

Leitfaden

# Zukunftsdialog Altenpflege – gemeinsam an einem Strang ziehen!

Ein Leitfaden für  
Mitarbeitende und  
Führungskräfte

Jonas Bothe, Tanja Brumbauer und Leah Sinsel



# 01.

Einführung



04

# 02.

**1. Workshop: Herausforderungen identifizieren, Lösungen entwickeln, umsetzen**

Vorbereitung

Durchführung

Allgemeine Tipps

1. Modul: Einführungsphase

2. Modul: Herausforderungen identifizieren

3. Modul: Lösungsvorschläge entwickeln

4. Modul: Optionale Workshop-elemente

5. Modul: Abschluss

Material

Workshop-Nachbereitung



07

07

07

07

08

15

20

29

29

32

32

# 03.

**2. Workshop: Wirksamkeit der Maßnahmen evaluieren, Maßnahmen anpassen, neue Maßnahmen entwickeln**

Vorbereitung

Durchführung

Allgemeine Tipps

1. Einführung

2. Auffrischung und Evaluation der Maßnahmen aus dem ersten Workshop

3. Optionale Workshop-elemente

4. Abschluss

Material

Workshop-Nachbereitung



34

34

34

34

35

40

44

45

46

46

46

# 04.

**Optionale Workshop-Elemente**

Thema: Kommunikation

Thema: Design Thinking

Thema: Wertschätzung

Thema: Teambuilding und Motivation

Thema: Herausforderungen sammeln und

Lösungen entwickeln im zweiten Workshop

Material



48

48

50

52

54

59

66

# 05.

**Energizer**



68

# 06.

**Anhänge**

Flipcharts

Vorlage Teilnehmer\*innenliste

Vorlage Ideenturm

Vorlage Prototyp

Vorlage Evaluation der Maßnahmen

Vorlage überarbeitete Maßnahme



71

72

76

78

79

80

81

# Einführung



# Einführung

## Warum braucht gute Altenpflege starke Mitarbeitende?

Die Altenpflege hat u.a. mit Fachkräftemangel, unzufriedenen Mitarbeitenden und herausfordernden Arbeitsbedingungen zu kämpfen. Altenpflegeeinrichtungen brauchen engagierte Mitarbeitende, die ihre Problemwahrnehmungen sowie Lösungsperspektiven für all diese Herausforderungen in die Organisationsentwicklung der Einrichtungen mit einbringen. Denn erst wenn ein wirkliches „Wir-Gefühl“ zwischen Mitarbeitenden und Leitungsebene entsteht,

- können Altenpflegeeinrichtungen die Motivation ihrer Mitarbeitenden stärken und sie langfristig halten.
- werden die Arbeitsabläufe zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften verbessert.
- identifizieren sich Mitarbeitende mit ihrer Einrichtung.
- vertieft sich die gegenseitige Wertschätzung zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft für ihre Arbeit für eine gute Pflege.
- können attraktive Arbeitsplätze in der Altenpflege geschaffen werden, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

## Wie lässt sich das in meiner Einrichtung umsetzen?

Zukunftsdialoge sind ein Format, das Mitarbeitende und die Leitungsebene an einen Tisch bringt, um Herausforderungen in der Zusammenarbeit gemeinsam zu identifizieren, Lösungsmaßnahmen zu erarbeiten und deren Umsetzung sicherzustellen. Dieser Zukunftsdialog ist in zwei Workshoptage aufgeteilt:

1. Ziel des **ersten Workshoptages** ist es, aktuelle Herausforderungen zu identifizieren und gemeinsam Lösungen zu erarbeiten.
2. Im Rahmen des **zweiten Workshoptages** ist das Ziel, die Umsetzung der Lösungen zu evaluieren und diese so weiterzuentwickeln, dass eine Weiterentwicklung der Maßnahmen möglich ist.

An beiden Workshoptagen ist Raum für teambildende Maßnahmen eingeplant. Zwischen Workshoptag 1 und Workshoptag 2 sollten 4–6

Monate Zeit liegen, um eine gute Evaluation zu ermöglichen und auf den Ergebnissen des ersten Workshops aufbauen zu können.

## An wen richtet sich der Leitfaden?

Der Leitfaden richtet sich in erster Linie an Mitarbeitende und Leitungskräfte von stationären Altenpflegeeinrichtungen, die ein Interesse daran haben, die Herausforderungen einer gelungenen Zusammenarbeit in ihrer Einrichtung partizipativ zwischen Leitungs- und Mitarbeitenebene anzugehen. Ziel der Gestaltung dieses Leitfadens ist es, dass jede\*r ihn umsetzen kann, auch, wenn er\*sie noch nie einen Workshop moderiert hat. Eine externe Moderation kann sinnvoll sein, z.B. um sicherzustellen, dass die Teilnehmenden (zukünftig als „TN“ aufgeführt) keine Hemmungen haben, Herausforderungen offen anzusprechen. Falls Sie eine externe Moderation wünschen, können Sie sich an uns, [NELA. Next Economy Lab](#), wenden.

## Wie arbeite ich mit dem Leitfaden?

Der Leitfaden besteht aus zeitlichen Ablaufplänen mit Moderationshinweisen, die die Grundlage für die Durchführung der Workshops liefern. Diese Ablaufpläne sind tabellenförmig und unterteilt in die Spalten „Zeit“, „Ziel“, „Inhalt“, und „Methode/ Material“. Als Abkürzung für die letzten drei Spalten nennen wir das im Folgenden „ZIM“.

Die **ZIM** enthält alle Informationen, die benötigt werden, um die Workshops und die dazugehörigen Methoden selbst umzusetzen, also

- Hintergrundinformationen zum Ziel einer Methode,
- eine Erklärung der verwendeten Methode & benötigtes Material,
- eine Einschätzung, wie viel Zeit pro Element benötigt wird sowie
- zwei Arten von Text im Feld „Inhalt“:
  - Grüner Text enthält Moderationshinweise, die als Hilfestellung für die Moderator\*innen dienen.
  - »Nicht-kursiver Text in Anführungszeichen enthält Textvorschläge, die zur Moderation genutzt werden können.«

**Wie ist der Leitfaden aufgebaut?**

Der Leitfaden unterteilt sich in zwei Workshops mit dazugehörigen ZIMs:

- ZIM: Kerninhalte: Herausforderungen identifizieren, Lösungen entwickeln, umsetzen
- ZIM: Kerninhalte: Die Wirksamkeit der Lösungsmaßnahmen evaluieren, Lösungsmaßnahmen anpassen, neue Lösungsmaßnahmen entwickeln

Zudem enthält der Leitfaden 3 ZIM-Bausteine mit optionalen Elementen, um die Workshops 1 und 2 je nach Kontext zu ergänzen:

- ZIM mit optionalen Elementen zum Thema Wertschätzung
- ZIM mit optionalen Elementen zu den Themen Teambuilding und Motivation
- ZIM mit Energizern, die dabei helfen, die TN während des gesamten Workshops körperlich und mental fit zu halten

**Kann ich den Workshop auf meine Einrichtungsbedürfnisse anpassen?**

Der Verlauf eines Workshoptages ist nicht in Stein gemeißelt. Wir empfehlen, den Kern des ersten Workshops und den Kern des zweiten Workshops (im Abstand von vier bis sechs Monaten) so, wie in den ZIMs angegeben durchzuführen. Wann und wie lange Pausen gemacht werden, ob und welche zusätzlichen Elemente eingebaut und welche Energizer verwendet werden, ist allerdings vollkommen dir/euch als durchführende Person oder Einrichtung überlassen. Es ist sogar ratsam, sich mit Blick auf die Zusammensetzung der TN zu überlegen, welche Elemente funktionieren können.

Mögliche Kriterien können hier beispielsweise sein:

- Wie gut kennen sich die TN? – Je nachdem können sie sich z. B. besser oder schlechter gegenseitig Wertschätzung ausdrücken.
- Fühlen sich die TN wohl/unwohl mit Körperkontakt? – Je nachdem können Energizer, die diesen erfordern, durchgeführt werden oder nicht.
- Wie ist die Kommunikation zwischen den TN? – Je nachdem kann ein Impuls zu wertschätzender Kommunikation wichtig sein, oder auch nicht.

Die Dauer der einzelnen Elemente der ZIM kann und sollte ebenfalls angepasst werden. Die ungefähre Dauer der einzelnen Ablaufpunkte ist jeweils in Minuten angegeben. Je nach Gruppengröße und -zusammensetzung kann die Dauer abweichen. Es empfiehlt sich, einen Puffer von ca. einer halben Stunde pro Workshoptag einzuplanen. Sollte der Workshop dann früher fertig sein, kann dieser, wenn noch Motivation da ist, mit optionalen Elementen aufgefüllt werden. Aber: Pausen sind wichtig und sollten auf keinen Fall wegen Zeitdruck ausgelassen werden. Es empfiehlt sich, spätestens alle 1 ½ Stunden eine kurze Pause von ca. 15 Minuten zu machen und eine längere Pause von 30-45 Minuten, z. B. zum Mittagessen, einzuplanen. Energizer fördern durch körperliche oder geistige Stimulation die Konzentrationsfähigkeit der TN und können entweder eingesetzt werden, wenn zwischen zwei Pausen die Energie der TN niedrig erscheint oder als Einstieg nach einer Pause, z.B. um aus dem Mittagstief nach dem Essen herauszukommen.

**Was gilt es noch zu beachten?**

Im Leitfaden sind des Weiteren organisatorische Tipps und Listen enthalten, die die Planung/Durchführung der Workshoptage erleichtern. So gibt es beispielsweise Listen mit allem benötigten Material pro Kernworkshop, ein paar hilfreiche Tipps zur Durchführung und jeweils eine inhaltliche Einführung in die einzelnen ZIMs.

## 1. Workshop

# Herausforderungen identifizieren, Lösungen entwickeln, umsetzen.



# 1. Workshop: Herausforderungen identifizieren, Lösungen entwickeln, umsetzen.

1. Einführungsphase
2. Herausforderungen identifizieren
3. Lösungsvorschläge entwickeln
4. Optionale Workshopelemente
5. Abschluss

## Vorbereitung

- Flipcharts vorbereiten
- Moderation aufteilen
- Material zusammensuchen
- Für Räumlichkeiten sorgen, die optimalerweise umstellbare Stühle enthalten und groß genug sind, damit sich alle TN im Raum bewegen können. Ausweichmöglichkeiten für Gruppenarbeiten sind ebenfalls von Vorteil.

## Durchführung

**Dauer:** ca. 6:00 Stunden inkl. Pausen (ohne optionale Elemente)

**Anzahl TN:** ca. 7–20, wenn möglich Vertreter\*innen aus allen Hierarchieebenen der Einrichtung

**Einarbeitung für Moderator\*innen:** Um den Ablaufplan schnell zu verstehen, empfehlen wir, sich zuerst den Zielen der Veranstaltung und der Abschnitte bewusst zu werden und sich dann dem Inhalt zu widmen.

In der Spalte *Methode* findet ihr die hierfür empfohlenen Methoden sowie Materialien.

**Modular:** Das Workshopkonzept ist modular aufgebaut, sodass auch nur einzelne Teile der optionalen Elemente für andere Veranstaltungen verwendet werden können.

## Allgemeine Tipps

- Am besten zu zweit moderieren. Die Moderation kann von der Einrichtungsleitung selbst übernommen werden. Wenn es jedoch Mitarbeitende mit entsprechenden Kompetenzen gibt, ist es von Vorteil, diese mit der Moderation zu betrauen, um eine Atmosphäre zu schaffen, in der sich alle Mitarbeitenden ernst genommen fühlen und frei sind, ihre Erfahrungen offen mitzuteilen und an Lösungen mitzuarbeiten.
- Dieses Dokument einmal pro Moderator\*in ausdrucken. So können handschriftliche Notizen ergänzt und das Dokument als Moderationshilfe verwendet werden.
- Moderationsblöcke im Workshopablauf unter den Moderator\*innen vorher aufteilen und jeweils im Ablauf markieren/ zuweisen (siehe leere Moderationsboxen in der Spalte „Ziele“).
- Fotos machen – von den Ergebnissen und vom Prozess
- Optionale Elemente und Energizer können zusätzliches Material erfordern, das in der Materialliste nicht enthalten ist.

## 1. Modul: Einführungsphase (ca. 40 min.)

<b>Zeit</b>	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
<b>5 min.</b>	<p>Die TN abholen und den Workshop in den größeren Kontext einbetten</p> <p><b>Moderation:</b></p> <hr/>	<p>Vorab festlegen, wer die Moderation übernimmt. Der Name kann dann links im entsprechenden Feld für den gesamten Workshopverlauf eingetragen werden.</p> <p>Die TN beim Eintreffen darum bitten, die TN-Liste zu unterschreiben.</p> <p><b>Begrüßung und Einleitung</b></p> <p>»Guten Morgen. Herzlich Willkommen zu diesem Workshoptag. Wir arbeiten heute gemeinsam daran, die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und der Leitungsebene zu verbessern. Am Ende dieses Tages werden wir konkrete Lösungsvorschläge für Herausforderungen entwickelt haben, die euch auf dem Herzen liegen.«</p> <p>»Dieses Workshopkonzept wurde vom <u>NELA. Next Economy Lab</u> entwickelt und ist im Rahmen des Projekts „Starke Mitarbeiter*innen, starke Altenpflege!“ entstanden. Das Projekt wurde gefördert von der <u>Robert Bosch Stiftung</u> sowie von der <u>Heidehof-Stiftung</u>.«</p> <p>»NELA berät Organisationen und setzt Projekte für eine sozial gerechte und ökologisch nachhaltige Wirtschaft um. Der Workshop, den wir heute durchführen möchten, wurde durch NELA bereits in 5 stationären Altenpflegeeinrichtungen erfolgreich angewandt und wird stetig weiterentwickelt.«</p>	<p>Plenum</p> <p><b>Material:</b> <u>TN-Liste</u>, Stift</p>

<b>Zeit</b>	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
		<p>Weiterführende Infos zum Projekt und zu NELA gibt es auf folgender Homepage: <a href="https://nexteconomylab.de/de/projekte/starke-mitarbeiterinnen-starke-altenpflege">https://nexteconomylab.de/de/projekte/starke-mitarbeiterinnen-starke-altenpflege</a>.</p>	
<p><b>5 min.</b></p>	<p>Den TN den Hintergrund vermitteln, warum der Workshop mit diesem thematischen Fokus und mit der Zusammensetzung an TN durchgeführt wird und in den Anlass des Workshops einführen</p> <p><b>Moderation:</b></p> <hr/>	<p>Diesen Text können die Moderator*innen nutzen, um in das Thema einzuführen. Manche Aspekte werden für alle Einrichtungen relevant sein, andere (wie z.B. ein konkreter Anlass für die Durchführung der Workshops) eher nicht. Es ist ratsam, als Workshopleitung im Vorhinein den Text auf die eigenen Einrichtungsbedürfnisse anzupassen.</p> <p><b>Einführung in das Thema und Ziel des Workshops</b></p> <p>»Das Thema des Workshops: „Verbesserung der Zusammenarbeit über Hierarchieebenen hinweg.“ Wir führen diesen Workshop heute hier durch, weil (wir die Rückmeldung bekommen haben, dass XY schief läuft/ weil wir Herausforderungen haben, Personal zu gewinnen/ weil die Einrichtungsleitung es den Mitarbeitenden ermöglichen möchte, Probleme anzusprechen und dazu gemeinsam Lösungen zu entwickeln/ ...).</p> <p>Bisher haben wir in Bezug auf die Zusammenarbeit zwischen den Hierarchieebenen schon (XY) gemacht.</p> <p>Wir sehen Herausforderungen vor allem in (der Dienstplangestaltung/ der Kommunikation zwischen Hierarchieebenen/ ...), sind aber auch sehr gespannt, wo ihr Herausforderungen seht, die wir vielleicht bisher übersehen haben. Im Laufe des Workshops wird sich zeigen, welche Herausforderungen von den meisten von euch auch gesehen werden. An diesen Herausforderungen werden wir dann zusammenarbeiten und Lösungen dafür entwickeln.«</p>	<p>Plenum</p>

