

Allgemeines

- Es empfiehlt sich, die Rollen in mehreren Schritten zu klären/entwickeln. Das ist zeitintensiver als nur ein einzelner Workshop, aber zum einen hängt es davon ab, um wie viele Rollen es sich handelt und zum anderen, ist die wiederholte inhaltliche Auseinandersetzung nachhaltiger und verhindert spätere Konflikte.
- Es kommt darauf an, ob Du den Workshop-Bedarf als Vorschlag einbringen oder direkt mit einem Betreff/Treiber (Wozu) einladen möchtest. Für die beiden nachstehenden Szenarien sind Lösungsansätze vorgestellt:
 - ***Den Workshop-Bedarf mit Betreff vorschlagen**
 - siehe Screenshot/Anhang "Proposal Forming"
 - **Direkte Einladung zum Workshop mit ankündigendem Betreff**
 - Kündige in Deiner Rolle (z.B. als Agile Coach) den Workshop zum Thema «Rollen» an und lade ein (so setzt Du auf Freiwilligkeit).



Betreff der Einladung

Worte sind mächtig. Bleibe (insbesondere als Führungskraft) bei der **Formulierung des Betreffs** offen. Verdeutliche das Thema und meide gewohnte Beschreibungen im Betreff wie «Verbesserung der Rollen». Bsp. *Aktuelle Rollen im Bereich X*

Damit gelingt es Dir, nicht wertend und ergebnisoffen zu bleiben, Interpretationen zu verhindern und damit die Teamleistung zu wahren.

Wenn es unbedingt ein Verb braucht, verwende die Tätigkeiten während dem Workshop und nicht das Ziel Bsp. *Reflexion der Rollen*

Organisatorisches

- Zeit: 3 – 4 Stunden (ohne Check-In/Check-Out sowie Retro)
- Workshops à maximal 15 Teilnehmende
- Pro zu thematisierende Rolle benötigst Du eine Canvas- oder Steckbrief-Vorlage
- Je nach Anzahl Rollen und zur Verfügung stehende Zeit, ist starkes Timeboxing erforderlich

Ablauf

1. Im Workshop werden zunächst die aktuellen Rollen von den Verantwortlichen vorgestellt, am besten mit Visualisierungen (z.B. Mindmaps).
2. Die Teilnehmenden stellen im Anschluss Verständnisfragen.
3. Danach werden folgende Fragen (in Form eines Team-Canvas oder Steckbriefes) in Gruppen bearbeitet. Pro Frage mindestens 7 Min. einplanen.
 - a. Mission: Welchen Bedarf (Produkt/Dienstleistung) der Organisation soll diese Rolle abdecken, bzw. welches Ergebnis bereitstellen?
 - b. Kernaufgaben: Was sind die zentralen Aufgaben in dieser Rolle?
 - c. Kritische Herausforderungen: Welche sind die grössten Herausforderungen, Defizite oder Ungewissheiten in dieser Rolle?
 - d. Rahmenbedingungen: Welchen Autonomie- und Einflussrahmen benötigt diese Rolle?
 - e. Aufgaben der Delegierenden: Wie tragen die Delegierenden zum Erfolg dieser Rolle bei?
 - f. Ressourcen: Welche Ressourcen erhält diese Rolle?
 - g. Metriken: Wie messen wir den Erfolg/Wirkung dieser Rolle?
 - h. Evaluation: Wann und wie evaluieren wir die Wirkung/Erfolg dieser Rolle, um die Zusammenarbeit zu entwickeln?
 - i. Abhängigkeiten: Wer ist vom Ergebnis dieser Rolle abhängig? Und von wem ist diese Rolle abhängig?
 - j. Themenspeicher
4. Zusammenfassung der Gruppen-Ergebnisse:
Was sind Eure (neuen) Erkenntnisse zwischen Ist- und Soll-Rolle?
5. Nächste Schritte: *Was soll als Nächstes geschehen? Was machen wir mit den neuen Rollendefinitionen?*



Nebenaufgaben berücksichtigen

Challenge das Thema «**Nebenaufgaben**». Teilnehmende nehmen häufig mehrere Rollen ein, betrachten es jedoch als «Nebenaufgabe». Sie werden dadurch implizit getätigt, bleiben ungesehen und binden dabei ebenfalls Ressourcen



Themenspeicher im Canvas oder Steckbrief

Der **Themenspeicher im Canvas/Steckbrief** dient dazu, unberücksichtigte Nebenaufgaben, die aktuell wahrgenommen werden und in der neuen Definition nicht enthalten sind, zwischenzuparken.

