

Dream-Team

Armin Rohm, Deutschland

Kurzbeschreibung Am Ende eines Workshops begeben sich die Teilnehmenden gedanklich in die Zukunft und stellen sich vor, die gemeinsam erarbeiteten Ziele seien bereits auf beeindruckende Art und Weise erreicht worden. Sie schlüpfen dabei in die Rolle von Journalisten bekannter Zeitschriften und beschreiben aus deren Sicht im typischen Stil der jeweiligen Magazine die einzigartige Erfolgsstory.

- Setting**
- ▶ Teilnehmerzahl: 8 bis 25 – die Intervention kann grundsätzlich mit kleinen und größeren Gruppen durchgeführt werden. Je nach Größe der Gesamtgruppe werden unterschiedlich viele Kleingruppen gebildet.
 - ▶ Benötigte Zeit: Anmoderation und Einteilung der Kleingruppen ca. 10 Minuten, Verfassen der Artikel in Kleingruppen ca. 40 bis 60 Minuten, Präsentation der Artikel ca. 5 Minuten je Kleingruppe. Die Gesamtdauer beträgt für die hier vorgestellte Variante – abhängig von der Anzahl der Kleingruppen – 60 bis 90 Minuten.
 - ▶ Material:
 - Kopien der Aufgabenbeschreibung entsprechend der Anzahl der Kleingruppen
 - Ein Kugelschreiber und ein A4-Block je Kleingruppe
 - ▶ Räumliche Voraussetzungen:
 - Ein großer Plenumsraum für die Anmoderation und für die Präsentationen (möglichst Stuhlkreis ohne Tische)
 - Mehrere Gruppenräume entsprechend der Anzahl der Kleingruppen oder ausreichend andere störungsfreie Orte
 - ▶ Vorbereitung: Der Moderator sollte den Text der Aufgabenbeschreibung immer auf die jeweilige Gruppe und den jeweiligen Kontext abstimmen. Folgende Punkte müssen jeweils präzisiert werden:
 - Name der Organisation bzw. des Teams
 - Datum, Bezeichnung und/oder Motto des Workshops

- Zeithorizont für den Blick in die Zukunft
- Bezeichnung der Auszeichnung (z.B. „Arbeitgeber des Jahres“)

-
- ▶ Das Tool bietet sich insbesondere an, wenn am Ende eines Workshops attraktive, gemeinsame Zukunftsbilder verstärkt und verankert werden sollen. Beispiele hierfür sind neben Teamentwicklungsworkshops vor allem Visions-, Ziel- und Strategieworkshops, Leitbildentwicklungen oder Kick-off-Veranstaltungen komplexer Change-Projekte. Dream-Team eignet sich sowohl für die Arbeit mit einzelnen Teams als auch für Workshops mit Repräsentanten aus verschiedenen Unternehmensbereichen.
 - ▶ Wenn Teams oder Organisationen im Rahmen von Workshops ehrgeizige Ziele erarbeiten, tritt am Ende der Veranstaltung nicht selten eine kollektive Ernüchterung ein. Im abschließenden Blitzlicht dominieren dann plötzlich Bedenken und Zweifel: „Haben wir uns da nicht zu viel vorgenommen? Können wir all das neben dem Tagesgeschäft überhaupt schaffen?“
 - ▶ Dream-Team sorgt dafür, dass die Energie der Teilnehmenden am Ende eines Workshops konsequent auf den angestrebten gemeinsamen Erfolg gelenkt wird. Das Gelingen – und nicht ein mögliches Scheitern – steht im Zentrum der Aufmerksamkeit. Es entstehen attraktive Bilder einer erstrebenswerten Zukunft. Dadurch wird für jeden sichtbar, weshalb die Anstrengung aller sich lohnt. Mögliche Probleme, Widerstände und Ängste werden dabei keineswegs geleugnet. Im Gegenteil: Sie werden elegant in die Zukunftsbetrachtung einbezogen, indem die Teilnehmenden das erfolgreiche Überwinden dieser Barrieren thematisieren und die dazu nötigen Ressourcen identifizieren.
 - ▶ Dream-Team unterstützt den Praxistransfer auf kreative Weise und sorgt für einen spannenden, meist amüsanten Workshopabschluss.

Kontext und Zielsetzung



Wie der Ablauf der Intervention konkret aussehen kann, soll im Folgenden am Beispiel eines Visions-Workshops der XY GmbH verdeutlicht werden. Am Workshop nehmen 25 Personen aus unterschiedlichen Hierarchie-Ebenen und allen Unternehmensbereichen teil.

