamkeitspraktiken und Embodiment-Übungen, u.a. zur Stärkung der Resonanzfähigkeit
- Haltung kultivieren: „Sowohl-als-auch“ statt „Entweder-oder“
- Coaching, z.B. um Glaubenssätze und Muster zu reflektieren



Operativer Raum

- Kompetenzen aufbauen, z.B. Fach-Know-how
- Selbstmanagement stärken
- Proaktives, lösungsorientiertes Handeln im eigenen Einflussbereich



Beziehungsraum

- Psychologische Sicherheit stärken
- Feedbackkultur leben
- Dialogräume schaffen, z.B. um implizite Werte und Verhaltenserwartungen sichtbar zu machen



Steuerungsraum (Governance)

- Selbstorganisation ermöglichen, z.B. rollenbasiertes Arbeiten
- Entscheidungsprozesse nutzen, die kollektive Intelligenz integrieren (z.B. Konsent)
- Strukturen schaffen, die emergentes Lernen ermöglichen (z.B. spannungsbasiertes Arbeiten)

Das Sync Meeting

Das effizienteste Meeting aller Zeiten

1. Check-in		
2. Administrative Belange		Transparenz über verfügbare Zeit und Anwesenheit
3. Checkliste		Transparenz über wiederkehrende Tätigkeiten 
4. Kennzahlen		Transparenz über Zahlen Daten, Fakten 
5. Updates zu Aufgabenpaketen		Neue und relevante Updates 
6. Spannungen sammeln		Nur sammeln, nicht erklären oder priorisieren
7. Offene Agenda		Was brauchst du? Hast du bekommen was du brauchst?
8. Check-out		

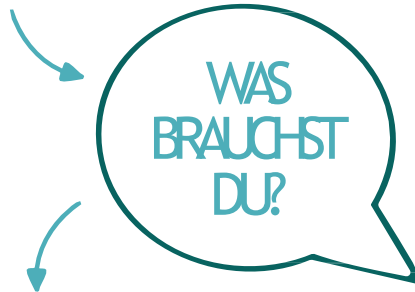
- ➔ Schnelle Synchronisation im Team
- ➔ Wenig Raum für lange Diskussionen und schwierige Entscheidungen

Die wichtigste Frage für deine Arbeit

Und 7 Handlungswege von dort aus



- stehe zu deinen Spannungen
- erachte sie als wertvoll
- denke in Lösungen



1. Information teilen		
2. Information holen		
3. Aufgabe anfragen		
4. Projekt anfragen		
5. Resonanz abfragen		
6. Entscheidung treffen		
7. Struktur verändern		

Sync Meeting

Das schnellste Meeting der Welt



- ➔ Kläre alle offenen Punkte
- ➔ Konzentriere dich auf die nächsten Schritte Nutze
- ➔ die verfügbare Zeit

Facilitator im Sync Meeting



AUTORITÄT

- trägt Verantwortung für das Meeting
- Zeitgeber



SCHENWERFER

- lenkt den Fokus der Runde
- fokussiert auf eine Spannung zu einem Zeitpunkt
- „hält den Raum“



SCHIEDSRICHTER*IN

- neutrale Haltung
- sorgt für die Einhaltung der Regeln



ROBOTER

- Verwendet Standardformulierungen:
 - Was brauchst du?
 - Hilft dir diese Diskussion?
 - Welche Rolle kann das entscheiden?
 - Hast du bekommen was du brauchst?

FOKUS DES FACILITATORS IM SYNC MEETING

- Alle Spannungen haben einen nächsten Schritt

Fokusmeeting

Flexibilität bei klarer Intention



Raum für operative Spannungen –
mehr Tiefe, weniger Breite

KURZER FOKUS

(direkt nach dem Sync)

- 5–10 Minuten
- Nur Teilmenge betroffen
→ schnell klärbar

BIG FOKUS

(größeres Meeting)

- ab 30 Minuten
- Bestimmte Rollen wichtig
→ umfassend klärbar



Ablaufoptionen:

Mini-Check-in
(ggf. Rollenklärung)

Spannungen vorstellen
Spannungen facilitieren
Nächste Schritte und To-Dos

Mini-Check-out

Check-in + Administrative Belange
(ggf. Rollenklärung)

Rahmen und Ziel klären
Spannungen vorstellen
Spannungen facilitieren
Nächste Schritte und To-Dos

Check-out

Erfolgskritische Elemente:

Zweck des
Meetings



Klare
Struktur



Die richtigen
Teilnehmer*innen



Klare Outputs (ggf.
zurück ins Sync)

Erfahrungswert: Ein direkt nach dem Sync Meeting geplanter Termin-block (30–60 Minuten) ermöglicht ein anschließendes Fokusmeeting.

Warum Selbstmanagement?

Machst du den Job oder macht er dich?



Platz für Fokus schaffen



→ lose Enden in unserem Kopf lenken uns permanent ab



→ Ziel ist es, die Enden zu beseitigen ...

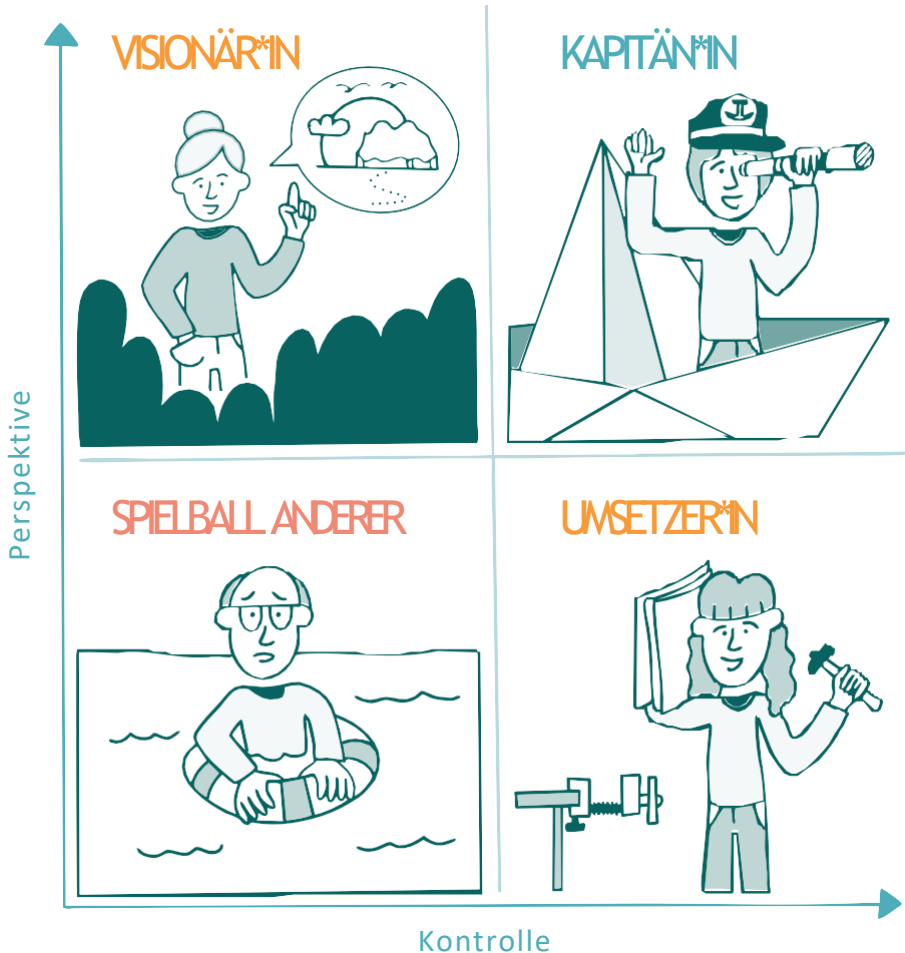


→ ... um zu jedem Zeitpunkt voll präsent zu sein und Fokus zu haben

„Dein Verstand ist gut darin, Probleme zu lösen – nicht darin, sie sich zu merken.“ (David Allen)

