



allwiss

arbeiten_lernen_leben
in der wissensarbeit



Allwiss - WLLB-Teamanalyse

Handreichung und Moderationsleitfaden zur Durchführung
der Work-Learn-Life-Balance-Teamanalyse

Die Handreichung und der Moderationsleitfaden zur Durchführung der Work-Learn-Life-Balance-Teamanalyse ist eine Entwicklung der Wissenschaftlichen Projektpartner Universität Trier, Inmit - Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V. und Hochschule RheinMain.



Die Entwicklung des Instruments Allwiss - WLLB-Teamanalyse erfolgte mit dem Praxis-Partnerunternehmen IT-Haus GmbH, Föhren.



www.allwiss.de



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Förderschwerpunkt
Balance von
Flexibilität und Stabilität



EUROPÄISCHE UNION



Deutsches Zentrum
für Luft- und Raumfahrt e.V.
Projekträger im DLR

Autorinnen und Autoren

Universität Trier: Prof. Dr. Conny H. Antoni, Prof. Dr. Rita Meyer, Prof. Dr. Axel Haunschild, Dr. Ella Apostel, Dr. Christine Syrek, Dr. Ansgar Berger, Stefanie Hiestand, Julia K. Müller

Inmit: Martina Josten

Hochschule RheinMain: Dr.-Ing. Peter Friedrich

unter Mitarbeit des **Praxis-Partnerunternehmens** IT-Haus GmbH.

Layout & Design Handreichung

Inmit: Romy Thomm

Kontakt

Universität Trier, Professur für Arbeits-,
Betriebs- und Organisationspsychologie (ABO)
Universitätsring 15 | 54296 Trier

Dr. Ella Apostel
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
E-Mail: apostel@uni-trier.de

Dr. Ansgar Berger
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
E-Mail: bergera@uni-trier.de

**Inmit-Institut für Mittelstandsökonomie
an der Universität Trier e.V.**
Max-Planck-Str. 22 | 54296 Trier

Martina Josten
Geschäftsführender Vorstand Inmit |
Gesamtkoordinatorin Allwiss
E-Mail: josten@inmit.de

Auf eine gendergerechte Sprache wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichtet. Die Bezeichnungen gelten, soweit nicht explizit das männliche oder weibliche Geschlecht gemeint ist, für beide Geschlechter.

Inhaltsverzeichnis

A. Handreichung und Moderationsleitfaden

1. Work-Learn-Life-Balance – Thema einer modernen Personalpolitik und des Praxis-Forschungsprojekts „Allwiss – Arbeiten, Lernen, Leben in der Wissensarbeit“	5
2. Anmerkungen zur Handreichung	6
3. Die WLLB-Teamanalyse im Überblick	7
4. Rahmenbedingungen der WLLB-Teamanalyse	9
5. Rollen und Funktionen in der WLLB-Teamanalyse	10
6. Die Workshops der WLLB-Teamanalyse	12
6.1. Workshop 1: Matrix-Scoring / Themensammlung	12
6.2. Workshop 2: Folgen- und Ursachenanalyse	22
6.3. Workshop 3: Lösungsfindung	30
6.4. Workshop 4: Lösungsumsetzung	37
6.5. Workshop 5: Evaluation	42

B. Unterstützungs-Tools zur Anwendung im Rahmen der WLLB-Teamanalyse

1. Formular WLLB-Prozessmanagement	50
2. Formular WLLB-Workshop-Evaluations-Fragen	57
3. Formular WLLB-Veränderungsmessung nach Lösung	59
4. Tabellarische Ablaufpläne	63

Anhang

Impressum und verwendete Fotos	74
--------------------------------------	----

A. Handreichung und Moderationsleitfaden

1. Work-Learn-Life-Balance – Thema einer modernen Personalpolitik und des Praxis-Forschungsprojekts „Allwiss – Arbeiten, Lernen, Leben in der Wissensarbeit“

2. Anmerkungen zur Handreichung

3. Die WLLB-Teamanalyse im Überblick

4. Rahmenbedingungen der WLLB-Teamanalyse

5. Rollen und Funktionen in der WLLB-Teamanalyse

6. Die Workshops der WLLB-Teamanalyse

A. Handreichung für Führungskräfte

1. Work-Learn-Life-Balance – Thema einer modernen Personalpolitik und des Praxis-Forschungsprojekts „Allwiss – Arbeiten, Lernen, Leben in der Wissensarbeit“

Für Unternehmen und deren Beschäftigte entstehen im Rahmen der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen der letzten Jahre neue Herausforderungen. Themen und Trends wie lebenslanges Lernen, die Verdichtung der Arbeit, die Zunahme von prekären Arbeitsbedingungen, die Entgrenzung von Arbeit und Privatleben und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf haben in der modernen Arbeitswelt an Bedeutung gewonnen und das mit weitreichenden Folgen für die Unternehmen und ihre Beschäftigten. Mit seinen Fähigkeiten und Fertigkeiten stellt dabei der Mitarbeiter einen elementaren Faktor dar, der dazu beiträgt, die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern.

Insbesondere Beschäftigte in der Wissensarbeit sind damit konfrontiert, die Bereiche Arbeiten, Lernen und Leben, deren Grenzen zunehmend verwischen, in Balance zu halten. Sie jonglieren zwischen einer angemessenen Flexibilität für das Unternehmen und einer entsprechenden Stabilität für das Privatleben. Die **Work-Learn-Life-Balance (WLLB)** in verschiedenen Lebens- und Arbeitsphasen zu halten, ist daher ein zunehmend wichtiges Thema für Unternehmen und Beschäftigte.

Das Thema **Work-Learn-Life-Balance** ist vor diesem Hintergrund als Teil einer modernen Personalentwicklung zu sehen und kann in Konzepte zur individuellen Kompetenz- und betrieblichen Organisationsentwicklung integriert werden. Das hier vorgestellte Instrument der **WLLB-Teamanalyse** greift die Work-Learn-Life-Balance-Thematik auf und versucht über ein dialogisches Arbeiten in Workshops, an denen Mitarbeiter und Führungskräfte beteiligt sind, einen gemeinsamen Lern- und Entwicklungsprozess anzustoßen. Auf Basis der spezifischen Erkenntnisse sowie der Erfahrungen der Mitarbeiter werden im Rahmen der WLLB-Teamanalyse Maßnahmen und Lösungen für eine verbesserte Work-Learn-Life-Balance partizipativ entwickelt und im Unternehmen um- und eingesetzt.

Dieses beteiligungsorientierte Vorgehen fördert einerseits die Akzeptanz der von den Mitarbeitern selbst erarbeiteten Maßnahmen, andererseits wird die betriebliche Entwicklung gefördert, weil das Unternehmen „lernt“ wie Problemlösungen bzw. die Entwicklung von Maßnahmen im eigenen Unternehmen erfolgen können und wie diese zur Optimierung der Arbeitsorganisation führen können. Insofern bewirkt die Durchführung der WLLB-Teamanalyse sowohl eine Verbesserung der Work-Learn-Life-Balance als auch eine Weiterentwicklung organisationaler Prozesse und Strukturen.

Das Instrument der WLLB-Teamanalyse wurde als eine betriebliche Maßnahme zur Verbesserung der Work-Learn-Life-Balance im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Praxis-Forschungsprojekts „Allwiss – Arbeiten, Lernen, Leben in der Wissensarbeit“ (www.allwiss.de) erarbeitet und in der Praxis erprobt.

Die Entwicklung dieses und weiterer Instrumente erfolgte durch ein interdisziplinäres Projektteam, bestehend aus Forscherinnen und Forschern der Universität Trier, des Instituts für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V. (Inmit) und der Hochschule RheinMain Wiesbaden in Zusammenarbeit mit dem Praxis-Partnerunternehmen IT-Haus GmbH, Föhren.

Die vorliegende Handreichung dient als Praxishilfe für Unternehmen, die im Rahmen einer modernen mitarbeiterorientierten Personal- und Organisationsentwicklung das Instrument der WLLB-Teamanalyse einsetzen wollen. Die Handreichung erfüllt die Funktion eines Moderationsleitfadens für interne oder externe Moderatoren, die die WLLB-Teamanalyse mit den Teams durchführen.

Die Handreichung zur WLLB-Teamanalyse befindet sich als Download auf den Projektinternetseiten www.allwiss.de. Dort finden Sie auch weitere Instrumente für Unternehmen und ihre Beschäftigten zur Verbesserung der Work-Learn-Life-Balance, die im Rahmen des Projektes „Allwiss – Arbeiten, Lernen, Leben in der Wissensarbeit“ mit betrieblichen Praxis-Partnern entwickelt und erprobt wurden. Dazu gehören u. a. der Allwiss-UnternehmensCheck zur WLLB-Diagnose in Unternehmen und die Handreichung zur Durchführung von WLLB-orientierten Mitarbeitergesprächen.

2. Anmerkungen zur Handreichung

Diese Handreichung für die WLLB-Teamanalyse richtet sich an den **Moderator** oder die **Moderatoren** der WLLB-Teamanalyse. Sie erläutert das Verfahren der WLLB-Teamanalyse, die Rahmenbedingungen und Rollen sowie die einzelnen Workshop-Module, die im Rahmen der Teamanalyse durchgeführt werden. Die Handreichung dient dem Kennenlernen des Instruments und als konkrete Hilfestellung für den Anwendungsprozess.

Bevor Sie eine WLLB-Teamanalyse durchführen, sollten Sie zunächst den gesamten **Moderationsleitfaden inklusive des Ablaufplans** (s. Teil B.4) lesen. Dadurch erschließen sich die genaue Vorgehensweise der WLLB-Teamanalyse sowie der Aufbau und die Struktur des Verfahrens. Die einzelnen **Kapitel des Moderationsleitfadens** orientieren sich an den **verschiedenen Workshops**, die im Rahmen einer WLLB-Teamanalyse durchgeführt werden. Die Ausführungen enthalten differenzierte Beschreibungen und Leitsätze, die den jeweiligen Workshop erläutern sowie Reflexionsfragen, die Sie als Moderator im Anwendungsprozess der Teamanalyse unterstützen.

Alle Beschreibungen der **insgesamt fünf Workshops** im Rahmen der WLLB-Teamanalyse gliedern sich in die Schritte **Vorbereitung, Durchführung** und **Nachbereitung**. Zudem können Sie anhand der **Checklisten** überprüfen, ob Sie über alle benötigten Materialien verfügen und ob alle organisatorischen Punkte geklärt sind.

Im Teil B finden Sie die entsprechenden Formulare und Unterlagen zur Evaluation und Dokumentation, den tabellarischen Ablaufplan sowie einen Link zur Moderationstechnik. Diese Dokumente finden jeweils zu den einzelnen Workshops ihre Verwendung.

3. Die WLLB-Teamanalyse im Überblick

Die WLLB-Teamanalyse ist ein Instrument bzw. Verfahren zur Erfassung von:

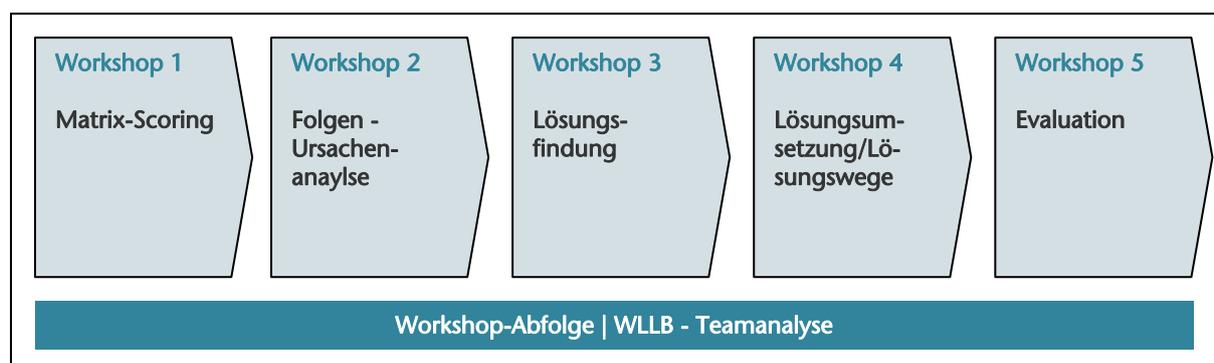
- Stressfaktoren in der Arbeit,
- Problemen mit Werkzeugen der täglichen Arbeit,
- Faktoren der Arbeitsplatz(un-)zufriedenheit,
- Faktoren, die zu einer Imbalance von Arbeit, Lernen und Privatleben führen.



Die WLLB-Teamanalyse ist ein **beteiligungsorientiertes Instrument**, das ausgehend von den Erfahrungen der Beschäftigten Ursachen und Lösungsstrategien für die von den Mitarbeitern identifizierten Probleme aufzeigt. Ziel ist es, gemeinsam im Team, Ursachen zu analysieren und Lösungen zu entwickeln, die darauf abzielen, Arbeitsplätze und Arbeitsprozesse so zu gestalten, dass eine bessere Vereinbarkeit von Arbeiten, Lernen und Leben erreicht wird. Ausgangspunkt dieses Verfahrens ist die Annahme, dass die Mitarbeiter eines Teams, das kontinuierlich zusammenarbeitet, ihre WLLB-Situation am besten einschätzen können. Es kann davon ausgegangen werden, dass sie Probleme und Ursachen gemeinsam identifizieren und über geeignete Lösungen reflektieren und diese umsetzen können. Mithilfe der WLLB-Teamanalyse erhalten die Teilnehmer die Möglichkeit, ihre WLLB-Probleme strukturiert anzugehen.

Ein Team, das sich für eine WLLB-Teamanalyse entscheidet, führt im Rahmen dieses Instruments **fünf aufeinander abgestimmte Workshops** durch (siehe Abbildung 1 – Workshops der WLLB-Teamanalyse aus dem Projekt Allwiss).

Abbildung 1: Workshops der WLLB-Teamanalyse aus dem Projekt Allwiss



Workshop 1

Der **erste Workshop (Matrix-Scoring)** dient der **Identifizierung von aktuellen WLLB-Problemen**. Führungskräfte sollten bei diesem ersten Workshop nicht anwesend sein, um so einen möglichst offenen Austausch zu ermöglichen. Die Mitarbeiter sammeln, jeder für sich, Themen und Kriterien zu den vier Bereichen

- Stressfaktoren in der täglichen Arbeit,
- Werkzeuge der täglichen Arbeit,
- Arbeitsplatzzufriedenheit,
- Vereinbarkeit von Arbeiten, Lernen und Privatleben.

Am Ende erfolgt eine Gewichtung der unterschiedlichen Themen und die Erstellung einer Rangreihe, die festlegt in welcher zeitlichen Reihenfolge die Probleme weiter bearbeitet werden sollen.

Workshop 2

Der **zweite Workshop (Folgen- und Ursachenanalyse)** hat das Ziel, eine **gemeinsame Problemdefinition** zu finden, um im Anschluss **Folgen und Ursachen des ausgewählten WLLB-Problems** zu identifizieren. Ab diesem Workshop können auch Führungskräfte an der Teamanalyse teilnehmen. Dies hat den Vorteil, dass von ihnen Expertenwissen zu übergeordneten Unternehmensabläufen und Unternehmenszielen eingebracht werden kann.

Workshop 3

Der **dritte Workshop** dient der **Lösungsfindung**. Von einem definierten **SOLL-Zustand** aus werden **Ziele** abgeleitet, die das Team in Bezug auf das WLLB-Problem erreichen möchte. Dazu werden Indikatoren auf verschiedenen Ebenen (Individuum, Team, Organisation) erarbeitet, anhand derer die Zielerreichung messbar und beobachtbar gemacht werden kann.

Workshop 4

Im **vierten Workshop (Lösungsumsetzung)** geht es darum, **Lösungswege** zu erarbeiten und eine Umsetzungsvereinbarung zu treffen. Hierzu werden die notwendigen **Maßnahmen** konkretisiert, klare Verantwortlichkeiten verteilt und entsprechende Zeitfenster zur Lösungsumsetzung definiert.

Workshop 5

Der **fünfte Workshop** dient der **Evaluation und Reflexion** des gesamten Prozesses. Die Zielerreichung wird durch die im dritten Workshop definierten spezifischen **Indikatoren** bewertet. Abschließend werden Maßnahmen zur Verankerung und Nachhaltigkeit der Verbesserungen diskutiert.

Eine Reflexion über weiterhin bestehende, andere WLLB-Probleme kann nach Bedarf den Einstieg in die nächste Workshop-Reihe liefern.

4. Rahmenbedingungen der WLLB-Teamanalyse

Zeitliche Abstände und Dauer

Mit den Workshops wird die **Reflexion über bestimmte WLLB-Situationen** angestoßen und in deren Verlauf werden **Maßnahmen** geplant sowie umgesetzt. Da es sich um WLLB-Probleme aus dem Arbeitsalltag handelt, ist es einerseits zu empfehlen, die **Zeitabstände** zwischen den Workshops nicht zu groß zu halten, aber andererseits auch ausreichend Zeit für eine angemessene Reflexion zu geben. Der Abstand zwischen den einzelnen Workshops sollte daher maximal zwei Wochen, mindestens jedoch eine Woche betragen. Insbesondere empfiehlt es sich, den Abstand zwischen Workshop 3 und 4, je nach Thema, flexibel zu handhaben. Dabei sollte ein minimaler Abstand von einer Woche eingehalten werden. Der maximale Abstand zwischen diesen beiden Workshops sollte höchstens drei bis vier Wochen betragen. Insgesamt erstreckt sich das Verfahren auf eine **Laufzeit** von 10 bis 14 Wochen. Pro Workshop sind **ca. 90 Minuten** einzuplanen.

Bei der erstmaligen Durchführung der fünfgliedrigen Workshop-Reihe zur WLLB-Teamanalyse empfiehlt es sich, für die Treffen ggf. etwas mehr Zeit anzusetzen, da sich das Team erst mit der Methode der WLLB-Teamanalyse und einer veränderten Denk- und Arbeitsweise im Umgang mit WLLB-Themen vertraut machen muss. Es ist sinnvoll, den Evaluationsworkshop erst dann durchzuführen, wenn die im vierten Workshop vereinbarten Lösungswege umgesetzt werden. Daher sollten zwischen dem vorletzten und dem letzten Workshop mindestens 6 Wochen vergehen. Jeder Workshop dient einem bestimmten Ziel des Problemlöseprozesses und wird anhand der Kriterien Zielerreichung, Zielorientierung, Zusammenarbeit und Beteiligung als Möglichkeit zur Optimierung der Workshops evaluiert.

Zusammensetzung und Beteiligte

Das Team bzw. die Gruppe, das die Workshops der WLLB-Teamanalyse durchläuft, kann sich aus Mitarbeitern, Teamleitern, Mitgliedern der Geschäftsführung oder anderen Führungskräften sowie einem Moderator zusammensetzen. Ob Teamleiter, Geschäftsführung oder andere Führungskräfte als Experten in einer beratenden Funktion teilnehmen, entscheidet sich je nach Workshop und inwiefern der Prozess der Zielerreichung damit unterstützt wird.

Während im ersten Workshop die Abwesenheit der Vorgesetzten eine bessere Beteiligung und Offenheit fördert, wie die betriebliche Praxiserprobung im Projekt Allwiss gezeigt hat, ist die Anwesenheit der/des **Vorgesetzten** des Teams bzw. der Gruppe ab dem zweiten Workshop sinnvoll, weil ihr/sein Wissen und die Einblicke in Prozessabläufe sowie Macht- und Entscheidungsstrukturen hilfreich sind, um unrealistische Erwartungen und daraus resultierende Fehlsteuerungen zu vermeiden.

Während die **Mitarbeiter** die eigentlichen inhaltlichen Experten sind, kann den Führungskräften vor allem eine unterstützende Rolle und die Funktion als Umsetzungsexperten zugeschrieben werden. Mitarbeiter und Führungskräfte nehmen bei der WLLB-Teamanalyse also unterschiedliche Rollen ein, die im Vorfeld geklärt werden müssen, so dass die Teilnehmer wissen, was von ihnen erwartet wird. Darüber hinaus sollte festgelegt werden, ob der **Moderator** aus dem Unternehmen (intern) stammt oder ob ein externer Moderator diese Aufgabe übernimmt.