<b>Zeit</b>	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
		<p><b>Prinzipien der Zusammenarbeit während des Workshops</b></p> <p>»Eine wichtige Grundlage für die Entwicklung langanhaltender Lösungen ist es, unterschiedliche Perspektiven auf eine Herausforderung zusammenzubringen. Deshalb freuen wir uns, heute Teilnehmende aus so vielen verschiedenen Bereichen hier vertreten zu haben.«</p> <p>»Zum Prinzip Ergebnisoffenheit: Es gibt keinen schon im Vorhinein erdachten „richtigen“ Lösungsweg. Nicht einmal die Herausforderungen, an denen wir arbeiten, sind schon festgelegt. Oder anders gesagt: Alles ist möglich, je nachdem wie wir als gesamte Gruppe die Problemlage bzw. die Lösungsmöglichkeiten sehen.</p> <p>Deshalb ist es wichtig, dass Jede und Jeder mit ihrer/ seiner Analyse der Herausforderungen und Lösungsansätzen zu Wort kommen kann. So können wir sicherstellen, dass bestimmte Aspekte eines Problems nicht hintenüberfallen, weil beispielsweise nur die Perspektive der Einrichtungsleitung, die eben nicht alle Aspekte umfasst, vertreten ist.«</p>	
<b>5 min.</b>	<p>Den TN wird eine Sicherheit zum Ablauf des Tags vermittelt</p> <p><b>Moderation:</b></p> <hr/>	<p><b>Agenda beschreiben</b></p> <p>Agenda-Flipchart aufhängen.</p> <p>Hier beschreibt die Moderation mithilfe der Agenda-Flipchart den Tagesablauf. Eine Vorstellung der Agenda gibt den TN Sicherheit, was sie erwartet. Es kann hierbei zum Beispiel darauf eingegangen werden, dass es auf die TN ankommt, welcher Punkt wie ausführlich bearbeitet wird; dass die geplanten Agendapunkte am Ende je nach Zeit durchgeführt oder nicht durchgeführt werden können; dass auf ausreichend Pausen geachtet wird; dass die TN</p>	<p>Plenum</p> <p><b>Material:</b> <u>Flipchart 1</u></p>

<b>Zeit</b>	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
		<p>auch gebeten sind, Bescheid zu geben, wenn sie sich nicht mehr konzentrieren können, etc...</p> <p><b>Ablauf</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Einführung</li> <li>2. Herausforderungen                         <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Bestandsaufnahme: Welche Herausforderungen haben wir?</li> <li>ii. Lösungsfindung: Wie können wir die Herausforderungen meistern?</li> </ol> </li> <li>3. OPTIONAL: Wertschätzung: Was läuft gut?</li> <li>4. OPTIONAL: Teambuilding</li> </ol> <p>»Ziele des Workshops sind vor allem, in einer hierarchieübergreifenden Weise konkrete Lösungen für Herausforderungen in der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und Leitungsebene zu finden.«</p>	
<b>5 min.</b>	<p>Die TN lernen die Workshopleitungen kennen und werden ermutigt, sich selbst zu öffnen</p> <p><b>Moderation:</b></p> <hr/>	<p><b>Gegenseitige Vorstellung der Moderator*innen</b></p> <p>Gegenseitige Wertschätzung ausdrücken, ist ein wichtiger Bestandteil dieses Workshops. Wenn sich das Moderationsteam gegenseitig vorstellt und eine Wertschätzung zueinander in der Moderationsrolle teilt, ermöglicht es den TN eher, sich selbst zu öffnen. Es kann hilfreich sein, sich hierzu vorher kurz miteinander zu besprechen, z.B. um die Details zum Werdegang abzusprechen.</p> <p>»Das ist (NAME der Workshop Leitung). Er/ sie ist als (Einrichtungsleitung/ Pflegefachkraft/ Wohnbereichsleitung/ ...) seit (XY) Jahren in unserer Einrichtung beschäftigt. Davor hat (NAME) (in Einrichtung XY gearbeitet/ in Bereich XY gearbeitet/ eine Ausbildung in XY gemacht/ XY studiert/ ...). Ich</p>	Plenum

<b>Zeit</b>	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
		<p>schätze an (NAME), dass er/sie (immer ein offenes Ohr für mich hat/ zuverlässig ist/ ...).«</p> <p>Anschließend wird die jeweils andere Workshopleitung vorgestellt.</p>	
<b>5 min.</b>	<p>Die TN erhalten Orientierung bezüglich der Arbeitsweise während des Workshops</p> <p><b>Moderation:</b></p> <hr/>	<p><b>Vorstellung der wichtigsten Leitlinien der Zusammenarbeit während des Workshops</b></p> <p>Parkplatz-Flipchart aufhängen.</p> <p>»Ich werde euch jetzt wichtige Leitlinien vorstellen, an denen wir uns orientieren, damit dieser Workshop für euch und für uns angenehm und zielführend verläuft. Eine zentrale Maßgabe für den Workshop ist, dass ihr als TN die inhaltlichen Expert*innen zu den Themen seid, die wir heute behandeln.«</p> <p>Obwohl Sie als z.B. Einrichtungsleitung wahrscheinlich ebenfalls inhaltliche Expert*innen sind, ist es wichtig, dass auch die TN als solche wahrgenommen und behandelt werden, da sie ihr eigenes Arbeitsfeld gestalten sollen, welches sie täglich erleben.</p> <p>»Die Methodik ist abwechslungsreich. Wir werden zum Beispiel einen Entwurf der Lösungsstrategie basteln und eine Methode zur Lösungsentwicklung verwenden, die ihr vielleicht noch nicht kennt – den Ideenturm. Ziel ist, dass es nicht langweilig wird. Dafür ist es wichtig, dass ihr euch auf die Methodik einlasst, selbst wenn sie euch neu ist.«</p> <p>Hier macht es unter Umständen Sinn, auf die eigene Einstellung zur Methodik einzugehen. Zum Beispiel könnt ihr sagen, dass sie euch ebenfalls neu ist</p>	<p>Plenum</p> <p><b>Material:</b> <u>Flipchart 2</u></p>

<b>Zeit</b>	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
		<p>oder von Erfahrungen mit bestimmten Elementen erzählen. Wichtig ist nur, dass ihr rüberbringt, dass ihr selbst von der Methodik überzeugt seid.</p> <p>»Während des gesamten Workshops verwenden wir das sogenannte „Parkplatzplakat“. Alle Themen/ Herausforderungen, die sich nicht in dem jeweiligen Block lösen lassen, werden hier gesammelt, damit keine Gedanken verloren gehen.«</p> <p>Die Moderator*innen können entscheiden, ob sie möchten, dass die TN selbst Themen an das Plakat heften oder Bescheid geben, dass dies getan werden soll und das kurz kommunizieren.</p> <p>OPTIONAL Das Workshop-Du anbieten. Das schafft weniger Distanz beim Zusammenarbeiten.</p> <p>»Wir laden euch ein, uns zu “duzen” und werden das umgekehrt auch so handhaben. Wenn ihr das nicht möchtet, ist das gar kein Problem. Sagt einfach Bescheid.«</p>	
<b>15 min.</b>	<p>Allen zu Beginn einmal die Möglichkeit geben, zu Wort zu kommen und die Bedürfnisse, Stimmung und Erwartungen der TN abfragen</p> <p><b>Moderation:</b></p> <p>_____</p>	<p><b>Vorstellungsrunde</b></p> <p>Alle TN im Kreis bitten, die folgenden Fragen kurz zu beantworten. Wenn die Gefahr besteht, dass manche Personen besonders viel sprechen, kann auch ein ungefährender Umfang festgelegt werden (z.B. ein Satz pro Frage). Bei großer Gruppe (ab ca. 15 TN) sollten nur die Fragen 1 und 3 verwendet werden. Während die Fragen beantwortet werden, können die Moderator*innen sich schon Gedanken machen, welche Erwartungen der TN an dem Tag realistisch umsetzbar sind und welche nicht.</p>	<p>Plenum</p> <p><b>OPTIONAL:</b> Moderation sammelt die Ergebnisse auf Moderationskarten, hängt sie auf und sortiert sie ggf. inhaltlich.</p>

Zeit	Ziel	Inhalt	Methode/ Material
		<p>»Jetzt möchten wir euch die Möglichkeit geben, eure Erwartungen an diesen Workshop zu teilen. Eure Erwartungen an den Tag zu klären, hilft uns dabei, diesen Workshop so zu gestalten, dass ihr heute Abend zufrieden nach Hause geht und die wichtigsten Herausforderungen angegangen werden. Außerdem hilft es dabei, Enttäuschungen zu vermeiden, weil wir anschließend darauf eingehen werden, was wir heute realistisch umsetzen können und was nicht. Daher bitte ich euch, kurz über die folgenden Fragen nachzudenken, und sie dann der Reihe nach zu beantworten.</p> <p>Die Fragen sind:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Name und Arbeitsstelle innerhalb der Einrichtung (sofern die Gruppe sich nicht schon kennt)</li> <li>2. Was ist eine Sache, die ich an der Altenpflege mag?</li> <li>3. Was erwarte ich von dem heutigen Tag?</li> <li>4. Was soll nicht passieren?«</li> </ol> <p>Die Moderation geht anschließend kurz darauf ein, was am heutigen Tag realistisch von den Erwartungen umsetzbar ist. Wenn eine Person ein No-Go nennt, das euch sinnvoll erscheint, nochmal zu wiederholen (z. B. ich möchte nicht, dass meine Ideen als unrealistisch abgetan werden), auch darauf nochmal kurz eingehen.</p> <p>»Viele von den Erwartungen, die ich gerade gehört habe, sind erfüllbar (BEISPIEL). Was wir aber heute leider nicht erreichen können, ist (BEISPIEL). (NAME) hat gesagt, er/ sie möchte nicht, dass (BEISPIEL: seine/ ihre Ideen nicht ernst genommen werden). Deshalb legen wir doch als Regel für den Tag fest, dass (BEISPIEL: alle Ideen heute ernst genommen werden, selbst wenn ihr vielleicht eine andere Perspektive auf einen Sachverhalt habt).«</p>	<p><b>Material:</b> Moderationskarten</p>

## 2. Modul: Herausforderungen identifizieren (ca. 1:10 Std. inkl. Pausen)

Zeit	Ziel	Inhalt	Methode/ Material
<p><b>30 min.</b></p>	<p>Die individuellen Wahrnehmungen von Herausforderungen pro Hierarchieebene werden identifiziert</p> <p><b>Moderation:</b></p> <hr/>	<p><b>Herausforderungen sammeln</b></p> <p>Um allen Personen die Möglichkeit zu geben, die Herausforderungen offen zu äußern, die sie sehen, werden die Kleingruppen hier so aufgeteilt, dass die Leitungsebene und die Mitarbeitenden getrennt voneinander in Gruppen arbeiten. Wenn ihr als Moderator*innen alle TN kennt, könnt ihr die Einteilung der Gruppen so vornehmen, wie sie euch sinnvoll erscheint. Wenn nicht, ist es sinnvoll, kurz abzufragen, wer welche Position hat und die TN dann einzuteilen oder sich selbst einteilen zu lassen. Wenn es sich vermeiden lässt, sollte keine Person mit ihrem/ ihrer Vorgesetzten zusammenarbeiten.</p> <p>»Jetzt beginnen wir mit dem inhaltlichen Teil des Workshops. Als Erstes werden wir die Herausforderungen sammeln, die ihr in der Einrichtung wahrnehmt. Ihr erhaltet dazu Leitfragen, an denen ihr euch orientieren könnt. Ihr werdet euch jetzt in Gruppen aufteilen. Damit ihr euch alle frei fühlt, ehrlich zu sein, werden wir darauf achten, dass die Gruppen so aufgeteilt sind, dass idealerweise die Leitungsebene unter sich bleibt und die Mitarbeitenden ebenfalls. Zumindest werden wir darauf achten, dass niemand mit seiner/ ihrer Vorgesetzten zusammenarbeitet.«</p> <p>Nach der Einteilung der Kleingruppen bekommt jede Kleingruppe Moderationskarten, Marker und ein Flipchart mit den Leitfragen. Die Kleingruppen sollten sich so verteilen, dass alle für sich sind und in Ruhe arbeiten können. Die Gruppen können gebeten werden, in den Flur, in alternative Arbeitsräume oder auch in den Garten zu gehen.</p>	<p>Einführung im Plenum, anschließend Kleingruppen</p> <p><b>Material:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderationskarten</li> <li>• Marker (am besten 3 verschiedene Farben pro Kleingruppe)</li> <li>• <u>Flipchart 3</u> (1 pro Kleingruppe)</li> </ul>

<b>Zeit</b>	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
		<p><b>In den Kleingruppen</b></p> <p>»In den Kleingruppen ist zunächst eure Aufgabe, die folgenden Leitfragen gemeinsam durchzugehen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Welche Herausforderungen nehme ich wahr, die es erschweren, Mitarbeitende zu halten?</li> <li>2. Wie nehme ich die Zusammenarbeit über die Hierarchieebenen hinweg wahr?</li> <li>3. Welche weiteren Organisationsherausforderungen sollten wir dringend angehen?</li> </ol> <p>Dann könnt ihr auf den Moderationskarten, die ich euch ausgeteilt habe, die Antworten auf die Fragen sammeln. Jede Antwort wird dabei auf eine neue Moderationskarte geschrieben. Bitte sorgt dafür, dass am Ende noch erkennbar ist, welche Moderationskarte zu welcher Frage gehört – arbeitet hierfür gerne mit 3 unterschiedlichen Farben. Wenn ihr mit dem Sammeln fertig seid, könnt ihr euch schon einmal darüber Gedanken machen, wer aus eurer Gruppe die Ergebnisse vorstellen soll.«</p> <p>Ihr könnt währenddessen von Gruppe zu Gruppe gehen und eventuelle Fragen beantworten. Falls ihr Einrichtungsleiter*innen seid, solltet ihr den Gruppen aber Raum geben, sich zu besprechen, ohne dass ihr in Hörweite seid. Für das Sammeln der Herausforderungen können ca. 20 Minuten veranschlagt werden. Je nachdem, ob Gruppen noch viel zu besprechen haben, kann diese Zeit auch nochmal verlängert werden. Bittet am Ende die Gruppen, wieder in den Workshop-Raum zurückzukommen.</p>	
<b>10 min.</b>	<p><b>OPTIONAL</b></p> <p>Die TN zu gewaltfreier Kommunikation animieren</p>	<p><b>Input zu gewaltfreier Kommunikation</b></p> <p>Hier kann ein kurzer Input dazu gegeben werden, wie gewaltfreie Kommunikation funktioniert. Das kann dabei helfen, dass die TN Herausforderungen</p>	Plenum

<b>Zeit</b>	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
	<p><b>Moderation:</b></p> <hr/>	<p>so kommunizieren, dass niemand persönlich angegriffen wird und eine Basis für tragfähige Lösungen geschaffen wird.</p> <p>Genauerer dazu hier in der ZIM mit den optionalen Elementen zum <u>Thema Wertschätzung</u>.</p>	
<b>10 min.</b>	<p>Einen Überblick über die individuell gesammelten Herausforderungen schaffen</p> <p><b>Moderation:</b></p> <hr/>	<p><b>Herausforderungen zusammentragen</b></p> <p>Es sollten Pinnwände an einem sichtbaren Ort nebeneinanderstehen. Es können schon Zettel mit “1”, “2” und “3” so verteilt werden, dass die Moderationskarten gleich inhaltlich gut zu sortieren sind.</p> <p><b>Im Plenum</b></p> <p>Die Gruppen stellen nacheinander ihre Herausforderungen bezüglich aller Leitfragen vor. Ein*e Moderator*in sammelt die Moderationskarten und clustert sie je nach Fragen und Thema auf den Pinnwänden.</p> <p>»Um einen Überblick darüber zu bekommen, welche Herausforderungen ihr gesammelt habt, werden jetzt alle Gruppen nacheinander die Antworten auf die drei Leitfragen vorstellen. Dazu bitten wir diejenigen aus den Gruppen, die für das Vorstellen ausgewählt wurden, jetzt nacheinander nach vorne. Bitte beschreibt jede Herausforderung kurz und gebt die Moderationskarte dann uns, damit wir sie an der Pinnwand befestigen können.«</p>	<p>Plenum</p> <p><b>Material:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pinnwände</li> <li>• Pins</li> </ul>
<b>10 min.</b>	<p>Vorarbeit zur Lösungsentwicklung</p>	<p><b>PAUSE</b></p> <p>Die Moderator*innen clustern die Herausforderungen: Sie sortieren die notierten Herausforderungen je Frage nach auftretenden inhaltlichen</p>	<p><b>Material:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weißes Papier</li> <li>• Stift</li> </ul>