Perspektive & Kontrolle

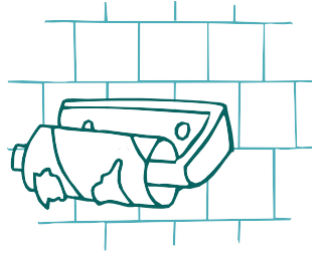
Was Selbstmanagement dir gibt



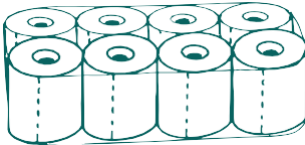
Die wunderbare Welt der Listen

Deinem Gehirn fehlt etwas,
Selbstmanagement schließt die Lücke

OHJE!



Dein Kopf erinnert dich meist zum
falschen Zeitpunkt an eine Aufgabe



Kontextlisten machen das Leben einfacher

Die Kopfentleerung



➔ Der erste und wichtigste Schritt für die individuelle Effektivität ist, alles aus dem Kopf raus und in dein System aufzuschreiben

Schritt für Schritt zu mehr Effektivität



Alles was in deinem Kopf, und
anderen Kanälen herumschwirrt



Brauchst du weniger als
2 Minuten?



Einfach
machen!



Aufgabenpaket
oder nächsten
Schritt anlegen



Irrelevant?
→ Löschen



Information?
→ in Listen ablegen



Termin?
→ Kalender

Wöchentliche Checkliste



AUFRÄUMEN:

- ☐ Schreibtisch und Ablagen aufräumen
- ☐ analoge Notizen digitalisieren
- ☐ Kopfleerung: Alles was noch im Kopf ist aufschreiben
- ☐ Inbox(en) leer prozessieren



WOCHENAUSBLICK:

- ☐ Blick auf Rollen: Purpose und Verantwortlichkeiten lesen
→ ggf. nächste Schritte anlegen
- ☐ Blick auf Prioritäten: OKRs/Priorisierte Aufgabenpakete ö.ä. checken
→ ggf. nächste Schritte anlegen
- ☐ Blick auf Kalender: Die nächste Woche durchgehen
→ planen und Zeit für Fokus blocken



LISTEN CHECK:

- ☐ durch die Irgendwann/Vielleicht-Liste durchgehen
- ☐ durch die später Liste durchgehen
- ☐ Die Inspiration Liste durchgehen



REFLEXION:

- ☐ Schreibtisch und Ablagen aufräumen
- ☐ Schreibtisch und Ablagen aufräumen
→ für wen oder was warst oder bist du dankbar?
→ hast du diesen Dank schon ausgedrückt?

Priorisieren nach Flughöhen

Antworten auf die Frage: „Was soll ich jetzt tun?“

Lebensabschnitt

IKIGAI

PURPOSE

Werte

Prinzipien

jährlich

VISION

Clarity Canvas

quartalsweise

Eisenhower

Strategie & Ziele

OKR s

SMART

täglich/
wöchentlich

Highlight

Fokus

Eat the Frog

Sprints

kontinuierlich

Energielevel

Intuition

Hier & Jetzt

Kontext

Klarheitskompass

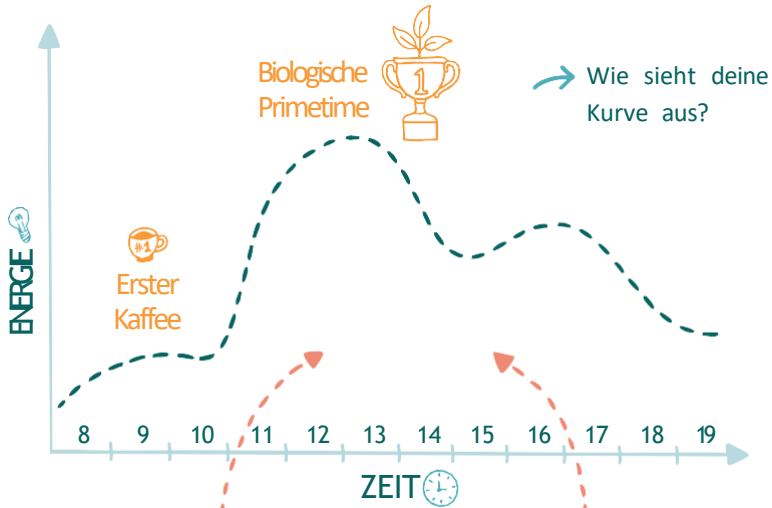
KLARHEIT SCHAFFEN



KLARHEIT IN ERGEBNISSE ÜBERSETZEN

FOKUSBEREICHE	FAMILIE	FREIZEIT	BERUF	SOZIALES ENGAGEMENT	KREATIVITÄT	GESUNDHEIT/SPORT	RETRAT	ZEITRAUM
ROLLEN								
KONSTANTER ABGLEICH								KONSTANTER ABGLEICH
WERTE & PRINZIPIEN	Was sind meine Stärken?		Was macht mir Freude?		Wo werde ich gebraucht?			
	Wo stehe ich in 3-5 Jahren?		Was werde ich dieses Jahr erreichen?		Welche Ergebnisse schaffe ich so schnell es geht?		Was sind meine nächsten Schritte?	
VISION								
ZIELE								
PROJEKTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE SCHRITTE								
NÄCHSTE								

Finde deinen Rhythmus



Wie sieht deine Kurve aus?



Was hat Priorität?

Was passt wo am besten in den Tag?

Quiz

Was ist es?