Ausführliche Beschreibung



Der Moderator gibt den Teilnehmenden folgende Instruktion: *„Zum Abschluss möchte ich Sie noch zu einer spannenden Übung einladen. Bilden Sie hierzu bitte vier ungefähr gleich große Kleingruppen.“*

Nachdem sich die Gruppen zusammengefunden haben, fährt der Moderator fort: *„Angenommen, wir befinden uns im Jahr 2010. Alles, was sich die Geschäftsführung und die Mitarbeiter im Visions-Workshop 2008 gemeinsam vorgenommen haben – und noch viel mehr – wurde bereits perfekt umgesetzt. Gerade wurde die XY GmbH von einer hochkarätigen internationalen Jury zum ‚Unternehmen des Jahres‘ gewählt. Die Medien berichten begeistert.“*

Die Mitglieder Ihrer Kleingruppe sind Journalisten einer namhaften Zeitschrift. Verfassen Sie gemeinsam einen Pressebericht zur Erfolgsgeschichte der XY GmbH.

- ▶ Finden Sie eine „knackige“ Headline.
- ▶ Beschreiben Sie die einzigartige Erfolgsstory der XY GmbH.
 - Was haben Geschäftsführung und Mitarbeiter in den vergangenen drei Jahren alles geleistet?
 - Wie war das möglich?
 - Welche Hindernisse mussten überwunden werden?
 - Was sagen Kunden, Lieferanten und Wettbewerber über die XY GmbH?
 - Was genau ist das Erfolgsgeheimnis?

Suchen Sie sich bitte einen Ort, an dem Ihre Gruppe ungestört arbeiten kann. Sie haben 45 Minuten Zeit, Ihre Story zu verfassen. Bevor Sie beginnen, einigen Sie sich bitte, für welche Zeitschrift Sie schreiben. Verfassen Sie Ihren Artikel dann bitte im typischen Stil dieser Zeitschrift. Einigen Sie sich bitte auf eine oder zwei Personen, die den Artikel anschließend im Plenum verlesen.“

Der Moderator übergibt den Gruppen den Text der Instruktion zusätzlich in schriftlicher Form. Dann ziehen sich die „Redaktionsteams“ zurück, einigen sich, für welches Journal sie schreiben und entwickeln gemeinsam einen „typischen“ Text.

Der Moderator hält sich in dieser Phase weitgehend im Hintergrund. Er sollte jedoch gelegentlich den Arbeitsfortschritt überprüfen und die noch zur Verfügung stehende Zeit mitteilen. Gegen Ende kann es erforderlich sein, perfektionistischen Ansprüchen der Teilnehmenden entgegenzuwirken und zu „erlauben“, dass z. B. manche Passagen nur

stichwortartig formuliert oder nicht alle Fragen aus der Aufgabenbeschreibung beantwortet werden. Inhaltlich mischt sich der Moderator jedoch nicht ein.

Zum Schluss versammeln sich alle Teilnehmenden wieder im Plenum. Der Moderator beschreibt nochmals kurz die Ausgangssituation (drei Jahre später als heute; Wahl der XY GmbH zum „Unternehmen des Jahres“) und bittet die erste Gruppe, ihren Presseartikel zu präsentieren. Es bleibt der Gruppe überlassen, wie viele Personen an der Präsentation mitwirken.

Foto: Teilnehmer bei der Abschlusspräsentation

Nach jeder Präsentation erhalten die Akteure den verdienten Applaus. Anschließend leitet der Moderator zum nächsten Bericht über. Wenn alle Gruppen präsentiert haben, endet die Veranstaltung mit einem kurzen Dank durch den Initiator der Veranstaltung. Auf eine „Analyse“ der Beiträge wird bewusst verzichtet.



In der Regel ist es sinnvoll, den Workshop nach den Präsentationen direkt zu beenden. Dadurch wird verhindert, dass die optimistische Stimmung der Teilnehmenden am Ende durch kopfgesteuerte „Ja-aber-Analysen“ zerstört wird. Dennoch wirkt die Intervention über den Workshop hinaus. Die „Erfolgsstories“ haben meist einen hohen Erinnerungs- und Unterhaltungswert. Die Texte werden in vielen Firmen als „Erinnerung an die Zukunft“ am schwarzen Brett oder in der Mitarbeiterzeitschrift veröffentlicht. „Dream-Team“ verstärkt so locker und augenzwinkernd die kollektive Aufbruchstimmung.