<b>Zeit</b>	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
		<p>Themenblöcken, benennen diese Themenblöcke selbstständig und pinnen einen Zettel mit diesem thematischen Namen über die zusammengehörigen Moderationskarten. Dabei ist es ratsam, darauf zu achten, welche Themengebiete besonders oft genannt wurden oder auch welche Herausforderungen miteinander kombinierbar sind. Mögliche Themengebiete sind beispielsweise “Dienst- und Urlaubsplangestaltung”, “Kommunikation”, “Motivation”, “Wertschätzung”, etc.</p> <p>Ziel ist, dass die TN frei sind, nachher ggf. auch nur für einzelne Themenblöcke Lösungen zu entwickeln.</p>	
<b>10 min.</b>	<p>Allen TN ermöglichen, zu dem Themenbereich zu arbeiten, der sie am meisten betrifft/ interessiert</p> <p><b>Moderation:</b></p> <hr/>	<p><b>Die Themenblöcke vorstellen/ finalisieren</b></p> <p>Die Moderator*innen fragen ab, welche Personen an welchen Herausforderungen arbeiten möchten und bilden Gruppen mit jeweils 4-5 Personen. Hier ist es wichtig, dass die Gruppen hierarchieübergreifend gemischt sind, damit möglichst viele verschiedene Perspektiven vertreten sind. Falls es besonders viel Interesse zu einem Thema gibt, können Themen auch doppelt besetzt werden. Falls es zu viele Themen gibt, kann über die Themen abgestimmt werden.</p> <p>Beispiel: Alle TN bekommen jeweils ca. 3 Klebepunkte und können diese frei auf die Themen verteilen. Die Themen mit den meisten Klebepunkten werden für die weitere Bearbeitung ausgewählt.</p> <p>»In der Pause haben wir die Herausforderungen, die ihr zusammengetragen habt, in Themenblöcke eingeteilt. (Themen nennen.) Seid ihr mit dieser Einteilung einverstanden? Falls nicht, können wir auch nochmal darüber sprechen, etwas anders zu benennen oder einen anderen Themenbereich zu ergänzen.«</p>	<p>Plenum</p> <p><b>Material:</b> evtl. Klebepunkte</p>

<b>Zeit</b>	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
		<p>Bei Bedarf die Themenblöcke anpassen. Wenn diese final sind, die Zettel im Raum verteilen, indem sie auf verschiedene Tische gelegt werden.</p> <p><b>Gruppen einteilen</b></p> <p>»Jetzt möchten wir die Gruppen für die Lösungsentwicklung einteilen. Dazu haben wir die Zettel mit den Themen im Raum verteilt. Ich bitte euch, euch zu dem Thema zu stellen, an dem ihr gern arbeiten möchtet.«</p> <p>Wenn die Einteilung sehr ungleich, oder die Gruppen nicht hierarchieübergreifend sind, könnt ihr das den TN kommunizieren und sie fragen, für wen die zu kleine Gruppe noch spannend ist/ wer sich vorstellen könnte, dort mitzuarbeiten. So könnt ihr gleich große (ca. 4-5 Personen pro Gruppe) und ausgewogene Gruppen zusammenstellen.</p>	

### 3. Modul: Lösungsvorschläge entwickeln (ca. 3:35 Std. inkl. Pausen)

Zeit	Ziel	Inhalt	Methode/ Material
10 min.	Energizer  <b>Moderation:</b>  _____	Siehe <i>Energizer</i> -Auswahl  <b>Energizer:</b>  _____	
5 min.	Überleitung zu den oben erarbeiteten Herausforderungen bzw. zu der priorisierten Herausforderung schaffen  <b>Moderation:</b>  _____	<p><b>Einführung in die Lösungsentwicklung</b></p> <p>Flipchart aufhängen. Mit der Metapher eines Bootes arbeiten, um die Abhängigkeiten und Synergien innerhalb eines Teams sichtbar zu machen.</p> <p>»Wir werden jetzt mit der Lösungsentwicklung anfangen. Als Einstieg möchte ich nochmal den Fokus darauf richten, dass in der Lösungsentwicklung heute alle Personen wichtige Kompetenzen mitbringen und jede Perspektive wertvoll ist. Das kann man mit der Metapher des Bootes gut veranschaulichen. Alle Personen auf einem Boot haben eine bestimmte Funktion. Ein Boot fährt nicht nur mit einem Steuermann, einer Kapitänin oder einem Koch. Es werden alle Personen gebraucht, damit das Boot fährt. Genauso werden alle Personen in einer Einrichtung gebraucht, um zukunftsfähige Lösungen für aktuelle Herausforderungen zu finden. Alle müssen aus ihren unterschiedlichen Perspektiven an der Lösung mitdenken können.«</p> <p>»In diesem Ansatz werden wir im nächsten Schritt in Kleingruppen anhand der Design Thinking-Methode Lösungen für unsere im vorherigen Block gesammelten Herausforderungen erarbeiten.«</p>	Plenum  <b>Material:</b> <a href="#">Flipchart 4</a>

<b>Zeit</b>	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
<p><b>5 min.</b></p>	<p><b>OPTIONAL</b></p> <p>Den TN erklären, was Design Thinking ist und was auf sie zukommt</p> <p><b>Moderation:</b></p> <hr/>	<p><b>Einführung in die Methode des Design Thinking</b></p> <p>Hier kann eine Einführung in die Methode des Design Thinking gegeben werden, damit die TN einschätzen können, was auf sie zukommt und wie das funktioniert.</p> <p>Genauerer dazu hier: <a href="#">Thema Design Thinking</a></p>	<p>Plenum</p> <p><b>Methode:</b> <u>Design Thinking</u></p>
<p><b>20 min.</b></p>	<p>Möglichst alle TN befähigen, möglichst viele Ideen für Verbesserungs-/ Lösungsmaßnahmen zu generieren und auf den Maßnahmen der jeweils anderen aufzubauen</p> <p><b>Moderation:</b></p> <hr/>	<p><b>Erarbeitung konkreter Verbesserungs-/ Lösungsmaßnahmen</b></p> <p><b>Ideenturm erklären</b></p> <p>»Bitte setzt euch jetzt mit eurer Gruppe zusammen, aber so, dass ihr uns gut hören könnt.«</p> <p>Jeder Person einen Ideenturm und einen Kugelschreiber austeilen.</p> <p>»Um möglichst viele Lösungsmaßnahmen zu generieren und euch die Möglichkeit zu geben, an den Lösungsmaßnahmen der jeweils anderen Gruppenmitglieder weiterzuarbeiten, verwenden wir jetzt eine Methode, die ihr vielleicht noch nicht kennt: „Ideentürme“.</p> <p>Ich werde jetzt erklären, wie das funktioniert.</p> <p>Die Methode besteht aus drei Schritten:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Individuelles Brainstormen der Ideen: Ihr habt alle ein vorbereitetes Arbeitsblatt erhalten, den Ideenturm. Das Arbeitsblatt besteht aus fünf Zeilen zu je drei Spalten. (Das Arbeitsblatt und die</li> </ol>	<p>Einführung im Plenum, Durchführung in Kleingruppen</p> <p><b>Material:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Template 1 - Ideenturm</u> (1 pro TN)</li> <li>• Kugelschreiber (1 pro TN)</li> <li>• Klangschale</li> </ul>

<b>Zeit</b>	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
		<p>entsprechende Zeile schon einmal zu zeigen). In der ersten Runde tragt ihr drei Ideen für Lösungen zu den Herausforderungen, mit denen sich eure Gruppe beschäftigt, in der ersten Zeile ein.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Nachdem jede*r TN seine/ ihre Ideen aufgeschrieben hat, gebt ihr im Kreis euren Ideenturm jeweils an die nächste Person weiter. Ihr habt dann 3 Min. Zeit, um in der darauffolgenden Zeile auf alle Ideen Feedback zu geben, zu ergänzen und die bisher gebrainstormten Ideen weiterzuentwickeln. Nach 3 Min. gebt ihr eure Blätter im Kreis an die nächste Person weiter. Der Ablauf wird 3x wiederholt, d.h. jede*r TN gibt Feedback auf die Ideen von 3 anderen Personen. Ich gebe euch nach jeweils drei Minuten mit der Klangschale ein Zeichen.</li> <li>3. In der 4. Runde vergibt die Person ein Hashtag, d.h. einen Namen für die Idee und schreibt diesen auf, z.B. „#Arbeitszeitverkürzung“.</li> </ol> <p>Es ist wichtig, dass ihr eine “Ja, und...”-Antwort auf die Vorschläge der anderen TN gebt. Das heißt, dass ihr die Ideen der anderen TN nicht kritisiert oder aussortiert, sondern ihre Ideen weiterentwickelt.</p> <p>Ein Beispiel: (X) schreibt „Wir sollten alle weniger Stunden arbeiten“, und (Y) nimmt die eigenen Ergänzungen nach dem Muster vor: „Ja, das ist eine gute Idee und zusätzlich machen wir das und das/ und wir setzen die Idee wie folgt um/ ...“. Es geht darum, die Ideen eurer Gruppe weiterzuentwickeln und möglichst viele, möglichst gute Ideen zu generieren. Wir werden die Zeit stoppen und euch mit der Klangschale darauf aufmerksam machen, wenn es Zeit ist, die Ideentürme weiterzugeben. Ihr habt wie gesagt 3 Min. pro Runde Zeit.«</p> <p>Die Idee dahinter, allen Ideen erst einmal zuzustimmen, ist, alle Ideen, die generiert wurden, so gut wie möglich zu ergänzen und zu verbessern, bevor sich die Gruppe für eine entscheidet.</p>	

<b>Zeit</b>	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
		<p><b>Ideenturm durchführen</b></p> <p>Jetzt mit der ersten Runde beginnen. Ein*e Moderator*in ist für das Stoppen der Zeit zuständig. Eine Minute vor Ende der Zeit kann es hilfreich sein, jeweils Bescheid zu geben. Wenn die Zeit zu lang oder kurz ist, kann der Zeitrahmen in den folgenden Runden angepasst werden. Zur Dokumentation ist es sinnvoll, am Ende die Ideentürme zu fotografieren.</p>	
<b>10 min.</b>	<p>Die TN bekommen einen Überblick über alle Ideen, die in ihrer Gruppe generiert wurden, und entscheiden sich dann für die Idee(n), an der/ denen sie weiterarbeiten möchten</p> <p><b>Moderation:</b></p> <hr/>	<p><b>Maßnahmen vorstellen und eine pro Gruppe auswählen</b></p> <p>»Nach dem Ausfüllen der Ideentürme ist es jetzt Zeit, dass ihr als Gruppe eine einzelne Lösungsmaßnahme auswählt, die ihr noch umfassender weiterentwickelt. Ihr kennt bereits alle Ideen eurer Gruppe, da ihr sie jeweils kommentiert habt. Um einen Überblick über die Ideen inklusive Kommentare zu bekommen, ist es aber sinnvoll, dass ihr euch die Ideentürme, die ihr begonnen habt, nochmal gegenseitig inklusive Urheber*innen der Ideen und den vorgenommenen Ergänzungen vorstellt.«</p> <p>»Anschließend wird beschlossen, welche Idee weiter ausgearbeitet wird. Das kann eine Spalte aus einem Ideenturm sein, aber auch die Kombination mehrerer Spalten, also mehrerer Ideen. Es ist wichtig, dass die Idee, die ihr auswählt, hinreichend konkret und umsetzbar ist. Wenn ihr Fragen zur Umsetzbarkeit habt, könnt ihr diese jederzeit der Einrichtungsleitung stellen.«</p> <p>Die Auswahl kann entweder im Gespräch passieren, oder durch eine Abstimmung (alle TN bekommen jeweils ca. 3-4 Klebepunkte und können diese frei verteilen. Die Themen mit den meisten Klebepunkten werden weiterbearbeitet). Eine Auswahl im Gespräch ist besser geeignet, weil sie die Flexibilität bietet, Ideen zu kombinieren oder anzupassen. In Fällen, in denen einzelne</p>	<p>Kleingruppen</p> <p><b>Material:</b> evtl. Klebepunkte</p>

<b>Zeit</b>	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
		<p>Personen in Gruppen sehr dominant sind oder sehr introvertierte Personen wenig am Gespräch teilnehmen, kann sich aber eine Abstimmung mit Klebepunkten besser eignen. Die Moderation sollte diese Entscheidung treffen, je nachdem, was sinnvoll erscheint. Zur Entscheidungsfindung sollten die Gruppen sich wieder räumlich so verteilen, dass sie einander nicht stören. Für die Entscheidungsfindung können zunächst ca. 10 Minuten veranschlagt werden. Die Moderator*innen gehen von Gruppe zu Gruppe, beantworten möglicherweise aufkommende Fragen und weisen bei Bedarf nochmal darauf hin, dass die Ideen konkret und umsetzbar sein sollen.</p>	
<b>45 min.</b>	<p><b>VORSCHLAG</b> Lange Pause</p>		
<b>10 min.</b>	<p><b>VORSCHLAG</b> Energizer</p> <p><b>Moderation:</b></p> <p>_____</p>	<p>Siehe <i>Energizer</i>-Auswahl</p> <p><b>Energizer:</b></p> <p>_____</p>	
<b>30 min.</b>	<p>Eine möglichst konkrete Lösungsmaßnahme visualisieren</p> <p><b>Moderation:</b></p>	<p><b>Prototypentwicklung in den Kleingruppen, Phase I</b></p> <p>Alle Bastelmaterialien an einem zentralen Ort ausbreiten.</p> <p>»Jetzt geht es darum, die Idee ganz konkret auszuarbeiten. Ich habe ganz viele Materialien mitgebracht – bastelt die Idee doch mal.</p>	<p>Kleingruppen</p> <p><b>Material:</b> Bastelmaterial</p> <p><b>Beispiele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Knete</li> <li>• Lego (Bausteine und Figuren)</li> </ul>

Zeit	Ziel	Inhalt	Methode/ Material
	<hr/>	<p>Ihr könnt euch Materialien mitnehmen und an einen anderen Ort wechseln, sodass ihr genug Platz zum Basteln habt.«</p> <p>Das, was die Gruppen basteln, kann etwas Plastisches mit Kreativmaterial sein, kann aber auch das Ding/ Maßnahme an sich sein. Wenn eine Gruppe bspw. ein Formular zur Dokumentation eines Prozesses einführen will, können sie auch ganz konkret anfangen dieses Formular zu gestalten. Die Moderator*innen können während dieser Phase von Gruppe zu Gruppe gehen und Fragen beantworten. Erfahrungsgemäß entwickeln alle Gruppen im Laufe der Zeit eine Idee und produzieren am Ende einen Prototyp, selbst wenn sie am Anfang von der Aufgabe verwirrt sind. Wenn einzelne Gruppen schneller sind als andere, kann die Moderation diesen auch schon das Template aus dem nächsten Schritt austeilen und vorschlagen, dass sie sich schon einmal Gedanken zu den Kategorien dort machen können.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Playmais</li> <li>• Pappe</li> <li>• Papier</li> <li>• Stifte</li> <li>• Pfeifenreiniger</li> </ul>
<p><b>20 min.</b></p>	<p>Die Schritte, die für die Ausführung der Maßnahme notwendig sind, vordenken</p> <p><b>Moderation:</b></p> <hr/>	<p><b>Prototypenentwicklung in den Kleingruppen, Phase II</b></p> <p>Jeder Gruppe ein Template austeilen.</p> <p>»Nachdem ihr euren Prototypen gebastelt und somit die Lösung greifbarer gemacht habt, geht es jetzt darum, dafür zu sorgen, dass der Prototyp umgesetzt werden kann. Dafür werdet ihr im nächsten Schritt Verantwortlichkeiten und nächste Schritte klären. Die Vorlage, die ihr vor euch habt, hilft euch dabei. Ihr habt jetzt Zeit, dieses auszufüllen.</p> <p>Die Kategorien sind:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Idee (Was?)</li> <li>2. Ziel (Warum?)</li> <li>3. Prozesshut (Wer?)</li> </ol>	<p>Kleingruppen</p> <p><b>Material:</b>  <u>Template 2 - Prototyp</u>                  (1 pro Kleingruppe)  <b>Stifte</b>                  (1 Kugelschreiber pro Kleingruppe)</p>