Blumen gießen

☐ AUFGABE ☐ AUFGABENPAKET ☐ VERANTWORTLICHKEIT

Workshop im April
ist vorbereitet

☐ AUFGABE ☐ AUFGABENPAKET ☐ VERANTWORTLICHKEIT

Team für Workshop
im April kontaktieren

☐ AUFGABE ☐ AUFGABENPAKET ☐ VERANTWORTLICHKEIT

Ausarbeiten der Strategie

☐ AUFGABE ☐ AUFGABENPAKET ☐ VERANTWORTLICHKEIT

Marc für die
Terminvorbereitung danken

☐ AUFGABE ☐ AUFGABENPAKET ☐ VERANTWORTLICHKEIT

Anette den
Kennzahlen-Bericht senden

☐ AUFGABE ☐ AUFGABENPAKET ☐ VERANTWORTLICHKEIT

Kennzahlen-Bericht
ist fertiggestellt

☐ AUFGABE ☐ AUFGABENPAKET ☐ VERANTWORTLICHKEIT

Verhandeln von Verträgen

☐ AUFGABE ☐ AUFGABENPAKET ☐ VERANTWORTLICHKEIT

Wiederkehrenden
Rechnungen werden
automatisch beglichen

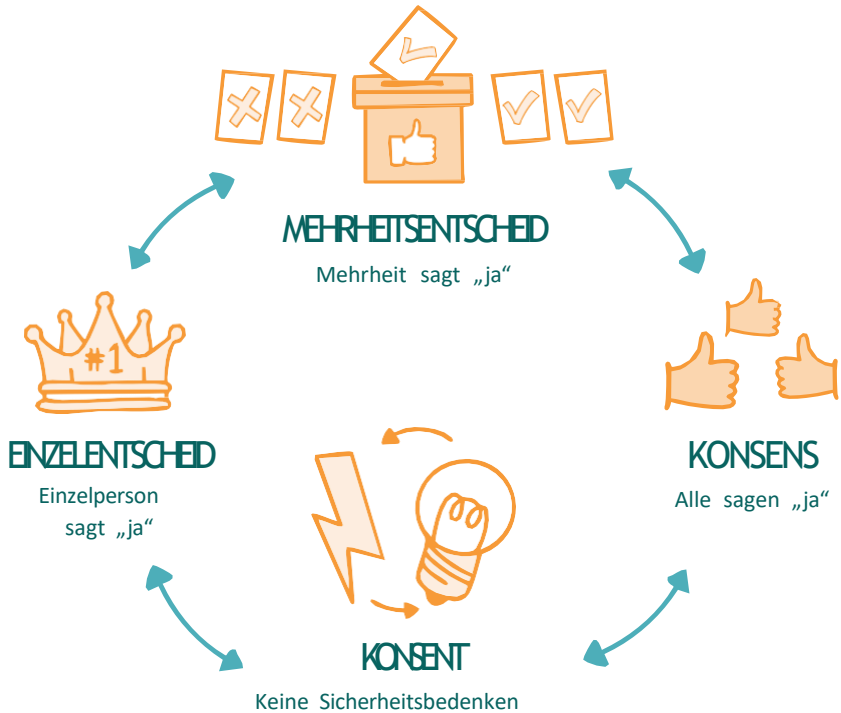
☐ AUFGABE ☐ AUFGABENPAKET ☐ VERANTWORTLICHKEIT

...

☐ AUFGABE ☐ AUFGABENPAKET ☐ VERANTWORTLICHKEIT

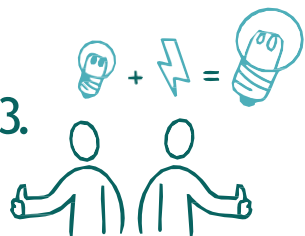
Der Konsent

Die neue Art zu Entscheiden



- 

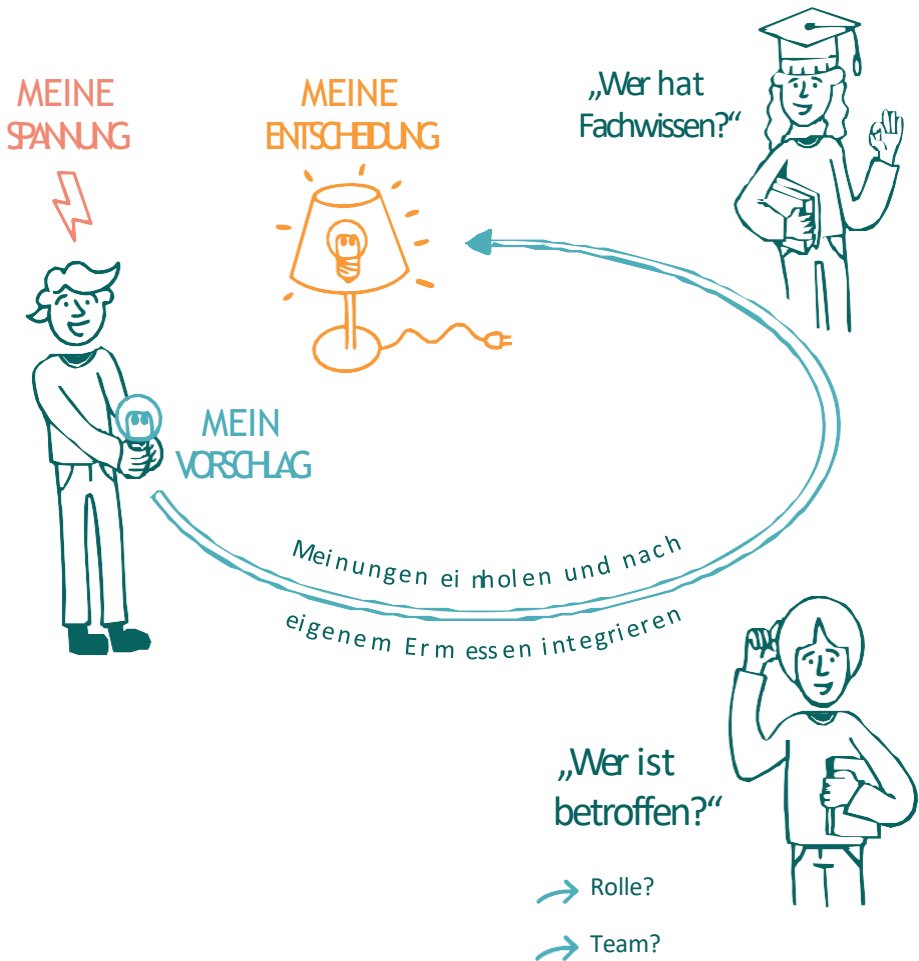
→ Jede*r kann vorschlagen
- 

→ Sicherheitsbedenken werden gesammelt und geprüft
- 

→ Sicherheitsbedenken werden integriert

Konsultativer Einzelentscheid

Die integrative Form der Autonomie

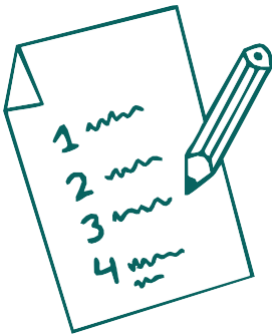


Ergebnisse aus dem Governance Meeting

Arbeiten „an“ der Organisation

1) ROLLEN BEARBEITEN

- ☐ Neue Rolle schaffen Bestehende
- ☐ Rolle verändern Rolle entfernen
- ☐



2) REGELN DES TEAMS BEARBEITEN

- ☐ Neue Regel schaffen
- ☐ Bestehende Regel verändern
- ☐ Regel entfernen

3) ROLLEN BESETZEN DURCH WAHL



Das Governance Meeting

Organisation im Flow

1. Check-in	
2. Administrative Belange	
3. Spannungen sammeln	
4. Spannungen priorisieren	
5. Spannungen verarbeiten	
6. Check-out	

Transparenz über verfügbare Zeit und Anwesenheiten

Facilitation Tipp:
Zeit zum Durchlesen der aktuellen Rollen und sammeln von Spannungen geben.