5. Rollen und Funktionen in der WLLB-Teamanalyse

Der Moderator

Der Moderator ist idealer Weise ein „neutraler Dritter“, er kann aber auch Mitglied der entsprechenden Arbeits- und Projektgruppe sein. Er hat die Aufgabe, darauf zu achten, dass die Teamanalyse **zielorientiert und effizient** durchgeführt wird. Dabei sollte er gewährleisten, dass die Meinung jedes Teilnehmers gehört und berücksichtigt wird und dass kein Teilnehmer die Diskussion inhaltlich dominiert. Seine Aufgabe besteht nicht darin, sich inhaltlich zu beteiligen, sondern die **Arbeit der Gruppe zu strukturieren**. Ihm wird diese Aufgabe leichter fallen, wenn er keine persönlichen oder inhaltlichen Interessen verfolgt und nicht dem jeweiligen Team angehört.

Der Moderator

- bereitet Workshops vor (organisatorische und methodische Vorbereitung),
- erklärt die Vorgehensweise (dazu gehört auch die Klärung der „Spielregeln“),
- ist ein Methodenspezialist und weniger ein Fachexperte,
- ist eine Person, die „eher fragt, statt sagt“,
- visualisiert die Teilnehmerbeiträge,
- hilft der Gruppe eigenverantwortlich zu arbeiten,
- ist derjenige, der den Gruppenprozess steuert,
- trägt die Verantwortung für den Prozess, aber nicht für das Ergebnis.

Der Moderator soll

- fachliche Zusammenhänge erkennen, aber eigene Standpunkte zurückstellen,
- das Gruppenklima positiv beeinflussen und die Teilnehmer motivieren,
- Stimmungen in der Gruppe erkennen, ggf. thematisieren und ein mögliches „Gegeneinander“ zu einem „Miteinander“ führen,
- Vertrauen zu sich selbst haben und die eigene Wirkung auf andere einschätzen können,
- Vertrauen zu der Gruppe entwickeln.

Zusätzlich zu den genannten Funktionen ist der Moderator für den **Informationsfluss** zwischen den Beteiligten verantwortlich, d. h. er muss mit der Gruppe einvernehmlich klären, welche Kommunikationsregeln gelten und welche Informationen (z.B. in Form von Protokollen) an wen ins Unternehmen (Geschäftsleitung, Abteilungsleiter, Teamleiter, andere Mitarbeiter und Abteilungen etc.) kommuniziert und weitergegeben werden.

Darüber hinaus ist der Moderator für die abschließende **Evaluation** der Workshop-Reihe verantwortlich. Nach dem Evaluations-Workshop (fünfter Workshop) füllt der Moderator das Veränderungsmessungs-Formular (s. Teil B.3) aus.

Das Team

Die Teammitglieder nehmen als direkt Betroffene eine **aktive Rolle** in der Teamanalyse ein. Sie definieren die Probleme und Ursachen vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen, Ideen, Vorstellungen und Bedürfnisse und sind sowohl für das Sammeln als auch für die Umsetzung der Lösungen verantwortlich. So werden aus den, von den WLLB-Problemen Betroffenen, an der Problemlösung Beteiligte.

Die Führungskräfte (Teamleiter, Abteilungsleiter, Geschäftsleitung)

Im Gegensatz zum Team fällt den Vorgesetzten eine **eher passive und unterstützende Rolle** zu. Die Führungskräfte agieren als Experten für die Umsetzung der vom Team erarbeiteten Lösungsstrategien und sind eher beratend tätig. Sie können Auswirkungen und Folgeerscheinungen einzelner Veränderungen in Bezug auf das gesamte Unternehmen besser überblicken und einschätzen. Darüber hinaus sind sie dafür verantwortlich, die notwendigen **Ressourcen** für die Umsetzung der erarbeiteten Lösungswege bereitzustellen. Es empfiehlt sich daher, die Führungskräfte ab dem zweiten Workshop in die WLLB-Teamanalyse mit einzubeziehen. Wenn Führungskräfte an den Workshops der WLLB-Teamanalyse teilnehmen, bilden diese bei Gruppenarbeiten jeweils eine separate Gruppe.

Der Matrix-Scoring-Beauftragte (MSB)

Zentrales Element der WLLB-Teamanalyse ist die Identifizierung und Sammlung von aktuellen WLLB-Problemen sowie deren Gewichtung und Bewertung. Dies geschieht anhand eines **Matrix-Scoring-Bogens** der von den Teilnehmern im ersten Workshop ausgefüllt wird. Der Moderator oder die Gruppe bestimmen ein Teammitglied, das als Matrix-Scoring-Beauftragter (MSB) die Matrix-Scoring-Bögen einsammelt, bearbeitet und verwahrt. Der MSB ist dafür verantwortlich, die Mittelwerte aus den individuellen Werten zu berechnen und die Ergebnisse in Form einer Liste aufzubereiten. Diese Liste wird im zweiten Workshop vom MSB kurz vorgestellt.

Der Prozessmanagement-Beauftragte (PMB)

Der Moderator oder die Gruppe wählen ein weiteres Mitglied aus dem Team aus, das als Prozessmanagement-Beauftragter (PMB) während der Workshops oder im Anschluss daran die Ergebnisse im **Prozessmanagement-Formular** dokumentiert und dem Team zur Verfügung stellt (siehe Teil B.1 – Formular WLLB-Prozessmanagement).

6. Die Workshops der WLLB-Teamanalyse

6.1. Workshop 1: Matrix-Scoring

Ziel

Ziel des Matrix-Scoring-Workshops ist es, Kriterien und Aspekte zu bestimmen, die die vier Bereiche

- Vereinbarkeit von Arbeiten, Lernen und Privatleben,
- Stressfaktoren in der täglichen Arbeit,
- Werkzeuge der täglichen Arbeit und
- Arbeitsplatzzufriedenheit

negativ beeinflussen.

Die vorgenannten vier Bereiche sind als Struktur für die Sammlung der Kriterien/Aspekte vorgegeben und sollen möglichst zu einer umfassenden Einschätzung der WLLB-Thematik führen. Im nächsten Schritt werden die Faktoren zu Themenkomplexen zusammengefasst und durch die Teammitglieder priorisiert und gewichtet. An diesem Workshop nehmen nur Mitarbeiter und keine Vorgesetzten teil. Details zum Vorgehen finden Sie in den weiteren Ausführungen unter den Stichpunkten Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung.

Ablauf und Zeitplan des Workshops



• Vorstellung der WLLB-Teamanalyse, der Ziele und des Ablaufes des Matrix-Scoring-Workshops und Vereinbarungen zur Arbeitsweise	15 Minuten
• Offene Kriteriensammlung und Zusammenfassung der Kriterien zu übergeordneten Themen	45 Minuten
• Benotung und Gewichtung der Themen (Matrix-Scoring-Bögen)	20 Minuten
• Bewertung des Workshops	10 Minuten

Vorbereitung

Lesen Sie als Moderator des Workshops zunächst den kompletten **Moderationsleitfaden** und den tabellarischen **Ablaufplan**, um sich mit dem Verfahren der WLLB-Teamanalyse vertraut zu machen. Machen Sie sich Gedanken über Ihre **Rolle als Moderator** während der Workshops und überlegen Sie sich, welche **Spielregeln** im Workshop gelten sollen.

Vergegenwärtigen Sie sich die **Ziele des Workshops**. Passen Sie den tabellarischen Ablaufplan ggf. an Ihre Bedürfnisse und die jeweiligen Rahmenbedingungen an. Beschaffen Sie die **benötigten Materialien** und prüfen Sie, welche **Flip Charts** Sie vorbereiten müssen. Sorgen Sie außerdem für eine rechtzeitige Information und Einladung der Teilnehmer. Dazu kann es hilfreich sein, den Teilnehmern mit angemessenem zeitlichen Vorlauf (ca. eine Woche) eine kurze Tagesordnung zukommen zu lassen.

Moderatoren-Checkliste Workshop 1:

- Rechtzeitige Versendung der Einladung mit Tagesordnung
- Reservierung eines ausreichend großen Raumes
- 20 bis 30 Kärtchen pro Teilnehmer (1 Farbe pro Bereich/vier Bereiche)
- Haftklebestift oder ausreichend Nadeln
- 5 bis 10 ovale Kärtchen für das Clustern innerhalb der vier Bereiche
- Mindestens ein Moderationsstift pro Teilnehmer zum Beschriften der Kärtchen
- Zwei Pinnwände, bespannt mit Papier (zum Anheften der Kärtchen)
- Eine digitale Fotokamera zur Dokumentation der Ergebnisse
- Einen Matrix-Scoring-Bogen pro Teilnehmer
- 7 Klebepunkte pro Teilnehmer
- Eine Flip Chart mit den vorbereiteten Charts und fünf leeren Bögen
- Das WLLB-Prozessmanagement-Formular

Orientieren Sie sich bei der Vorbereitung an folgenden **Reflexionsfragen**:



- Welches Ziel hat der Workshop?
- Welche organisatorischen Aspekte sind zu klären (z.B. Einladung, Freistellung der Mitarbeiter)?
- Sind alle nötigen Materialien vorhanden (siehe Moderatoren-Checkliste Workshop 1)?
- Welche Rolle habe ich als Moderator im Workshop?
- Ist die Aufgabenstellung auch für die Teilnehmer klar und verständlich formuliert?
- Wie führe ich die Themen Vertraulichkeit, Offenheit, Kommunikation und Umgang ein („Spielregeln“)?

Durchführung

(1) Einleitung/Auftakt

Schritt 1

Im Anschluss an die erste Begrüßung und die Vorstellung Ihrer Person als Moderator ist es sinnvoll, die Teilnehmer kurz über Ihre **Rolle und Aufgaben** aufzuklären. Betonen Sie dabei, dass Sie als Moderator vor allem für den Prozess („der Weg“, „das Wie“) verantwortlich sind, während die Teilnehmer für das inhaltliche Ergebnis („das Ziel“, „das Was“) die Verantwortung tragen. Weisen Sie die Teilnehmer darauf hin, dass eine verantwortungsvolle Ausübung der Moderatorenrolle bedeuten kann, dass Sie bei Zeitknappheit oder unfruchtbaren Diskussionen einzelnen Teilnehmern auch ins Wort fallen und steuernd eingreifen müssen. An dieser Stelle kann es auch wichtig sein, die allgemeinen **Spielregeln der Zusammenarbeit** zu erläutern und sich gemeinsam darauf zu verständigen.

Schritt 2

Informieren Sie die Teilnehmer danach einführend über das **Instrument der WLLB-Teamanalyse** sowie über die verschiedenen, inhaltlichen und zeitlichen Abschnitte, in die sich das Verfahren gliedert. Beantworten Sie ggf. Fragen zum Ablauf der WLLB-Teamanalyse. Erläutern Sie danach das **Ziel** dieses ersten, so genannten Matrix-Scoring-Workshops. Präsentieren Sie den **Ablauf** und das Vorgehen sowie die Arbeitsmethode des Workshops im Detail (siehe Abbildung 2 – Flip Chart-Beispiel Ablauf Workshop 1). Nennen Sie die **vier Bereiche**, um die es im Matrix-Scoring-Workshop gehen soll und weisen Sie jedem Bereich eine Kartenfarbe zu. Hier kann eine Erklärung der vier Bereiche mit Beispielen hilfreich sein (z.B. Zeitdruck für den Bereich „Stressfaktoren der täglichen Arbeit“). Erläutern Sie, dass es sich bei den Kriterien, die gesammelt werden, um kritische Aspekte in den vier Bereichen handeln soll, die individuell unterschiedlich ausfallen können. Für die Sammlung sind **15 Minuten** vorgesehen. Entscheiden Sie auch, ob die anstehende Kriteriensammlung in Einzelarbeit oder ggf. in Kleingruppen geschehen soll. Machen Sie dies abhängig von der Größe der Gruppe, ggf. können Sie dies auch die Gruppe selbst entscheiden lassen.

Abbildung 2: Flip Chart-Beispiel Ablauf Workshop 1



(2) Kriterien- und Themensammlung

Schritt 1

Sollten Sie sich für Einzelarbeit als Methode der Kriteriensammlung entschieden haben, teilen Sie die vorbereiteten Moderationskarten aus und lassen Sie die Teilnehmer Kriterien für die **vier Analysebereiche** (Stressfaktoren der täglichen Arbeit, Werkzeuge der täglichen Arbeit, Arbeitsplatzzufriedenheit, Vereinbarkeit von Arbeiten, Lernen und Privatleben) auf die Karten schreiben. Jedem Analysebereich wird eine Kartenfarbe zugeordnet.

Möglicherweise ist es hilfreich, wenn Sie den Arbeitsauftrag an die Gruppe mit ein paar **Beispielen** illustrieren. Mögliche Kriterien, die die Work-Learn-Life-Balance negativ beeinflussen, könnten z.B. sein:

Bereich „Stressfaktoren der täglichen Arbeit“

- häufige Arbeitsunterbrechungen
- unklare Zuständigkeitsbereiche
- hoher Termindruck etc.

Bereich „Werkzeuge der täglichen Arbeit“

- laute Arbeitsumgebung
- veraltete Soft- oder Hardware
- fehlende Dokumentation etc.

Bereich „Arbeitsplatzzufriedenheit“

- mangelnde Anerkennung durch die Führungskraft
- unangemessene Vergütung und ähnliche Kriterien

Bereich „Vereinbarkeit“

- unflexible Arbeitszeitgestaltung
- fehlende Ausgleichsregelungen bei Mehrarbeit
- schwierige Urlaubsplanung etc.

Geben Sie den Teammitgliedern zur Kriteriensammlung **15 Minuten Zeit**. Möglicherweise sollten Sie die Teilnehmer bitten, die Anzahl der Karten auf die drei wichtigsten pro Kategorie zu beschränken, um gerade bei einem großen Team Zeitproblemen vorzubeugen. Achten Sie darauf, dass die Teilnehmer in gut lesbarer Schrift auf die Kärtchen schreiben (wichtig für das Fotoprotokoll). Erinnern Sie die Teammitglieder daran, nur ein Kriterium pro Karte zu schreiben (wichtig für die Clusterzuordnung, die im nächsten Schritt entstehen soll).

Schritt 2

Anschließend werden die Karten von den Teammitgliedern an die **Pinnwand** geheftet. Die Teilnehmer erhalten dabei die Möglichkeit, die Karten mit den Kriterien kurz vorzustellen bzw. zu erläutern und Verständnisfragen der anderen Teilnehmer zu beantworten. Achten Sie darauf, dass wirklich nur **Verständnisfragen** gestellt werden und vermeiden Sie Diskussionen, bei denen es um eine inhaltliche Interpretation und Bewertung geht.

Die Kärtchen sollen **geclustert**, d. h. nach inhaltlichen Ähnlichkeiten gebündelt bzw. gegliedert werden, damit **übergeordnete Begriffe abgeleitet bzw. Kategorien gebildet** werden können. Fordern Sie die Teilnehmer bei der Vorstellung ihrer Karten auf, inhaltlich ähnliche oder gleiche Karten zueinander zu hängen. Geben Sie sich und allen anderen nach der Vorstellung aller Karten etwas Zeit und treten Sie einen Schritt zurück. Sollten Sie oder die Teilnehmer auch in anderen Kategorien noch ähnliche Karten entdecken, hängen Sie diese mit Einverständnis der Kartenschreiber um.

Schritt 3

Abschließend müssen noch prägnante **Überschriften** für die **Kartengruppen** gefunden werden. Machen Sie Vorschläge oder fragen Sie das Team nach sinnvollen Überschriften, notieren Sie diese auf (ovalen) weißen Kärtchen und hängen Sie diese zu den entsprechenden Kartengruppen an die Pinnwände.

Für die korrekte Übertragung auf den Matrix-Scoring-Bogen im nächsten Schritt ist es hilfreich, bereits hier die weißen Karten zu nummerieren. Bei dem gesamten Prozess ist es wichtig, dass die Kriterien- und Clusterfindung gemeinsam durch das Team erfolgt und nicht durch den Moderator, welcher den Prozess lediglich unterstützt (z.B. durch Nachfragen und Umhängen der Karten).

Insgesamt sind für die **Kriteriensammlung und das Clustern 30 Minuten** vorgesehen.

(3) Matrix-Scoring-Verfahren

Schritt 1

Nach dem vorausgegangenen Clustern haben die Teilnehmer **ca. 20 Minuten Zeit**, die **Kriterien in eine Matrix** zu übertragen, die aus den Bewertungsdimensionen **Benotung und Wichtigkeit** besteht (siehe Abbildung 3 – Matrix-Scoring Workshop 1). Teilen Sie zunächst die **Matrix-Scoring-Bögen** aus und erläutern Sie das Vorgehen anhand des Formulars. Beginnen Sie mit den Spalten Bereich und Kriterium. Bitten Sie die Teilnehmer die übergeordneten Themen (weiße Karten), die aus dem Clustern hervorgegangen sind, in die Spalte Kriterium zu übertragen. Falls Sie die Karten nummeriert haben, können die Teilnehmer die Kriterien den Nummern entsprechend eintragen. Auf jeden Fall sollte gewährleistet sein, dass auf allen Bögen die gleiche Reihenfolge der Kriterien zu finden ist.

Schritt 2

Jedes Teammitglied gibt pro Kriterium eine Bewertung bezüglich **Benotung** (Skala von „sehr gut“ bis „ungenügend“) und **Wichtigkeit** (in den Stufen 1 bis 6; 1 = wenig wichtig, 6 = sehr wichtig) ab. Dies geschieht in **Einzelarbeit**. Hilfreich für die Bewertung kann der Hinweis sein, erst die entsprechende Spalte für ein Kriterium zu finden (Benotung) und dann in die Zelle die Zahl für die Wichtigkeit einzutragen.

Schritt 3

An dieser Stelle sollte ein **Matrix-Scoring-Beauftragter (MSB)** bestimmt werden, dessen Aufgabe es dann ist, die Bögen einzusammeln, diese nach dem Workshop auszuwerten (d. h. den Mittelwert zu bestimmen) und die Ergebnisse in Workshop 2 kurz vorzustellen. Dies hat den Vorteil, dass Sie als Moderator sich der Vorbereitung der nächsten Schritte widmen können und entlastet werden.

Falls Sie einen Matrix-Scoring-Beauftragten wählen lassen wollen, sollten Sie die Gruppe natürlich zunächst über dessen Aufgaben aufklären. Stellen Sie bei dieser Gelegenheit auch das **Prozessmanagement-Formular** vor, mit dessen Hilfe die Workshops kontinuierlich dokumentiert werden. So wird allen Teilnehmern ersichtlich, wie Ergebnisse festgehalten werden und wo sie diese Informationen abrufen können. Ähnlich wie beim Matrix-Scoring kann auch hier ein Teammitglied damit beauftragt werden, dieses Formular zu führen und auf dem aktuellen Stand zu halten und die Verteilung an den Rest des Teams zu gewährleisten (**Prozessmanagement-Beauftragter – PMB**). Möglicherweise macht es Sinn, beide Aufgaben in die Hände einer Person zu legen; es können sich aber auch zwei verschiedene Personen die Aufgaben teilen.

Die Aufgaben des Matrix-Scoring-Beauftragten im Workshop 1 sind:

- Bögen einsammeln und verwahren,
- Mittelwerte aus den individuellen Werten berechnen,
- Ergebnisse aufbereiten (siehe dazu Tabelle aus dem Prozessmanagement-Formular)
- Kurze Vorstellung der Ergebnisse zu Beginn des zweiten Workshops.

Die Aufgaben des Prozessmanagement-Beauftragten im Workshop 1 sind:

- Protokollieren der Workshop-Ergebnisse,
- Übertrag der Ergebnisse in das Prozessmanagement-Formular,
- Ablage und Aufbewahrung des Formulars,
- Weiterleitung an das Team und andere berechnete Stellen.

Abbildung 3: Matrix-Scoring Workshop 1

Bereich	Kriterium	(1) Sehr gut	(2) Gut	(3) Befriedi- gend	(4) Ausrei- chend	(5) Mangel- haft	(6) Ungenü- gend
1) Stressfakto- ren der täg- lichen Arbeit	...						
	...						
	...						
2) Werkzeuge der täglichen Arbeit	...		5				
	...						
	...						
3) Faktoren der Arbeitsplatzzu- friedenheit	...						
	...						
	...				3		
4) Vereinbarkeit Arbeiten, Ler- nen und Privat- leben	...						
	...						
	...						