<b>Zeit</b>	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
		<p>4. Beteiligte (Wer noch?)                      5. Bis wann (Deadline?)                      6. Evaluationstermin                      7. Nächste Schritte</p> <p>Ihr könnt schon einmal eine Person auswählen, die euren Prototyp anschließend vorstellt.«</p> <p>Die Kleingruppen darauf hinweisen, dass bei „Prozesshut“ die Person aufgeschrieben wird, die dafür verantwortlich ist, dass die Durchführung angestoßen wird, also „den Hut aufhat“. Das bedeutet nicht, dass diese Person die gesamte Durchführung allein gestalten muss.</p> <p>Es ist wichtig, dass die nächsten Schritte konkret und umsetzbar sind und dass Deadline und Evaluationstermin nicht zu weit in der Zukunft liegen. Je nach Maßnahme kann die Dauer bis zum Evaluationstermin und der gesamten Durchführung aber natürlich sehr unterschiedlich sein.</p>	
<b>25 min.</b>	<p>Die Gruppen stellen den jeweils anderen die Lösungsmaßnahme vor und erhalten dazu Feedback</p> <p><b>Moderation:</b></p> <hr/>	<p><b>Vorstellung der Prototypen und Einholen von Feedback</b></p> <p><b>Im Plenum</b></p> <p>»Jetzt geht es darum, dass ihr einander eure Prototypen vorstellt. Nutzt dafür gerne sowohl das gebastelte Modell als auch das ausgefüllte Prototypen-Template.«</p> <p>»Anschließend haben die anderen TN und die Einrichtungsleitung die Möglichkeit, Feedback darauf zu geben. Die Einrichtungsleitung sollte vor allem darauf eingehen, ob der Prototyp umsetzbar ist, bzw. was es in der</p>	Plenum

<b>Zeit</b>	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
		<p>Umsetzung an einrichtungsinternen Aspekten zu beachten gibt. Eine Person pro Gruppe sollte sich Notizen zum Feedback machen. Dieses könnt ihr anschließend einarbeiten, müsst ihr aber nicht.«</p> <p>Es ist wichtig, dass die TN ein realistisches Bild davon haben, welche Maßnahmen umgesetzt werden können und welche nicht. Deshalb ist eine Einbindung der Einrichtungsleitung (oder von Personen, die die Entscheidungsbefugnis haben) zu diesem Zeitpunkt ratsam, damit es nicht zu Frustration kommt, wenn mühsam erarbeitete Ideen nicht umgesetzt werden können.</p> <p>Die Moderation kann ebenfalls Feedback geben, beispielsweise wenn die Verantwortlichkeiten unklar zu sein scheinen oder die Deadlines nicht sinnig erscheinen, aber natürlich auch inhaltlich.</p> <p>Wenn alle Prototypen vorgestellt wurden, ist es sinnvoll, zur Dokumentation ein Foto von den gebastelten Prototypen zu machen.</p>	
<b>15 min.</b>	<b>VORSCHLAG</b> Pause		
<b>10 min.</b>	Lösungsmaßnahme optimieren  <b>Moderation:</b> <hr/>	<p><b>Feedback einarbeiten</b></p> <p>»Ich bitte euch jetzt, wieder in eure Kleingruppen zu gehen und das Feedback einzuarbeiten. Besprecht noch einmal kurz, welches Feedback ihr bekommen habt und überlegt euch dann, was ihr davon einarbeiten möchtet.«</p> <p>Die Einrichtungsleitung oder die Moderation sollte jetzt nochmal von Gruppe zu Gruppe gehen und darauf achten, dass die Maßnahmen bei Bedarf</p>	Kleingruppen

<b>Zeit</b>	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
		so angepasst werden, dass sie umsetzbar sind und relevantes Feedback bezüglich Verantwortlichkeiten/ Deadlines eingearbeitet wird.	
<b>10 min.</b>	Einen Überblick über die Anpassungen verschaffen  <b>Moderation:</b> <hr/>	<b>Neuerungen gegenseitig vorstellen</b>  »Jetzt sind wir fertig mit der Lösungsentwicklung. Der letzte Schritt ist, dass ihr euch gegenseitig die Neuerungen gegenüber der ersten Präsentation der Prototypen vorstellt. Eine Person pro Gruppe ist jetzt gebeten, einmal zu erzählen, was ihr angepasst habt.«  Zur Dokumentation ist es ratsam, die fertigen Templates zu fotografieren.	Plenum

## 4. Modul: Optionale Workshopelemente

### Thema: Teambuilding und Motivation

Aus dem Block “Teambuilding und Motivation” können Elemente gewählt werden, die dazu anregen, in einem spielerischen Kontext zusammen an einem Strang zu ziehen und Aufgaben gemeinsam zu lösen. Das empfiehlt sich, um die Motivation und den Spaß an der Zusammenarbeit der TN zu stärken und bringt außerdem methodische Abwechslung in den Workshop.

### Thema: Wertschätzung

Aus dem Block “Wertschätzung” können Elemente eingebaut werden, wenn ihr einen Fokus darauflegen möchtet, die Mitarbeitenden anzuregen, Aspekte ihrer Arbeit oder die Zusammenarbeit mit ihren Kolleg\*innen auf eine positive Weise zu betrachten.

## 5. Modul: Abschluss (ca. 30 min.)

<b>Zeit</b>	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
<b>5 min.</b>	Rekapitulieren, was an dem Workshoptag geschafft wurde  <b>Moderation:</b> _____	<b>Tagesabschluss</b>  Die Moderation fasst hier noch einmal zusammen, was an dem Tag alles geschafft wurde. Dazu kann die Agenda nochmal durchgegangen werden:  »Zuerst haben wir Herausforderungen gesammelt, dann entschieden, zu welchen Herausforderungen wir Lösungen erarbeiten wollen, schließlich haben wir folgende Prototypen erarbeitet ...«	Plenum
<b>5 min.</b>	Demonstrieren, dass und wie die erarbeiteten Lösungsmaßnahmen in Angriff genommen werden	<b>Nächste Schritte teilen (Leitungsebene)</b>  Zunächst teilt die Leitungsebene, wie die nächsten Schritte bzgl. der erarbeiteten Maßnahmen aussehen werden. Eckpunkte können zum Beispiel sein, in welchem Rahmen die Maßnahmen angesprochen werden (z.B.	Plenum

<b>Zeit</b>	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
	<p><b>Moderation:</b></p> <hr/>	<p>Mitarbeitendenversammlung); dass die Verantwortlichen pro verabschiedeter Maßnahme auf die Leitung zukommen können, um die nächsten Schritte zu planen, etc. Es ist wichtig, dass die Leitungsebene die Lösungsmaßnahmen auf dem Schirm hat und das Interesse daran deutlich wird, dass sie auch tatsächlich umgesetzt werden.</p> <p><b>Folgeworkshop</b></p> <p>»Um die Umsetzung der heute erarbeiteten Maßnahmen zu evaluieren, werden wir einen Folgeworkshop durchführen. Dieser wird in vier bis sechs Monaten stattfinden und euch und auch anderen Interessierten die Möglichkeit geben, eine Bilanz zu ziehen, wie die Maßnahmen angelaufen sind. Es wird auch die Möglichkeit geben, Anpassungen vorzunehmen.«</p>	
<b>20 min.</b>	<p>Runder Abschluss des Workshoptages. Alle haben nochmal die Möglichkeit, ihre Gedanken zu teilen; Feedback für die Moderator*innen</p> <p><b>Moderation:</b></p> <hr/>	<p><b>Abschlussrunde</b></p> <p>Flipchart aufhängen.</p> <p>»Jetzt wollen wir noch ein letztes Mal für heute alle zu Wort kommen lassen. Ihr seht hier drei Fragen zum Workshopabschluss. Das Feedback hilft uns, den folgenden Workshop besser zu machen. Seid deshalb gerne ehrlich. Wir sind gespannt auf die Antworten!«</p> <p><b>Leitfragen</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Was hat mir an dem Workshoptag gefallen?</li> <li>2. Was hätte ich mir anders gewünscht?</li> <li>3. Die Umsetzung von welchem Ergebnis liegt mir besonders am Herzen?</li> </ol>	<p><b>Material:</b> <u>Flipchart 5</u></p>

<b>Zeit</b>	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
		<p>Die Moderator*innen moderieren eine Abschlussrunde, in der jede*r nochmal zu Wort kommen kann. Die Moderator*innen sollten ebenfalls an der Feedbackrunde teilnehmen. Außerdem sollten sie <b>Notizen</b> machen. <b>Das ist wichtig für den zweiten Workshop!</b></p>	

## Material

### Hinweis

Optionale Elemente erfordern teilweise zusätzliches Material, das der entsprechenden ZIM entnommen werden kann.

### Materialliste Workshopkern

- Ausdruck dieses Leitfadens für alle Moderator\*innen
- TN- Liste
- ggf. Klebepunkte
- Klangschale
- Template 1 – Ideenturm (1 pro TN)
- Template 2 – Prototyp (1 pro 4-5 TN / pro Gruppe)
- Flipcharts 1-5 (siehe Dokument „Flipcharts“)
- Kugelschreiber (1 pro TN)
- Weißes Papier
- Pinnwände (falls nicht vorhanden, mit Kreppband an den Wänden arbeiten)
- 2 Flipchart-Ständer (ebenfalls mit Kreppband an der Wand arbeiten, falls nicht vorhanden)
- Pins
- Marker (1 pro TN)
- Kreppband
- Moderationskarten
- Bastelmaterial (Beispiele):
  - Knete
  - Lego (Bausteine und Figuren)
  - Playmais
  - Pappe
  - Papier
  - Stifte
  - Pfeifenreiniger

## Workshop-Nachbereitung

- OPTIONAL Fotoprotokoll anfertigen
  - Fotos vom Workshop
  - Fotos der Ergebnisse, also Templates und Modelle
- Auswerten des Feedbacks des Workshops
- Ideen umsetzen

## 2. Workshop

**Wirksamkeit der Maßnahmen evaluieren,  
Maßnahmen anpassen, neue Maßnahmen  
entwickeln.**



## 2. Workshop: Wirksamkeit der Maßnahmen evaluieren, Maßnahmen anpassen, neue Maßnahmen entwickeln.

1. Einführungsphase
2. Auffrischung & Evaluation der Maßnahmen aus dem 1. Workshop
3. Optionale Workshopelemente
4. Abschluss

### Vorbereitung

- Flipcharts vorbereiten
- PowerPoint-Präsentation zu den auf dem ersten Workshop erarbeiteten und verabschiedeten Maßnahmen vorbereiten. Für jede Maßnahme soll erläutert werden:
  - Welche Herausforderung(en) wurde(n) identifiziert?
  - Welche Maßnahmen wurden verabschiedet?
  - Welche Meilensteine wurden jeweils definiert?
  - Wer war an der Umsetzung beteiligt und wer hatte welche Verantwortung?
- Moderation aufteilen
- Material zusammensuchen
- Für Räumlichkeiten sorgen, die optimalerweise umstellbare Stühle enthalten und groß genug sind, damit sich alle TN im Raum bewegen können. Ausweichmöglichkeiten für Gruppenarbeiten (z.B. weitere Räume) sind ebenfalls von Vorteil.

### Durchführung

**Dauer:** ca. 3:15 Stunden inkl. Pausen (ohne optionale Elemente).

**Anzahl TN:** ca. 7–20, aus allen Hierarchieebenen der Einrichtung, bestenfalls die gleichen Mitarbeitenden wie im ersten Workshop.

**Einarbeitung für Moderator\*innen:** Um den Ablaufplan schnell zu verstehen, empfehlen wir, sich zuerst den Zielen der Veranstaltung und der Abschnitte (Module) bewusst zu werden und sich dann dem Inhalt zu widmen. In der Spalte „Methode“ finden sich die hierfür empfohlenen Methoden sowie Materialien.

**Modular:** Das Workshopkonzept ist modular aufgebaut, sodass auch nur einzelne Teile der optionalen Elemente für andere Veranstaltungen verwendet werden können.

### Allgemeine Tipps

- Am besten zu zweit moderieren. Die Moderation kann von der Einrichtungsleitung selbst übernommen werden. Wenn es jedoch Mitarbeitende mit entsprechenden Kompetenzen gibt, ist es von Vorteil, diese mit der Moderation zu betrauen, um eine Atmosphäre zu schaffen, in der sich alle Mitarbeitenden ernst genommen fühlen und frei sind, ihre Erfahrungen offen mitzuteilen und an Lösungen mitzuarbeiten.
- Dieses Dokument einmal pro Moderator\*in ausdrucken. So können handschriftliche Notizen ergänzt und das Dokument als Moderationshilfe verwendet werden.
- Moderationsblöcke im Workshopablauf unter den Moderator\*innen vorher aufteilen und jeweils im Ablauf markieren/ zuweisen (siehe leere Moderationsboxen in der Spalte „Ziele“).
- Fotos machen – von den Ergebnissen und vom Prozess
- Optionale Elemente und Energizer können zusätzliches Material erfordern, das in der Materialliste nicht enthalten ist.