Spannungen priorisieren, die besonders wichtig oder dringend sind

z.B. mit dem Integrativen Entscheidungsprozess



Arbeiten am Team
(Purpose, Rollen und Regeln)



Jede Spannung bekommt den Raum, den sie braucht

Integrativer Entscheidungsprozess

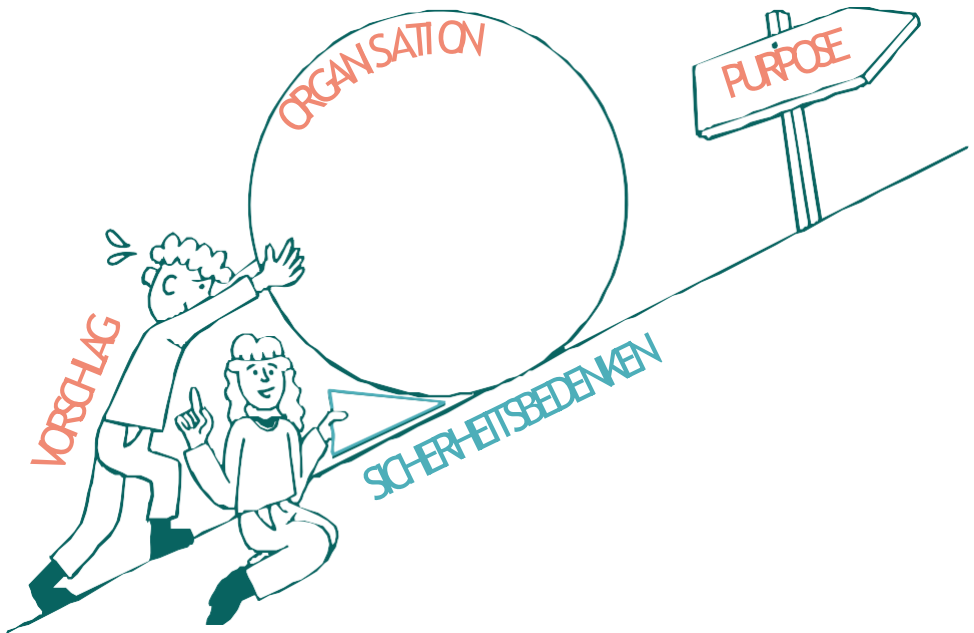
Vorankommen in schnellen und kleinen Schritten



Prototyp ist jetzt „safe enough to try“

Integrativer Entscheidungsprozess

Sicherheitsbedenken



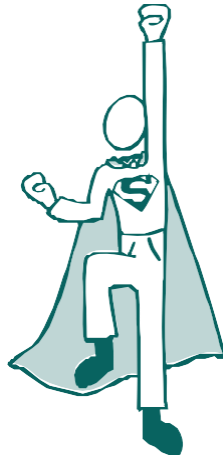
- ➔ Ziel ist eine konstante Weiterentwicklung der Organisation
- ➔ Sicherheitsrunde verhindert Schaden oder Rückschritt

Facilitator im Governance Meeting



AUTORITÄT

- trägt Verantwortung für das Meeting
- Zeitgeber



SCHIEDSRICHTER*IN

- neutrale Haltung
- sorgt für die Einhaltung der Regeln



SCHENWERFER

- lenkt den Fokus der Runde
- fokussiert auf eine Spannung zu einem Zeitpunkt
- „hält den Raum“



ROBOTER

- Verwendet Standardformulierungen:
 - Möchtest du mit diesem Vorschlag den Prozess starten?
 - Das klingt nach einer Reaktion gibt es weitere klärende Fragen?
 - Ist dieser Vorschlag „safe enough to try“, wohlwissend, dass er jederzeit geändert werden kann?

FOKUS DES FACILITATORS IM GOVERNANCE MEETING

- Wichtigste Spannungen werden entlang der Regeln bearbeitet

Möglichkeiten der Rollenbesetzung



EINZELENTSCHEIDUNG



- ◁ Führungskraft entscheidet
- ◁ Führungskraft entscheidet mit Konsultativem Einzelentscheid
- ◁ Mehrheit entscheidet mit Vetorecht von Lead
- ◁ Mehrheit entscheidet ohne Vetorecht von Lead
- ◁ Konsens



GRUPPENTSCHEIDUNG

Integrativer ~~ODER~~ Wahlprozess

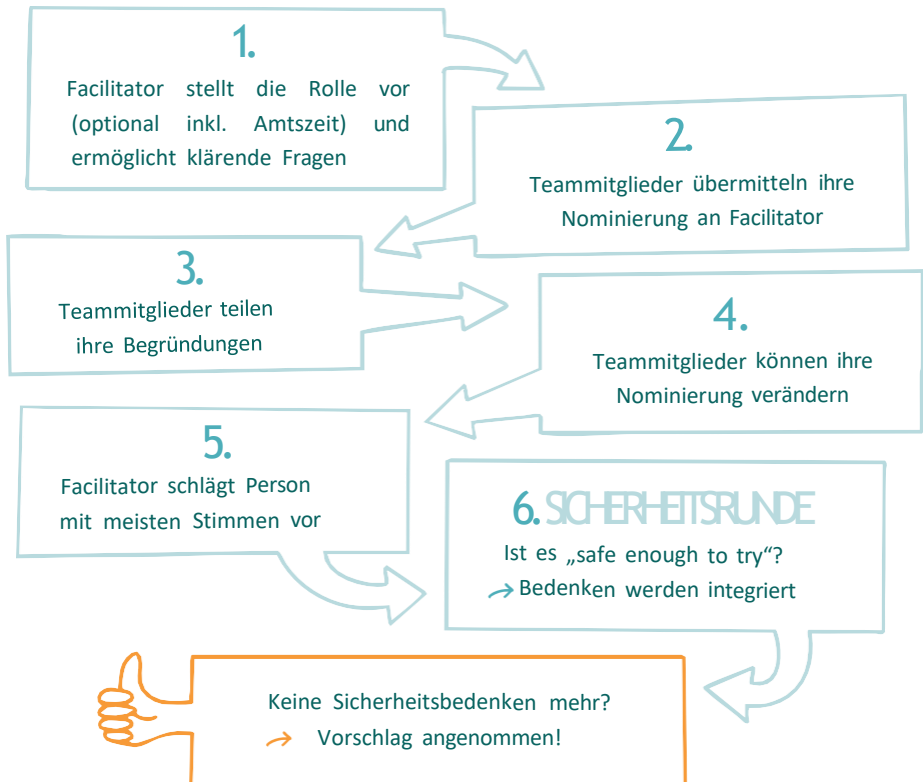
Nimmst du diese Rolle an?



Jeder Entscheidungsweg hat Vor- und Nachteile. Findet den Entscheidungsweg, der zum Team und Kontext passt.

