

AGILE METHODEN VERMITTELN

Moderieren plus machen

Agilität ist zurzeit das „Buzzword“ schlechthin. Doch egal, wie skeptisch man dem Ansatz gegenübersteht – er bietet einen wunderbaren Fundus an alternativen Methoden. Und kann so zu einer wahren Frischzellenkur für Moderationen – insbesondere von Teamentwicklungen – werden, meint Claudia Thonet.

Ob in Meetings, Workshops oder Webinaren: Weiterbildungner moderieren stets und ständig. Es ist sozusagen das Herzstück ihrer Tätigkeit. Worum aber geht es dabei? Was ist das Ziel einer gelungenen Moderation in einem Team? Meist kommen auf diese Fragen folgende Antworten: Vertrauen aufbauen, unterschiedliche Perspektiven nutzen, Commitment herstellen, Orientierung geben, Transparenz schaffen, tragfähige Entscheidungen treffen und gegenseitige Verantwortlichkeit stärken.

Nachhaltig Veränderungen moderieren

Zu kurz kommt leider fast immer die Nachhaltigkeit. Denn meist sind diese Grundsätze sofort vergessen, sobald der Moderator den Raum – oder den Prozess – verlässt. Denn egal, wie lange Trainer – oder Trainerinnen – bei ihren Kunden am Mindset rumschrauben, etwa durch Werte-Workshops oder Persönlichkeitstrainings, weit kommen sie allein damit meist nicht. Zwar ist die Denk- und Handlungslogik die Basis für menschliche Entscheidungen, trotzdem wird auf der Verhaltens-ebene nicht automatisch etwas passieren, wenn allein das Denken weiterentwickelt wurde.

Der entscheidende Schlüssel jeder gelungenen Transformation sind vielmehr die Strukturen der Kommunikation und Arbeitsweise. Strukturelle Veränderungen bewirken Verhaltensanpassungen: Wenn es pro Etage nur noch einen Drucker gibt, werden sich alle Mitarbeiter häufiger bewegen. Wenn der Speiseplan der Kantine nur noch im Enterprise Social Network zu finden ist, werden sich mehr Mitarbeiter für einen Zugang registrieren. Ähnlich geht es Teams, die sich lange und ausgiebig Gedanken darüber machen, wie sie mehr Transparenz und Austausch untereinander herstellen können: Wenn sich diese Vorsätze auch in den Strukturen und Routinen manifestieren, wird die Verhaltensänderung leichtfallen.

Hier können Weiterbildungsprofis wertvolle Unterstützer sein. Zwar können sie nicht über die Anzahl der vorhandenen Drucker entscheiden – sie können aber ihr Methodenrepertoire beispielsweise um agile Methoden erweitern. Dann können sie den Grundstein für strukturelle Veränderungen legen, indem sie als

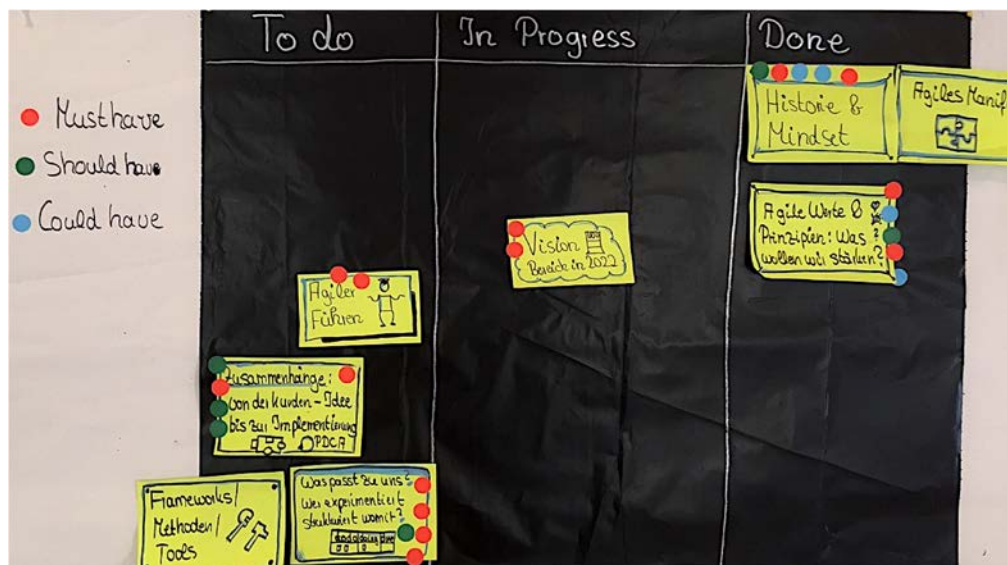
Moderator – oder auch als Moderatorin, Trainerin oder Change-Begleiterin – diese neuen Strukturen und Routinen nicht nur empfehlen, sondern auch direkt als nützliche Werkzeuge erlebbar machen. Denn viele der agilen Ansätze lassen sich auch sinnvoll in der Moderation selbst einsetzen. Zum Beispiel das Kanban-Board aus dem Lean Management.