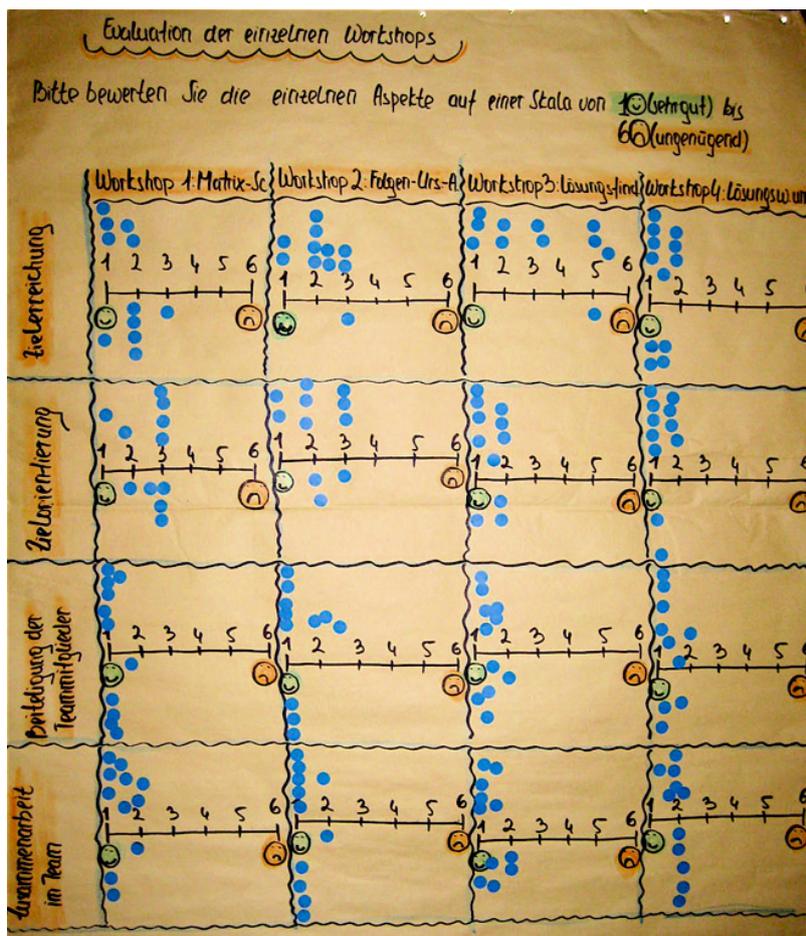
(4) Matrix-Scoring-Verfahren

Schritt 1

Führen Sie zum Schluss eine kurze **Feedback-Runde** durch, um so in Erfahrung zu bringen, was in dem Workshop von den Teilnehmern als gut oder weniger gut wahrgenommen wurde. Dazu können Sie die Teilnehmer auf einer schon vorbereiteten **Pinnwand Klebepunkte** an einer Messlatte anbringen lassen. Verwenden Sie dafür die **vier Bewertungsfelder**: Zielorientierung, Zielerreichung, Beteiligung und Zusammenarbeit (siehe Abbildung 4 – Beispiel für eine Workshopevaluation mit Flip Chart und Klebepunkten). Diese vier Felder werden durch die Teilnehmer nach **Schulnoten** bewertet.

Bevor die Bewertung erfolgt, machen Sie noch einmal deutlich, dass sich die Bewertung auf den gerade absolvierten Workshop und nicht auf den WLLB-Teamanalyse-Prozess an sich bezieht. Wie Abbildung 4 verdeutlicht, wird diese Evaluation nach jedem Workshop durchgeführt. Falls Klebepunkte außerhalb von „drei“ (befriedigend) angebracht wurden, sollten Sie als Moderator unbedingt darauf hinweisen und klären, wie es zu dieser Bewertung kam. Fragen Sie die Runde, wie dieses Urteil zustande kam.

Abbildung 4: Beispiel für eine Workshopevaluation mit Flip Chart und Klebepunkten



Schritt 2

Durch ein so genanntes „**Blitzlicht**“ können Sie das Feedback erweitern. Fordern Sie jeden Teilnehmer dazu auf, sich in einem Satz zu folgenden Fragen zu äußern:

- Mit welchen Gedanken und Gefühlen verlassen Sie diesen Workshop?
- Was brauchen Sie für den nächsten Workshop? Was gilt es zu verbessern?

Wichtig ist dabei, dass jeder Teilnehmer seinen Satz sagen kann, ohne unterbrochen zu werden. Auch sollten die einzelnen Beiträge nicht kommentiert oder diskutiert werden. Ein „Blitzlicht“ ist vor allem dann sinnvoll, wenn einzelne, dominante Teilnehmer die bisherigen Diskussionen bestimmt haben und andere Teilnehmer kaum zu Wort gekommen sind. Immer wenn einzelne Beiträge und Bewertungen sehr extrem ausfallen, kann es wichtig sein, die Meinungen aller durch ein Blitzlicht sichtbar zu machen.

Auch Sie als **Moderator** können am „Blitzlicht“ teilnehmen und Ihre Eindrücke äußern. Loben Sie das Team für die Dinge, die Ihnen positiv aufgefallen sind, benennen Sie ggf. die negativen Dinge und formulieren Sie Verbesserungswünsche für die kommenden Workshops. Für das gesamte Feedback sind **10 Minuten** vorgesehen.

Schritt 3

Beenden Sie als Moderator den Matrix-Scoring-Workshop mit einem Ausblick auf den nächsten Workshop (Folge-/Ursachen-Workshop), indem Sie kurz über dessen Inhalte und Ablauf informieren. Legen Sie einen Termin für diesen Workshop fest. An dieser Stelle sollte auch geklärt werden, an wen das Fotoprotokoll weitergeleitet wird (Stichwort: Vertraulichkeit der Ergebnisse) und ob im Workshop 2 die Geschäftsleitung oder der Teamleiter teilnehmen soll.

Nachbereitung

Nach der Durchführung des Workshops sollten zunächst die Ergebnisse in Form eines **Fotoprotokolls** gesichert werden. Sofern das Team die Freigabe erteilt hat, sollte das Fotoprotokoll und das **Prozessmanagement-Formular** auch an den Teamleiter bzw. die Geschäftsführung geschickt werden. Vor allem die **Einbeziehung des Teamleiters** ist von großer Bedeutung, damit er die WLLB-Teamanalyse in seinem Team unterstützt und nicht als intransparent und bedrohlich erlebt. Der **Moderator** bzw. der gewählte **Prozessmanagement-Beauftragte (PMB)** übertragen die gesammelten Kriterien/Cluster zu den Bereichen in die Tabelle des Prozessmanagement-Formulars (siehe Abbildung 5 – Prozessmanagement-Formular: Themensammlung).

Abbildung 5: Prozessmanagement-Formular: Themensammlung

Bereich	Kriterium	Ø	Rang
Stressfaktoren der täglichen Arbeit			
Werkzeuge der täglichen Arbeit			
Faktoren der Arbeitszufriedenheit			
Faktoren der Vereinbarkeit von Arbeiten, Lernen, Leben			

Die Tabelle (vgl. Abbildung 5) finden Sie auf Seite 1 des Prozessmanagement-Formulars im Teil B.1. Die Kriterien werden so erfasst, dass nachvollziehbar ist, aus welchen Unterkriterien sich die Hauptkriterien (Cluster) zusammensetzen.

Der PMB ist in den folgenden Workshops dafür verantwortlich das **WLLB-Prozessmanagement-Formular** kontinuierlich auszufüllen, um so den Prozess der WLLB-Teamanalyse zu dokumentieren. Außerdem müssen die Matrix-Scoring-Fragebögen ausgewertet werden. Diese Aufgaben übernimmt entweder der Moderator oder, falls gewählt, der Matrix-Scoring-Beauftragte (MSB).

Bei der **Auswertung der Matrix-Scoring-Bögen** wird wie folgt vorgegangen:
Multiplizieren Sie die Benotung mit der Wichtigkeit.

Beispiele:

Benotung gut (2), **Wichtigkeit** 3 ⇒ ergeben eine **Priorität** in Höhe von 6 (2x3=6)

Benotung ausreichend (4), **Wichtigkeit** 5 ⇒ ergeben eine **Priorität** in Höhe von 20 (4x5=20)

Bilden Sie nun **Mittelwerte aus den errechneten Prioritäten**, d. h. bilden Sie die Summe aller Einzelwerte und teilen Sie sie durch die Anzahl der Werte. Erstellen Sie aus diesen errechneten Werten eine Tabelle aus der die Priorisierung hervorgeht (siehe Abbildung 6 – Beispiel: Priorisierter Matrix-Scoring-Bogen).

Diese Tabelle dient als **Grundlage für den Folge-/Ursachenanalyse-Workshop** (Workshop 2). Die Tabelle befindet sich auf der zweiten Seite des Prozessmanagement-Formulars. Zu Beginn des nächsten Workshops sollten diese Ergebnisse dann vorgestellt werden.

Abbildung 6: Beispiel: Priorisierter Matrix-Scoring-Bogen

Themen	Kriterien	Schnitt
Stressfaktoren der täglichen Arbeit	Planung/Strukturen	26,14
	Neueinsteiger	9,43
Werkzeuge der täglichen Arbeit	Raum/Arbeitsplatz	25,15
	Fahrzeuge	25,14
	Hardware/Werkzeug	16,46
Faktoren der Arbeitszufriedenheit	Gehaltsmodell	28,71
	Überstunden	11,57
	Anerkennung	15,85
Faktoren der Vereinbarkeit von Arbeiten, Lernen, Leben	Erreichbarkeit	7,4
	Schulungen	17,14

6.2. Workshop 2: Folgen- und Ursachenanalyse

Ziel

Ziel des Folge-/Ursachen-Workshops ist es, aufbauend auf den Ergebnissen der Matrix-Scoring-Auswertung (Workshop 1), das **Thema mit dem größten (zu bearbeitenden) Engpass** auszuwählen.

Im Anschluss daran wird die dem ausgewählten Thema zugrunde liegende **Problemsituation** genauer definiert und eine **Analyse der Folgen und Ursachen** durchgeführt. Die Folgen der definierten Problemsituation sollen sowohl auf Unternehmens- als auch auf der Teamebene sowie der persönlichen Ebene erfasst und beschrieben werden. Zudem sollen auch die Ursachen für die Problemsituation gefunden und benannt werden.

Ablauf und Zeitplan des Workshops



• Reflexion des Workshops 1	5 Minuten
• Vorstellung der Matrix-Scoring-Ergebnisse	10 Minuten
• Definition der gewählten Problemsituation	15 Minuten
• Erhebung der Folgen (Aspekte)	10 Minuten
• Sensibilisierung für die WLLB-Thematik (Bewertung der Belastungspunkte)	5 Minuten
• Erhebung der Ursachen	15 Minuten
• Diskussion und Bildung übergeordneter Begriffe für Ursachen	15 Minuten
• Bewertung des Workshops	5 Minuten

Vorbereitung

Bereiten Sie die **Einladung** für den Workshop vor. Achten Sie darauf, dass Datum, Uhrzeit und Raum für das Treffen angegeben sind und alle Teammitglieder sowie ggf. die entsprechenden Führungskräfte die Einladung erhalten. Bringen Sie in Erfahrung, ob jemand von der nächst höheren **Führungsebene** am Folgen-/Ursachenanalyse-Workshop teilnehmen möchte, falls sich das Team für den Einbezug von Führungskräften entschieden hat. Machen Sie sich die Rolle klar, die die Führungskräfte in diesem Workshop übernehmen werden (vgl. dazu auch den Abschnitt: Rollen in der WLLB-Teamanalyse). Überlegen Sie sich genau, zu welchen Widerständen es dadurch bei den Führungskräften und im Team kommen könnte und wie Sie ggf. darauf reagieren.

Als Moderator sind Sie dafür verantwortlich, dass zwischen dem Matrix-Scoring-Workshop und dem Folgen-/Ursachenanalyse-Workshop die **Matrix-Scoring-Bögen** ausgewertet werden. Falls es einen Matrix-Scoring-Beauftragten (MSB) und/oder einen Prozessmanagement-Beauftragten (PMB) gibt, sollten Sie mit ihm/ihnen in Kontakt bleiben, um sicherzustellen, dass die Ergebnisse aufbereitet und zu Beginn des Folge-/Ursachen-Workshops vor den anderen Teammitgliedern präsentiert werden können.



Folgende **Reflexionsfragen** können Ihnen bei der Vorbereitung des Workshops behilflich sein:

- Welche Teilnehmer hat der Folge-/Ursachen-Workshop?
- Werden Vorgesetzte am Folge-/Ursachen-Workshop teilnehmen?
- Welche Priorisierung ergibt sich aus den benoteten und gewichteten Kriterien?
- Was wird im Workshop (Folge-/Ursachen-Workshop) Ziel und Inhalt sein?

Was die konkrete Planung angeht, orientieren Sie sich am tabellarischen Ablaufplan (s. Teil B.4) und machen Sie Anpassungen falls notwendig. In Bezug auf die benötigten Materialien orientieren Sie sich bitte an der Checkliste Workshop 2:

Moderatoren-Checkliste Workshop 2:

- Rechtzeitige Versendung der Einladung mit Tagesordnung
- Reservierung eines ausreichend großen Raumes
- 10 Kärtchen pro Teilnehmer (2 Farben)
- Haftklebestift oder ausreichend Nadeln
- Mindestens einen Moderationsstift pro Teilnehmer zum Beschriften der Kärtchen
- Zwei Metaplanwände mit Packpapier (zum Anheften der Kärtchen)
- Eine digitale Fotokamera zur Dokumentation
- 8 Klebepunkte pro Teilnehmer
- Eine Flip Chart mit den vorbereiteten Charts und mindestens fünf unbeschriebene Bögen
- Das WLLB-Prozessmanagement-Formular

Durchführung

(1) Einleitung/Auftakt

Schritt 1

Zu Beginn sollte noch einmal geklärt werden, an welcher Stelle sich die Teilnehmer im gesamten Prozess der WLLB-Teamanalyse befinden und welche Rollen die einzelnen Teilnehmer innehaben. Stellen Sie das **Ziel** und den **Ablaufplan des Workshops** vor (siehe Abbildung 7 – Flip Chart Ziele Workshop 2).

Schritt 2

Reflektieren Sie dann gemeinsam mit der Gruppe den ersten Workshop und das darauf folgende Geschehen. Als Einstiegshilfe für diesen und auch alle folgenden Workshops können Sie dem Team folgende **Fragen zur Workshop-Evaluation** stellen (siehe auch Abschnitt B.2 – Formular WLLB-Workshop-Evaluations-Fragen, Teil 1, Fragen 1-3):

- Wie war die Zusammenarbeit mit Führungskräften und Geschäftsführung, z.B. hinsichtlich von Unterstützung, Bereitstellung von Ressourcen, Wertschätzung etc.?
- Wie war die Zusammenarbeit mit anderen Teams?
- Welche Hindernisse gab es, z.B. Zeitdruck, Informationsmangel, Unterbrechungen?

Die **Ergebnisse** sollten auf einem **Flip Chart** festgehalten werden und können auch dem Prozessmanagement-Formular hinzugefügt werden. Insgesamt sind für diesen Einstieg **5 Minuten** Zeit vorgesehen.

(2) Problemdefinition

Schritt 1

Der Moderator bzw. der Matrix-Scoring-Beauftragte präsentiert nun die **Ergebnisse aus der Matrix-Scoring-Analyse**. Lassen Sie der Gruppe Zeit, das Ergebnis zu diskutieren. Achten Sie darauf, dass die Gruppe zu einem Ergebnis bzw. zu einer Entscheidung kommt. Wichtig ist an dieser Stelle, dass sich das Team für **ein Thema** entscheidet, an dem zukünftig gearbeitet werden soll. Das Team kann dabei der Auswertung folgen und das erste Thema der Liste bestätigen oder ein anderes Thema vorziehen. Für diesen Schritt sind ca. **10 Minuten** eingeplant.

Schritt 2

Im nächsten Schritt lassen Sie die Teilnehmer das Problem anhand der Fragen **Was? Wer? Wann? Wie oft?** genau beschreiben. Dabei halten Sie die Antworten der Teilnehmer auf dem dafür vorbereiteten **Flip Chart** fest (siehe Abbildung 8 – Problemdefinition Was? Wer? Wann? Wie oft?). Dafür sind ca. **15 Minuten** Zeit vorgesehen.

Abbildung 7: Flip Chart Ziele Workshop 2

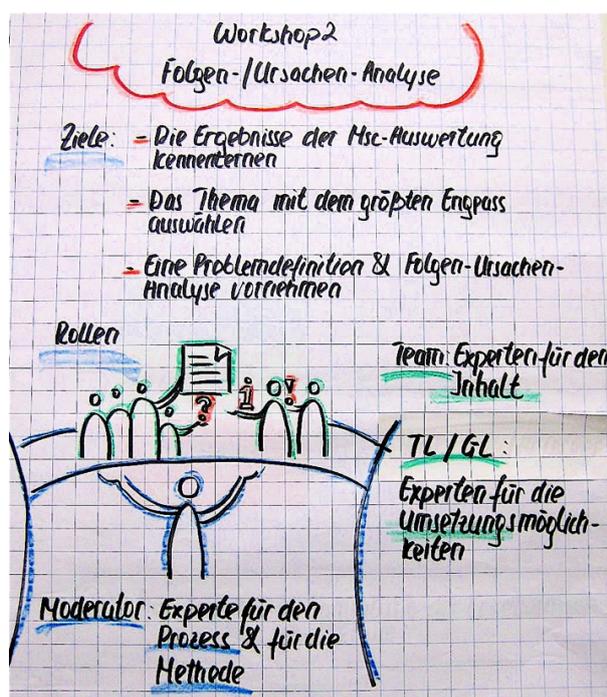
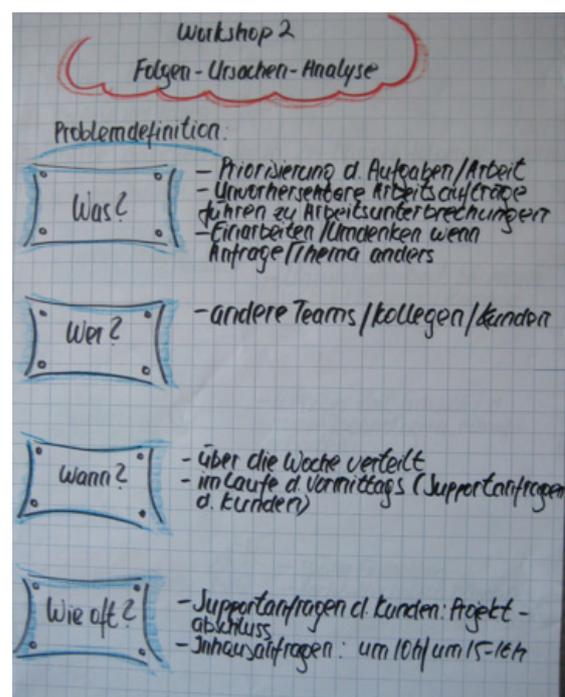


Abbildung 8: Problemdefinition Was? Wer? Wann? Wie oft?