Diese können in einem separaten Schritt thematisiert und zugeordnet werden.
Ziel sollte sein, dass die Nebenaufgaben ebenfalls neu zugeordnet, bzw. aufgelöst werden.



Bearbeitung mehrerer Rollen gleichzeitig

Wenn es sich um **zahlreiche Rollen** handelt, können pro Gruppe auch 2-3 Rollen nacheinander zugeteilt und bearbeitet werden. Im Anschluss präsentieren werden die Ergebnisse präsentiert, bzw. vorgeschlagen.
Erneut die Möglichkeit von Verständnisfragen und Feedback einräumen.



Inhaltliche Auseinandersetzung und gegenseitiges Verständnis der Rollen

Mit dem Trend von Post-It's in Brainstormings, können Gruppen leicht dazu neigen, möglichst viele bunte Zettel zu generieren, ohne sie gegenseitig zu thematisieren. Auch hier gilt: Qualität vor Quantität. Die **inhaltliche Auseinandersetzung** und das angestrebte **gegenseitige Verständnis**, als möglichst viele Aufgaben bunt darzustellen.



Always in Beta – auch bezüglich Rollen

Wie es der Titel schon sagt: Wichtig ist, dass die Teamrollen – anders als bisher in Projekten oder Zusammenarbeit verstanden - nicht unwiderruflich feststehen. D.h. sie gelten auf Sichtweite und sollen entwickelbar verstanden werden, wenn es nicht mehr funktioniert.

Dieser Grundsatz für alle von vornherein verständlich gemacht, wird die Rollenverteilung bei späteren Veränderungen auch nicht als «misslungen» oder «schon wieder» verstehen lassen. Denn früher oder später, wenn Mitarbeitende das Team verlassen oder neue hinzukommen, kann sich die Teamdynamik verschieben und die Team-Canvas in einem Workshop aktualisiert werden.



Lust auf mehr?

In unserer 8-tägigen Praxislehrgang zum Agile Coach lernst Du viele weitere Zusammenarbeits-/ Moderationsformen kennen und entwickelst Deine eigene agile Haltung. Auch firmeninterne Durchführung Mehr...

Damit Du am Workshop aktiv beitragen kannst, übernehmen für Dich die Moderation/das Facilitieren Mehr...

size-consens.ch

Anhang: Proposal Forming aus S3

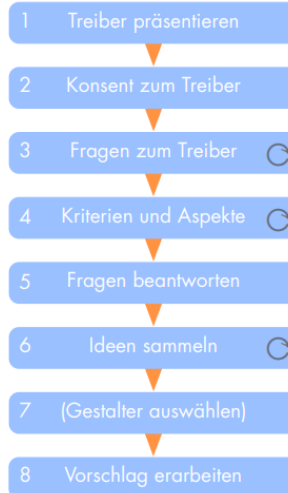
*Screenshot aus S3: Ablauf, wie Du vom Treiber zur inhaltlichen Gestaltung des Workshops kommen kannst, wenn Du den Workshop-Betreff vorschlagen (nicht fest vorgeben) möchtest

Moderationshilfe - Proposal Forming

Ein moderiertes Format zum Erarbeiten von Vorschlägen in Gruppen von bis zu 15 Teilnehmern

Schritt für Schritt:

- 1. Treiber präsentieren:** Ein Teilnehmer (oder der Moderator) erklärt den Treiber - *"Warum müssen wir eine Entscheidung treffen?"*
- 2. Konsent zum Treiber:** *"Ist der Treiber relevant für uns?" - "Sind Situation und Bedarf klar und verständlich formuliert?"* - Der Moderator sorgt für eine für alle Teilnehmer sichtbare Beschreibung des Treibers
- 3. Fragen zum Treiber:** *"Was müssen wir noch über den Treiber wissen?"* - Der Moderator sammelt Fragen, die das gemeinsame Verständnis des Treibers vertiefen, jeder Teilnehmer kann Antworten geben, relevante Punkte werden notiert, und die Beschreibung des Treibers ggf. angepasst oder erweitert.
- 4. Kriterien und Aspekte in Form von Fragen sammeln:** *"Welche Fragen fallen Euch ein, wenn Ihr über mögliche Lösungen nachdenkt?" - "Welche Kriterien muss eine Lösung erfüllen?" - "Welche Aspekte müssen wir noch bedenken?" - "Welche Einschränkungen gibt es?"* - Der Moderator hilft den Teilnehmern, ihre Beiträge als Fragen zu formulieren, und notiert sie für alle sichtbar.
- 5. Informationsfragen markieren, und die Teilnehmer einladen, diese zu beantworten (Achtung:** oft können nicht alle Informationsfragen in der Gruppe beantwortet werden, in diesem Fall sollten Möglichkeiten zur Beantwortung im nächsten Schritt als Ideen formuliert werden)
- 6. Ideen sammeln:** *"Welche Lösungsansätze gibt es?" - "Was könnten Bestandteil einer Lösung sein?"* Der Moderator hilft der Gruppe, Diskussion oder Bewertung zu vermeiden, und sorgt dafür, dass zu jeder einzelne Frage aus Schritt 4, Ideen gesammelt werden. *"Haben wir schon genug Ideen zu dieser Frage?"*
- 7. Gestalter auswählen:** die konkrete Gestaltung der Vorschläge wird normalerweise von einer kleinen Gruppe (2-3 Personen) oder einer Einzelperson ausgeführt. *"Wer sollte dabei sein?" - "Wer will dabei sein?" - "Wer könnte sonst noch einen wertvollen Beitrag leisten?" - "Gibt es Einwände gegen diese Gestalter?"*
- 8. Vorschlag erarbeiten:** die Gestalter formulieren einen oder mehrere Vorschläge auf Basis der gesammelten Ideen und Informationen. Dabei füllen sie eventuelle Lücken. Die Vorschläge gehen dann zurück an die Gruppe zur Entscheidung.



Benötigte Materialien

- Flipchart und Kreppband - zur Visualisierung von Treiber, Fragen, Ideen, und ggf. auch der Vorschläge
- optional: Post-Its und Stifte für die Teilnehmer - Teilnehmer notieren selbst Ihre Fragen und und Ideen, der Moderator muss sie nur noch aufhängen

Drei Typen von Fragen

- Informationsfragen - wenn möglich sofort beantworten
- generative Fragen - werden in Schritt 6 zur Ideenfindung verwendet
- Lösungsvorschläge, die sich als Fragen tarnen: Ideen notieren oder die Frage dahinter identifizieren

Aufbau eines Vorschlags

- Titel
- Treiber
- Beschreibung
- Datum des nächsten Reviews
- Evaluationskriterien und Review-Prozess
- Wer ist verantwortlich?

Abwarten

Besonders bei ungeübten Teilnehmern dauert es in den Schritten 4 und 6 oft mehrere Runden, bis Fragen bzw. Ideen kommen, das muss man als Moderator abwarten können.

Runden

Die mit "C" markierten Schritte eignen sich gut für eine Moderation in Runden. Insbesondere, wenn bestimmte Teilnehmer dominieren und dadurch andere nicht zu Wort kommen, wenn Diskussionen beginnen oder nur wenige Beiträge kommen, können Runden der Gruppe helfen, kreativ zusammenzuwirken.

This Sociocracy 3.0 resource "Sociocracy 3.0 Primer (deutsch)" by Bernhard Bockelbrink is licensed under CC BY SA.

S3 Primer (de) rev. 2019-09-11