# 1. Einführung (ca. 35 min.)

Zeit	Ziel	Inhalt	Methode/ Material
<p><b>5 min.</b></p>	<p>Die TN abholen und den Workshop in den größeren Kontext einbetten</p> <p><b>Moderation:</b></p> <p>_____</p>	<p><b>Begrüßung durch die einladende Person</b></p> <p>Vorab festlegen, wer die Moderation übernimmt. Der Name kann dann links im entsprechenden Feld für den gesamten Workshopverlauf eingetragen werden. Die TN beim Eintreffen darum bitten, die TN-Liste zu unterschreiben.</p> <p>»Guten Morgen. Herzlich Willkommen zu diesem Workshoptag. Dieser Workshop baut als Follow-Up Workshop auf den „Workshop 1“ des Zukunftsdialoges „Starke Mitarbeiter*innen, starke Altenpflege!“ auf. Wir haben uns hierfür am (DATUM) getroffen. Wir freuen uns, heute mit euch an diesen Ergebnissen anzuknüpfen und heißen euch herzlichst willkommen!«</p>	<p>Plenum</p> <p><b>Material:</b> <u>TN-Liste</u></p> <p>Kugelschreiber</p>
<p><b>5 min.</b></p>	<p>Den TN den Hintergrund vermitteln, warum der Workshop mit diesem thematischen Fokus und mit der Zusammensetzung an TN durchgeführt wird und in den Anlass des Workshops einführen</p> <p><b>Moderation:</b></p> <p>_____</p>	<p><b>Anknüpfung an den ersten Workshop</b></p> <p>»Das konkrete Ziel der beiden Workshops ist – nach wie vor – die Verbesserung der Zusammenarbeit über Hierarchieebenen hinweg. Eine wichtige Grundlage für die Entwicklung langanhaltender Lösungen ist es, unterschiedliche Perspektiven auf eine Herausforderung zusammenzubringen.«</p> <p><b>Ziel des Workshops</b></p> <p>»Wir haben im letzten Workshop Maßnahmen entwickelt. Heute wollen wir</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. evaluieren, wie die Umsetzung der Maßnahmen gelaufen ist und</li> <li>2. nächste Schritte definieren (bspw. die Anpassung oder Neuentwicklung von gewissen Maßnahmen).«</li> </ol>	<p>Plenum</p>

<b>Zeit</b>	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
		<p><b>Einladung zur Partizipation</b></p> <p>»Wie bereits im ersten Workshop arbeiten wir hier wieder mit dem Prinzip der Ergebnisoffenheit: Es gibt keinen schon im Vorhinein erdachten Lösungsweg. Oder anders gesagt: alles ist möglich, je nachdem wie wir als gesamte Gruppe die Problemlage bzw. die Lösungsmöglichkeiten sehen. Deshalb ist es wichtig, dass Jede und Jeder mit ihrer/ seiner Analyse der Maßnahmen und Verbesserungsansätzen zu Wort kommen kann. So können wir sicherstellen, dass nicht bestimmte Aspekte eines Problems hintenüberfallen, weil beispielsweise nur die Perspektive der Einrichtungsleitung, die eben nicht alle Aspekte umfasst, vertreten ist.«</p>	
<p><b>5 min.</b></p>	<p>Den TN den Tagesablauf und die Tagesziele vorstellen</p> <p><b>Moderation:</b></p> <hr/>	<p><b>Vorstellen der Tagesziele und des Tagesablaufes</b></p> <p>Agenda-Flipchart aufhängen.</p> <p><b>Ziele</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluation und Weiterentwicklung der Lösungsmaßnahmen aus dem vergangenen Workshop</li> <li>2. Sicherstellen, dass diese Maßnahmen tatsächlich umgesetzt werden können</li> </ol> <p>Eine Vorstellung der Agenda gibt den TN Sicherheit, was sie erwartet.</p> <p><b>Agenda</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Einführung</li> <li>2. Auffrischen der Maßnahmen aus dem ersten Workshop</li> <li>3. Evaluation der Maßnahmen</li> <li>4. OPTIONAL: Neue Herausforderungen sammeln und Lösungsmaßnahmen entwickeln</li> <li>5. OPTIONAL: Wertschätzung</li> </ol>	<p>Plenum</p> <p><b>Material:</b> <u>Flipchart 6</u></p>

<b>Zeit</b>	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
		<p>6. OPTIONAL: Teambuilding/ Motivation 7. Abschluss</p>	
<b>5 min.</b>	<p>Den TN die Arbeitsweise während des Workshops vermitteln</p> <p><b>Moderation:</b></p> <hr/>	<p><b>Vorstellung der wichtigsten Leitlinien der Zusammenarbeit während des Workshops</b></p> <p>Dieser Block sollte angepasst werden, je nachdem, wie neu die Zusammensetzung der TN im Vergleich zum ersten Workshop ist. Ggf. können wesentliche Teile (z.B. die Vorstellungsrunde) gestrichen werden, um sich in der Moderation nicht zu wiederholen.</p> <p>Parkplatz-Flipchart aufhängen.</p> <p>»Ich werde euch jetzt wichtige Leitlinien vorstellen, an denen wir uns orientieren, damit dieser Workshop für euch und für uns angenehm und zielführend verläuft. Eine zentrale Maßgabe für den Workshop ist: ihr als TN seid die inhaltlichen Expert*innen zu den Themen, die wir heute behandeln.«</p> <p>Obwohl Sie als z.B. Einrichtungsleitung wahrscheinlich ebenfalls inhaltliche Expert*innen sind, ist es wichtig, dass auch die TN als solche wahrgenommen und behandelt werden, da sie ihr eigenes Arbeitsfeld gestalten sollen, welches sie täglich erleben.</p> <p>»Die Methodik ist abwechslungsreich. Ziel ist, dass es nicht langweilig wird. Dafür ist es wichtig, dass ihr euch auf die Methodik einlasst, selbst wenn sie euch neu ist.«</p> <p>Hier macht es unter Umständen Sinn, auf die eigene Einstellung zur Methodik einzugehen. Zum Beispiel könnt ihr sagen, dass sie euch ebenfalls neu ist, oder</p>	<p>Plenum</p> <p><b>Material:</b> <u>Flipchart 2</u></p>

<b>Zeit</b>	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
		<p>von Erfahrungen mit bestimmten Elementen erzählen. Wichtig ist nur, dass ihr überbringt, dass ihr selbst von der Methodik überzeugt seid.</p> <p>»Während des gesamten Workshops verwenden wir das sogenannte „Parkplatzplakat“. Alle Themen/ Herausforderungen, die sich nicht in dem jeweiligen Block lösen lassen, werden hier gesammelt, damit keine Gedanken verloren gehen.«</p> <p>Die Moderator*innen können entscheiden, ob sie möchten, dass die TN selbst Themen an das Plakat heften oder Bescheid geben, dass dies getan werden soll und das kurz kommunizieren.</p> <p>OPTIONAL Das Workshop-Du anbieten. Das schafft weniger Distanz beim Zusammenarbeiten.</p> <p>»Wir laden euch ein, uns zu “duzen” und werden das umgekehrt auch so handhaben. Wenn ihr das nicht möchtet, ist das gar kein Problem. Sagt einfach Bescheid.«</p>	
<b>15 min.</b>	<p>Allen zu Beginn einmal die Möglichkeit geben, zu Wort zu kommen und die Bedürfnisse, Stimmung und Erwartungen der TN abfragen</p> <p><b>Moderation:</b></p> <hr/>	<p><b>Vorstellungsrunde</b></p> <p>Alle TN im Kreis bitten, die folgenden Fragen kurz zu beantworten. Wenn die Gefahr besteht, dass manche Personen besonders viel sprechen, kann auch ein ungefährender Umfang festgelegt werden (z.B. ein Satz pro Frage). Bei großer Gruppe (ab ca. 15 TN) nur die Fragen 1 und 3 verwenden. Während die Fragen beantwortet werden, können die Moderator*innen sich schon Gedanken machen, welche Erwartungen an dem Tag realistisch umsetzbar sind und welche nicht.</p>	<p>Plenum</p> <p><b>OPTIONAL:</b> Moderation sammelt die Ergebnisse auf Moderationskarten.</p> <p><b>Material:</b> Moderationskarten</p>

<b>Zeit</b>	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
		<p>»Jetzt möchten wir euch die Möglichkeit geben, eure Erwartungen an diesen Workshop zu teilen. Dazu bitte ich euch, kurz über die folgenden Fragen nachzudenken und sie dann der Reihe nach zu beantworten. Eure Erwartungen an den Tag zu klären, hilft uns dabei, diesen Workshop so zu gestalten, dass ihr heute Abend zufrieden nach Hause geht und die wichtigsten Herausforderungen angegangen werden. Außerdem hilft es dabei, Enttäuschungen zu vermeiden, weil wir anschließend darauf eingehen werden, was wir heute realistisch umsetzen können und was nicht.</p> <p>Die Fragen sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Name und Arbeitsstelle innerhalb der Einrichtung (sofern die Gruppe sich nicht schon kennt)</li> <li>• Was habe ich aus dem ersten Workshop in meinen Alltag mitgenommen?</li> <li>• Was erwarte ich von dem heutigen Tag?</li> <li>• Was soll nicht passieren?«</li> </ul> <p>Die Moderation geht anschließend kurz darauf ein, was am heutigen Tag realistisch von den Erwartungen umsetzbar ist. Wenn eine Person ein No-Go nennt, das euch sinnvoll erscheint, nochmal zu wiederholen (z. B. ich möchte nicht, dass meine Ideen nicht ernst genommen werden), auch darauf nochmal kurz eingehen.</p>	

## 2. Auffrischung und Evaluation der Maßnahmen aus dem ersten Workshop (ca. 2 Std. inkl. Pausen)

Zeit	Ziel	Inhalt	Methode/ Material
<b>20 min.</b>	Auffrischung der erarbeiteten Maßnahmen  <b>Moderation:</b> <hr/>	Die Workshopleitung stellt die auf dem ersten Workshop erarbeiteten und verabschiedeten Maßnahmen in einer kurzen Präsentation vor. Für jede Maßnahme erläutert sie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Herausforderung wurde identifiziert?</li> <li>• Welche Maßnahmen wurden verabschiedet?</li> <li>• Welche Meilensteine wurden definiert?</li> <li>• Wer war an der Umsetzung beteiligt und wer hatte welche Verantwortung?</li> </ul>	Plenum  <b>Material:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PPT-Präsentation</li> <li>• Beamer</li> <li>• Leinwand</li> </ul>
<b>15 min.</b>	Evaluation der einzelnen Maßnahmen  <b>Moderation:</b> <hr/>	Jede Kleingruppe, die im ersten Workshop eine Maßnahme erarbeitet hat, findet sich wieder zusammen und evaluiert gemeinsam den Fortschritt. Falls TN anwesend sind, die am letzten Workshop nicht teilgenommen haben, können sich die Gruppen auch neu bilden. Es ist wichtig, dass die Personen in ihrem Arbeitsalltag Berührung mit der Maßnahme haben, an der sie arbeiten und der Prozesshut aus dem letzten Workshop Teil der Gruppe ist.  »Ihr erhaltet jetzt jeweils eine DIN-A4 Evaluationsvorlage mit einigen Leitfragen. Ihr verschriftlicht eure Lernerfahrungen aus der Umsetzung der Lösungsmaßnahmen aus dem ersten Workshop auf dieser Vorlage. Das dient der Evaluation der Maßnahme, die ihr im vergangenen Workshop erarbeitet habt und die wir seitdem umgesetzt haben. Anschließend bekommt ihr die Gelegenheit, die Lernerfahrungen in die Maßnahme einzuarbeiten.  <b>Leitfragen:</b>	Kleingruppe  <b>Material:</b> <u>Template 3 – Evaluation</u> (1 pro Maßnahme) Stifte

Zeit	Ziel	Inhalt	Methode/ Material
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inwieweit war die Umsetzung der verabschiedeten Maßnahmen erfolgreich?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was hat geklappt?</li> <li>• Was hat nicht geklappt?</li> </ul> </li> <li>2. Falls etwas nicht geklappt hat: woran ist es gescheitert?</li> <li>3. Was können wir daraus für die Überarbeitung der Maßnahmen lernen?«</li> </ol>	
<b>20 min.</b>	Überarbeitung der Maßnahmen  <b>Moderation:</b>  <hr style="width: 20%; margin-left: 0;"/>	Jede Kleingruppe erhält eine vorbereitete Flipchart-Vorlage für die Überarbeitung der bisher noch nicht abgeschlossenen Maßnahmen.  »Ihr arbeitet die Ergebnisse eurer DIN-A4 Evaluation jetzt mit Unterstützung der Moderation in die neue Flipchart-Vorlage ein. Die Zielfrage lautet: „Was müsst ihr bzgl. der Flipchart-Vorlage ändern/ anpassen/ erneuern, um eure in der Kleingruppe erarbeiteten Anliegen zu erreichen?“ Die Flipchart-Vorlage enthält folgende <b>Leitfragen</b> : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Überarbeitete Idee (Was?)</li> <li>2. Überarbeitetes Ziel (Warum?)</li> <li>3. Prozesshut (Wer?)</li> <li>4. Beteiligte (Wer noch?)</li> <li>5. Bis wann (Deadline?)</li> <li>6. Evaluationstermin</li> <li>7. Nächste Schritte«</li> </ol>	Kleingruppe  <b>Material:</b> Flipchart 11 (1 pro Maßnahme) Stifte/ Marker
<b>30 min.</b>	Verbesserungsvorschläge und Feedback von den Kolleg*innen einholen  <b>Moderation:</b>	Die TN bekommen leere Post-Its und etwas zum Schreiben ausgeteilt. Jede Kleingruppe stellt ihre überarbeiteten Maßnahmen auf dem Flipchart dem Plenum vor. Die Moderation moderiert den Feedbackprozess:	Plenum  <b>Material:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Post-Its</li> <li>• Stifte (1 pro TN)</li> </ul>

Zeit	Ziel	Inhalt	Methode/ Material
	<hr/>	<p>»Zuerst wird jede Gruppe ihre überarbeitete Maßnahme anhand des Flipcharts vorstellen. Schreibt doch während der Vorstellung jedes Feedback, was euch einfällt, direkt auf den Post-Its mit, die wir euch ausgeteilt haben.«</p> <p>»Anschließend beantworten die Kleingruppen zunächst Verständnisfragen aus dem Plenum. Danach können die anderen TN weiteres Feedback geben. Ihr bekommt dafür noch einmal kurz Zeit, Feedback auf Post-Its zu notieren. Wir werden euch dann nacheinander bitten, euer Feedback zu teilen und die entsprechenden Post-It Zettel auf das Flipchart der Gruppe zu kleben.«</p>	
<p><b>15 min.</b></p>	<p>Einarbeitung des Feedbacks</p> <p><b>Moderation:</b></p> <hr/>	<p>Die Kleingruppe arbeitet das Feedback der TN in eine neue leere DIN-A4 Vorlage (siehe Material) ein. Die Moderation kann nochmal darauf eingehen, dass es wichtig ist, die Maßnahme und die nächsten Schritte möglichst konkret zu machen.</p> <p><b>Vorlage</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Überarbeitete Idee (Was?)</li> <li>2. Überarbeitetes Ziel (Warum?)</li> <li>3. Prozesshut (Wer?)</li> <li>4. Beteiligte (Wer noch?)</li> <li>5. Bis wann (Deadline?)</li> <li>6. Evaluationstermin</li> <li>7. Nächste Schritte</li> </ol>	<p>Kleingruppe</p> <p><b>Material:</b>  <u>Template 4 – Überarbeitete Maßnahme</u>                  (1 pro Maßnahme)</p>
<p><b>10 min.</b></p>	<p>TN eine Orientierung geben, was final verabschiedet wurde</p>	<p>Die finalen Ergebnisse mit dem eingearbeiteten Feedback werden noch einmal kurz im Plenum vorgestellt. Dazu werden die Kleingruppen gebeten, der Reihe nach kurz vorzustellen, was sie seit dem Feedback verändert haben.</p>	<p>Plenum</p>

<b>Zeit</b>	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
	<b>Moderation:</b> <hr/>		
<b>15 min.</b>	<b>EMPFEHLUNG</b> Energizer/ Pause  <b>Moderation:</b> <hr/>	An dieser Stelle ist eine Pause oder ein Energizer empfohlen. Energizer siehe <i>Energizer</i> -Auswahl.  <b>Energizer:</b> <hr/>	
	<b>OPTIONAL</b> Überleitung zur Identifikation neuer Herausforderungen  <b>Moderation:</b> <hr/>	Die Moderation leitet bei Bedarf zur Identifikation von neuen Herausforderungen sowie Entwicklung von neuen Maßnahmen über.  Dieser Block ist nur hilfreich, wenn seit dem ersten Workshop neue Herausforderungen aufgekommen sind und es Ziel des Workshopteams ist, diese innerhalb des Workshops zu bearbeiten. Falls das nicht der Fall ist, kann überlegt werden, ob noch Elemente aus dem Block „Teambuilding“ oder „Wertschätzung“ dem Workshop hinzugefügt werden.  Der Ablauf zur Identifikation neuer Herausforderungen sowie zur Entwicklung entsprechender Maßnahmen ist ähnlich zum ersten Workshop. Es wird diesmal schneller gehen, da die TN den Ablauf schon kennen. Unter den optionalen Workshopelementen findet ihr eine gekürzte Version dieser beiden Elemente aus dem ersten Workshop, die ihr hier verwenden könnt:  <u>Thema: Herausforderungen sammeln und Lösungen entwickeln im zweiten Workshop</u>	Plenum

### 3. Optionale Workshopelemente

#### **Thema: Herausforderungen sammeln und Lösungen entwickeln im zweiten Workshop**

##### **Thema: Wertschätzung**

Aus dem Block *Wertschätzung* können Elemente eingebaut werden, wenn ihr einen Fokus darauflegen möchtet, die Mitarbeitenden anzuregen, Aspekte ihrer Arbeit oder die Zusammenarbeit mit ihren Kolleg\*innen auf eine positive Weise zu betrachten.

#### **Thema: Teambuilding und Motivation**

Aus dem Block *Teambuilding und Motivation* können Elemente gewählt werden, die dazu anregen, in einem spielerischen Kontext zusammen an einem Strang zu ziehen und Aufgaben gemeinsam zu lösen. Das empfiehlt sich, um die Motivation und den Spaß an der Zusammenarbeit der TN zu stärken und bringt außerdem methodische Abwechslung in den Workshop.