Kanban-Board für Prozessklarheit

Das Konzept hat sich schon in den 1970er-Jahren bei Toyota bewährt. Es eignet sich hervorragend dafür, Abläufe und Prozesse sichtbar zu machen. Richtig eingesetzt erzeugt ein Kanban-Board mehr Transparenz, Effizienz, klarere Zuständigkeiten, höhere Beteiligung, weniger „Sozial Loafing“ – also Faulenzen auf Kosten der Kollegen in Teams – und eine bessere Kommunikation über Status und Hindernisse.

Der Begriff Kanban kommt aus dem Japanischen und bedeutet sinngemäß „Signal-Karte“. Das Team unterteilt dazu Aufgaben in kleine Pakete, schreibt diese auf Karten (oder Post-its, Sticky

Foto: Claudia Thonet



So lässt sich die Agenda eines Workshops auf einem sehr einfachen Kanban-Board darstellen. Die Themen sind hier nur Überschriften und keine User Story.

Notes o.ä.) und verteilt eigenverantwortlich die Zuständigkeiten. Dabei gilt das Pull-Prinzip: Jeder „zieht“ sich selbst die Arbeitspakete, die er abarbeiten möchte. Dann werden die Karten auf ein Board – ein Whiteboard, eine Magnettafel oder auch nur eine Folie an einer Bürowand – geheftet, zunächst ganz links in die erste Spalte.

Insgesamt wird das Kanban-Board in mehrere Spalten unterteilt, die den Wertschöpfungsprozess visualisieren. Die Spalten werden je nach Tätigkeit des Teams entsprechend beschriftet:

- A) Ein Entwickler-Team zum Beispiel schreibt: Waiting – Analyse – Entwicklung – Test – Installation
- B) Ein Projektteam: Think New – Plan – Do – Check – Act
- C) Ein Team im Verkauf: Waiting – Bedarf – Angebot – Abschluss – Feedback

Jede Karte wandert im Laufe des Workflows nach rechts durch die Spalten. So sieht jeder, wo sich gerade welche Aufgabe im Prozess befindet.

Die Anzahl der Arbeiten, die pro Mitarbeiter im „Doing“, also in einer der mittleren Spalten sind, wird begrenzt. Dieses sogenannte „WIP-Limit“ (für „Work In Progress“) soll Überforderung und Ineffizienz vorbeugen. Ziel ist es, die „Lead Time“, also die Zeit, in der ein Arbeitspaket durch den Prozess wandert, zu verkürzen.

Wenn es um eine bessere Abstimmung im Team geht, kann zum Beispiel die Moderatorin eines Teamentwicklungsprozesses das Kanban-Board als

Kooperationswerkzeug empfehlen. Sie kann es aber auch schon im Workshop als Moderationsmethode erlebbar machen.

Ein einfaches Moderations-Kanban-Board

Kanban lässt sich sehr schön anstelle der üblichen Agenda nutzen. An dem Board lassen sich die geplanten Themen visualisieren und gemeinsam mit den Teilnehmern priorisieren. (siehe Abbildung oben). Die Themen wandern dann im Laufe der Moderation durch den Prozess, bis sie für die Teilnehmer abgeschlossen sind.

Dazu zeichnet die Teamentwicklerin auf einem Whiteboard oder Flipchart drei Spalten mit den Überschriften:

- ▶ To do
- ▶ In Progress (oder Doing)
- ▶ Done / Erledigt

Vorab hat sie die geplanten Themen schon auf Moderationskarten oder großen Post-its geschrieben. Optimal ist es dabei, die Themen als User Story zu beschreiben. Anstatt des Themas „Agiles Manifest“ steht dann der Nutzen für

den User, also die Gruppe, auf der Themenkarte: „Jeder kennt das agile Manifest und versteht dessen Bedeutung“.

Dann kommen die Themen zunächst in die To-do-Spalte, und die Teilnehmer bewerten ihre Relevanz beispielsweise anhand folgender Kriterien:

- ▶ Must have = Das Thema muss behandelt werden
- ▶ Should have = Das Thema sollte behandelt werden
- ▶ Could have = Das Thema könnte behandelt werden

Die Themen in der To-do-Spalte werden entsprechend der gewählten Relevanz von oben nach unten umsortiert. Und die Moderatorin achtet darauf, dass im Laufe des Workshops zuerst die Must-have-Karten nach rechts bewegt werden.