Integrativer Wahlprozess

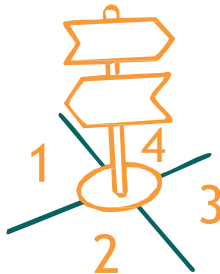
Ein wertschätzender Weg zur
Rollenbesetzung



Drei Kompetenzen für spannungsbasiertes Arbeiten

Vom Konjunktiv zur Veränderung

**SPANNUNGEN
SPÜREN**
(bemerken)



**LÖSUNGSWEGE
FINDEN**
(begreifen)

**SPANNUNG
LÖSEN**
(bearbeiten)



Spannungsfinder

Werde dir deiner Spannungen bewusst



Zur Erinnerung

Spannungen = Jeder Impuls zur Veränderung

Orte, an denen sich häufig Spannungen verbergen:

Posteingänge
(E-Mails, Briefe,
Zettelsammlung)

Kalendereinträge

Rollen

Aufgabelisten

MEINE
SPANNUNGEN

Spannungsnavigator

Finde den besten Lösungsraum für deine
Spannung

Individueller Raum

Was brauchst du von dir
selbst?

Operativer Raum

Welche Aufgaben oder
Aufgabenpakete brauchst du?

.....
.....
.....
(SPANNUNG)

Beziehungsraum

Wie möchtest du die Beziehung
zu einer anderen Person
weiterentwickeln?

Steuerungsraum

(Governance)

Welche Strukturveränderung
würde mehr Klarheit bringen?

Von einer Spannung zur Veränderung

Spannung spüren & reagieren



- ⚡ Spannungen spüren und darauf reagieren
- ⚡ Nur meine Spannung
- ⚡ Eigenverantwortlich



Lösungsorientierung



„Wie würde sich die Spannung für mich durch einen konkreten Lösungsvorschlag auflösen?“

Kann meine Rolle das entscheiden?



Ist jemand verantwortlich?



Wer hat Fachwissen?



Wer ist betroffen?



1. Information teilen
2. Information/Resonanz einholen
3. Aufgabe anfragen
4. Aufgabenpaket anfragen

5. Rollen/Regeln verändern
(Strukturveränderung)



Einfach machen!

Was macht ein gutes Team aus?

Starke Teamkultur statt Superhelden

Psychologische Sicherheit

Fühlen wir uns wohl damit, im Team Risiken einzugehen?

Struktur und Klarheit

Sind Ziele, Rollenverteilung und Umsetzungsschritte klar?



Verlässlichkeit

Können wir uns aufeinander verlassen, Arbeit pünktlich und gut erledigen?

Sinn

Arbeiten wir an etwas, das allen im Team persönlich wichtig ist?

Einfluss der Arbeit

Glauben wir daran, dass unser eigener Beitrag wichtig ist?



Die leistungstärksten Teams haben nicht unbedingt die qualifiziertesten oder erfahrensten Teammitglieder

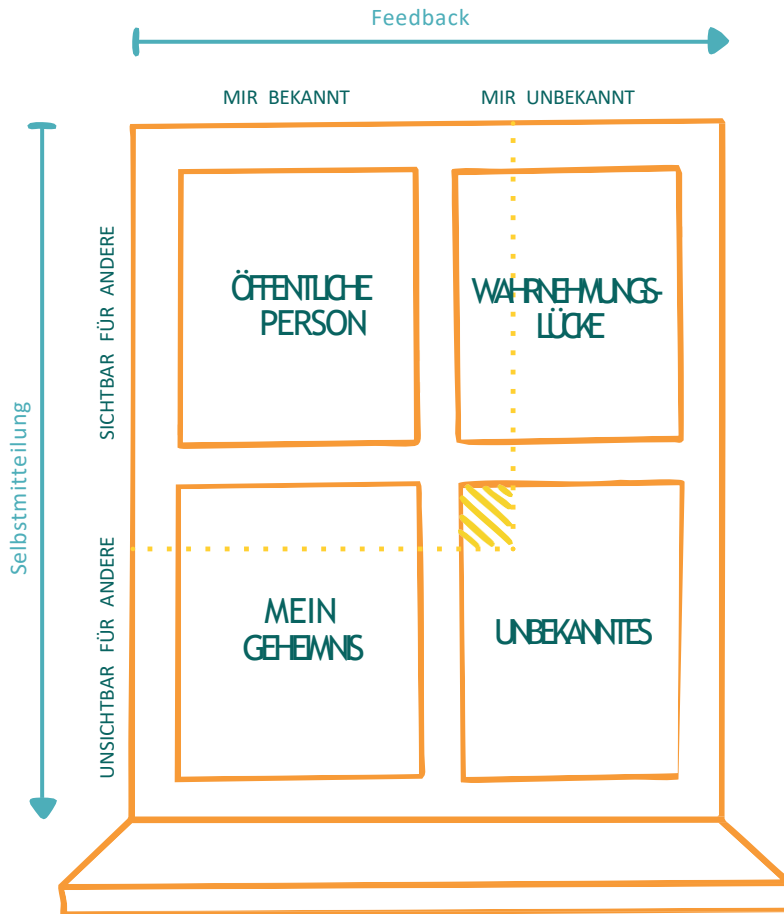


Psychologische Sicherheit ist mit Abstand der wichtigste Einflussfaktor. Sie entsteht durch gelebte Feedback- und Konfliktkompetenz im Team

Quelle: Google Projekt Aristoteles

Das Johari-Fenster

Vertrauensaufbau durch Feedback



- ➔ Vertrauen entsteht durch aufrichtiges Feedback
- ➔ Weniger Geheimhaltungsaufwand durch Vertrauen

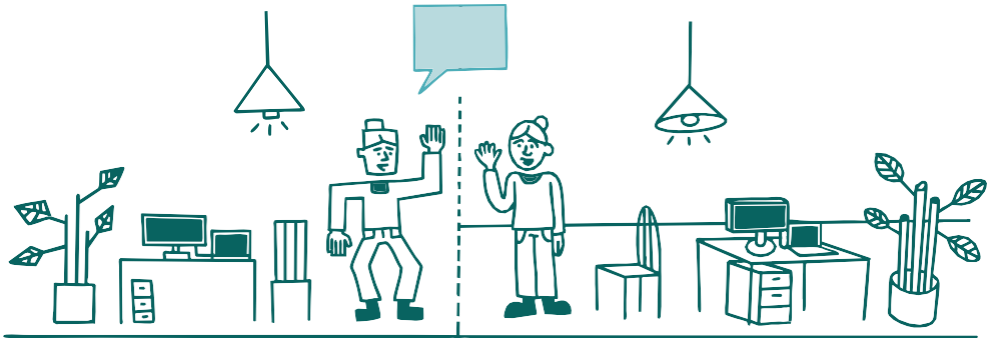
Quelle: Joseph Luft und Harry Ingham

Was ist Feedback?