## 4. Abschluss (ca. 35 min.)

Zeit	Ziel	Inhalt	Methode/ Material
10 min.	Rekapitulieren, was an dem Workshoptag geschafft wurde  <b>Moderation:</b> _____	<b>Tagesabschluss</b>  Die Moderation fasst hier noch einmal zusammen, was an dem Tag alles geschafft wurde. Dazu kann die Agenda nochmal durchgegangen werden:  »Zuerst haben wir einen Rückblick auf die bisherige Umsetzung der Maßnahmen aus dem ersten Workshop geworfen und diese evaluiert, dann Verbesserungen gesammelt und folgende nächste Schritte beschlossen.«	Plenum
5 min.	Demonstrieren, dass und wie die erarbeiteten Verbesserungsvorschläge in Angriff genommen werden  <b>Moderation:</b> _____	<b>Nächste Schritte teilen (Leitungsebene)</b>  Die Leitungsebene teilt, wie die nächsten Schritte bzgl. der überarbeiteten Maßnahmen aussehen werden. Es ist wieder wichtig, dass die Leitungsebene die überarbeiteten Maßnahmen auf dem Schirm hat und ein Interesse daran deutlich wird, dass sie auch tatsächlich umgesetzt werden.	Plenum
20 min.	Runder Abschluss des Workshoptages Alle haben nochmal die Möglichkeit, ihre Gedanken zu teilen; Feedback für die Moderator*innen	<b>Abschlussrunde</b>  Flipchart aufhängen.  »Jetzt wollen wir noch ein letztes Mal für heute alle zu Wort kommen lassen. Ihr seht hier drei Fragen zum Workshopabschluss. Das Feedback hilft	<b>Material:</b> <a href="#">Flipchart 7</a>

Zeit	Ziel	Inhalt	Methode/ Material
	<p><b>Moderation:</b></p> <hr/>	<p>uns, mögliche weitere Workshops besser zu machen, seid deshalb bitte ehrlich. Wir sind gespannt auf die Antworten!«</p> <p><b>Leitfragen</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Was hat mir an dem Workshoptag gefallen?</li> <li>2. Was hätte ich mir anders gewünscht?</li> <li>3. Die Umsetzung welcher überarbeiteten Maßnahme liegt mir besonders am Herzen?</li> </ol> <p>Die Moderator*innen sollten ebenfalls an der Feedbackrunde teilnehmen. Außerdem sollten sie <b>Notizen</b> machen. Das ist wichtig für mögliche weitere Workshops.</p>	

## Material

### Materialliste Workshopkern

- Ausdruck dieses Leitfadens für alle Moderator\*innen
- [TN-Liste](#)
- Flipcharts 2, 6, 7 und 11 (siehe Dokument „[Flipcharts](#)“)
- PPT-Präsentation zur Vorstellung der Lösungsmaßnahmen aus dem letzten Workshop
- Beamer, Leinwand
- [Template 3 – Evaluation](#) (1 pro Maßnahme)
- [Template 4 – Überarbeitete Maßnahme](#) (1 pro Maßnahme)
- Post-Its, Stifte (1 pro TN)

### Hinweis

Optionale Elemente erfordern teilweise zusätzliches Material, das der entsprechenden ZIM entnommen werden kann.

## Workshop-Nachbereitung

- OPTIONAL Fotoprotokoll anfertigen
  - Fotos vom Workshop
  - Fotos der Ergebnisse, also Templates und ggf. neue Modelle
- Auswerten des Feedbacks des Workshops
- Ideen umsetzen

# Optionale Workshopelemente



# Optionale Workshop-elemente

Die folgenden Workshopblöcke sind optionale Einheiten, die je nach Einrichtungsbedarf in Workshop 1 oder Workshop 2 des Zukunftsdialoges eingebaut werden können. Das Material, das für diese Elemente benötigt wird, ist für die Themen „Kommunikation“, „Design Thinking“, „Wertschätzung“ und „Teambuilding und Motivation“ nur in der rechten Spalte der ZIM aufgeführt, weil auch einzelne Elemente dieser Themenblöcke verwendet werden können. Für das Thema „Herausforderungen sammeln und Lösungen entwickeln im zweiten Workshop“ gibt es eine gesonderte Materialliste unter der entsprechenden ZIM, da es sich um einen längeren, zusammenhängenden Block handelt.

## Thema: Kommunikation

### Anlass

Bei der Bearbeitung von Organisationsherausforderungen fühlen sich häufig einzelne Personen in ihrem Aufgabengebiet indirekt angegriffen. An dieser Stelle spielt die Art und Weise, wie die Herausforderung kommuniziert wird, eine wesentliche Rolle. Der folgende Moderationsblock zur Kommunikation kann als Einschub in die Workshops 1 und 2 verwendet werden, wann immer die Moderation den Eindruck hat, dass sich einzelne Mitarbeitende in der Kommunikation gegenseitig hochschaukeln.

Zeit	Ziel	Inhalt	Methode/ Material
<b>10 min.</b>	Die TN kommunizieren die Herausforderungen so, dass niemand persönlich angegriffen wird und eine Basis für tragfähige Lösungen geschaffen wird	<p><b>Input zu gewaltfreier Kommunikation</b></p> <p>Die Moderator*innen geben einen kurzen Input zu gewaltfreier Kommunikation anhand der Stichpunkte unten. Der Satz auf dem Flipchart dient als Beispiel dafür, wie gewaltfreie Kommunikation aussehen kann.</p>	<p>Plenum</p> <p><b>Material:</b> <u>Flipchart 8</u></p>

Zeit	Ziel	Inhalt	Methode/ Material
	<p><b>Moderation:</b></p> <hr/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeder Problemwahrnehmung liegt ein unbefriedigtes Bedürfnis zugrunde (z.B. “Kannst du die Tür nicht immer offenlassen?” – Bedürfnis dahinter “Ich hätte es gerne warm im Raum.”)</li> <li>• Die Art und Weise, wie wir etwas sagen, macht einen großen Unterschied, ob das Gegenüber sich angegriffen fühlt oder aber die Nachricht hören und sich verändern kann. Deshalb gilt es, dieses Bedürfnis:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• zu erkennen,</li> <li>• zu kommunizieren und</li> <li>• einen Wunsch darauf basierend zu formulieren.</li> </ul> </li> <li>• Infolge der Kommunikation gibt es viele unterschiedliche Möglichkeiten, das Bedürfnis zu befriedigen</li> <li>• und das kommunizierte Bedürfnis lässt sich für das Gegenüber leichter annehmen als die geschilderte Problemwahrnehmung.</li> </ul> <p>Es hat sich eine bestimmte Art und Weise bewährt, Dinge zu sagen (Verweis auf Flipchart): “Wenn ich (XY) sehe/ höre/ wahrnehme – Beobachtung, fühle ich mich traurig/ allein/ neidisch/ unglücklich/ ... – Gefühl, weil mir wichtig ist, dass (XY) – Bedürfnis. Ich würde mir wünschen, dass (XY) – Bitte”</p> <p>Herausforderungen der Gruppenarbeit kurz von den jeweiligen Gruppenverantwortlichen vorstellen lassen.</p> <p>Die Moderation moderiert 1-2 Austauschrunden – Was geht mir durch den Kopf, wenn ich das sehe? Die Länge der Wortbeiträge beschränkt die Moderation auf die eingeplante Zeit – nur Verständnisfragen zulassen!</p> <p>Weitere Hintergrundinformationen zum Konzept der gewaltfreien Kommunikation findet ihr u.a. hier: <a href="https://www.gfk-info.de/was-ist-gewaltfreie-kommunikation/">https://www.gfk-info.de/was-ist-gewaltfreie-kommunikation/</a></p>	

## Thema: Design Thinking

### Anlass

Wir werden im Laufe des Workshops Methoden aus dem Design Thinking anwenden. Das geht auch, ohne das TN tiefgehende Einblicke in die Methodik erhalten. Allerdings kann eine kurze Einführung dabei helfen, dass die TN ein tieferes Verständnis für die Methodik entwickeln. Es hilft ihnen, die Intention der Methode besser zu verstehen und sich speziell auf die kreativen Anteile besser einlassen zu können.

Zeit	Ziel	Inhalt	Methode/ Material
<p><b>5 min.</b></p>	<p>Die Methode des Design Thinking den TN näherbringen, damit sie die Funktionsweise und Ziele einordnen können</p> <p><b>Moderation:</b></p> <hr/>	<p><b>Design Thinking Einführung</b></p> <p>Die Moderation führt in die Methode des Design Thinking ein.</p> <p>»Design Thinking liefert geeignete Ansätze, um gemeinsam (ko-kreative) Lösungen zu erarbeiten. Design Thinking ist eine strukturierte, interaktive Methode zur Entwicklung nutzer*innenzentrierter Innovation. Es gibt acht Design Thinking Prinzipien.«</p> <p>Moderator*in stellt die Design Thinking Prinzipien vor:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Arbeite visuell – „Ein Bild sagt mehr als tausend Worte“</li> <li>2. Generiere viele Ideen – „Eine Vielzahl an Ideen erhöht die Wahrscheinlichkeit eines bahnbrechenden Einfalls“</li> <li>3. Bestärke wilde Ideen – „Wer um die Ecke denkt, gewinnt“</li> <li>4. Baue auf Ideen anderer auf – „Schlage Brücken und stelle neue Verbindungen her“</li> <li>5. Bleib beim Thema – „Bleibe fokussiert bei deiner Problemstellung“</li> <li>6. Hab keine Angst vorm Scheitern – „Jeder Irrtum öffnet neue Möglichkeiten“</li> <li>7. Stelle Kritik hinten an – „Gib jeder Idee eine faire Chance – ausgewählt wird später“</li> <li>8. Hab Spaß – „Kreativität ist Intelligenz, die Spaß hat“</li> </ol>	<p>Plenum</p> <p><b>Methode:</b> Design Thinking</p>

<b>Zeit</b>	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
		<p>Die Schritte des Design Thinking sind demnach:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Das Problem zu verstehen. Das haben wir schon im vergangenen Block gemacht.</li> <li>2. In den Problemlösungsprozess zu kommen. Damit fangen wir jetzt an.</li> <li>3. Die Lösung zu testen. Das kommt am Schluss.</li> </ol> <p>Weitere Informationen zum Ansatz des Design Thinkings finden sich u.a. hier: <a href="https://hpi.de/school-of-design-thinking/design-thinking/was-ist-design-thinking.html">https://hpi.de/school-of-design-thinking/design-thinking/was-ist-design-thinking.html</a></p>	

## Thema: Wertschätzung

### Anlass

Gegenseitige Wertschätzung des Arbeitsumfeldes und der Kolleg\*innen auf der gleichen Hierarchieebene / hierarchieübergreifend ist wichtig für eine gute Zusammenarbeit. Um ein Gegengewicht zu dem starken Fokus auf die Herausforderungen zu bilden, können Elemente aus diesem Block eingebaut werden. Sie geben den TN einen Raum, über positiv wahrgenommene Aspekte ihrer Arbeit nachzudenken und sich gegenseitig mehr wertzuschätzen. Die ersten beiden Elemente dieses Blocks gehören zusammen. Das dritte Element steht für sich.

Zeit	Ziel	Inhalt	Methode/ Material
15 min.	Individuelle Reflexion der positiven Aspekte der Arbeit  <b>Moderation:</b> <hr/>	TN sind dazu eingeladen, für sich über die folgenden Fragen nachzudenken und ihre Gedanken aufzuschreiben. Währenddessen macht die Moderation ruhige Musik an, die im Hintergrund läuft. Das kann zur Entspannung und Konzentration beitragen.  <b>Leitfragen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was läuft in der Einrichtung gut?</li> <li>• Was schätze ich an der Zusammenarbeit mit meinen Kolleg*innen? (hierarchieübergreifend/gleiche Hierarchie)</li> </ul>	Einzelarbeit  <b>Material:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Flipchart 10</a></li> <li>• Papier</li> <li>• Stifte (mind. 1 pro TN)</li> <li>• Musikbox, ruhige Playlist</li> </ul>
20 min.	Die Ergebnisse der individuellen Reflexion miteinander teilen  <b>Moderation:</b> <hr/>	Die TN teilen der Reihe nach die Ergebnisse ihres individuellen Schreibprozesses, die sie in der Gruppe teilen möchten. Dadurch, dass die TN sich gegenseitig berichten, was sie aneinander und an der Arbeit in ihrer Einrichtung schätzen, entsteht eine positive Atmosphäre. Die TN spüren, dass sie und ihre Arbeit durch ihre Kolleg*innen wertgeschätzt werden.	Plenum

<b>Zeit</b>	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
<b>15 min.</b>	<p>Individuelle Wertschätzung gegenüber direkt Anwesenden ausdrücken</p> <p><b>Moderation:</b></p> <hr/>	<p>Diese Übung bietet sich in Gruppen von gegenseitig bereits vertrauten Menschen an. Die TN bekommen die Möglichkeit, ihre Wertschätzung von anwesenden Personen direkter auszudrücken.</p> <p>Alle TN stehen im Kreis – jede Person formuliert einen Satz für die Person rechts neben sich, der beginnt mit: „Ich schätze an Dir, dass Du (XY), weil es mir dabei hilft, dass ich (XY).“ Die Moderation beginnt mit einem Beispiel.</p> <p>Die Moderation ist angehalten darauf zu achten, dass speziell das „weil“ nicht untergeht. Erst durch die transparente Nennung dessen, wobei mir die Tätigkeiten von Person XY helfen, entsteht echte Wertschätzung.</p>	Plenum

## Thema: Teambuilding und Motivation

### Anlass

Die Elemente aus dem Block “Teambuilding und Motivation” regen dazu an, in einem spielerischen Kontext zusammen an einem Strang zu ziehen und Aufgaben gemeinsam zu lösen. Das empfiehlt sich, um die Motivation und den Spaß an der Zusammenarbeit der TN zu stärken und bringt außerdem methodische Abwechslung in den Workshop.