(3) Folgenerhebung

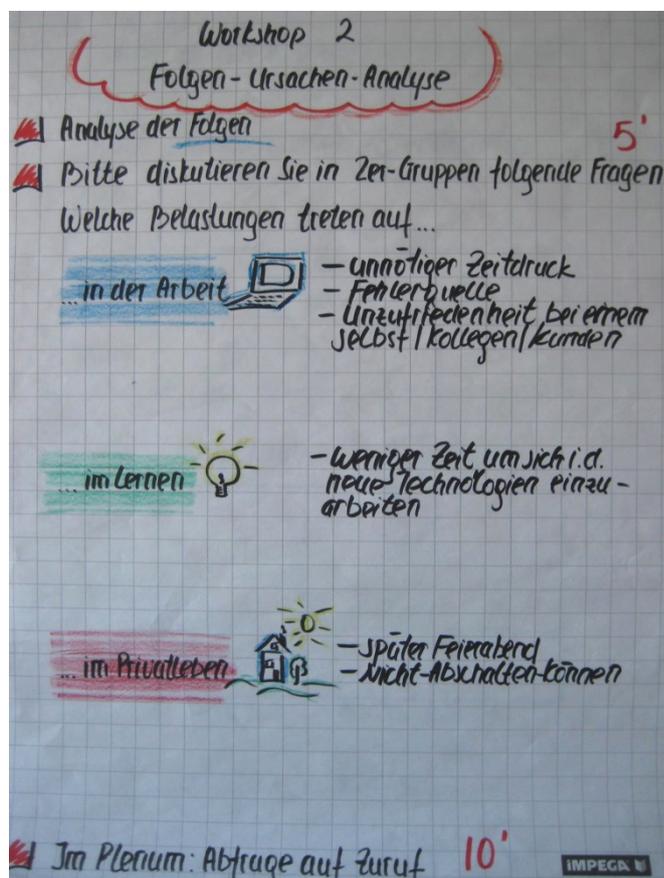
Schritt 1

Im Anschluss führen Sie mit den Teilnehmern die **Folgenerhebung für die Bereiche Arbeiten, Lernen und Leben** durch. Lassen Sie die Teilnehmer zunächst in **Murmelgruppen** (d. h. die Teilnehmer gehen in Zweiergruppen und „murmeln“ über das entsprechende Thema) über die Folgen des vorhin beschriebenen Problems diskutieren. Die Teilnehmer haben dafür ca. **5 Minuten** Zeit.

Schritt 2

Sammeln Sie dann die Beiträge aus dem Plenum per Zuruf auf einem vorbereiteten Flip Chart (siehe Abbildung 9 – Analyse der Folgen). Dafür sind ca. **10 Minuten** vorgesehen.

Abbildung 9: Analyse der Folgen

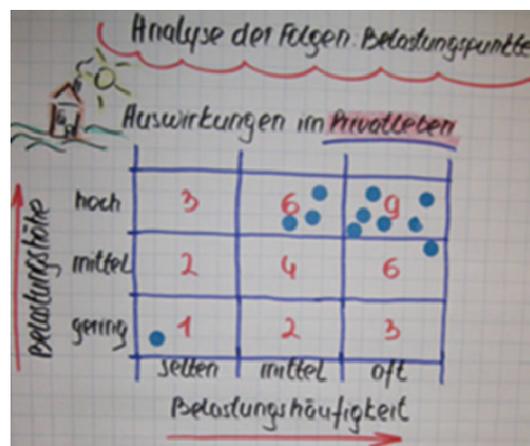
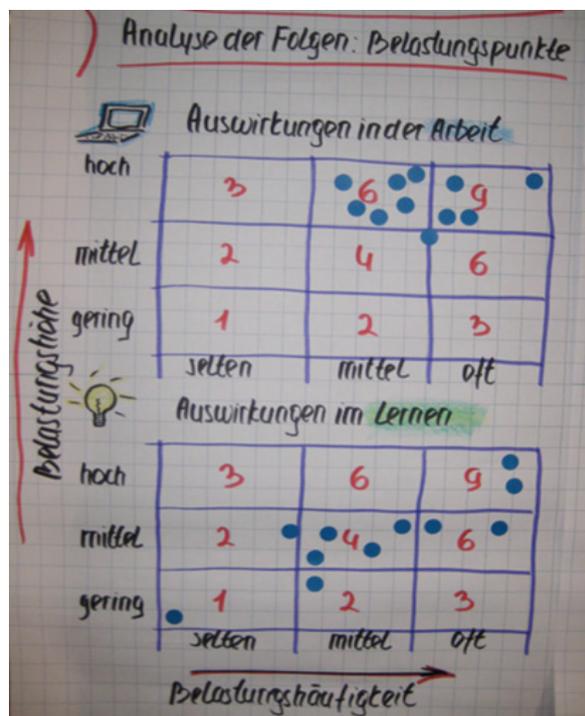


(4) WLLB-Belastungspunkte

Um die durch die Workshops veränderten Wahrnehmungen und Sichtweisen zu erfassen, werden ab dem zweiten Workshop kontinuierlich die wahrgenommenen Belastungen in den Bereichen Arbeiten, Lernen und Privatleben, die durch das WLLB-Problem entstehen, bewertet. Es bietet sich an, dies durch das **Anbringen von Klebepunkten** durch die Teilnehmer auf vorbereitete Flip Charts abzufragen (siehe Abbildung 10 – Belastungspunkte Arbeiten und Lernen und Abbildung 11 – Belastungspunkte Privatleben). Hierfür sind **10 Minuten** Zeit vorgesehen. Diese Bewertung wird dann vom PMB in das Prozessmanagement-Formular übertragen.

Abbildung 10: Belastungspunkte Arbeiten und Lernen

Abbildung 11: Belastungspunkte Privatleben



(5) Ursachenanalyse

Schritt 1

Nachdem die Folgen ermittelt und im Hinblick auf die Belastung bewertet wurden, geht es im nächsten Schritt um die **Verortung des Konflikts**. Hierbei werden die Teilnehmer gebeten, auf einem dafür vorgesehenen Flip Chart durch „Punkte kleben“ zu vermerken, ob das vorhin definierte Problem einen Konflikt zwischen den Bereichen Arbeit-Leben, Arbeit-Lernen, Lernen-Leben oder Arbeit-Lernen-Leben darstellt (siehe Abbildung 12 – Visualisierung von Konflikten zwischen den Bereichen Arbeiten, Lernen, Leben). Hierfür sind **5 Minuten** vorgesehen.

Schritt 2

Für die anschließende systematische Analyse der Ursachen des definierten Problems eignet sich die **Fischgrät-Methode**, die **5M-Methode** oder auch das **Ishikawa-Diagramm**. Diese Methode wurde in Japan entwickelt und dort in kontinuierlichen Verbesserungsprozessen eingesetzt. Der Moderator stellt den Teilnehmern die Fischgrät-Methode vor (siehe auch Teil B – Hinweise zum methodischen Vorgehen bei der WLLB-Teamanalyse).

Abbildung 12: Visualisierung von Konflikten zwischen den Bereichen Arbeiten, Lernen, Leben

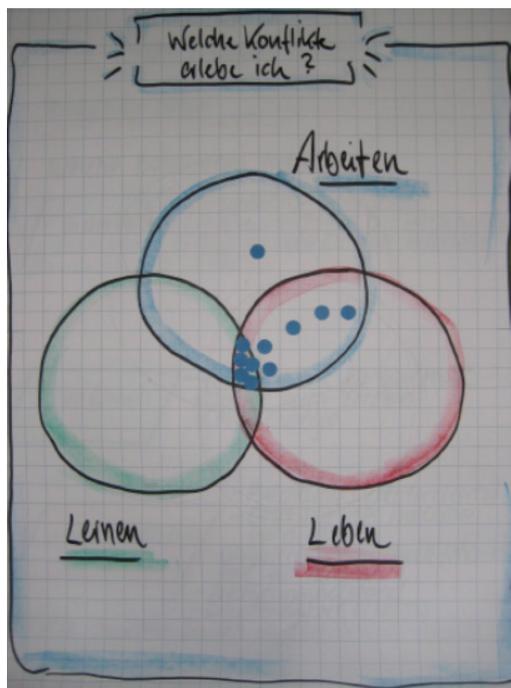
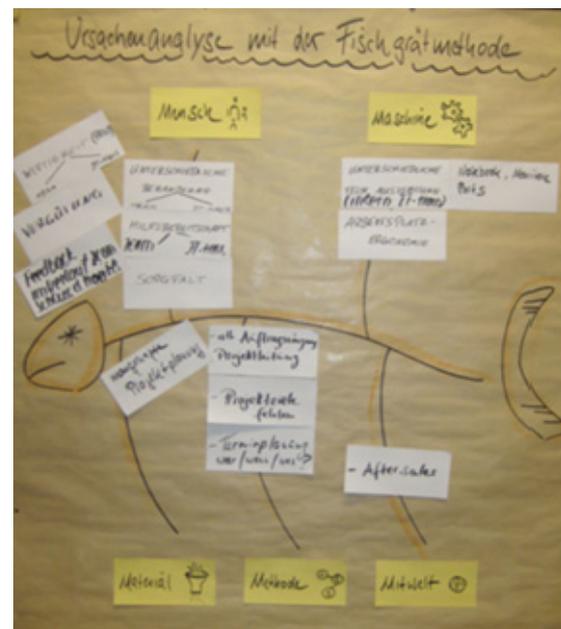


Abbildung 13: Fischgrät-Methode



Am Kopfende der „Fischgrät“-Abbildung wird das zu untersuchende **Problem** eingetragen. Die fünf Hauptarme werden mit den Begriffen „**Mensch**“, „**Maschine**“, „**Methode**“, „**Material**“ und „**Mitwelt**“ beschriftet. Diese stehen für fünf mögliche Hauptursachen des Problems. Die Aufgabe der Teilnehmer ist es, in der Gruppenarbeit die jeweiligen Ursachen zu erarbeiten, die den fünf Hauptkategorien zugeordnet werden können.

Die **Ursachen** werden auf **Karten** gesammelt. Für die Sammlung haben die Teilnehmer ca. 15 Minuten Zeit. Achten Sie auch hier wieder darauf, dass die Teilnehmer, falls diese die Kärtchen selbst beschriften, in gut lesbarer Schrift schreiben (wichtig für das Fotoprotokoll) und erinnern Sie die Teammitglieder daran, nur ein Kriterium pro Karte zu schreiben (siehe Abbildung 13 – Fischgrät-Methode). Je nach Anzahl der Teammitglieder können Sie ein, zwei oder mehr Bereiche pro Kleingruppe bearbeiten lassen. Teamleiter und andere Führungskräfte sollten dabei eine eigene Gruppe bilden und sich mit allen Kategorien befassen. So können die unterschiedlichen Blickwinkel auf das Thema für die Ursachenfindung nutzbar gemacht werden.

Im nun folgenden Schritt werden die Karten an die Pinnwand bzw. an die jeweilige Fischgräte geheftet. Die Teilnehmer erhalten dabei die Möglichkeit, die Karten mit den Ursachen vorzustellen und zu diskutieren. Dafür sind ca. **15 Minuten** vorgesehen.

(6) Abschluss/Bewertung

Schritt 1

Führen Sie nun analog zu Workshop 1 die **Feedback-Runde** durch.

Schritt 2

Ergänzen die Feedback-Runde analog zu Workshop 1 durch das **Blitzlicht**.

Schritt 3

Beenden Sie als Moderator den Folge-/Ursachenanalyse-Workshop mit einem **Ausblick** auf die nächste Veranstaltung (Workshop zur Lösungsfindung), indem Sie kurz über dessen Inhalte und Ablauf informieren. Legen Sie einen Termin für diesen Workshop fest. Sollten an diesem Workshop noch keine Führungskräfte teilgenommen haben, entscheiden Sie gemeinsam mit den Teilnehmern, ob am Workshop zur Lösungsfindung Teamleiter und die nächst höhere Managementebene beteiligt wird. Dies ist empfehlenswert, da im nächsten Schritt Maßnahmen zur Umsetzung im Unternehmen erarbeitet werden sollen, die auch von den übergeordneten Führungsebenen mitgetragen werden müssen.

Nachbereitung

Erstellen Sie ein Fotoprotokoll von den Ergebnissen des Folge-/Ursachenanalyse-Workshops und leiten Sie es an alle Beteiligten weiter. Sofern der Teamleiter nicht anwesend war, informieren Sie auch ihn. Im Anschluss an den Workshop werden dann mit Hilfe des Fotoprotokolls das ausgewählte Thema sowie die Folgen und Ursachen in das **WLLB-Prozessmanagement-Formular** eingetragen (siehe Punkt 4 und 5 im Prozessmanagement-Formular). Diese Aufgabe sollte der PMB übernehmen. Wichtig ist, dass Sie bzw. der PMB anschließend das WLLB-Prozessmanagement-Formular allen Teilnehmern zugänglich machen. Vergleichen Sie hierzu auch das Vorgehen im Workshop 1 (Punkt Nachbereitung).

6.3. Workshop 3: Lösungsfindung

Ziel

Ziel des Lösungsfindungs-Workshops ist es, für das in den ersten beiden Workshops ermittelte Problem **Lösungsansätze zu entwickeln**. Dafür werden das ausgewählte Thema und die damit einhergehenden Folgen in der Arbeit, im Lernen und im Privatleben sowie die Ursachen als IST-Zustand definiert. Darauf aufbauend wird ein **SOLL-Zustand** formuliert, welcher Ziele und Indikatoren beinhaltet.

An diesem Workshop sollten **Mitarbeiter und Führungskräfte** teilnehmen, damit Fehlsteuerungen frühzeitig vermieden werden können und eine erfolgreiche Umsetzung wahrscheinlicher wird. Um den Einstieg in diesen Workshop zu erleichtern, greift der Moderator auf die Ergebnisse des vorangegangenen Workshops (Workshop 2) zurück.

Ablauf und Zeitplan des Workshops



• Reflexion und Vorstellung von Ablauf und Ziel des dritten Workshops	5 Minuten
• Präsentation der Ergebnisse aus Workshop 2: Der IST-Zustand	10 Minuten
• Ermittlung des SOLL-Zustands und Einigung auf eine Zielformulierung	35 Minuten
• Erarbeitung und Vorstellung von Indikatoren und Maßnahmen	25 Minuten
• Beurteilung der gewählten Problemsituation	10 Minuten
• Bewertung des Workshops	5 Minuten

Vorbereitung

Laden Sie die Teilnehmer des dritten Workshop rechtzeitig und unter Verwendung einer kurzen **Tagesordnung** ein. Der letzte Workshop sollte **nicht länger als zwei Wochen her** sein, aber es sollte auch mindestens eine Woche Abstand gegeben sein, damit die Teilnehmer Zeit für eine gedankliche und gefühlsmäßige Verarbeitung haben.

Bereiten Sie den dritten Workshops vor und beschaffen Sie sich die dazu benötigten **Materialien**. Orientieren Sie sich dazu bitte an der **Checkliste des Workshops 3** und dem **tabellearen Ablaufplan** (siehe Teil B.4). Schauen Sie sich darüber hinaus die Fragen zur WLLB-Teamanalyse-Workshop-Evaluation (siehe Teil B.2) an und bereiten Sie so Ihren Einstieg in den Workshop vor. Prüfen Sie, welche **Flip Charts** Sie vorbereiten müssen und welche Sie aus den vorangegangenen Workshops nutzen können.

Folgende **Reflexionsfragen** können Ihnen bei der Vorbereitung des Workshops behilflich sein:



- Was wird im Workshop Ziel und Inhalt sein? Hier kann wichtig sein, zu überlegen, welche möglichen Indikatoren gefunden werden können, um den Teilnehmern notfalls ein Beispiel geben zu können.
- Welche Teilnehmer hat der Lösungsfindungs-Workshop?
- Welche Schwierigkeiten haben sich in den bisherigen Workshops gezeigt (z.B. mangelnde Beteiligung oder Zielorientierung, Konflikte etc.) und wie kann ich darauf in diesem Workshop reagieren?

Die folgende **Checkliste** hilft Ihnen bei der Vorbereitung der Unterlagen.

Moderatoren-Checkliste Workshop 3:

- Rechtzeitige Versendung der Einladung mit Tagesordnung
- Reservierung eines ausreichend großen Raumes
- 10 Kärtchen pro Teilnehmer (4 Farben)
- Haftklebestift oder ausreichend Nadeln
- Mindestens ein Moderationsstift pro Teilnehmer zum Beschriften der Kärtchen
- Zwei Metaplanwände mit Packpapier (zum Anheften der Kärtchen)
- Eine digitale Fotokamera zur Dokumentation
- 8 Klebepunkte pro Teilnehmer
- Ein Flip Chart mit den vorbereiteten Charts und mindestens fünf unbeschriebene Bögen
- Das WLLB-Prozessmanagement-Formular

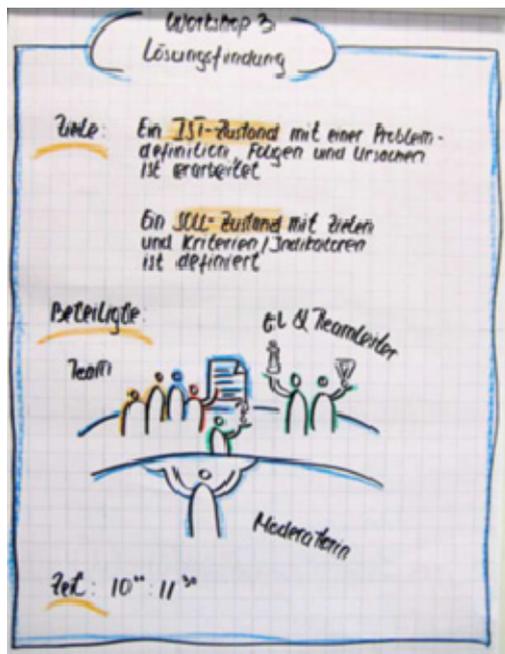
Durchführung

(1) Einleitung/Auftakt

Schritt 1

Zu Beginn sollte anhand des Übersichts-Flip Charts veranschaulicht werden, an welcher Stelle sich die Teilnehmer im gesamten Prozess der WLLB-Teamanalyse befinden. Nach einer **Reflexion des Folgen-Ursachenanalyse-Workshops** und des zwischenzeitlichen Geschehens (siehe Teil B.2 – WLLB-Workshop-Evaluations-Fragen, 1. Teil, Fragen 1-3) sollte zu Beginn des dritten Workshops das **Ziel** des Workshops und die **Rollen** der einzelnen Teilnehmer (Team, Führungskräfte, PMB, Moderator) noch einmal erläutert werden (siehe Abbildung 14 – Einführendes Flip Chart für den dritten Workshop). Für diesen Abschnitt sind **10 Minuten** vorgesehen.

Abbildung 14: Einführendes Flip Chart für den dritten Workshop



Schritt 2

Als inhaltlichen Einstieg in den Workshop ist es sinnvoll, die **Ergebnisse aus den bisherigen Workshops** noch einmal in einer Übersicht darzustellen. Diese Übersicht kann als **Pinwand** gestaltet werden und besteht auf der linken Seite aus einem IST-Zustand. Unter dieser Überschrift finden sich das ausgewählte Thema, seine Ursachen und Folgen. Auf der rechten Seite findet sich die Überschrift SOLL-Zustand. Hier können dann die Ergebnisse des dritten Workshops eingeordnet werden. IST- und SOLL-Zustand sollen als Vorstellungsbild die Verständlichkeit des Vorgehens erhöhen. Im dritten Workshop soll die **Lösungsfindung angestoßen** werden, indem die Perspektive von der Problembeschreibung hin zur Lösungs- oder Zieldefinition wechselt. Ziele und Indikatoren bieten dann in einem nächsten Schritt die Grundlage für die Ableitung konkreter Lösungsmaßnahmen.

(2) Instruktion vom IST zum SOLL

Erläutern Sie den Teilnehmern anhand der Abbildung „Vom IST zum SOLL“ (siehe Abbildung 15 – Vom IST zum SOLL), durch welche **Schritte** man vom IST- zum SOLL-Zustand gelangen kann. Für die Darstellung der Gesamtübersicht und des bereits erarbeiteten Ist-Zustandes sind **5 Minuten** vorgesehen.