Das Daily für bessere Meeting

Dailys sind tägliche Kurzmeetings, an denen das Team zum Beispiel gemeinsam an dem Kanban-Board arbeitet. Ziel ist der Austausch über Bearbeitungsstände und eventuell aufgetretene Hindernisse. Dazu nimmt sich

WEITERBILDUNGEN

>> zum agilen Vertriebscoach

Dauer: 5 x 1 Tag pro Monat

Start: 9. Februar 2019 in Berlin

Kosten: 1.900 Euro (zzgl. MwSt.)

>> zum agilen Kommunikationstrainer

(inklusive „Agiler Moderator“)

Dauer: 18 Tage (sechs 2-tägige Präsenztermine plus 6 Tage online und Praxissupervisionen)

Start: 21. bis 22. September 2019 in Berlin

Kosten: 6.900 Euro + MwSt.

Info & Anmeldung: www.claudiathonet.de

das Team jeden Tag zur gleichen Zeit am gleichen Ort 15 Minuten Zeit. Die Leitfragen sind visualisiert auf einem Flipchart oder einem Board für jeden ersichtlich, zum Beispiel:

1. Wie geht es mir heute? (ein Wort sagen oder eine Gefühlskarte ziehen)
2. Was habe ich gestern bearbeiten/abschließen können?
3. Welche Hindernisse sind aufgetreten?
4. Was werde ich heute umsetzen?
5. Was brauche ich dazu?

Der Austausch erfolgt im Stehen, wobei darauf geachtet wird, dass jeder gleichermaßen zu Wort kommt. Dafür sorgt das sogenannte Timeboxing, das strikt eingehalten wird: Je nach Teamgröße hat jeder 60 bis 90 Sekunden Zeit, die Fragen zu beantworten. Oft wird hier sogar ein Timer oder eine kleine Sanduhr genutzt, damit jeder genau sieht, wie er seine Zeit einteilen kann. Außerdem gilt:

- ▶ Keiner darf sich enthalten oder dem Vorredner anschließen – jeder teilt sich gleichermaßen mit.

- ▶ Die Hindernisse und Ressourcen werden im Daily nicht gelöst, sondern nur geäußert.
- ▶ Der Moderator – das kann genauso ein externer Coach wie eine Beraterin oder auch die Teamleitung sein – sorgt im Anschluss für die Beseitigung der Hindernisse und die Erfüllung der geäußerten Bedürfnisse.
- ▶ Die abgeschlossenen Aufgaben werden an dem Board ins „Done“ geschoben.
- ▶ Die neuen Aufgaben werden gezogen und mit dem Namen des Zuständigen versehen in die Spalte „Doing/In Progress“ gehängt. Dabei ist wichtig, dass jeder seine Aufgaben selbst wählt und keine zugewiesen werden.

Abgewandeltes Daily fürs Seminar

Gemäß dem Motto „Walk your talk“ kann ein Moderator, der einem Team die kurzen Meetings im Stehen empfehlen möchten diese direkt in der eigenen

Moderation einsetzen. Das könnte so aussehen, dass er zu Beginn einer Moderation jedem etwa eine Minute Zeit gibt, die folgenden Fragen (im Stehen) zu beantworten:

- 1. Wie geht es mir heute?** Hier kann der Moderator unterstützend zum Beispiel „Gefühlsmonster-Karten“, einfache Emoticons oder Ein-Wort-Sätze wie „glänzend“, „durchwachsen“, „müde“ anbieten. Wichtig ist, dass die Teilnehmer ihren Zustand nicht erläutern oder rechtfertigen und alle anderen die Aussage als reine Information betrachten.

- 2. Welche Herausforderungen habe ich in letzter Zeit gemeistert?** Diese Formulierung kann je nach Workshop-Thema angepasst werden. Den Blick auf das Meistern von Herausforderungen zu lenken, hat in der Regel einen stärkenden Effekt.

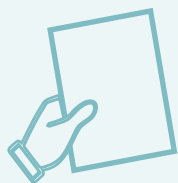
- 3. Was ist mir persönlich wichtig?** Hier geht es rein um persönliche Wünsche, nicht um die Workshop-Inhalte. Wenn der Moderator darauf achtet, dass keiner seine Zeit überzieht – vielleicht auch mit einem Timer – ist die Intervention schnell durchgeführt. Mit doppeltem Ergebnis: Die Teilnehmer haben nicht nur einen guten Einstieg ins Seminar, sondern auch Erfahrung in einer neuen Methode gesammelt, die sie so leichter selbst im heimischen Umfeld einsetzen können.