Zeit	Ziel	Inhalt	Methode/ Material
5 min.	Erklären, warum die folgenden Übungen durchgeführt werden  <b>Moderation:</b> <hr/>	<b>Einführung Teambuilding-Block</b>  <b>Es wird empfohlen, diese Einführung durchzuführen, wenn Elemente aus dem Teambuilding-Block verwendet werden.</b>  Die Workshopleitung führt in den Teambuilding-Block ein. Sie verwendet die Boot-Metapher als Bild für eine gute Teamzusammenarbeit. Wenn der Teambuilding-Block im Rahmen des ersten Workshops eingebaut wird und die Metapher schon im Einleitungsteil zur Lösungsentwicklung erklärt wurde, kann noch einmal kurz darauf verwiesen werden. Anschließend kann der Fokus nun noch einmal daraufgelegt werden, dass es wichtig ist, dass die Hierarchien klar sind.  »Jetzt beginnen wir mit einer/ ein paar Übungen zum Thema Teambuilding und Motivation.«  »In einem Team wird jedes einzelne Mitglied gebraucht. Jede*r hat eine wichtige Rolle, damit das Segelschiff in See stechen kann. Geklärte Hierarchien und Verantwortlichkeiten sind dabei unerlässlich. Man stelle sich vor, alle wollten gleichzeitig steuern und keine*r kümmerte sich darum, das Segel zu setzen. Damit die Zusammenarbeit im Team gut funktioniert, ist das gegenseitige Verständnis dafür, was wer braucht, um gut zu führen bzw. geführt	Plenum  <b>Material:</b> <u>Flipchart 4</u>

<b>Zeit</b>	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
		zu werden, zentral. Alle nun anstehenden Übungen dienen dazu, die Zusammenarbeit der Crew zu verbessern.«	
<b>20 min.</b>	Vertrauen erlernen  <b>Moderation:</b>  _____	<p><b>Kooperationsübung: verbundene Augen</b></p> <p>Die TN werden gebeten, sich in 2er Paare aufzuteilen. Gerne auch mit Personen, die sich noch nicht so gut kennen. Die Moderator*innen teilen den Zweierpärchen jeweils eine Augenbinde aus. Eine Person hat jeweils verbundene Augen und wird von der anderen Person durchs Haus/ Gelände geführt. Nach 5 Min. wird gewechselt. Ein bis zwei Gruppen können im Anschluss gebeten werden, ihre Erfahrungen zu teilen.</p> <p><b>Einordnung</b></p> <p>Anschließend ordnet die Moderation die Übung ein:</p> <p>»Diese Übung zielt darauf ab, das Vertrauen untereinander zu stärken. Vertrauen, dass die/ der andere es gut mit mir meint ist zentral, damit eine gute Zusammenarbeit gelingen kann. Inwiefern ich vertrauen kann und wie sich Vertrauen aufbaut, lerne ich in dem Moment, wenn ich Kontrolle abgebe und erlebe, dass die andere Person mich schützt und nicht auflaufen lässt.«</p>	2er Paare  <b>Material:</b> Tücher zum Augen Verbinden (1 pro Paar)
<b>20 min.</b>	Gemeinsam an einem Strang ziehen und realisieren, dass man als Team besser wird	<p><b>Kooperationsübung: Schreibmaschine</b></p> <p><b>Vorbereitung</b></p> <p>Diese Übung bietet sich für Gruppen von 5 bis 10 Personen an. Wenn die Workshopgruppe größer ist, werden zwei Gruppen gebildet, die die Übung in verschiedenen Räumen oder weit voneinander entfernt durchführen. Pro Gruppe wird ein</p>	Gruppen von 5 bis 10 Personen  <b>Material:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreppband</li> <li>• <u>Flipchart 9</u></li> </ul>

<b>Zeit</b>	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
	<p><b>Moderation:</b></p> <hr/>	<p>Rechteck auf dem Boden aufgeklebt. Innerhalb des Rechtecks sind alle Buchstaben und Zeichen auf einzelnen DIN-A5 Blättern, die den Satz "Stop starting, start finishing." ergeben, zufällig verteilt. Das Flipchart mit diesem Satz wird für alle sichtbar aufgehängt.</p> <p><b>Durchführung</b></p> <p>Die TN sitzen auf dem Boden um das Rechteck verteilt. Sie müssen diesen Spruch mit Punkt und Komma schreiben. Eine Person steht am Flipchart und buchstabiert nach und nach den Satz. Nach jedem Buchstaben sagt die Person, die am nächsten an dem Buchstaben sitzt, "ich" und tippt auf den Buchstaben mit der Hand. Nur eine Person darf gleichzeitig im Feld agieren. Es gibt 5 Durchgänge. Vor jeder Runde schätzen die TN, wie viel Zeit sie brauchen. Dann schreiben sie den Satz und die Zeit wird gestoppt. Dafür sind die Moderator*innen zuständig. Anschließend gehen die TN in die Retrospektive und beraten, wie sie beim nächsten Mal noch schneller werden können. Die Sprints laufen alle gleich ab: Schätzung, Tippen, Retrospektive.</p> <p>Die Anzahl der Runden kann auch verringert werden, wenn weniger Zeit übrig ist. Die Moderation kann fragen, ob zwei bis drei Personen ihre Erfahrungen in dieser Übung teilen möchten.</p> <p><b>Einordnung</b></p> <p>Anschließend ordnet die Moderation die Übung ein:</p> <p>»Diese Übung zielt darauf ab, auf spielerische Art und Weise die Zusammenarbeit untereinander zu verbessern. Ihr habt zusammen die Aufgabe gelöst, den Satz zu buchstabieren. Dabei war es wichtig, dass jede Person ihre Aufgabe erfüllt. Eine Person war alleine für das Buchstabieren zuständig, und es war</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buchstaben und Zeichen dieses Satzes auf einzelnen Din A5 Blättern (jeweils einmal pro (Klein-) Gruppe)</li> </ul>

<b>Zeit</b>	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
		<p>wichtig, dass immer genau die Person den Buchstaben “antippt”, die am nächsten daran sitzt. Wenn das nicht schnell geklappt hat, konnte diese Person aber auch von anderen, die in der Nähe sitzen, unterstützt werden. Durch die Retrospektive hattet ihr die Möglichkeit, zu besprechen, was nicht funktioniert und euch in der nächsten Runde verbessern. Kommunikation über Probleme im Arbeitsablauf ist wichtig, damit Abläufe verbessert werden können.«</p>	
<p><b>20 min.</b></p>	<p>Gemeinsam eine Aufgabenstellung meistern</p> <p><b>Moderation:</b></p> <hr/>	<p><b>Kooperationsübung: Formen bilden</b></p> <p><b>Spielverlauf</b></p> <p>Alle TN halten sich an dem Seil fest und sollten einen Abstand von circa einem halben Meter haben. Der*die Moderator*in gibt nun unterschiedliche Formen an. Diese Formen sollen mit dem Seil nachgestellt werden – dabei darf keine Person das Seil loslassen! Mögliche Formen können folgende sein: Kreis, Quadrat, Dreieck, Baum, T-Shirt, Haus, Tasse, ...</p> <p><b>Mögliche Varianten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die TN dürfen nicht reden, dann kann die nonverbale Kommunikation geübt werden.</li> <li>• Alternativ können den TN die Augen verbunden werden, dann muss die anleitende Person präzise Anweisungen geben, dass die Formen entstehen können.</li> </ul> <p><b>Einordnung</b></p> <p>Anschließend ordnet die Moderation die Übung ein:</p> <p>»Ziel dieser Übung ist, dass ihr gemeinsam eine Aufgabenstellung meistert.«</p>	<p>Plenum</p> <p><b>Material:</b> Dickeres langes Seil, Gesamtlänge richtet sich nach Anzahl der TN, pro TN ca. 1 Meter einrechnen</p>

<b>Zeit</b>	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
		<p>Hier lässt sich das Rollenverhalten innerhalb der Gruppe sehr gut analysieren:                      Wer übernimmt die Koordination? Wer hört erstmal zu?                      Es macht dem Team sichtbar, dass die gestellten Herausforderungen nur gemeistert werden können, wenn alle mitziehen und empowert werden, ihre Aufgaben im Teamgefüge zu erledigen.</p>	

## Thema: Herausforderungen sammeln und Lösungen entwickeln im zweiten Workshop

### Anlass

Dieser Block ist hilfreich, wenn seit dem ersten Workshop neue Herausforderungen dazugekommen sind, für die neue Lösungen entwickelt werden sollen. Dies ist eine verkürzte Version der Sammlung von (neuen) Herausforderungen und der Lösungsentwicklung (Teil 2 und 3) des ersten Workshops, die ohne Pausen ca. 2:45 Stunden dauert. Da die TN die Vorgehensweise schon kennen, werden die einzelnen Elemente schneller gehen. Außerdem haben wir manche der Elemente weggelassen. Für ausführlichere Moderationsanweisungen könnt ihr auch nochmal einen Blick auf den vergangenen Workshop werfen.

Zeit	Ziel	Inhalt	Methode/ Material
<p><b>20 min.</b></p>	<p>Die individuellen Wahrnehmungen von Herausforderungen pro Hierarchieebene werden identifiziert</p> <p><b>Moderation:</b></p> <hr/>	<p><b>Herausforderungen sammeln</b></p> <p>Wie im vergangenen Workshop Gruppen einteilen (Mitarbeitende und Leitungsebene getrennt voneinander). Nach der Einteilung der Kleingruppen bekommt jede Kleingruppe ein Flipchart mit der Leitfrage, Moderationskarten und Marker. Die Kleingruppen sollten sich so verteilen, dass alle für sich sind und in Ruhe arbeiten können.</p> <p><b>In den Kleingruppen</b></p> <p>In den Kleingruppen sollen die TN die Leitfrage besprechen und ihre Antworten jeweils auf Moderationskarten schreiben. Eine Person pro Gruppe, die die Herausforderungen vorstellt, kann schon ausgewählt werden.</p> <p><b>Leitfrage</b>                  »Welche zusätzlichen Herausforderungen nehme ich seit dem letzten Workshop wahr?                  Diese können sich auf</p>	<p>Kleingruppen</p> <p><b>Material:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderationskarten</li> <li>• Stifte</li> <li>• <u>Flipchart 12</u> (1 pro Kleingruppe)</li> </ul>

Zeit	Ziel	Inhalt	Methode/ Material
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• die Arbeitsbedingungen im Allgemeinen,</li> <li>• die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und Leitungsebene oder</li> <li>• sonstige Organisationsherausforderungen beziehen.«</li> </ul> <p>Die Moderator*innen können währenddessen von Gruppe zu Gruppe gehen und eventuelle Fragen beantworten. Falls ihr Einrichtungsleiter*innen seid, solltet ihr den Gruppen aber Raum geben, sich zu besprechen, ohne dass ihr in Hörweite seid. Für das Sammeln der Herausforderungen können ca. 15 Minuten veranschlagt werden.</p>	
<p><b>25 min.</b></p>	<p>Einen Überblick über die Herausforderungen bekommen</p> <p><b>Moderation:</b></p> <hr/> <p><b>Moderationskarten gruppieren:</b></p> <hr/>	<p><b>Herausforderungen zusammentragen</b></p> <p>Es sollten Pinnwände an einem sichtbaren Ort nebeneinanderstehen.</p> <p><b>Im Plenum</b></p> <p>Die Gruppen stellen nacheinander ihre Herausforderungen vor. Ein*e Moderator*in sammelt die Moderationskarten und clustert sie je nach Thema auf den Pinnwänden.</p> <p>»Um einen Überblick darüber zu bekommen, welche Herausforderungen ihr gesammelt habt, werden jetzt alle Gruppen nacheinander ihre Ergebnisse vorstellen. Bitte beschreibt jede Herausforderung kurz und gebt die Moderationskarte dann uns, damit wir sie an der Pinnwand befestigen können.«</p> <p>Am Ende des Sammelns solltet ihr einen Überblick darüber haben, welchen Themen die Herausforderungen zugeordnet werden können. Stellt diese vor, und die TN bekommen die Möglichkeit, darauf Feedback zu geben und eventuell Anpassungen zu machen. Diese werden dann die Themen sein, zu denen die TN</p>	<p>Plenum</p> <p><b>Material:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pinnwände</li> <li>• Pins</li> </ul>

<b>Zeit</b>	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
		<p>Lösungen entwickeln. Die finalen Themen werden jeweils auf DIN-A4 Zettel geschrieben und im Raum verteilt.</p>	
<b>5 min.</b>	<p>Allen TN ermöglichen, zu dem Themenbereich zu arbeiten, der sie am meisten betrifft/ interessiert</p> <p><b>Moderation:</b></p> <hr/>	<p><b>Gruppen einteilen</b></p> <p>»Jetzt möchten wir die Gruppen für die Lösungsentwicklung einteilen. Dazu haben wir die Zettel mit den Themen im Raum verteilt. Ich bitte euch, euch zu dem Thema zu stellen, zu dem ihr gern arbeiten möchtet.«</p> <p>Wenn die Einteilung sehr ungleich ist oder die Gruppen nicht hierarchieübergreifend, könnt ihr das den TN kommunizieren und sie fragen, für wen die zu kleine Gruppe noch spannend ist/ wer sich vorstellen könnte, dort mitzuarbeiten und so gleich große (ca. 4-5 Personen pro Gruppe) und ausgewogene Gruppen zusammenstellen.</p>	Plenum
<b>20 min.</b>	<p>Möglichst alle TN befähigen, möglichst viele Ideen für Verbesserungs-/ Lösungsmaßnahmen zu generieren und auf den Maßnahmen der jeweils anderen aufzubauen</p> <p><b>Moderation:</b></p> <hr/>	<p><b>Erarbeitung von konkreten Verbesserungs-/ Lösungsmaßnahmen</b></p> <p><b>Ideenturm nochmal kurz erklären</b></p> <p>Die Gruppen setzen sich zusammen, sodass sie aber die Moderator*innen noch verstehen können. Jeder Person einen Ideenturm und einen Kugelschreiber ausgeben.</p> <p>»Wir verwenden wie im letzten Workshop die Methode des Ideenturms, die ich jetzt nochmal kurz erkläre. Die Methode besteht aus drei Schritten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelles Brainstormen der Ideen: Ihr habt alle ein vorbereitetes Arbeitsblatt erhalten. In der ersten Runde</li> </ul>	<p>Kleingruppen</p> <p><b>Material:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Template 1 – Ideenturm</u> (1 pro TN)</li> <li>• Kugelschreiber (1 pro TN)</li> <li>• Klangschale</li> </ul>

<b>Zeit</b>	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
		<p>tragt ihr drei Ideen in der ersten Zeile ein. Das Arbeitsblatt besteht aus fünf Zeilen zu je drei Spalten. (Das Arbeitsblatt und die entsprechende Zeile schon einmal zu zeigen)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachdem jede*r TN seine/ ihre Ideen aufgeschrieben hat, gebt ihr im Kreis euren Ideenturm jeweils an die nächste Person weiter. Dann habt ihr 3 Min. Zeit, um in der darauffolgenden Zeile auf alle Ideen Feedback zu geben, zu ergänzen und weiterzuentwickeln. Nach 3 Min. gebt ihr eure Blätter im Kreis an die nächste Person weiter. Der Ablauf wird 3x wiederholt, d.h. jede*r TN gibt Feedback auf die Ideen von 3 anderen Personen.</li> <li>• In der 4. Runde vergibt die Personen ein Hashtag, d.h. einen Namen für die Idee, und schreibt diesen auf eine Karte.«</li> </ul> <p>»Es ist wichtig, dass ihr eine “Ja, und...”-Antwort auf die Vorschläge der anderen gebt, sodass ihr die Ideen weiterentwickelt, die ihr auf dem Blatt eurer Vorgänger*innen lest. Jetzt geht es noch nicht darum, Ideen auszusortieren, sondern darum möglichst viele, möglichst gute Ideen zu generieren. Wir werden die Zeit stoppen und euch mit der Klangschale darauf aufmerksam machen, wenn es Zeit ist, die Ideentürme weiterzugeben.«</p> <p><b>Ideenturm durchführen</b></p> <p>Jetzt mit der ersten Runde beginnen. Ein*e Moderator*in ist für das Stoppen der Zeit zuständig. Eine Minute vor Ende der Zeit kann es hilfreich sein, jeweils Bescheid zu geben. Wenn die Zeit zu lang oder kurz ist, kann der Zeitrahmen in den folgenden Runden angepasst werden. Zur Dokumentation ist es sinnvoll, am Ende die Ideentürme zu fotografieren.</p>	
<b>10 min.</b>	Die TN bekommen einen Überblick über alle Ideen, die in ihrer Gruppe generiert	<b>Maßnahmen vorstellen und eine pro Gruppe auswählen</b>	Kleingruppen  <b>Material:</b>