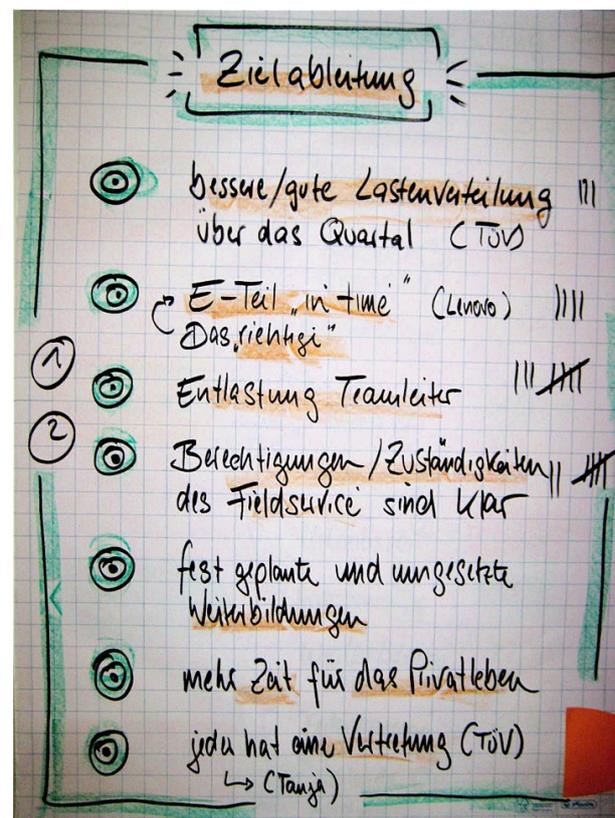
Schritt 1

Um den **SOLL-Zustand zu ermitteln**, werden zunächst mögliche **Ziele gesammelt**. Dies erfolgt über eine **Zuruffrage** (für weitere Informationen siehe Link zur Moderationsmethode mit der Metaplanmethode im Teil B). Die Ziele werden dem Moderator durch die Teilnehmer genannt, dieser sammelt und notiert sie an einem **Flip Chart** (siehe Abbildung 16 – Zielformulierung). Dafür sind **10 Minuten** Zeit eingeplant.

Abbildung 15: Vom IST zum SOLL



Abbildung 16: Zielformulierung



Schritt 2

Im Anschluss leitet der Moderator eine **Diskussion** ein, um zu einer Einigung bzw. zu einer **Priorisierung der Ziele** zu gelangen. Dabei können auch nochmals **Oberziele** definiert werden, die mehrere Teilziele in einem **Cluster** vereinen (siehe Abbildung 16 – Zielformulierung). Insgesamt sind hierfür **15 Minuten** vorgesehen.

Falls es Schwierigkeiten bei der Gruppenbildung gibt, kann der Moderator durch Abzählen die Gruppen einteilen.

Die **Indikatoren** werden auf **Moderationskarten** geschrieben (ein Indikator pro Karte, in gut lesbarer Schrift). Die Moderationskarten sollten für jedes Ziel eine andere Farbe haben, damit sie nachher besser unterschieden werden können. Für die Gruppenarbeit sind insgesamt **20 Minuten** vorgesehen.

Hinweis

Sie sollten die Gruppen nochmals auf die Notwendigkeit aufmerksam machen, dass die Indikatoren überprüfbar sein müssen. Es bietet sich an, den Arbeitsauftrag auf einem Flip Chart zu visualisieren:

- Woran ist beobachtbar und überprüfbar, dass das Problem gelöst ist?

Außerdem könnte gefragt werden:

- Welche Indikatoren sind auf unterschiedlichen Ebenen (Mitarbeiter, Team, Unternehmen) zu finden?

Beispiel:

Das Ziel „**Ein Projekt ist definiert**“ könnte durch Indikatoren beschrieben werden wie:

Die Projektmitarbeiter...

- wissen, was ihre Aufgaben sind,
- wissen, an wen sie sich bei Fragen und Problemen wenden müssen,
- wissen, bis wann welche Arbeitsschritte erledigt sein müssen,
- sind in der Lage, unnötige Mehrarbeit und Überstunden zu vermeiden und
- können die Fehler- und Reklamationsquote des Teams verringern.

Schritt 2

Der Moderator überträgt in der Zwischenzeit die **Ziele** auf je eine große Moderationskarte und heftet diese an die **Moderationswand**, die bereits den **IST-Zustand** darstellt und zu Beginn des Workshops gezeigt wurde („Vom IST zum SOLL“). Die freie Hälfte für den **SOLL-Zustand** wird nun durch die Ziele belegt.

Schritt 3

Im Anschluss präsentiert **jede Gruppe im Plenum** die ermittelten **Indikatoren** und heftet die Karten entsprechend an die Wand. Die anwesenden Führungskräfte werden gebeten, die Beiträge der Teilnehmer aus ihrer Sicht zu ergänzen. Für diesen Arbeitsschritt sind **15 Minuten** vorgesehen.

(4) Bewertung

Schritt 1 - Schritt 2

Führen Sie nach einem abschließenden Blick auf das vollständige Bild die Bewertung des dritten Workshops analog zu Workshop 1 und 2 durch (**Feedback und Blitzlicht**).

Schritt 3

Beenden Sie als Moderator den Lösungsfindungs-Workshop mit einem **Ausblick** auf die nächste Veranstaltung (Lösungsumsetzung), indem sie kurz über dessen Inhalte und Ablauf informieren. Legen Sie einen Termin für diesen Workshop fest.

Nachbereitung

Auch hier gehen Sie **analog zu den in Workshop 1 und 2 beschriebenen Schritten** vor. Zudem tragen der Moderator oder der Prozessmanagement-Beauftragte (PMB) das gesamte Workshop-Ergebnis in das Prozessmanagement-Formular ein (siehe Teil B.1 – Aufgabe 6).

Anschließend verfahren Sie weiter wie im zweiten Workshop beschrieben. War der Teamleiter nicht während des Workshops anwesend, sollte ihm sowie der Geschäftsführung die Möglichkeit gegeben werden, zusätzlich eigene Kriterien zur Bewertung des Ziels zu nennen. Dabei können auch die Beispiele im **Prozessmanagement-Formular** genutzt werden. Diese werden ebenfalls im Prozessmanagement-Formular festgehalten.

6.4. Workshop 4: Lösungsumsetzung

Ziel

Ziel des vierten Workshops (Lösungsumsetzung) ist es, für die in Workshop 3 (Lösungsfindung) formulierten Ziele **konkrete Maßnahmen abzuleiten** und eine **Vereinbarung zur Umsetzung dieser Maßnahmen** zu treffen. Dabei ist es wichtig, dass die erarbeiteten Maßnahmen möglichst effektiv sind.

Ablauf und Zeitplan des Workshops



• Reflexion des Workshops 3 und Vorstellung des Ziels des Workshops 4	10 Minuten
• Auswahl eines Ziels	5 Minuten
• Gruppenarbeit (pro Gruppe jeweils ein Lösungsweg)	20 Minuten
• Ergebnispräsentationen der Gruppen	15 Minuten
• Diskussion der Umsetzung und Umsetzungsvereinbarung	30 Minuten
• Bewertung des Workshops	10 Minuten

Vorbereitung

Schauen Sie sich zunächst noch einmal die in **Workshop 3 erarbeiteten Ergebnisse** genau an und machen Sie sich die Ziele von Workshop 4 bewusst. Nutzen Sie die **Pinnwand-Übersicht „Vom IST zum SOLL“** (siehe Abbildung 15), um die Ergebnisse aus Workshop 3 als inhaltlichen Einstieg und als Zusammenfassung der bisherigen Arbeit zu präsentieren.

Da mittlerweile immer mehr Inhalte erarbeitet werden, sollten Sie auch noch einmal über Ihre **Prozessverantwortung** nachdenken. Nach wie vor sind nicht Sie für die inhaltlichen Ergebnisse verantwortlich, sondern die Teilnehmer. Sorgen Sie dafür, wie bei den vorherigen Workshops auch, dass die Teilnehmer eine rechtzeitige Einladung bekommen und das Prozessmanagement-Formular allen verfügbar ist.

Folgende **Reflexionsfragen** können Ihnen bei der Vorbereitung des Workshops behilflich sein:



- Was wird im Workshop Ziel und Inhalt sein?
- Welche Teilnehmer hat der Lösungsumsetzungs-Workshop?
- Welche Schwierigkeiten haben sich in den bisherigen Workshops gezeigt (z. B. mangelnde Beteiligung oder Zielorientierung, Konflikte etc.) und wie kann ich darauf in diesem Workshop reagieren?
- Welche neuen Konflikte könnten sich ergeben?

Nehmen Sie die Detailplanung mit Hilfe des tabellarischen Ablaufplanes (siehe Teil B.4) vor. Beschaffen Sie sich die **benötigten Materialien** und prüfen Sie, welche Flip Charts Sie wiederverwenden und welche Sie neu vorbereiten müssen. Orientieren Sie sich dazu an der **Moderatoren-Checkliste von Workshop 4**:

Moderatoren-Checkliste Workshop 4:

- Rechtzeitige Versendung der Einladung mit Tagesordnung
- Reservierung eines ausreichend großen Raumes
- 10 Kärtchen pro Teilnehmer (4 Farben)
- Haftklebestift oder ausreichend Nadeln
- Mindestens ein Moderationsstift pro Teilnehmer zum Beschriften der Kärtchen
- Zwei Metaplanwände mit Packpapier (zum Anheften der Kärtchen)
- Eine digitale Fotokamera zur Dokumentation
- 8 Klebepunkte pro Teilnehmer
- Ein Flip Chart mit den vorbereiteten Charts und mindestens fünf unbeschriebene Bögen
- Das WLLB-Prozessmanagement-Formular

Durchführung

(1) Einleitung/Auftakt

Zeigen Sie zu Beginn mit Hilfe der WLLB-Teamanalyse-Übersicht an welchem zeitlichen und inhaltlichen Punkt die Workshop-Reihe angelangt ist. Im Anschluss daran stellen Sie die Fragen zum **zwischenzeitlichen Geschehen** (siehe Teil B.2 – WLLB-Workshop-Evaluations-Fragen, 1. Teil, Fragen 1-3) und diskutieren diese gemeinsam mit der Gruppe. Orientieren Sie sich hier an der **Vorgehensweise der bisherigen Workshops**.

Erläutern Sie anschließend das **Ziel** und die **Vorgehensweise im vierten Workshop**. Fragen Sie die Teilnehmer, ob es offene Fragen gibt, damit Missverständnisse vermieden werden können. Erklären Sie nun – analog zu Workshop 2 und 3 – welche **Rollen** die Beteiligten im Workshop einnehmen. Hierfür sind insgesamt **10 Minuten** vorgesehen.

(2) Zielgewichtung und -auswahl

Schritt 1

Stellen Sie nun die in Workshop 3 erarbeiteten Ziele und Indikatoren mit Hilfe der Pinnwand-Übersicht „Vom IST zum SOLL“ vor.

Abbildung 18: Einstieg und Wiederholung: „Vom IST- zum SOLL-Zustand“



Schritt 2

Lassen Sie das Team in einem nächsten Schritt die Ziele gewichten, sofern mehr als ein Ziel formuliert worden ist. Es ist wichtig, dass sich die Gruppe gemeinsam für ein Ziel entscheidet, für das im Folgenden **Lösungswege** bzw. **Umsetzungsmaßnahmen** erarbeitet wird. Insgesamt bietet der Zeitrahmen in Workshop 4 nur genug Raum für die Bearbeitung eines Ziels. Für die Gewichtung und Auswahl sind **5 Minuten** vorgesehen.

Hinweis

Sollten mehrere Ziele gegeben sein und die Gruppe kann sich nicht für ein gemeinsames Ziel entscheiden, müssen weitere Ziele ggf. in einer zweiten Workshop-Reihe bearbeitet werden.

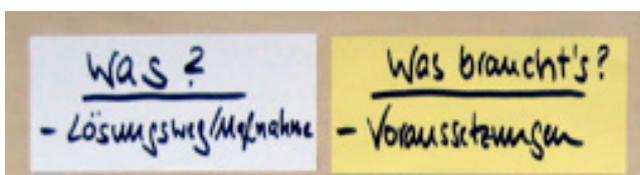
Wenn sich die Gruppe für ein **Ziel entschieden** hat, werden je nach Anzahl der Teilnehmer **2-3 Kleingruppen** gebildet; wobei auch hier die teilnehmenden Führungskräfte eine eigene Gruppe bilden.

(3) Maßnahmensuche

Schritt 1

Jede **Kleingruppe** bearbeitet nun das ausgewählte Ziel, indem **Maßnahmen zur Umsetzung** gesucht werden (**Was?**). Es empfiehlt sich hier an die Ursachen aus Workshop 2 anzuknüpfen, um die Diskussion zu erleichtern. Die Kleingruppen sollen darüber hinaus berücksichtigen, was für die Umsetzung der Maßnahme benötigt wird, damit von Beginn an realistische Umsetzungsmaßnahmen erarbeitet werden (**Was braucht's?**) (siehe Abbildung 19 – Lösungsweg (Was?) und Voraussetzungen (Was braucht's?)). Für jeden Aspekt wird eine eigene Kartenfarbe gewählt. Hierfür sind **20 Minuten** vorgesehen.

Abbildung 19: Lösungsweg (Was?) und Voraussetzungen (Was braucht's?)



Schritt 2

Jede **Gruppe** bestimmt eine Person, die die **Ergebnisse** im Anschluss an die Gruppenarbeitsphase im **Plenum** vorstellt. Achten Sie darauf, dass auch Personen präsentieren, die sich bisher noch nicht besonders beteiligt haben. Jede **Maßnahme** wird einzeln vorgestellt. Dabei werden auch die **Voraussetzungen für den Lösungsweg** erläutert.

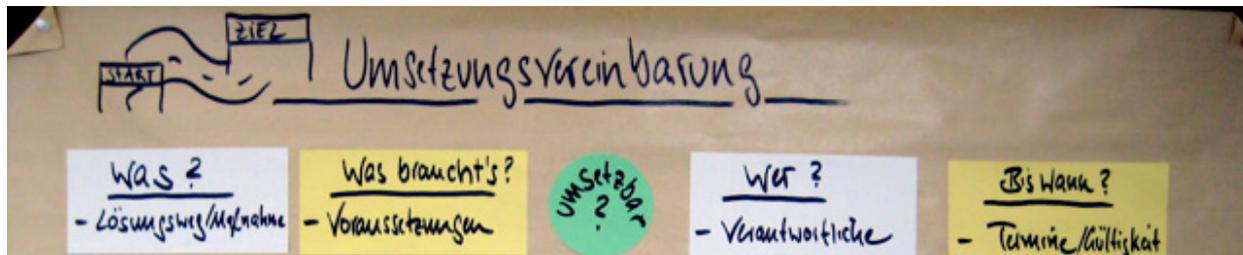
Nachdem die Mitarbeiter-Gruppen ihre Ergebnisse nacheinander vorgestellt haben und Verständnisfragen beantwortet wurden, werden die Führungskräfte gebeten, die eigenen Vorschläge zu ergänzen. Ähnliche Karten können direkt bei der Präsentation von den Vortragenden zueinander gehängt werden. Für die Ergebnispräsentation sind **15 Minuten** vorgesehen.

(4) Umsetzbarkeitseinschätzung

Daran schließt eine Bewertung an, bei der die konkrete **Umsetzbarkeit** bzw. **Realisierbarkeit** der jeweils vorgeschlagenen Maßnahme im Mittelpunkt steht. Hierzu wird insbesondere die Stellungnahme der **Geschäftsleitung** bzw. der **Teamleiter** eingeholt.

Nur bei Maßnahmen, deren **Umsetzbarkeit als möglich bewertet** wurde, wird im nächsten Schritt festgelegt, wer für die Umsetzung verantwortlich ist und **bis wann** diese erfolgt sein soll (siehe Abbildung 20 – Maßnahmenplan). Der so entstandene Maßnahmenplan wird am Ende von allen Teilnehmern in einem symbolischen Akt unterzeichnet. Für die **Diskussion** und die anschließende Festlegung der **Verantwortlichkeiten und Zeiträume** sind weitere **30 Minuten** vorgesehen.

Abbildung 20: Maßnahmenplan



(5) Abschluss/Bewertung

Gehen Sie nun wieder **analog zu den bisherigen Workshops** vor und evaluieren Sie den Workshop gemeinsam mit den Teilnehmern mit Hilfe der Evaluationsfragen an der Pinnwand und eines Blitzlichtes.

Beenden Sie als Moderator den Workshop mit einem **Ausblick** auf die nächste Veranstaltung (Evaluations-Workshop), indem Sie kurz über dessen Inhalte und Ablauf informieren. Legen Sie einen Termin für diesen Workshop fest. Beachten Sie dabei die Termine, die in der Umsetzungsvereinbarung festgehalten wurden.

Nachbereitung

Auch hier gehen Sie wie bei den bereits durchgeführten Workshops vor. Zudem ergänzt der Prozessmanagement-Beauftragte die **Punkte 9 und 10 im Prozessmanagement-Formular**.

6.5. Workshop 5: Evaluation

Ziel

Ziel des **Evaluations-Workshops** ist es zum einen, den Prozess der Lösungsfindung zu **reflektieren** und zu **prüfen**, ob die vereinbarte Maßnahme eingeleitet oder bereits erfolgreich umgesetzt wurde.

Zum zweiten geht es um die **Bewertung des gesamten Prozesses der WLLB-Teamanalyse**. Außerdem sollte in diesem Workshop entschieden werden, ob ggf. die Bearbeitung des nächsten Themas in einer weiteren Workshop-Reihe (2-5) stattfinden soll. Dies bietet sich vor allem dann an, wenn es weitere, dringende Themen gibt (ausgehend von der Liste der Themen als Ergebnis des Matrix-Scoring-Verfahrens).

Ablauf und Zeitplan des Workshops



• Vorstellung des Ziels des Workshops 5	5 Minuten
• Rückblick auf den Ablauf der Workshops 1-4	10 Minuten
• Bericht der Verantwortlichen zur Umsetzung der Vereinbarungen	15 Minuten
• Bewertung der Einzelindikatoren	10 Minuten
• Bewertung der globalen Zielerreichung	10 Minuten
• Ggf. Klärung von Hindernissen und Diskussion der Möglichkeiten einer besseren Zielerreichung	15 Minuten
• Beurteilung der gewählten Problemsituation	10 Minuten
• Reflexion der WLLB-Teamanalyse	10 Minuten
• Bewertung des Workshops 5	5 Minuten

Vorbereitung

Schauen Sie sich zunächst noch einmal die **in Workshop 4 erarbeiteten Maßnahmen** genau an. Machen Sie sich zudem bewusst, was in den einzelnen Workshops behandelt wurde und welche **Schwierigkeiten** vorgekommen sind.

Laden Sie die Teilnehmer am besten zwei Wochen vor dem Workshop ein, damit vor allem die Umsetzungsverantwortlichen genug Zeit zur Vorbereitung haben.

Bereiten Sie die benötigten **Materialien** (Prozessmanagement-Formular, Veränderungsmessungs-Formular mit den Indikatoren der Zielerreichung, die im Rahmen des dritten Workshops von den Teilnehmern erarbeitet wurden siehe Teil B) vor und prüfen Sie, welche Flip Charts Sie vorbereiten müssen.

Orientieren Sie sich ebenfalls an der folgenden **Checkliste**.

Moderatoren-Checkliste Workshop 5:

- Rechtzeitige Versendung der Einladung mit Tagesordnung
- Reservierung eines ausreichend großen Raumes
- Eine digitale Fotokamera zur Fotodokumentation
- 8 Klebepunkte pro Teilnehmer
- Ein Flip Chart mit den vorbereiteten Charts und mindestens vier unbeschriebene Bögen
- Das WLLB-Prozessmanagement-Formular
- Das WLLB-Veränderungsmessung-Formular
- Die Pinnwand mit den Umsetzungsvereinbarungen

Durchführung

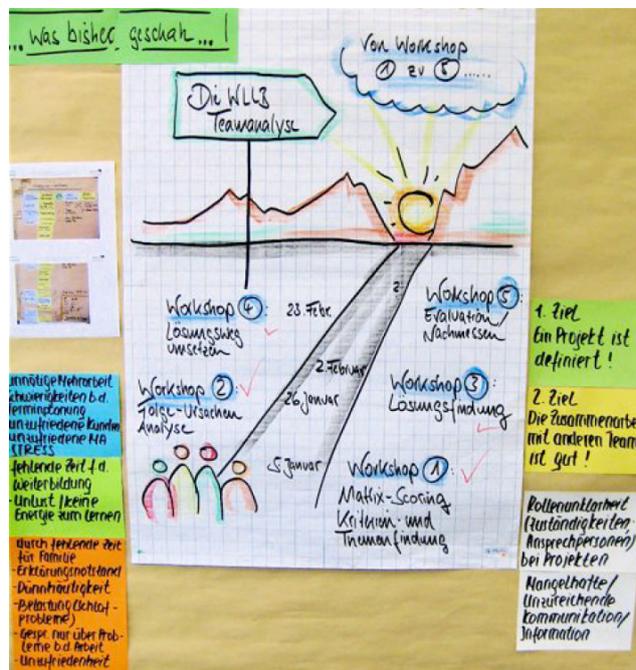
(1) Einleitung/Auftakt

Erläutern Sie das **Ziel** und die **Vorgehensweise** in diesem fünften Workshop. Fragen Sie die Teilnehmer, ob es **offene Fragen** gibt, damit Missverständnisse vermieden werden können.