Rückmeldungen aus der Umwelt

WARNEHMUNG „X“

WARNEHMUNG „Y“



Persönliches Feedback ist das Teilen der subjektiven Realität

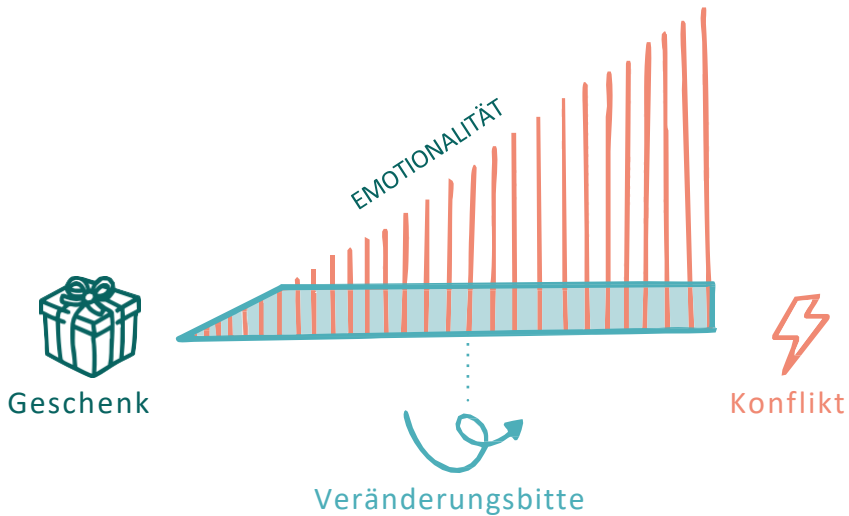


Als Angebot für den Empfänger

ZIEL:

- kontinuierliches Lernen Verbessern
- der Zusammenarbeit Ausdrücken von
- Wertschätzung

Das Geschenk-Konflikt-Spektrum



Durch Feedback können Veränderungswünsche sichtbar werden, bevor sie zu Konflikten werden



Wähle Zeitpunkt, Ort und Format gemäß der Emotionalität und Intensität des Veränderungswunsches

Der Unterschied zwischen Wertschätzung und Lob

Anerkennung, die wirklich ankommt



Bei Wertschätzung hilfreich



Bei Konflikten essenziell

Zwei Arten von Feedback



Feedback ist in jedem Team wichtig,
besonders in selbstorganisierten

SITUATIV

- bei Bedarf
- situationsbezogen
- zeitnah

 direkt/1:1

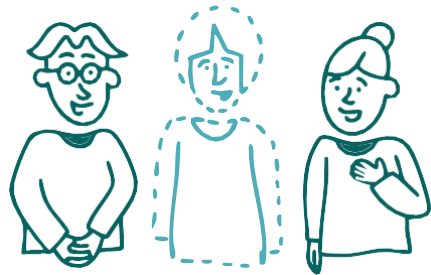


→ z.B. nach gemeinsamer
Aktivität/Situation

UMFASSEND

- zu definierten Zeiten
- übergreifend
- rückblickend in

 der Gruppe



→ z.B. Kreisgespräch,
unsichtbares Teammitglied
oder Retrospektive

Wie erfüllt sind deine Bedürfnisse zurzeit?



Klarheit



Unterstützung



Effizienz



Struktur



Gehört werden



Zugehörigkeit



Wertschätzung



Beitragen



Sinnhaftigkeit



Wachsen/
Lernen



Integrität
(Werte)



Selbst-
bestimmung



Sicherheit
(materiell)



Sicherheit
(psychologisch)



Selbstvertrauen



Harmonie



Ruhe/Erholung



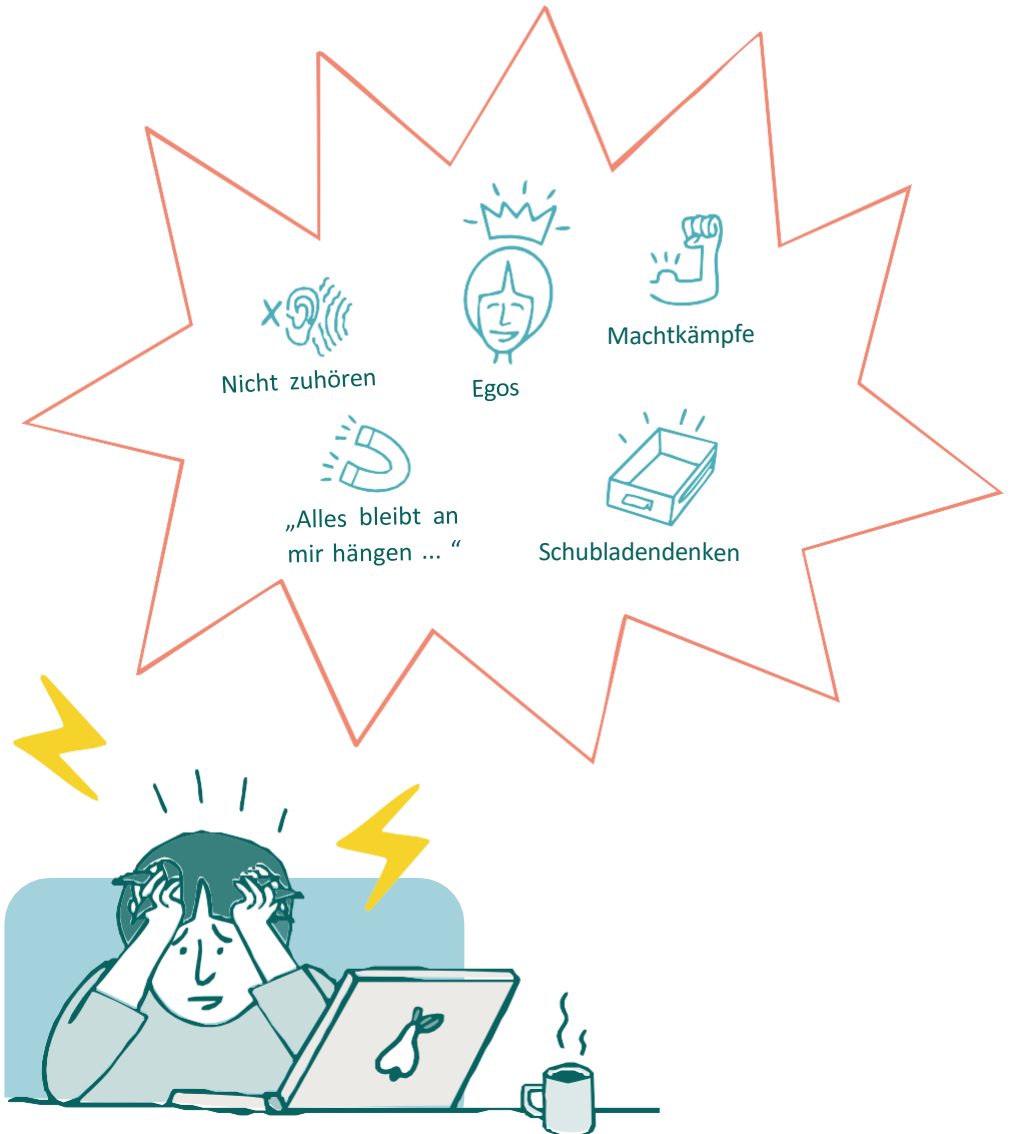
Kreativität







Manchmal scheint es so, als stünden wir vor unlösbaren Konflikten



Aufrichtige Kommunikation

Der Schlüssel zur Konfliktlösung



MENE
BEOBACHTUNG

MENE GEFÜHL

MEIN BEDÜRFNIS

MENE BITTE



Der Fokus liegt auf dem Verständnis der gegenseitigen Bedürfnisse

SCHRITT 1

Unterscheide Beobachtung und Interpretation



Unterscheide Interpretationen, Bewertungen,
Belehrungen und Beurteilungen

wie z. B.