Claudia Thonet ■



Foto: Bettina Volke, Berlin

Die Autorin: Claudia Thonet ist selbstständige Beraterin und Lehr-Trainerin. Sie ist Expertin für agile Teamentwicklung und Führung im Vertrieb. Gemeinsam mit Svenja Hofert ist sie Autorin des Buches „Der agile Kulturwandel“. Kontakt: www.claudiathonet.de.



HANDOUT

Agil moderieren

Agile Methoden lassen sich auch direkt in der Moderation eines Workshops integrieren. Dadurch können die Teilnehmer sie nicht nur theoretisch kennenlernen, sondern direkt auch – ohne Mehraufwand oder Zeitverlust – praktisch erleben. Einige Anregungen.

1. Daily: Ankommen im Raum

Ablauf: Kurzes Team-Meeting im Stehen, bei dem jeder etwa eine Minute Zeit bekommt, um die folgende Fragen zu beantworten:

- ▶ Wie geht es mir heute?
- ▶ Welche Herausforderungen habe ich in letzter Zeit gemeistert?
- ▶ Was ist mir heute persönlich wichtig?

Besonders geeignet für ein emotionales „Einloggen“ der Teilnehmer. Genau so gut für den zweiten Tag oder das „Ausloggen“ zum Ende der Moderation einsetzbar; dann mit entsprechend abgeänderten Fragen.

2. Kanban-Board: Themen visualisieren

Anstelle der üblichen Agenda werden die Themen an Whiteboard oder Flipchart visualisiert und priorisiert. Dort gibt es drei Spalten mit den Überschriften: To do – In Progress/Doing – Done.

Die Themen werden als User Story auf Karten/Post-its geschrieben, die im Laufe der Moderation von links nach rechts durch die drei Spalten wandern, bis sie für die Teilnehmer abgeschlossen sind. So lassen sich schon im Seminar Bearbeitung, Workflow und Erfolge sichtbar machen.

3. Iterationen oder Sprints: Kontinuierlich lernen

Übungen oder Spiele werden iterativ bearbeitet. Dazu limitiert der Trainer die Zeit für den ersten Durchlauf einer Transferübung oder eines Spiels. Das Ergebnis wird kurz gezeigt und Feedback eingeholt (von den anderen Teilnehmern und vom Trainer).

Danach erfolgt eine zweite Bearbeitungsphase, in der das Feedback integriert wird. Eventuell wird dieser Vorgang noch einmal wiederholt (Bis zu 3 „Sprints“).



So können die Teilnehmer die Grundzüge eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses erleben und lernen, besser zu lernen, indem sie Feedback integrieren.

4. Agile Rollen: Verantwortung für jeden

Hier definieren die Teilnehmer eines Workshops verschiedene Rollen, die für die Moderation zielführend sind, und verteilen diese selbstorganisiert (nach dem Pull-Prinzip), wie zum Beispiel:

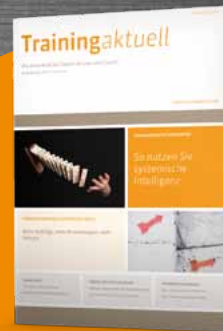
- ▶ Querdenker (bringt andere Sichtweisen ein)
- ▶ Persona (nimmt die Kundenperspektive ein)
- ▶ Fokusbeschleuniger (sorgt für Zielfokus)
- ▶ Prinzipienwächter (wacht über die Arbeitsprinzipien, die das Team vereinbart hat)

Das sorgt dafür, dass alle Verantwortung übernehmen und sorgt für Effektivität – und zudem für eine Entlastung des Moderators.

Training *aktuell* im Abo

Testen Sie einen Monat lang für nur **8 EUR**

Einen Monat
Flatrate auf Tools,
Bilder, Inputs und
Verträge
trainerkoffer.de



Eine Ausgabe
Training *aktuell*

Fachbücher
bis 20% günstiger
trainerbuch.de

**Trainings-
konzepte**
20% günstiger

Gratis
eBook der
**Marktstudie
2018**

Preise und Services nach Stand vom 15.8.2018.

Training aktuell im Jahresabonnement. Monatlich nur 12,33 EUR,
Jahresabonnement mit allen zusätzlichen Services 148 EUR. Nach einem Bezugsjahr
können Sie jederzeit kündigen.

Jetzt einen Monat für nur 8 EUR testen:

www.trainingaktuell.de/testen

oder Tel.: +49 (0)228 977 91-23