Erklären Sie nun, welche **Rollen** die Beteiligten im Workshop einnehmen (Rolle des Teams, der Geschäftsleitung bzw. Teamleiter, des PMB und der Moderatoren). Hierfür sind insgesamt **10 Minuten** vorgesehen.

Erläutern Sie anschließend, an welcher Stelle des gesamten Prozesses der WLLB-Teamanalyse das Team nun angekommen ist. Stellen Sie den Verlauf und die **Ergebnisse der Workshops 1-4 zusammenfassend** dar und benennen Sie auch die Themen und Fragestellungen, die offen geblieben sind (siehe Abbildung 21 – Überblick über Workshop 1-4 – Was bisher geschah). Das Rekapitulieren der Workshops 1-4 ermöglicht es, auf relevante Punkte, die im gesamten Prozess der WLLB-Teamanalyse erarbeitet wurden, einzugehen.

Abbildung 21: Überblick über Workshop 1-4 – Was bisher geschah



(2) Umsetzungsstatus

Schritt 1

Im Anschluss daran haben die Verantwortlichen die Möglichkeit, über den Prozess der Umsetzung zu berichten. Im Mittelpunkt steht hier die Frage: **Wo stehen wir?** Unterstützend sind hierbei das **Prozessmanagement-Formular** und das **Umsetzungsvereinbarungs-Pinnwandbild**, denen die Teilnehmer entnehmen können, welche Umsetzungsvereinbarungen im vierten Workshop getroffen wurden und wer für die Umsetzung verantwortlich ist.

Als **Moderator** ist es Ihre Aufgabe, dafür zu sorgen, dass keine Diskussionen über Gründe der Nicht-Umsetzung von Maßnahmen entstehen, die oft von Schuldzuweisungen und Rechtfertigungen begleitet werden. Es soll lediglich der aktuelle **Entwicklungsstand** geschildert werden und Sie sollten während des Berichtes der Verantwortlichen nur Verständnisfragen zulassen. Während des Berichtes sollten Sie als Moderator die wichtigsten Punkte an einem Flip Chart mitschreiben und visualisieren. Hierfür sind **15 Minuten** Zeit vorgesehen.

Schritt 2

Es folgt ein **Blitzlicht** mit der Frage: **Wie geht es mir mit dem Bericht zu der Umsetzungsvereinbarung?** Hierfür sind insgesamt **10 Minuten** vorgesehen.

(3) Zielerreichungsbewertung

Schritt 1

Im Anschluss daran bewertet jeder Teilnehmer mit Hilfe eines **Bewertungsbogens** (siehe Teil B.3 – Formular WLLB-Veränderungsmessung) in Einzelarbeit die Indikatoren, die im Rahmen des dritten Workshops, im Hinblick auf die Zielerreichung, gesammelt wurden. Die Bögen werden im Anschluss daran vom Moderator eingesammelt. Hierfür sind **10 Minuten** Zeit vorgesehen.

Schritt 2

Durch eine **Punktabfrage** erfolgt dann die Bewertung der globalen Zielerreichung.

Schritt 3

Daran schließt sich eine Diskussion im Plenum mit folgenden **Reflexionsfragen** an:



- Wie geht es mir mit der Zielerreichung?
- Welche Hindernisse gab und gibt es bei der Umsetzung der Lösungswege?
- Wie kann die Zielerreichung verbessert werden?

Diese Fragen werden auf einem **Flip Chart** visualisiert. Durch **Zuruf** werden die genannten Stichpunkte auf Flip Charts festgehalten, so dass ein strukturierter und ergebnisorientierter Austausch entsteht. Hierfür sind weitere **10 Minuten** vorgesehen.

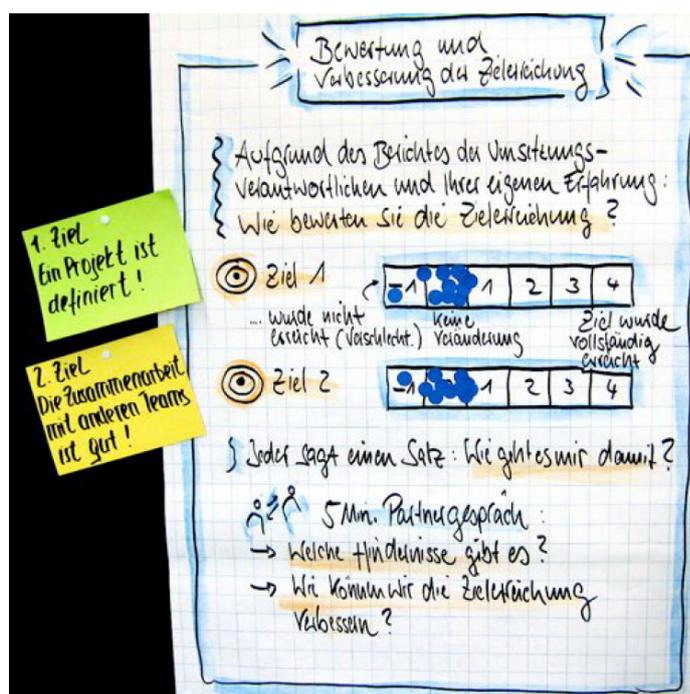


(4) Bewertung/Abschluss

Schritt 1

Zunächst werden **Belastungspunkte** für die Bereiche **Arbeiten, Lernen und Leben** vergeben. Es bietet sich an, dies mittels Klebpunkte, die die Teilnehmer auf ein vorbereitetes Flip Chart anbringen, abzufragen (Abbildung 22 – Bewertung der Zielerreichung).

Abbildung 22: Bewertung der Zielerreichung



Schritt 2 - Schritt 3

Im nächsten Schritt werden **der fünfte Workshop (Pinnwand) und dann die WLLB-Teamanalyse insgesamt** evaluiert. In Einzelarbeit bewertet jeder Teilnehmer die WLLB-Teamanalyse im Hinblick auf das Verhältnis von Aufwand und Nutzen. Außerdem werden mit Hilfe des Bewertungsbogens (siehe Teil B.3 – Formular WLLB-Veränderungsmessung) Verbesserungsvorschläge gesammelt.

Schritt 4

Im Anschluss wird das Ergebnis in das WLLB-Prozessmanagement-Formular eingetragen (siehe Teil B.1 – Aufgabe 4). Für die Evaluation des Workshops und der WLLB-Teamanalyse sind **10 Minuten** vorgesehen.

Schritt 5

Beenden Sie als Moderator den Workshop mit einem **Ausblick** auf die möglichen nächsten Schritte, indem Sie kurz über diese informieren. Halten Sie fest, auf welche weiteren Schritte sich das Team verständigt hat sowie ob und wann das zweite **Nachmessen der Zielerreichung** notwendig ist (siehe Abbildung 23 – Nächste Schritte nach Workshop 5).

Zu diesem Zeitpunkt sollten auch noch einmal positive Entwicklungen und erreichte Ziele hervorgehoben werden. Ferner bietet sich die Gelegenheit, zu diskutieren, inwiefern eine weitere Teamanalyse mit dem jeweiligen Thema begonnen werden soll, das an zweiter Stelle auf der Matrix-Scoring-Liste steht.

Abbildung 23: Nächste Schritte nach Workshop 5



Nachbereitung

Erstellen Sie ein **Fotoprotokoll** vom Evaluations-Workshop, auf welchem die Ergebnisse festgehalten sind und verschicken Sie es an die Teilnehmer des Workshops.

B. Unterstützungs-Tools zur Anwendung im Rahmen der WLLB-Teamanalyse

- 1. Formular WLLB-Prozessmanagement**
- 2. Formular WLLB-Workshop-Evaluations-Fragen**
- 3. Formular WLLB-Veränderungsmessung nach Lösung**
- 4. Tabellarische Ablaufpläne**



B. Unterstützungs-Tools zur Anwendung im Rahmen der WLLB-Teamanalyse

Hinweise zum methodischen Vorgehen bei der WLLB-Teamanalyse

Moderieren mit der Metaplan-Methode

Die Metaplan-Methode ist eine partizipative Moderationstechnik, in der ein Moderator durch die Kombination verschiedener Materialien, Inhalte (Ideen, Gedanken, Argumente), die von einem Team erarbeitet oder diskutiert werden, visualisiert und strukturiert. Intention der Metaplan-Methode ist es, anhand einer effizienten Gruppenarbeit viele verschiedene Lösungsstrategien für ein vorherrschendes Problem zu schaffen und zu dokumentieren.

Weitere Informationen sowie Tipps zur Anwendung und zum methodischen Vorgehen dieser Methode finden Sie unter folgendem Link:

www.metaplan.de

Informationen zur Fischgrät-Methode

www.mepost.net

B. Unterstützungs-Tools zur Anwendung im Rahmen der WLLB-Teamanalyse

1. Formular WLLB-Prozessmanagement



Formular WLLB-Prozessmanagement

Ziel für das Team: Dokumentation der Ergebnisse jedes Workshops, um jede Phase der WLLB-Teamanalyse transparent zu machen. Das Prozessmanagement-Formular wird von einem der Teammitglieder im Anschluss an jeden Workshop ausgefüllt und den anderen Teilnehmern sowie der Führungskraft zugänglich gemacht.

Team:

	Datum	Anzahl Teilnehmer
1. Workshop: „Matrix-Scoring“ WLLB-Situationen sammeln		
2. Workshop: „Folgen-Ursachen“ WLLB-Situation definieren		
3. Workshop: „Lösungsfindung“ Ziele definieren		
4. Workshop: „Lösungswege“ Umsetzung vereinbaren		
5. Workshop: „Reflexion“ Lösung bewerten		

→ Nach Workshop 1 ausfüllen:

1. Themensammlung

Bereich	Kriterium	Unterkriterien
Faktoren der Vereinbarkeit von Arbeiten-Lernen-Leben
Stressfaktoren der täglichen Arbeit	<i>Arbeitsunterbrechungen</i>	...
Faktoren der Arbeitszufriedenheit
Werkzeuge der täglichen Arbeit

2. Ergebnisse der Matrix-Scoring-Auswertung

Bereich	Kriterium	Ø	Rang
Faktoren der Vereinbarkeit von Arbeiten-Lernen-Leben
Stressfaktoren der täglichen Arbeit	<i>Arbeitsunterbrechungen</i>	20	1
Faktoren der Arbeitszufriedenheit
Werkzeuge der täglichen Arbeit

Formular WLLB-Prozessmanagement (Seite 2)

→ In Workshop 2 ausfüllen (hier ausgefüllt mit Beispiel):

3. WLLB-Situation/ -Thema: *Arbeitsunterbrechungen*

4. Beteiligte Akteure: *Team Kundenservice*

5. Gemeinsame Problemdefinition/ -analyse: *Unterbrechungen der Arbeit und der Recherchearbeit durch Kundenanrufe, Kollegenanfragen, E-Mails*

6. Analyse der Folgen: *(Folgen bitte ausführlich erläutern!)*

a. Welche Belastungen treten in der Arbeit, im Lernen, im Privatleben auf?

Zeitdruck durch Unterbrechungen, Ineffizienz, Ärger, Störungen, Unkonzentriertheit beim Lernen, Überstunden, die sich auf das Zeitmanagement des Privatlebens auswirken

b. Belastungspunkte

→ In Workshop 2

Belastungshöhe	Auswirkungen in der Arbeit				Ergebnis
	hoch	3	6	9	
	mittel	2	4	6	5 x 4
	gering	1	2	3	
		selten	mittel	oft	
	Auswirkungen im Privatleben				Ergebnis
	hoch	3	6	9	
	mittel	2	4	6	
	gering	1	2	3	
		selten	mittel	oft	
	Auswirkungen für das Lernen				Ergebnis
	hoch	3	6	9	
mittel	2	4	6	6 x 3	
gering	1	2	3		
	selten	mittel	oft		
Belastungshäufigkeit					

→ In Workshop 3

Belastungshöhe	Auswirkungen in der Arbeit				Ergebnis
	hoch	3	6	9	
	mittel	2	4	6	
	gering	1	2	3	
		selten	mittel	oft	
	Auswirkungen im Privatleben				Ergebnis
	hoch	3	6	9	
	mittel	2	4	6	
	gering	1	2	3	
		selten	mittel	oft	
	Auswirkungen für das Lernen				Ergebnis
	hoch	3	6	9	
mittel	2	4	6		
gering	1	2	3		
	selten	mittel	oft		
Belastungshäufigkeit					

→ In Workshop 4

Belastungshöhe	Auswirkungen in der Arbeit				Ergebnis
	hoch	3	6	9	
	mittel	2	4	6	
	gering	1	2	3	
		selten	mittel	oft	
	Auswirkungen im Privatleben				Ergebnis
	hoch	3	6	9	
	mittel	2	4	6	
	gering	1	2	3	
		selten	mittel	oft	
	Auswirkungen für das Lernen				Ergebnis
	hoch	3	6	9	
mittel	2	4	6		
gering	1	2	3		
	selten	mittel	oft		
Belastungshäufigkeit					

→ In Workshop 5

Belastungshöhe	Auswirkungen in der Arbeit				Ergebnis
	hoch	3	6	9	
	mittel	2	4	6	
	gering	1	2	3	
		selten	mittel	oft	
	Auswirkungen im Privatleben				Ergebnis
	hoch	3	6	9	
	mittel	2	4	6	
	gering	1	2	3	
		selten	mittel	oft	
	Auswirkungen für das Lernen				Ergebnis
	hoch	3	6	9	
mittel	2	4	6		
gering	1	2	3		
	selten	mittel	oft		
Belastungshäufigkeit					

Formular WLLB-Prozessmanagement (Seite 3)

	Datum	Belastungspunkte			Summe
		Arbeit	Privatleben	Lernen	
2. Workshop	24.06.12	6	2	4	12
3. Workshop					
4. Workshop					
5. Workshop					

7. Ursachenanalyse:

→ In Workshop 2 ausfüllen

→ Ursachen bitte ausführlich erläutern

a. Welche Ursachen sind verantwortlich für das Problem?

Jede Arbeitsunterbrechung wird sofort bearbeitet, Neu-Priorisierung kostet Zeit, eigentliche Aufgabe (Primärziel) wird verdrängt, vor allem wenn es sich um Recherche handelt

b. Konfliktart

Konflikt	
<input type="checkbox"/>	zw. Arbeit – Privatleben
<input checked="" type="checkbox"/>	zw. Arbeit – Lernen
<input type="checkbox"/>	zw. Lernen – Privatleben
<input type="checkbox"/>	zw. allen drei Bereichen
<input type="checkbox"/>	Anderer Konflikt:

Erläuterung: *V. a. Unterbrechung bei Recherchearbeit*

→ In Workshop 3 ausfüllen:

8. Was soll für das Team erreicht werden (Ziele)? Woran ist erkennbar, dass das Problem gelöst ist?

(Indikatoren sind auf verschiedenen Ebenen: Individuum, Team, Teamleiter, Unternehmen denkbar)

Ziel 1: Weniger Zeitdruck durch Unterbrechungen

Indikatoren	Rating (→ erfolgt in Workshop 5)								
<i>Wiederaufnahmezeit nach Unterbrechung</i>	Unterziel wurde gar nicht erreicht (Verschlechterung)	-1	Unterziel wurde nicht erreicht (keine Veränderung)	0	1	2	3	4	Unterziel wurde vollständig erreicht
<i>Priorisierung von Unterbrechungen</i>	Unterziel wurde gar nicht erreicht (Verschlechterung)	-1	Unterziel wurde nicht erreicht (keine Veränderung)	0	1	2	3	4	Unterziel wurde vollständig erreicht
...	Unterziel wurde gar nicht erreicht (Verschlechterung)	-1	Unterziel wurde nicht erreicht (keine Veränderung)	0	1	2	3	4	Unterziel wurde vollständig erreicht
Zusätzliche Indikatoren (gewählt von Teamleiter/Geschäftsführung) *Beispiele s. Ende des Dokuments									
<i>Arbeitsqualität</i>	Unterziel wurde gar nicht erreicht (Verschlechterung)	-1	Unterziel wurde nicht erreicht (keine Veränderung)	0	1	2	3	4	Unterziel wurde vollständig erreicht

...

Formular WLLB-Prozessmanagement (Seite 4)

Ziel 2:

Indikatoren	Rating (→ erfolgt in Workshop 5)								
...	Unterziel wurde gar nicht erreicht (Verschlechterung)	-1	Unterziel wurde nicht erreicht (keine Veränderung)	0	1	2	3	4	Unterziel wurde vollständig erreicht
...	Unterziel wurde gar nicht erreicht (Verschlechterung)	-1	Unterziel wurde nicht erreicht (keine Veränderung)	0	1	2	3	4	Unterziel wurde vollständig erreicht
...	Unterziel wurde gar nicht erreicht (Verschlechterung)	-1	Unterziel wurde nicht erreicht (keine Veränderung)	0	1	2	3	4	Unterziel wurde vollständig erreicht
Zusätzliche Indikatoren (gewählt von Teamleiter/Geschäftsführung) *Beispiele s. Ende des Dokuments									
...	Unterziel wurde gar nicht erreicht (Verschlechterung)	-1	Unterziel wurde nicht erreicht (keine Veränderung)	0	1	2	3	4	Unterziel wurde vollständig erreicht

...