„Du ignorierst mich immer!“

Von den sinnlich erfahrbaren Wahrnehmungen

wie z. B.

„Ich habe keine Antwort auf meine Mail von letzter
Woche erhalten.“



ESELSBRÜCKE

Was könnte eine Kamera wahrnehmen?

SCHRITT 1

Urteile in Beobachtung übersetzen

„Du fährst echt wie
ein Henker!“



„Du bist Innerorts 85 km/h
gefahren.“

„Kevin mangelt es einfach
an Zuverlässigkeit.“



.....
.....

„Saskia ist für diese Rolle
gar nicht qualifiziert.“



.....
.....

„Er behandelt mich immer
so von oben herab!“



.....
.....

„Du hörst mir schon
wieder nicht richtig zu!“



.....
.....

„Martin hat gesagt, dass der
Vorstand sowieso nur seine
Machtspielchen spielt.“



.....
.....

„Bei uns gibt es
keine Konflikte.“



.....
.....

„Du hast mir diese
Information bewusst
vorenthalten.“



.....
.....

Unterscheide Gefühle von Pseudo-Gefühlen

Im alltäglichen Sprachgebrauch findet häufig eine Vermischung von Fühlen und Denken statt. Wir be-ginnen einen Satz mit:

„Ich fühle mich ...“

dann folgt aber kein wirkliches Gefühl, sondern ein Gedanke.

abgelehnt benutzt belogen ausgenutzt belästigt
belogen gezwungen beschuldigt betrogen erniedrigt
hereingelegt manipuliert hintergangen missbraucht niedergemacht
ignoriert übergangen verarscht verlassen unter Druck gesetzt
zurückgewiesen nicht beachtet nicht gehört nicht gesehen
nicht respektiert nicht unterstützt nicht verstanden
nicht wertgeschätzt

Diese Formulierungen werden leicht als Vorwürfe empfunden und schaffen dann eher nicht Verbin-dung, sondern können Widerstand und Rechtferti-gungen beim Gegenüber auslösen.

Pseudo-Gefühle in Gefühle übersetzen

Wie fühle ich mich, wenn ich denke, ich werde ...

ausgenutzt

unbehaglich - ärgerlich - unzufrieden

schlecht
informiert

angegriffen

nicht
wertgeschätzt

übergangen

unter Druck

SCHRITT 3

Alle Menschen haben die gleichen Bedürfnisse

WE ZUM BEISPIEL:

Verbindung



Humor



Wirksamkeit



Bewegung



Liebe



Sicherheit



Feiern



Gemeinschaft



Lernen/
Weiterentwicklung



- ➔ Bedürfnisse sind universell und immer positiv
- ➔ Alles was wir tun, tun wir aufgrund von Bedürfnissen
- ➔ Auf freiwilliger Basis möchten Menschen bereichernd beitragen

SCHRITT 3

Wir nutzen unterschiedliche Strategien ...

... um unsere Bedürfnisse zu erfüllen



- ➔ Konflikte entstehen auf der Ebene der Strategien, nicht der Bedürfnisse
- ➔ Solange ich nur eine Strategie habe, um mein Bedürfnis zu erfüllen, bin ich Teil des Problems

SCHRITT 3

Welche Bedürfnisse stecken hinter diesem “Feedback”?

„Du machst einfach nur dein eigenes Ding!“



.....

„Ich frage mich manchmal, was eigentlich das Ziel eures Projekts ist ...“



.....

„Wir hatten etwas ganz anderes vereinbart.“



.....

„Ich finde schon, dass das in deinen Zuständigkeitsbereich fällt.“



.....

Nach so einem Projektzeitraum kann man wirklich andere Resultate erwarten.



.....

Ich habe das Gefühl, ihr beschäftigt euch nur mit euch selbst.



.....

SCHRITT 4

Formuliere eine Bitte

Es gibt drei Arten von Bitten:



Bitten immer ...

- ➡ positiv,
- ➡ konkret,
- ➡ im hier und jetzt erfüllbar,
- ➡ Entscheidungsfreiheit lassen.

SCHRITT 4

Konkrete Bitten formulieren

BEISPIEL: UNKONKRETE FORMULIERUNG

„Können wir nicht mehr wie ein Team auftreten?“

BEISPIEL: KONKRETE BITTE

„Ist es ok für dich, mich künftig bei Mails an den Kunden im CC aufzunehmen?“

„Ich möchte, dass du mich bei diesen Entscheidungen stärker einbeziehst.“



.....

„Ich bitte dich, das zu tun, wofür du in dieser Rolle zuständig bist.“



.....

„Kannst du mal ein bisschen konstruktiver sein?“



.....

„Ich bitte dich nur um etwas mehr Unterstützung.“



.....

„Ich fände es sinnvoll, unseren Purpose noch mal zu überdenken.“



.....