Weiteres Vorgehen



Außerdem bieten die Texte dem Moderator oftmals nützliche Informationen sowohl in Bezug auf die Ressourcen als auch hinsichtlich der „geheimen Tagesordnungspunkte“ einer Organisation. Diese Aspekte kann er im Feedback an die Auftraggeber thematisieren und/oder in Folgeworkshops berücksichtigen.

Kommentar

Der besondere Charme der Intervention ergibt sich vor allem aus zwei Aspekten:

- ▶ Es geht um die Zukunft, also darf und muss spekuliert werden. Nicht objektive Tatsachen, sondern Wünsche, Träume und Fantasien stehen im Vordergrund. „Dream-Team“ lenkt die Energie der Teilnehmenden elegant auf die emotionalen Aspekte des Wandels und die gemeinsam erwünschte Zielsituation.
- ▶ Weil die Teilnehmenden nicht aus ihrer beruflichen Funktion heraus, sondern aus der Rolle von Journalisten berichten, können die Artikel deutlich mutiger ausfallen. So ist es beispielsweise leichter möglich, die Tabu-Themen einer Organisation (und deren Überwindung!) auf humorvolle Weise in die Storys zu integrieren.

Hier noch einige Tipps für eine optimale Prozessgestaltung:

- ▶ Manchmal ist es sinnvoll, die Bildung der Kleingruppen aktiv zu steuern, z.B.
 - wenn sichergestellt werden soll, dass möglichst gemischte Gruppen mit Vertretern aller Bereiche und Hierarchiestufen entstehen
 - oder wenn zu befürchten ist, dass die Anwesenheit der Geschäftsleitung in den Kleingruppen eine „kreativitätshemmende“ Wirkung entfaltet. In diesem Fall ist es sinnvoll, die Geschäftsführung als separate Gruppe zu definieren.
- ▶ Der Moderator sollte in Schritt 2 („Verfassen der Artikel“) bereits die Namen der ausgewählten Zeitschriften abfragen und die Reihenfolge der Präsentationen entsprechend festlegen. Um einen idealen Spannungsbogen zu erzeugen, orientiert er sich an der Regel: seriös und sachlich beginnen – reißerisch, provokant und frivol abschließen.

„Dream-Team“ kann in zahlreichen weiteren Varianten durchgeführt werden. Einige Beispiele:

- ▶ Die Namen der Zeitschriften können auch vorgegeben werden. Der Moderator lost Kleingruppen aus, trennt diese räumlich und teilt Arbeitsblätter aus, die zuvor jeweils mit dem Logo einer bekannten Zeitschrift versehen wurden. Das Spektrum reicht von seriöser Wirtschaftszeitung bis Boulevard-Blatt. Die Gruppen wissen gegenseitig nicht, wer für welche Zeitschrift schreibt. Bei der Abschlusspräsentation darf dann ggf. geraten werden, um welche Zeitschriften es sich bei den einzelnen Beiträgen handelte.
- ▶ Statt dem Verfassen eines Presseartikels kann die Aufgabe auch darin bestehen, eine Erfolgsmeldung für die Tagesnachrichten im Fern-

sehen zu entwickeln. Die Teilnehmenden können hierzu Videoclips mit fiktiven Interviews drehen und in die Nachricht integrieren.

- ▶ Steht wenig Zeit zur Verfügung, kann der Auftrag an die Kleingruppen auch lauten, innerhalb von maximal zehn Minuten lediglich drei bis fünf kurze Sätze im Telegrammstil für einen „Newsticker“ zu verfassen. Die Gruppen bleiben dabei im Plenum. Geschwindigkeit und kreatives Chaos sind bei dieser Variante wichtiger als sprachliche Eleganz und intellektueller Tiefgang.
-

Die Grundidee der Intervention wurde im deutschsprachigen Raum vor allem durch Roswita Königswieser und Alexander Exner unter dem Titel „Rückblick aus der Zukunft“ bekannt. Das Tool existiert heute in vielfältigen Variationen, wobei die Bezeichnung „Dream-Team“ hauptsächlich im „Reteeaming-Ansatz“ verwendet wird. Die Reteeaming-Methode nutzt das Tool jedoch nicht als Schlussintervention, sondern bereits zu Beginn, um dann im Workshop mit den Zukunftsbildern zu arbeiten.

Quellen/Literatur

- ▶ Roswita Königswieser, Alexander Exner (1998): Systemische Intervention – Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart, Klett-Cotta.
- ▶ Wilhelm Gaisbauer (2004): Reteeaming – Methodenhandbuch zur lösungsorientierten Beratung. Heidelberg, Carl-Auer Verlag.