→ In Workshop 4 ausfüllen:

9. Lösungsvorschlag

Typische Unterbrechungen werden kategorisiert, bei Unterbrechung erfolgt Priorisierung. Wiederaufnahme wird erleichtert durch Speichermöglichkeit

10. Umsetzungsvereinbarung (für das Problem)

- Was? *Priorisierung der Unterbrechungen, Speichermöglichkeit*
- Wer kümmert sich um was (Verantwortung der Umsetzung)?
*Hr X und Y: Priorisierung der Unterbrechungen,
Hr X und Z: Konzept zur Speichermöglichkeit*
- Müssen andere Berufsgruppen/ Vorgesetzte hinzugezogen werden? *nein*
- Wie kann die Lösung kommuniziert und präsent gemacht werden? *Nä. Teammeeting*
- Wann (Zeitpunkt des Beginns)? *01.07.12*
- Zeitpunkt für Überprüfung/ Wiedervorlage: *01.08.12*

→ In Workshop 5 ausfüllen:

11. Weiteres Vorgehen

- Welche Belastungen gibt es trotz der Lösung noch? *Unkonzentriertheit wg. Störungen*
- Maßnahmen zur Verankerung: *Nä. Teammeeting zum Austausch*
- Transfermöglichkeiten: *Nä. Gesamtmeeting, Intranet*

Formular WLLB-Prozessmanagement (Seite 5)

12. Veränderungsmessung

(an diese Stelle kann das Veränderungsmessungs-Formular eingefügt werden)

a. Zusammenfassende Beurteilung der Zielerreichung (Mittelwert aus Einzelbewertungen eintragen)

Ziel 1:...	Ziel wurde gar nicht erreicht (Verschlechterung)	-1	Unterziel wurde nicht erreicht (keine Veränderung)	0	1	2	3	4	Unterziel wurde vollständig erreicht
Ziel 2:...	Unterziel wurde gar nicht erreicht (Verschlechterung)	-1	Unterziel wurde nicht erreicht (keine Veränderung)	0	1	2	3	4	Unterziel wurde vollständig erreicht

b. Bewertung der spezifischen Indikatoren

Indikatoren Ziel 1	Ver-schlech-tert (-1)	Unverän-dert (0)	Verbes-tert (1)	Verbes-tert (2)	Verbes-tert (3)	Verbes-tert (4)	Mittel-wert
...							
...							
Indikatoren Ziel 2	Ver-schlech-tert (-1)	Unverän-dert (0)	Verbes-tert (1)	Verbes-tert (2)	Verbes-tert (3)	Verbes-tert (4)	Mittel-wert
...							
...							

c. Rating der allgemeinen Veränderungen (Mittelwert aus Einzelbewertungen eintragen)

		-2	-1	0	1	2		MW
Vereinbarkeit der Bereiche Arbeiten-Leben wurde verändert	Viel schlechtere Vereinbarkeit	-2	-1	0	1	2	Viel bessere Vereinbarkeit	
Vereinbarkeit der Bereiche Arbeiten-Lernen wurde verändert	Viel schlechtere Vereinbarkeit	-2	-1	0	1	2	Viel bessere Vereinbarkeit	
Vereinbarkeit der Bereiche Lernen-Leben wurde verändert	Viel schlechtere Vereinbarkeit	-2	-1	0	1	2	Viel bessere Vereinbarkeit	
Die Zusammenarbeit im Team wurde verändert (z.B. Informationsfluss, Abläufe)	Viel schlechtere Zus.-arbeit	-2	-1	0	1	2	Viel bessere Zus.-arbeit	
Die Zusammenarbeit mit anderen Teams wurde verändert	Viel schlechtere Zus.-arbeit	-2	-1	0	1	2	Viel bessere Zus.-arbeit	
Erholungsmöglichkeit nach der Arbeit wurde verändert (Abschalten, Entspannen)	Viel schlechtere Erholung	-2	-1	0	1	2	Viel bessere Erholung	

Formular WLLB-Prozessmanagement (Seite 6)

Beispiele für zusätzliche Kriterien unter Punkt 8 „Was soll für das Team erreicht werden (Ziele)?“

Zeitressourcen haben sich verändert	Viel weniger Zeit (mehr Zeitdruck)	-2	-1	0	1	2	Viel mehr Zeit (weniger Zeitdruck)
Die Zusammenarbeit mit der Führungskraft wurde verändert	Viel schlechtere Zus.-arbeit	-2	-1	0	1	2	Viel bessere Zus.-arbeit
Der Informationsfluss (im Team) wurde verändert	Viel schlechterer Info.-fluss	-2	-1	0	1	2	Viel besserer Info.-fluss
Die Abläufe wurden verändert	Viel schlechtere Abläufe	-2	-1	0	1	2	Viel bessere Abläufe
Zufriedenheit über den Umgang mit dem Kunden	Viel geringere Zufriedenheit	-2	-1	0	1	2	Viel höhere Zufriedenheit
Die Arbeitsqualität wurde verändert	Viel schlechtere Qualität	-2	-1	0	1	2	Viel bessere Qualität
Die Erschöpfung nach der Arbeit wurde verändert	Viel erschöpfter nach der Arbeit	-2	-1	0	1	2	Viel weniger erschöpft
Die Anzahl an ungeplanten Überstunden wurde verändert	Viel mehr Überstunden	-2	-1	0	1	2	Viel weniger Überstunden
Die Anzahl an genommenen Pausen wurde verändert	Pausen häufig nicht genommen	-2	-1	0	1	2	Pausen immer genommen

B. Unterstützungs-Tools zur Anwendung im Rahmen der WLLB-Teamanalyse

2. Formular WLLB-Workshop-Evaluations-Fragen



Formular WLLB-Workshop-Evaluations-Fragen

Ziel für das Team: Informationen über die Zusammenarbeit (Diskussionsgrundlage für Reflexion über gemeinsames Arbeiten), Optimierungsmöglichkeiten (Rückkopplung); von Moderator auf Teamebene erheben

	Datum	Anzahl Teilnehmer
1. Workshop: „Matrix-Scoring“ WLLB-Situationen sammeln		
2. Workshop: „Folgen-Ursachen“ WLLB-Situation definieren		
3. Workshop: „Lösungsfindung“ Ziele definieren		
4. Workshop: „Lösungswege“ Umsetzung vereinbaren		
5. Workshop: „Reflexion“ Lösung bewerten		

1. Teil der Moderation am Anfang jeden Workshops:

- Ab Workshop 2
1. **Zusammenarbeit mit FK/GF**
 - z.B. Unterstützung
 - Bereitstellung von Ressourcen
 - Wertschätzung
 2. **Zusammenarbeit mit anderen Teams**
 3. **Hindernisse**
 - z.B. Zeitdruck
 - Informationsmangel
 - Unterbrechungen

2. Teil der Moderation am Ende jeden Workshops (Flip Chart)

- Ab Workshop 1
1. **Fragen zu Teamarbeit:** (Moderation: Kuchendiagramm, Punkte)
 - Zielorientierung (Klarheit des Ziels)
 - Zielerreichung (Effizienz der Zielerreichung)
 - Zusammenarbeit (das Team hat gut zusammengearbeitet)
 - Beteiligung/Partizipation (jeder konnte seine Meinung einbringen/ Meinungsverschiedenheiten wurden berücksichtigt)
 2. **Blitzlicht:**
 - Lessons learned; Aufwand-Nutzen; was war gut, was war schlecht?
 - Was erwarten Sie für den nächsten Workshop?
 - Was brauchen Sie für den nächsten Workshop?

In Workshop 5: Veränderungsmessung (s. nächste Seite)

B. Unterstützungs-Tools zur Anwendung im Rahmen der WLLB-Teamanalyse

3. Formular WLLB-Veränderungsmessung nach Lösung



Formular WLLB-Veränderungsmessung nach Lösung (Workshop 5)

Ziel: Die Veränderungsmessung dient dazu, die Zielerreichung zu beurteilen und zu bewerten, in welchen Bereichen Veränderungen durch die WLLB-Maßnahme aufgetreten sind. Im Rahmen der Veränderungsmessung findet zudem eine Bewertung des Instruments der WLLB-Teamanalyse statt, um für die nächste Workshop-Reihe Änderungen bzgl. des Vorgehens abzuleiten. Die Veränderungsmessung findet in Workshop 5 statt (s. Anleitung WS 5).

Team:

1. WLLB-Situation/ -Thema:

2. Zusammenfassende Beurteilung der Zielerreichung: Globale Zielerreichung (Ziele werden aus dem Prozessmanagement-Formular aus Punkt 8 übertragen):

a) Globale Zielerreichung

Ziel 1: ...	Ziel wurde gar nicht erreicht (Verschlechterung)	-1	Ziel wurde nicht erreicht (keine Veränderung)	0	1	2	3	4	Ziel wurde vollständig erreicht	MW
Ziel 2: ...	Ziel wurde gar nicht erreicht (Verschlechterung)	-1	Ziel wurde nicht erreicht (keine Veränderung)	0	1	2	3	4	Ziel wurde vollständig erreicht	MW

b) Bewertung der spezifischen Indikatoren jedes Ziels (Indikatoren aus dem Prozessmanagement-Formular aus Punkt 8 übertragen)

Indikatoren Ziel 1	Verschlechtert (-1)	Unverändert (0)	Verbessert (1)	Verbessert (2)	Verbessert (3)	Verbessert (4)	Mittelwert
...							
...							
...							

Indikatoren Ziel 2	Verschlechtert (-1)	Unverändert (0)	Verbessert (1)	Verbessert (2)	Verbessert (3)	Verbessert (4)	Mittelwert
...							
...							
...							

Formular WLLB-Veränderungsmessung nach Lösung (Workshop 5) (Seite 2)

c1) Bewertung der allgemeinen Veränderungen durch Umsetzung der Maßnahmen (Diese Seite erhält jeder Mitarbeiter zum Ausfüllen in Workshop 5)

Vereinbarkeit der Bereiche Arbeiten-Leben wurde verändert	Viel schlechtere Vereinbarkeit	-2	-1	0	1	2	Viel bessere Vereinbarkeit
Vereinbarkeit der Bereiche Arbeiten-Lernen wurde verändert	Viel schlechtere Vereinbarkeit	-2	-1	0	1	2	Viel bessere Vereinbarkeit
Vereinbarkeit der Bereiche Lernen-Leben wurde verändert	Viel schlechtere Vereinbarkeit	-2	-1	0	1	2	Viel bessere Vereinbarkeit
Die Zusammenarbeit im Team wurde verändert (z.B. Informationsfluss, Abläufe)	Viel schlechtere Zusammenarbeit	-2	-1	0	1	2	Viel bessere Zusammenarbeit
Die Zusammenarbeit mit anderen Teams wurde verändert	Viel schlechtere Zusammenarbeit	-2	-1	0	1	2	Viel bessere Zusammenarbeit
Erholungsmöglichkeit nach der Arbeit wurde verändert (Abschalten, Entspannen)	Viel schlechtere Erholung	-2	-1	0	1	2	Viel bessere Erholung

c2) Ergebnisdarstellung der allgemeinen Veränderungen durch Umsetzung der Maßnahmen

(aus c1 abgeleitetes Ergebnis: Mittelwert + Häufigkeiten der Antworten aller Teammitglieder eintragen)

Allgemeine Veränderungen	MW	-2	-1	0	1	2
Vereinbarkeit der Bereiche Arbeiten-Leben wurde verändert						
Vereinbarkeit der Bereiche Arbeiten-Lernen wurde verändert						
Vereinbarkeit der Bereiche Lernen-Leben wurde verändert						
Die Zusammenarbeit im Team wurde verändert (z.B. Informationsfluss, Abläufe)						
Die Zusammenarbeit mit anderen Teams wurde verändert						
Erholungsmöglichkeit nach der Arbeit wurde verändert (Abschalten, Entspannen)						

Formular WLLB-Veränderungsmessung nach Lösung (Workshop 5) (Seite 3)

3. Einschätzungen zum Prozessmanagement-Formular

a. Wie hilfreich fanden Sie das Prozessmanagement-Formular, um die Workshops zu dokumentieren?	Gar nicht hilfreich	-2	-1	0	1	2	Sehr hilfreich	Fehlend	MW
	Häufigkeit								
b. Wie schätzen Sie Aufwand (A) und Nutzen (N) des Prozessmanagement-Formulars ein?	Aufwand höher als Nutzen	A>N	A>N	A=N	A<N	A<N	Nutzen höher als Aufwand	Fehlend	MW
		-2	-1	0	1	2			
	Häufigkeit								

c. Verbesserungsvorschläge zum Prozessmanagement-Formular (Gestaltung/ Ablage/...)?

B. Unterstützungs-Tools zur Anwendung im Rahmen der WLLB-Teamanalyse

4. Tabellarische Ablaufpläne



Tabellarische Ablaufpläne

Überblick:

Insgesamt sind 5 Workshops im Rahmen der WLLB-Teamanalyse vorgesehen:

Workshops	Ziele
1. Matrix-Scoring / Themensammlung	Die Teilnehmer kennen den Ablauf der WLLB-Teamanalyse. Die relevanten Kriterien für vier Bereiche sind gesammelt und gewichtet. Der Prozessmanagement-Beauftragte ist ernannt.
2. Folge-/Ursachen-Analyse	Die Teilnehmer kennen die Ergebnisse der MSc-Auswertung und haben das Thema „mit dem größten Engpass“ ausgewählt. Eine Problemdefinition sowie eine Analyse von Folgen und Ursachen wurden vorgenommen.
3. Lösungsfindung	Die Teilnehmer haben aufbauend auf der Analyse von Folgen und Ursachen einen IST-Zustand definiert sowie einen SOLL-Zustand anhand von Zielen und Indikatoren für die Zielerreichung formuliert.
4. Lösungsweg umsetzen	Die Teilnehmer haben aufbauend auf der Definition des IST-/SOLL-Zustandes Lösungswege und Maßnahmen erarbeitet sowie Umsetzungsvereinbarungen getroffen.
Umsetzung der Vereinbarungen	
5. Evaluation / Nachmessen	Die Teilnehmer haben anhand der Ziele und Indikatoren mögliche Veränderungen bewertet. Maßnahmen zur Verbesserung der Zielerreichung sind - sofern notwendig - diskutiert. Die WLLB-Teamanalyse ist bewertet.

Durchführungszeit: 90 Minuten/WS

Teilnehmer:

Vollständiges Team. Führungskräfte sind beim ersten Workshop nicht dabei, werden jedoch über die Ergebnisse und den Ablauf informiert. Ab dem zweiten Workshop sind die Führungskräfte anwesend.

Workshop 1 – Matrix-Scoring

Dauer	TOP	Inhalt / Ablaufschritt	Methode	Wer?	Material	Kommentare zur Moderation
		Einladung mit TO		Moderator		Spätestens eine Woche vor dem Termin
10	1. Einführung	Begrüßung, kurzer Überblick über die WLLB-Teamanalyse, Vorstellung der Ziele und des Ablaufs der WLLB-Teamanalyse	Input	Moderator	Flip Chart 1 (Herzlich Willkommen!) Flip Chart 2 (Übersicht über die 5 WS der WLLB-Teamanalyse)	
5		Vorstellung des methodischen Vorgehens im WS 1 und der Spielregeln (Vertraulichkeit, Offenheit, Kommunikation und Zusammenarbeit)	Input	Moderator	Flip Chart 3 (Instruktion „Wie gehen wir vor?“) Flip Chart 4 (Spielregeln)	
45	2. Kriterienfindung und -gewichtung	Kriteriensammlung in den 4 Bereichen: Stressfaktoren der täglichen Arbeit, Werkzeuge der täglichen Arbeit, Arbeitsplatzzufriedenheit, Vereinbarkeit von Arbeiten, Lernen und Privatleben?“	Einzelarbeit, Kartenabfrage, Vorstellung im Plenum, Clustern der Karten mit Themen/Aspekten durch Tn und Moderator	Tn Moderator	Moderationskarten selbstklebend in 4 Farben, Stifte, 2 Metaplanwände, Kleber	Anmoderation: „Welche Themen/Aspekte gibt es in den vier Bereichen, bei denen Sie der Meinung sind, dass diese suboptimal laufen? Bei welchen Themen sehen Sie Handlungsbedarf? Notieren Sie diese bitte!“ „Beispiele für Stressfaktoren der täglichen Arbeit könnten Zeitdruck oder Arbeitsunterbrechungen sein. Für Werkzeuge der täglichen Arbeit wären ein Drucker, der ständig Papierstau verursacht oder veraltete Softwaresysteme mögliche Beispiele. Themen, welche die Arbeitsplatzzufriedenheit beeinträchtigen, sind eine mangelhafte Zusammenarbeit mit Kollegen oder das Führungsverhalten der Vorgesetzten. Beispiele für den Bereich Vereinbarkeit von Arbeiten, Lernen und Privatleben könnten häufige Überstunden oder unflexible Arbeitszeiten sein.“

Workshop 1 – Matrix-Scoring / Themensammlung

Dauer	TOP	Inhalt / Ablaufschritt	Methode	Wer?	Material	Kommentare zur Moderation
15	2. Kriterien- findung und -gewichtung	Matrix-Scoring (MSc): Gewichtung durch Tn anhand von MSc-Bogen	Einzelarbeit	Tn	Flip Chart 3 (Instruktion), MSc-Bogen	Anmoderation: „Bitte tragen Sie zunächst die Überschriften der Cluster in die Spalte „Kriterium“ ein. Beachten Sie bitte dabei, dass die Reihenfolge der Cluster bei allen gleich sein sollte, damit die Auswertung leichter ist. Fangen Sie mit dem Bereich „Stressfaktoren der täglichen Arbeit“ an und tragen Sie zuerst den Cluster ..., dann den Cluster ..., dann den Cluster ... in die Tabelle ein“ (nach dem Muster sollten alle vier Bereiche eingetragen werden). „Nehmen Sie nun eine Bewertung der Themen vor. Entscheiden Sie sich zuerst für die Benotung auf einer Skala von 1 sehr gut bis 6 ungenügend. Wählen Sie die entsprechende Spalte. Haben Sie sich für eine Note und damit für eine bestimmte Spalte entschieden, dann bewerten Sie im nächsten Schritt die Wichtigkeit des jeweiligen Kriteriums auf einer Skala von 1 wenig wichtig bis 6 sehr wichtig. Wichtigkeit könnte auch bedeuten: Wie dringend ist dieses Thema? Tragen Sie die Zahl für die Wichtigkeit in die Zeile der ausgewählten Spalte ein. Ein Beispiel: Sie empfinden den Austausch mit den Kollegen als katastrophal und benoten dieses Thema mit einer 6 d.h. sie wählen die entsprechende Spalte. Die Wichtigkeit/Dringlichkeit mit der dieses Thema angegangen werden sollte, schätzen Sie sehr hoch ein, da es Sie sehr beeinträchtigt und tragen deshalb eine 6 in die entsprechende Zelle ein. Damit würde sich in der Multiplikation der maximal erreichbare Wert ergeben (36.“
5		MSc-Beauftragten ernennen, seine Aufgaben erklären und ihm die ausgefüllten Bögen übergeben.	Diskussion	Plenum	Flip Chart 5 (ToDo-Liste MSc-Beauftragter)	
5	3. Abschluss/ Bewertung	Evaluation des Workshops 1 anhand von vier Kriterien: Zielorientierung; Zielerreichung, Beteiligung der Teammitglieder und die Zusammenarbeit	Punktabfrage (Bereiche mit Schulnoten-Skala 1 = sehr gut, 6 = ungenügend)	Tn	Flip Chart 6 (Evaluation), Klebepunkte	Der Moderator sollte hier darauf hinweisen, dass es um die Bewertung des Workshops 1 geht und nicht um die Bewertung der WLLB-Teamanalyse insgesamt.
5		Ausblick auf die nächsten Schritte und Verabschiedung	Input	Moderator	Flip Chart 2 (Übersicht über die 5 WS der WLLB-Teamanalyse)	Abfrage nach der Veröffentlichung der Ergebnisse Abfrage nach der Beteiligung der Führungskräfte ab dem WS 1

Workshop 2 – Folgen-/Ursachen-Analyse

Dauer	TOP	Inhalt / Ablaufschritt	Methode	Wer?	Material	Kommentare zur Moderation
		Einladung mit TO		Moderator		Spätestens eine Woche vor dem Termin
10	1. Einführung	Begrüßung, Vorstellung der Ziele und des Ablaufs des WS 2	Input	Moderator	Flip Chart 1 (Herzlich Willkommen!) Flip Chart 2 aus dem WS 1 (Übersicht über die 5 WS der WLLB-Teamanalyse) Flip Chart 3 (Ziele und Rollen im WS 2)	Da beim WS 2 erstmalig die Führungskräfte teilnehmen, sollte der Moderator an dieser Stelle auf die Rolle der Beteiligten eingehen: Anmoderation: „Wir kommen ab dem 2. Workshop in einer neuen Konstellation zusammen. Daher möchte ich jetzt auf die Rollen der Beteiligten eingehen und diese kurz erläutern. Meine Rolle als Moderator ist definiert als Prozessbegleiter. Ich achte darauf, dass wir das Ziel in der gegebenen Zeit erreichen und die Spielregeln eingehalten werden. Sie agieren in der Rolle als Teilnehmer und sind für das inhaltliche Ergebnis dieser Workshops verantwortlich. Sie sind die Experten für Inhalte und Themen, an denen im Rahmen der Workshops gearbeitet werden soll. Die Führungskräfte agieren vor allem in der Rolle als Berater und Experten für die Umsetzung. Im Rahmen der Workshops lassen Sie die Teilnehmer an Ihren Ideen, Themen und Zielen arbeiten und bringen sich in den Prozess dann ein, wenn die Teilnehmer Fragen zur Umsetzbarkeit von Lösungsmöglichkeiten haben oder wenn es wichtig ist, Dinge aus einer übergeordneten Unternehmensperspektive zu betrachten. Ansonsten ist es wichtig, dass die Führungskräfte sich weitestgehend zurückhalten. In meiner Rolle als Moderator muss ich mir möglicherweise die Erlaubnis nehmen, alle Beteiligten von Zeit zu Zeit an ihre Rollen zu erinnern. Ich werde Sie dann darauf ansprechen, falls ich eine Verletzung der vereinbarten Rolle wahrnehme“.
10		Vorstellung der Ergebnisse der MSc-Auswertung und des „größten Engpasses“	Input, Plenum, ggf. Punkteabfrage	MSc-Beauftragter, Tn, Moderator	Auswertung der MSc-Bogen als Handout, ggf. Klebepunkte	Der Msc-Beauftragte stellt die Auswertungsmethode und die Ergebnisse vor. Der Moderator bittet um Bestätigung des EKS. Abfrage: „Gibt es Redebedarf bezüglich der Auswahl des Themas mit dem größten Engpass? Sind alle damit einverstanden, dass in den nächsten Workshops an dem Thema mit dem höchsten Punktwert gearbeitet wird, oder gibt es andere Themen auf der Liste, die womöglich vorzuziehen sind? Wenn ja, dann könnte mittels einer Punkteabfrage entschieden werden, welches Thema stattdessen bearbeitet werden sollte.“