Die vier Schritte effektiver Kommunikation



INTERPRETATION

„Du ignorierst mich.“



BEOBACHTUNG

„Ich habe keine Antwort auf meine Mail von letzter Woche erhalten.“

VERSTECKTES URTEL

„Ich fühle mich missachtet.“

GEFÜHL/EMOTION

„Ich bin frustriert.“

STRATEGIE

„Wenn du mir nicht antwortest, dann schreibe ich dir nicht mehr.“

BEDÜRFNIS

„Ich brauche Klarheit.“

FORDERUNG

„Respektiere mich mehr!“

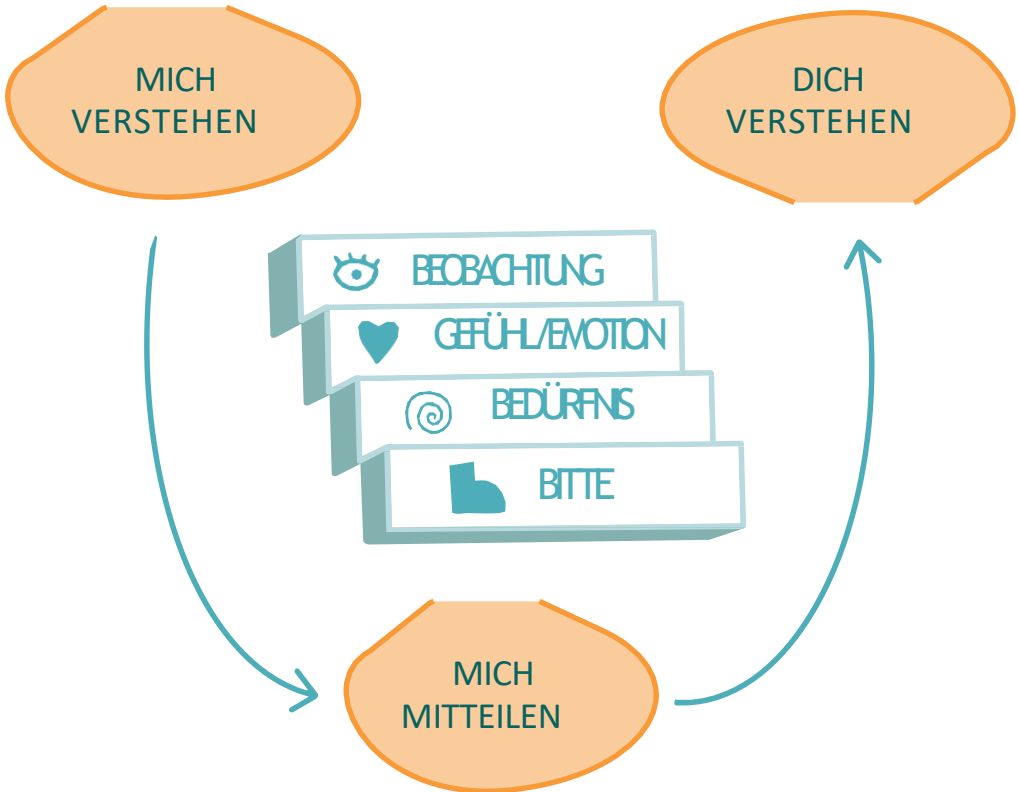
BITTE

„Kannst du mir zusagen, mir innerhalb von 2 Tagen zu antworten?“



Wozu die vier Schritte

Wertschätzende Verbindung



Verstehen heißt nicht,
einverstanden zu sein



Ein klärendes Gespräch

MEINE PERSPEKTIVE



Beobachtung: Was ist passiert?

Ablauf des Geschehens schildern, ohne Interpretationen, Urteile, Vorwürfe, etc.



Welche Gefühle wurden dabei ausgelöst?



Welche Bedürfnisse sind mir dabei besonders wichtig?



Welche Bitte habe ich an die andere Person?

vorbereiten



PERSPEKTIVWECHSEL



Was ist aus Sicht deines Gegenübers vermutlich passiert?

Sich in die Welt des Gegenübers hineinversetzen ...



Welche Gefühle könnte die andere Person haben?



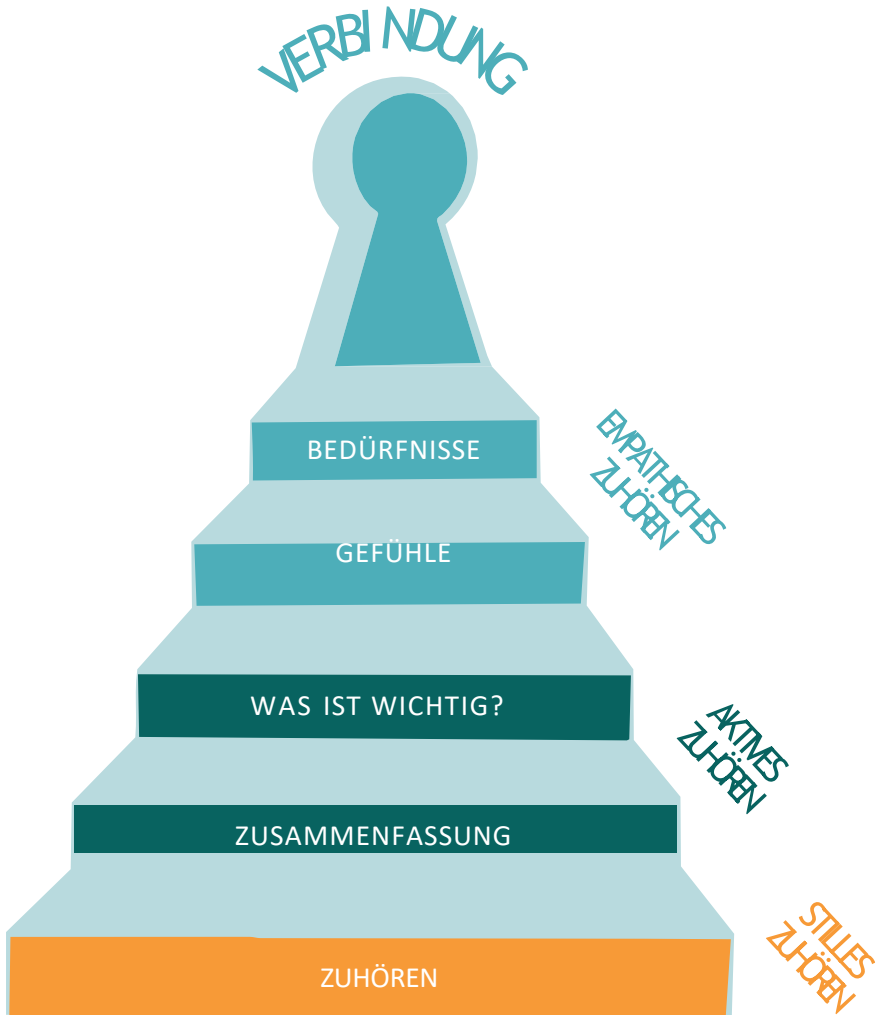
Welche Bedürfnisse sind dabei vermutlich wichtig?



Welche Bitte könnte die andere Person an mich haben?

Empathie

Der Schlüssel zur Konfliktbewältigung



People Meeting

Meetingformate für den
Beziehungsraum

1. Deep Check-in



feiern und bedauern

2. Format zur Stärkung des Beziehungsraumes



z.B. Kollegiales Feedback

z.B. Kreisgespräch für das
Erforschen und Verstehen
wichtiger Themen

z.B. Spannungen verarbeiten mit
Clear the Air Methode (nur mit
geschulter Moderation)

3. Wertschätzungs- runde



6. Check-out



Zusammenhalt durch Vertrauen und
psychologische Sicherheit

Kreisgespräch/Circle Way

Ein Weg, um wichtigen Themen im Team
Raum zu geben

1. Ankommen im
Kreis / Check-in



Bspw. 1 Minute der Stille

2. Auswahl Rolle
Gastgeber*in



Rolle erinnert an Prinzipien

3. Auswahl der
Fragestellung /
Thema / Spannung



Jedes Teammitglied kann eine
Frage vorschlagen
Rolle Gastgeber*in wählt eine
Frage aus und präzisiert ggf. die
Fragestellung

4. Frage zirkuliert im
Kreis – reihum



Rolle Gastgeber*in eröffnet und
schließt das Kreisgespräch nach
bestem Ermessen

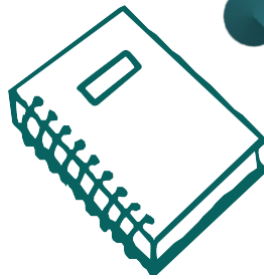
5. Check-out



PRINZIPIEN:

- ➔ Alle sind nacheinander an der Reihe Jede
- ➔ Stimme zählt
- ➔ Aufmerksam zuhören, um zu verstehen –
nicht um zu antworten

Persönliches Lerntagebuch



Datum _____

Das waren wichtige Inhalte für mich:

Meine Erfahrungen, Erkenntnisse, Überraschungen:

Daran möchte ich weiterarbeiten:

MEINE SPANNUNGEN



WIE MAN SIE LÖSEN KANN



MEINE NÄCHSTEN SCHRITTE