Workshop 2 – Folge-/Ursachen-Analyse

Dauer	TOP	Inhalt / Ablaufschritt	Methode	Wer?	Material	Kommentare zur Moderation
5	2. Kriterienauswahl und -analyse von Folgen und Ursachen	Vorstellung des Clusters mit den dazugehörigen Kriterien aus WS 1. Ergänzungen aus Sicht der Tn.	Input, Plenum, Abfrage auf Zuruf	Moderator, Tn	Flip Chart 4 (MindMap, EKS mit Karten aus WS 1)	
10		Erarbeitung einer Problemdefinition: Was ist das genaue Problem (falls noch nicht eindeutig)? Wer ist daran beteiligt? Wann tritt das Problem auf? Wie oft tritt das Problem auf?	Abfrage auf Zuruf	Tn, Moderator	Flip Chart 5 (Was? Wer? Wann? Wie oft?)	
20		Folgen (4a), Belastungspunkte (4b) und Konfliktarten (5b). Tn beraten sich bezüglich Folgen in Murmelgruppen. Ergebnisse werden auf FC 6 festgehalten, getrennt nach den Bereichen Arbeiten, Lernen, Leben. Dann Punktabfrage für die Belastungspunkte und Konfliktbereiche (5b)	Murmelgruppe, Abfrage auf Zuruf (4a) Punkteabfrage (4b),	Tn, Moderator	Flip Chart 6 (Folgen nach Bereichen, Flip Chart 7 (Belastungspunkte) Flip Chart 8 (Konfliktarten, 3 Kreise), Klebepunkte	
25		Ursachenerhebung: Welche Ursachen liegen dem Problem zugrunde (5M-Methode)? Kleingruppenarbeit und Vorstellung im Plenum	Kleingruppenarbeit	Tn	Metaplan (Fisch), Karten	Der Moderator erklärt die 5M-Methode: „Am Kopfende wird das zu untersuchende Problem eingetragen (der Moderator bringt die Karte mit dem vorhin definierten Problem am Kopf des Fisches an). Die fünf Hauptarme (Gräten) werden mit den Begriffen „Mensch“, „Maschine“, „Methode“, „Material“ und „Mitwelt“ beschriftet (der Moderator gibt kontextbezogene Beispiele für die Begriffe). „Diese stehen für fünf mögliche Hauptursachen des Problems. Ihre Aufgabe ist es, in der Gruppenarbeit die jeweiligen Ursachen zu erarbeiten, die den fünf Hauptkategorien zugeordnet werden können. Gruppe 1 bearbeitet die ersten 3M und Gruppe 2 die letzten 2M. Die Vorgesetzten können als eigene Gruppe alle 5 Bereiche bearbeiten. Sie haben dafür 15 Minuten Zeit. Bitte halten Sie die Ursachen auf Karten fest. Im Anschluss stellen Sie diese bitte im Plenum vor.“
5		Evaluation des Workshops 2 anhand von vier Kriterien: Zielorientierung; Zielerreichung, Beteiligung der Teammitglieder und die Zusammenarbeit	Punktabfrage (Bereiche mit Schulnoten-Skala 1 = sehr gut, 6 = ungenügend)	Tn	Flip Chart 6 aus dem WS 1 (Evaluation), Klebepunkte	Der Moderator sollte hier darauf hinweisen, dass es um die Bewertung des Workshops 2 geht und nicht um die Bewertung der WLLB-Teamanalyse insgesamt.
5		Ausblick auf die nächsten Schritte und Verabschiedung	Input	Moderator	Flip Chart 2 aus dem ersten WS (Übersicht über die 5 WS der WLLB-Teamanalyse)	

Workshop 3 - Lösungsfindung

Dauer	TOP	Inhalt / Ablaufschritt	Methode	Wer?	Material	Kommentare zur Moderation
		Einladung mit TO		Moderator		Spätestens eine Woche vor dem Termin
5	1. Einführung	Begrüßung, Vorstellung der Ziele und des Ablaufs des WS 3	Input	Moderator	Flip Chart 1 (Herzlich Willkommen!) Flip Chart 2 aus dem WS 1 (Übersicht über die 5 WS der WLLB-Teamanalyse) Flip Chart 3 (Ziele und Rollen im WS 3)	
10		Zuerst wird anhand des FC 4 (Instruktion) die Leitidee vom IST zum SOLL vorgestellt. Dann wird mit Hilfe der im Rahmen des WS 2 erarbeiteten Inhalten (Problem; Folgen und Ursachen des Problems) der IST-Zustand auf der linken Seiten eines Metaplans präsentiert	Input	Moderator	Metaplan 1 (Vom IST-zum SOLL-Zustand) Flip Chart 4 (Instruktion)	Anmoderation: „Die Suche nach Lösungen für ein Problem beginnt mit der Definition des IST-Zustands und der Formulierung eines SOLL-Zustands, also dessen, was im Hinblick auf den momentanen IST-Zustand anders werden soll. Den IST-Zustand haben Sie im Rahmen des 2.Workshops bereits definiert, indem Sie das Problem beschrieben sowie die Folgen und die Ursachen dieses Problems erarbeitet haben. Ich fasse diese zur Erinnerung zusammen.“ Der Moderator pinnt und erläutert die Karten mit dem Problem, den Folgen und den Ursachen untereinander auf die linke Seite der Pinnwand mit der Überschrift „Vom IST-Zustand“ an.
35	2. Themenbearbeitung	SOLL-Zustand: Welche Ziele ergeben sich aus dem IST-Zustand? Bei mehreren Zielen sollte eine Priorisierung durch Klebepunkte vorgenommen werden	Abfrage auf Zuruf, Punkteabfrage	Tn, Plenum	Metaplan 1 (Vom IST-zum SOLL-Zustand) Flip Chart (Ziele für den SOLL-Zustand) Klebepunkte	Der Moderator sammelt per Abfrage auf Zuruf Ziele für den SOLL-Zustand. Anmoderation: „Mit Blick auf das Problem, die Folgen und die Ursachen des Problems, was soll anders werden? Welche Ziele ergeben sich Ihrer Meinung nach aus dem IST-Zustand?“ Bitte formulieren Sie diese Ziele möglichst als Zielzustand“ (der Moderator gibt ein passendes Beispiel vor). Hier kann der Moderator die SMART-Kriterien nennen, um Kriterien für eine gute Zieldefinition zu verdeutlichen. Die auf dem Flip Chart gesammelten Ziele werden zunächst per Punkteabfrage priorisiert. Zwei Ziele mit der höchsten Priorität werden jeweils auf eine Karte geschrieben und auf die rechte Seite der Pinnwand mit der Überschrift „Zum SOLL-Zustand“ angepinnt.

Workshop 3 - Lösungsfindung

Dauer	TOP	Inhalt / Ablaufschritt	Methode	Wer?	Material	Kommentare zur Moderation
25	2. Themenbearbeitung	SOLL-Zustand: Welche (praktikablen und messbaren) Indikatoren können für das Ziel gefunden werden? Gruppenarbeit und Vorstellung	Kleingruppenarbeit (mit je einem Ziel) Vorstellung im Plenum	Tn, Plenum	Metaplan 1 (Vom IST-zum SOLL-Zustand) Karten	Der Moderator bildet zwei Kleingruppen und lässt die jeweilige Gruppe zu je einem Ziel die Indikatoren der Zielerreichung erarbeiten. Anmoderation: „Nachdem nun die zwei wichtigsten Ziele für den SOLL-Zustand feststehen, möchte ich Sie bitten, in zwei Kleingruppen praktikable und messbare Indikatoren für die Zielerreichung zu finden. Vielleicht helfen Ihnen folgende Leitfragen bei der Suche: Woran würden Sie und die anderen erkennen, dass das Ziel erreicht ist? Was ist dann anders, was ist dann gegeben oder womöglich nicht mehr vorhanden, wenn das Ziel erreicht ist? Zur Hilfe können Sie sich auch an den Folgen des Problems orientieren. Wichtig ist, dass die Indikatoren, die Sie formulieren, messbar sind. Sie haben für die Sammlung der Indikatoren auf Karten in der Kleingruppe 15 Minuten Zeit. Anschließend stellen Sie diese im Plenum vor.“ Der Moderator wendet sich an die Führungskräfte und bittet sie, sich untereinander über mögliche Indikatoren auszutauschen. Nachdem die Mitarbeiter die Indikatoren im Plenum vorgestellt haben, bittet der Moderator die Führungskräfte, weitere Karten ggf. zu ergänzen.
10	3. Abschluss	1. Abgabe der Belastungspunkte 2. Evaluation des Workshops 3 anhand von vier Kriterien: Zielorientierung; Zielerreichung, Beteiligung der Teammitglieder und Zusammenarbeit	ad1: Punktabfrage ad2: Punktabfrage (Bereiche mit Schulnoten-Skala 1 = sehr gut, 6 = ungenügend)	Tn	ad1: Flip Chart 7 (Belastungspunkte) aus dem WS 2, Klebepunkte ad2: Flip Chart 6 aus dem WS 1 (Evaluation), Klebepunkte	ad1: Der Moderator bittet die Mitarbeiter die Belastungspunkte erneut zu vergeben. Sollten die Mitarbeiter äußern, dass Ihre Wahrnehmung der Belastung unverändert ist und eine Bewertung deshalb ablehnen, sollte der Moderator erläutern, dass es bei der Erfassung von Belastungspunkten auch darum geht, keine Veränderung zu messen. ad2: Der Moderator sollte hier darauf hinweisen, dass es um die Bewertung des Workshops 3 geht und nicht um die Bewertung der WLLB-Teamanalyse.
5		Ausblick auf die nächsten Schritte und Verabschiedung	Input	Moderator	Flip Chart 2 aus dem ersten WS (Übersicht über die 5 WS der WLLB-Teamanalyse)	

Workshop 4 – Lösungsweg umsetzen

Dauer	TOP	Inhalt / Ablaufschritt	Methode	Wer?	Material	Kommentare zur Moderation
		Einladung mit TO		Moderator		Spätestens eine Woche vor dem Termin
5	1. Einführung	Begrüßung, Vorstellung der Ziele und des Ablaufs des WS 4	Input	Moderator	Flip Chart 1 (Herzlich Willkommen!) Flip Chart 2 aus dem WS 1 (Übersicht über die 5 WS der WLLB-Teamanalyse) Flip Chart 3 (Ziele und Rollen im WS 4)	
10		Vorstellung der im Rahmen des 3. WS erarbeiteten Pinnwand „Vom IST- zum SOLL-Zustand“	Input	Moderator	Pinnwand 1 aus dem WS 3 (Vom IST- zum SOLL-Zustand)	
20	2. Themenbearbeitung	Erarbeitung von Lösungswegen und Maßnahmen zur Erreichung des SOLL-Zustandes	Kleingruppenarbeit	Tn	Flip Chart	In jeweils zwei Kleingruppen können Maßnahmen zu je einem Ziel erarbeitet werden. Die Vorgesetzten können wieder eine eigene Gruppe bilden. In beiden Kleingruppen werden die konkreten Maßnahmen auf weiße Karten geschrieben („Was?“) und mögliche Voraussetzungen auf gelben Karten festgehalten („Was braucht’s?“).
10		Vorstellung der Maßnahmen und Einschätzung der Führungskräfte im Hinblick auf die Umsetzbarkeit	Input	Tn, Plenum	Flip Chart	Zunächst werden alle Maßnahmen und die dazugehörigen Voraussetzungen an die Pinnwand geheftet. Danach werden die Vorgesetzten gefragt, wie sie die Umsetzbarkeit einschätzen. Bei Zustimmung wird direkt über Abfrage auf Zuruf das „Wer?“ und das „Bis wann?“ bestimmt. Nicht umsetzbare Maßnahmen werden nicht weiter behandelt.
10		Treffen einer Umsetzungsvereinbarung: Welche Lösungsvorschläge werden bis wann, von wem umgesetzt? Unterzeichnung der Umsetzungsvereinbarung durch die Beteiligten	Diskussion	Plenum, Moderator	Flip Chart	Zum Schluß werden alle Beteiligten vom Moderator aufgefordert auf der Pinnwand zu unterzeichnen, um damit zu signalisieren, dass sie mit den Vereinbarungen einverstanden sind.

Workshop 4 – Lösungsweg umsetzen

Dauer	TOP	Inhalt / Ablaufschritt	Methode	Wer?	Material	Kommentare zur Moderation
5	3. Abschluss	1. Abgabe der Belastungspunkte 2. Evaluation des Workshops 3 anhand von vier Kriterien: Zielorientierung; Zielerreichung, Beteiligung der Teammitglieder und die Zusammenarbeit	ad1: Punktabfrage ad2: Punktabfrage (Bereiche mit Schulnoten-Skala 1 = sehr gut, 6 = ungenügend)	Tn	ad1: Flip Chart 7 (Belastungspunkte) aus dem WS 2, Klebepunkte ad2: Flip Chart 6 aus dem WS 1 (Evaluation), Klebepunkte	ad1: Der Moderator bittet die Mitarbeiter die Belastungspunkte erneut zu vergeben. Sollten die Mitarbeiter äußern, dass ihre Wahrnehmung der Belastung unverändert ist und eine Bewertung deshalb ablehnen, sollte der Moderator erläutern, dass es bei der Erfassung von Belastungspunkten auch darum geht, keine Veränderung zu messen. ad2: Der Moderator sollte hier darauf hinweisen, dass es um die Bewertung des Workshops 4 geht und nicht um die Bewertung der WLLB-Teamanalyse.
5		Ausblick auf die nächsten Schritte und Verabschiedung	Input	Moderator	Flip Chart 2 aus dem WS 1 (Übersicht über die 5 WS der WLLB-Teamanalyse)	

Workshop 5 – Evaluation / Nachmessen

Dauer	TOP	Inhalt / Ablaufschritt	Methode	Wer?	Material	Kommentare zur Moderation
		Einladung mit TO		Moderator		Spätestens eine Woche vor dem Termin
5	1. Einführung	Begrüßung, Vorstellung der Ziele und des Ablaufs des WS 5	Input	Moderator	Flip Chart 1 (Herzlich Willkommen!) Flip Chart 2 aus dem WS 1 (Übersicht über die 5 WS der WLLB-Teamanalyse) Flip Chart 3 (Ziele und Rollen im WS 5)	Bei der Erläuterung der Ziele für den WS 5 sollte der Moderator betonen, dass es nicht darum geht, hier und heute die endgültige Erreichung der Ziele zu bewerten. Es geht vielmehr um einen Zwischenstandsbericht und die Diskussion möglicher Hindernisse bei der Umsetzung der Lösungswege.
10		Rekapitulation des Ablaufes der WS 1-4 anhand der Ablauf-Flip Chart 2 aus dem WS 1 (Übersicht über die 5 WS der WLLB-Teamanalyse) mit Ergänzungen der Ergebnisse aus den einzelnen Workshops	Input	Moderator	Pinnwand 1	

Workshop 5 – Evaluation / Nachmessen

Dauer	TOP	Inhalt / Ablaufschritt	Methode	Wer?	Material	Kommentare zur Moderation
15	2. Nachmessen und Bewerten	Bericht der Verantwortlichen zur Umsetzung der Lösungswege (Wo stehen wir?)	Input	Verantwortliche	Flip Chart 4 (Instruktion) Ausdruck der Lösungswege (Metaplanübersicht) auf DIN A4	Achtung! An der Stelle sollte der Moderator keine Diskussion der Gründe und keine Rechtfertigungen zulassen. Der Bericht der Verantwortlichen sollte lediglich über den Zwischenstand informieren. Erst nach der Bewertung der Zielerreichung wird je nach Ergebnis diskutiert, welche Hindernisse es bei der Umsetzung der Lösungswege gab und wie die Zielerreichung verbessert werden kann (s. u.).
10		Bewertung der Einzelindikatoren hinsichtlich der Zielerreichung	Einzelarbeit mit Bewertungsbogen	Tn	Bewertungsbogen	
10		Bewertung der globalen Zielerreichung: 1. Bewerten mit Punkten, 2. Blitzlicht: Wie geht es mir mit dem Ergebnis?	Punkteabfrage und Blitzlicht	Tn, Plenum	Flip Chart 5 (Bewertung der globalen Zielerreichung) Klebepunkte	
15		Diskussion: Welche Hindernisse gibt es bei der Umsetzung der Lösungswege? Wie kann die Zielerreichung verbessert werden?	Murmelgruppen, Abfrage auf Zuruf	Tn, Plenum	Flip Chart 6 (Instruktion)	Wenn die Bewertung der Einzelindikatoren der Zielerreichung bzw. der globalen Zielerreichung hinter den Erwartungen der Teilnehmer zurückbleibt, lässt der Moderator zunächst in Murmelgruppen ca. 5 Minuten die auf dem FC formulierten Fragen diskutieren. Dann sammelt er die Ideen anschließend per Abfrage auf Zuruf und hält diese auf dem FC fest.
10	3. Abschluss	1. Bewertung der Belastungspunkte 2. Evaluation des Workshops 3 anhand von vier Kriterien: Zielorientierung; Zielerreichung, Beteiligung der Teammitglieder und die Zusammenarbeit 3. Bewertung der WLLB-Teamanalyse	ad1: Punktabfrage ad2: Punktabfrage (Bereiche mit Schulnoten-Skala 1 = sehr gut, 6 = ungenügend) ad3: Einzelarbeit mit Bewertungsbogen	Tn	ad1: Flip Chart 7 (Belastungspunkte) aus dem WS 2, Klebepunkte ad2: Flip Chart 6 aus dem WS 1 (Evaluation), Klebepunkte	ad2: Der Moderator sollte hier darauf hinweisen, dass es um die Bewertung des Workshops 5 geht, und nicht um die Bewertung der WLLB-Teamanalyse. Diese wird im nächsten Schritt mit Hilfe eines Bewertungsbogens vorgenommen. ad3: Nachdem die Teilnehmer den Bewertungsbogen ausgefüllt haben, fragt der Moderator nach, ob die Tn Verbesserungsvorschläge im Hinblick auf die Durchführung der WLLB-Teamanalyse haben.
5		Ausblick auf die nächsten Schritte und Verabschiedung	Input	Moderator	Flip Chart 7 (nächste Schritte)	Hier stellt der Moderator verschiedene Möglichkeiten für die nächsten Schritte dar und lässt die Tn entscheiden, wie sie weiter vorgehen möchten.

- Anhang -

Impressum und verwendete Fotos



Impressum

Das Forschungsprojekt „Allwiss – Arbeiten – Lernen – Leben in der Wissensarbeit“ wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) für die Laufzeit vom 01. August 2009 bis zum 30. April 2013 gefördert (FKZ 01 FH 09 089 und weitere). Der Förderschwerpunkt gehört zum BMBF-Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt.“ Begleitet wird das Projekt Allwiss durch den Projektträger im DLR.

Zu den Allwiss - Verbundpartnern zählen die drei Wissenschaftlichen Partner

- Universität Trier:
 - Univ.-Prof. Dr. Conny Antoni
Professur für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie (ABO)
 - Univ.- Prof. Dr. Rita Meyer
ehemals Universität Trier, jetzt: Institut für Berufspädagogik und Erwachsenenbildung,
Leibniz Universität Hannover
 - Univ.- Prof. Dr. Axel Haunschild
ehemals Universität Trier, jetzt: Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft,
Leibniz Universität Hannover
- Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V. (Inmit)
- Hochschule RheinMain (International Business Administration)

sowie die beiden Praxis-Partnerunternehmen IT-Haus GmbH, Föhren und Human Solutions GmbH, Kaiserslautern und weitere vier Unternehmen als Value-Partner.

Initiator des Forschungsprojektes, antragsleitende Stelle und Gesamtverbundkoordinator für das Projekt Allwiss ist das Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V. (www.inmit.de)

Verwendete Fotos

- © RTimages | fotolia.com
- © Yuri Arcurs | fotolia.com
- © pressmaster | fotolia.com
- © gilles lougassi | fotolia.com
- © sil007 | fotolia.com
- © sk_design | fotolia.com
- © Robert Kneschke | fotolia.com