<b>Zeit</b>	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
	<p>wurden und entscheiden sich dann für die Idee(n), an der/denen sie weiterarbeiten möchten.</p> <p><b>Moderation:</b></p> <hr/>	<p>»Nach dem Ausfüllen der Ideentürme ist es jetzt Zeit, dass ihr als Gruppe eine einzelne Lösungsmaßnahme auswählt, die ihr noch umfassender weiterentwickelt. Ihr kennt bereits alle Ideen eurer Gruppe, da ihr sie jeweils kommentiert habt. Um einen Überblick über die Ideen inklusive Kommentare zu bekommen, ist es aber sinnvoll, dass ihr euch die Ideentürme, die ihr begonnen habt, nochmal gegenseitig inklusive Urheber*innen der Ideen und den vorgenommenen Ergänzungen vorstellt. Anschließend wird beschlossen, welche Idee weiter ausgearbeitet wird. Das kann eine Spalte aus einem Ideenturm sein, aber auch die Kombination mehrerer Spalten, also mehrerer Ideen. Es ist wichtig, dass die Idee, die ihr auswählt, hinreichend konkret und umsetzbar ist. Wenn ihr Fragen zur Umsetzbarkeit habt, könnt ihr diese jederzeit der Einrichtungsleitung stellen.«</p> <p>Die Auswahl kann entweder im Gespräch passieren oder durch Wahl mit Klebepunkten (siehe erster Workshop). Zur Entscheidungsfindung sollten die Gruppen sich wieder räumlich so verteilen, dass sie einander nicht stören. Es können zunächst ca. 10 Minuten veranschlagt werden.</p>	<p>evtl. Klebepunkte</p>
<b>45 min.</b>	<p><b>VORSCHLAG</b> Mittagspause</p>	<p>Wenn dieser Teil so eingebaut wird, wie empfohlen, kann hier eine Mittagspause gemacht werden.</p>	
<b>40 min.</b>	<p>Eine möglichst konkrete Lösungsmaßnahme und die Schritte, die zur Umsetzung der Maßnahme notwendig sind, visualisieren</p> <p><b>Moderation:</b></p>	<p><b>Prototypentwicklung in den Kleingruppen</b></p> <p>Alle Bastelmaterialien an einem zentralen Ort ausbreiten. Jeder Gruppe ein Template austeilen.</p> <p>»Jetzt geht es darum, die Idee ganz konkret auszuarbeiten. Ich habe ganz viele Materialien mitgebracht – bastelt die Idee doch mal. Ihr könnt euch Materialien mitnehmen und an einen anderen Ort wechseln, sodass ihr genug Platz habt.</p>	<p><b>Kleingruppen</b></p> <p><b>Material:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Template 2 – Prototyp (1 pro Kleingruppe)</li> <li>• Bastelmaterial</li> </ul> <p><b>Beispiele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Knete</li> </ul>

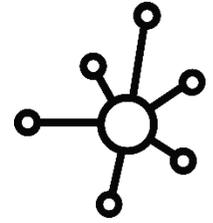
<b>Zeit</b>	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
	<hr/>	<p>Wenn ihr den Prototypen gebastelt habt, könnt ihr euch schon Gedanken um die Umsetzung machen und die Vorlage ausfüllen. Die Kategorien sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Idee (Was?)</li> <li>• Ziel (Wozu?)</li> <li>• Prozesshut (Wer?)</li> <li>• Beteiligte (Wer noch?)</li> <li>• Bis wann (Deadline?)</li> <li>• Evaluationstermin</li> <li>• Nächste Schritte</li> </ul> <p>Ihr könnt schon einmal eine Person auswählen, die den Prototypen anschließend vorstellt.«</p> <p>Das, was die Gruppen basteln, kann etwas Plastisches mit Kreativmaterial sein, kann aber auch das Ding an sich sein. z.B. wenn eine Gruppe ein Formular zur Dokumentation eines Prozesses einführen will, können sie auch ganz konkret anfangen dieses Formular zu gestalten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lego (Bausteine und Figuren)</li> <li>• Playmais</li> <li>• Pappe</li> <li>• Papier</li> <li>• Stifte</li> <li>• Pfeifenreiniger</li> </ul>
<b>25 min.</b>	<p>Die Gruppen stellen den jeweils anderen die Lösungsmaßnahme vor und erhalten Feedback darauf</p> <p><b>Moderation:</b></p> <hr/>	<p><b>Vorstellung der Prototypen und Einholen von Feedback</b></p> <p><b>Im Plenum</b></p> <p>»Jetzt geht es darum, dass ihr einander eure Prototypen vorstellt. Nutzt dafür gern sowohl das gebastelte Modell als auch das ausgefüllte Arbeitsblatt. Anschließend haben die anderen TN und die Einrichtungsleitung die Möglichkeit, Feedback darauf zu geben. Die Einrichtungsleitung sollte vor allem darauf eingehen, ob der Prototyp umsetzbar ist. Eine Person pro Gruppe sollte sich Notizen zum Feedback machen. Dieses könnt ihr anschließend einarbeiten, müsst ihr aber nicht.«</p>	Plenum

<b>Zeit</b>	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
		<p>Die Moderation kann ebenfalls Feedback geben, beispielsweise wenn die Verantwortlichkeiten unklar zu sein scheinen oder die Deadlines nicht sinnig erscheinen, aber natürlich auch inhaltlich.</p> <p>Wenn alle Prototypen vorgestellt wurden, ist es sinnvoll, zur Dokumentation ein Foto von den gebastelten Prototypen zu machen.</p>	
<b>10 min.</b>	<p>Lösungsmaßnahme optimieren</p> <p><b>Moderation:</b></p> <p>_____</p>	<p><b>Feedback einarbeiten</b></p> <p>Die TN werden gebeten, das Feedback soweit sie das für sinnvoll erachten einzuarbeiten. Die Einrichtungsleitung oder die Moderation sollte jetzt nochmal von Gruppe zu Gruppe gehen und darauf achten, dass die Maßnahmen bei Bedarf so angepasst werden, dass sie umsetzbar sind und relevantes Feedback bezüglich Verantwortlichkeiten/ Deadlines eingearbeitet wird.</p>	Kleingruppen
<b>10 min.</b>	<p>Einen Überblick über die Anpassungen verschaffen</p> <p><b>Moderation:</b></p> <p>_____</p>	<p><b>Neuerungen gegenseitig vorstellen</b></p> <p>Eine Person pro Gruppe stellt die Neuerungen vor. Zur Dokumentation ist es ratsam, die fertigen Templates zu fotografieren.</p>	Plenum

## Material

- Moderationskarten
- Marker (1 pro Person)
- Flipchart 12
- Pinnwände (falls nicht vorhanden, mit Krepppapier an der Wand arbeiten)
- Pins
- Template 1 – Ideenturm (1 pro TN)
- Template 2 - Prototyp (1 pro 4-5 TN/ pro Gruppe)
- Kugelschreiber (1 pro TN)
- Klangschale
- Klebepunkte
- Bastelmaterial (Beispiele):
  - Knete
  - Lego (Bausteine und Figuren)
  - Playmais
  - Pappe
  - Papier
  - Stifte
  - Pfeifenreiniger

# Energizer



# Energizer

## Anlass

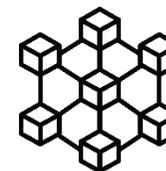
Energizer fördern durch körperliche oder geistige Stimulation die Konzentrationsfähigkeit der TN und können entweder eingesetzt werden, wenn zwischen zwei Pausen die Energie der TN niedrig erscheint oder als Einstieg nach einer Pause, z. B. um aus dem “Mittagstief” nach dem Essen hinauszukommen.

	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
<b>10 min.</b>	<p>Gruppengefühl stärken und Konzentration verbessern</p> <p><b>Moderation:</b></p> <hr/>	<p><b>Besenstiel auf den Boden legen</b></p> <p>Die TN teilen sich in Gruppen von ca. 8-14 Personen auf. Jede Gruppe bildet zwei gleich lange Reihen, die einander gegenüberstehen. Alle TN halten einen Finger auf Brusthöhe in die Mitte. Die Workshopleitung legt den Besenstiel auf die ausgestreckten Finger. Die Gruppe muss den Besen auf den Boden legen, ohne dass ein Finger sich vom Besenstiel löst. Wenn sich ein Finger löst, muss wieder von vorne angefangen werden. Hinweis: Es ist normal, dass der Besenstiel von der Gruppe zunächst nach oben bewegt wird, bevor sie es schafft ihn abzulegen.</p>	<p>Plenum</p> <p><b>Material:</b></p> <p>Ein Besenstiel pro Gruppe</p>
<b>10 min.</b>	<p>Gruppengefühl stärken, einander besser kennenlernen, Konzentration verbessern</p> <p><b>Moderation:</b></p>	<p><b>Einziges Person</b></p> <p>Die TN sitzen in einem Stuhlkreis, der einen Stuhl weniger als die TN-Zahl enthält. Eine Person steht in der Mitte. Diese Person sagt einen Satz, der auf sie zutrifft, nach dem Schema: “Ich bin die einzige Person, die ... (z.B. einen Hund hat, gerne kocht, ...)”. Alle Personen, auf die diese Eigenschaft ebenfalls zutrifft, müssen aufstehen und sich so schnell wie möglich einen neuen Platz suchen. Die Person in der Mitte setzt sich ebenfalls auf einen frei gewordenen Platz. Die Person,</p>	<p>Plenum</p> <p><b>Material:</b></p> <p>Stuhlkreis</p>

	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
	<hr/>	die übrig bleibt, ist als nächstes dran.	
<b>10 min.</b>	<p>Gruppengefühl stärken, Konzentration verbessern, Energie erhöhen, Kooperation</p> <p><b>Moderation:</b></p> <hr/>	<p><b>Kissenrennen</b></p> <p>Alle TN sitzen in einem Stuhlkreis. Die Gruppe wird in zwei geteilt, indem alle TN abwechselnd “1, 2” durchzählen. Jede Gruppe hat ein Kissen. Die Kissen starten an gegenüberliegenden Enden des Kreises und müssen in der gleichen Richtung jeweils an ein Gruppenmitglied weitergegeben werden. Die Gruppe, deren Kissen das andere zuerst überholt, hat gewonnen.</p>	<p>Plenum</p> <p><b>Material:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stuhlkreis</li> <li>• 2 Kissen</li> </ul>
<b>10 min.</b>	<p>Gruppengefühl stärken, einander besser kennenlernen, Gruppen durchmischen</p> <p><b>Moderation:</b></p> <hr/>	<p><b>Atome</b></p> <p>Alle TN bewegen sich zu Musik im Raum. Die TN müssen sich dann schnell miteinander verständigen, was ihre Antworten sind, um sich in Gruppen mit gleichen Antworten zusammenzufinden Sie finden sich auf ein Geräusch (Klatschen, Klangschale) zu gleichen Aspekten zusammen, z. B. die Anzahl der Geschwister, was man gern zum Frühstück isst, was die eigene Arbeit in der Pflegeeinrichtung ist, ...</p> <p>Die Moderation sagt die ersten 4-5 Kategorien an. Anschließend gibt sie den Teilnehmenden die Möglichkeit, selbst noch Kategorien einzubringen, nach denen sich alle sortieren sollen.</p> <p>Je nach Raumakustik und Gruppengröße ist es zu empfehlen, die Musik zwischen drin leiser zu stellen.</p>	<p>Plenum</p> <p><b>Material:</b></p> <p>Musikbox</p>
<b>10 min.</b>	<p>Gruppengefühl stärken, Energie erhöhen</p>	<p><b>Gruppen-Schnick, Schnack, Schnuck</b></p> <p>Die Moderation erklärt noch einmal kurz die Regeln von “Schnick, Schnack,</p>	<p>Plenum</p>

	<b>Ziel</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Methode/ Material</b>
	<p><b>Moderation:</b></p> <p>_____</p>	<p>Schnuck”. Die TN verteilen sich im Raum. Sie beginnen in Zweierpärchen “Schnick, Schnack, Schnuck” zu spielen. Die Person, die gewinnt, sucht sich eine andere Person, die ebenfalls gewonnen hat, um eine neue Runde zu spielen. Die Person, die verloren hat, wird zum Fan der Person, die gewonnen hat und feuert sie in der anschließenden Runde an. In den folgenden Runden schließen sich immer der*die Verlierer*in und alle seine*ihre Fans der Fangruppe des*der Gewinner*in an. Dies wird so lang weitergespielt, bis nur noch zwei Spieler*innen mit großen Fangruppen übrig sind und eine Person schließlich gewinnt.</p>	
<b>10 min.</b>	<p>Ruhe finden, Energie erhöhen</p> <p><b>Moderation:</b></p> <p>_____</p>	<p><b>Gelenke kreisen</b></p> <p>Alle TN stehen. Die Moderation beginnt, von den Fußgelenken durch den Körper alle Gelenke einmal zu kreisen. Die anderen machen das nach.</p>	Plenum

# Anhänge



# Übersicht Flipcharts

## Hinweis

Die Flipcharts können selbst vorbereitet werden. Dafür sollten ca. zwei Stunden eingeplant werden. Beispielfotos könnt ihr unter dieser Zusammenstellung in diesem Dokument finden.

## Flipchart 1: Ein Flipchart mit dem Ablaufplan für Workshop 1

### Agenda

- Einführung
- Herausforderungen
  - Welche Herausforderungen haben wir?
  - Wie können wir die Herausforderungen meistern?
- OPTIONAL: Wertschätzung
- OPTIONAL: Teambuilding/Motivation
- Abschluss

## Flipchart 2: Ein Parkplatzplakat

### Parkplatz

## Flipchart 3: Pro Gruppe (4-5 Personen) ein Flipchart mit den Leitfragen zu Herausforderungen

### Leitfragen

1. Welche Herausforderungen nehme ich bezogen auf das Halten von Mitarbeitenden aktuell wahr?
2. Wie nehme ich die Zusammenarbeit über die Hierarchieebenen hinweg wahr?
3. Welche weiteren Organisationsherausforderungen sollten wir dringend angehen?

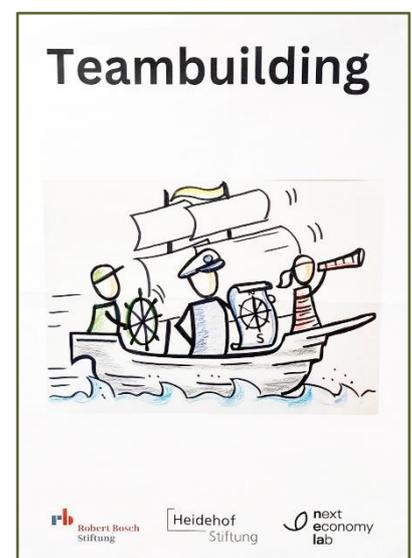
## Flipchart 4:

### Ein Flipchart zur Einführung in den Lösungsblock

#### Teambuilding

Ein Segelboot mit Besatzung, Mast etc.

Muss nicht filigran sein – soll die verschiedenen Rollen und Wichtigkeiten der Bootscrew symbolisieren. Deutlich machen, dass es sowohl eine Kapitänin als auch einen Steuermann oder eine Matrosin braucht.



## Flipchart 5: Ein Flipchart für die Abschlussrunde Workshop 1

### Leitfragen Abschlussrunde

1. Was hat mir an dem Workshoptag gefallen?
2. Was hätte ich mir anders gewünscht?
3. Die Umsetzung von welchem Ergebnis liegt mir besonders am Herzen?

## Flipchart 6: Ein Flipchart mit dem Ablaufplan für Workshop 2

### Agenda

- Einführung
- Auffrischen der Maßnahmen aus dem ersten Workshop
- Evaluation der Maßnahmen
- OPTIONAL: Neue Herausforderungen und Lösungsmaßnahmen
- OPTIONAL: Wertschätzung
- OPTIONAL: Teambuilding / Motivation
- Abschluss

## Flipchart 7: Ein Flipchart für die Abschlussrunde Workshop 2

### Leitfragen Abschlussrunde

1. Was hat mir an dem Workshoptag gefallen?
2. Was hätte ich mir anders gewünscht?
3. Die Umsetzung welcher überarbeiteten Maßnahme liegt mir besonders am Herzen?

## Flipchart 8: Ein Flipchart mit dem Modellsatz der gewaltfreien

### Kommunikation

Wenn ich [XY] sehe/ höre/ wahrnehme (Beobachtung), fühle ich mich [traurig/ allein/ neidisch/ unglücklich/ ...] (Gefühl), weil mir wichtig ist, dass [...] (Bedürfnis).  
Ich würde mir wünschen, dass [...] (Bitte).

## Flipchart 9: Ein Flipchart für die Schreibmaschinenübung

Stop starting, start finishing.

## Flipchart 10: Ein Flipchart für das kreative Schreiben

### Leitfragen

1. Was läuft in der Einrichtung gut?
2. Was schätze ich an der Zusammenarbeit mit meinen Kolleg\*innen?  
(hierarchieübergreifend/ gleiche Hierarchie)

## Flipchart 11: Pro Maßnahme ein Flipchart für die Überarbeitung

Die Leitfragen sollten so auf dem Flipchartpapier verteilt sein, dass die Teilnehmenden direkt unter die jeweilige Leitfrage schreiben können.

### Leitfragen

1. Überarbeitete Idee (Was?)
2. Überarbeitetes Ziel (Warum?)
3. Prozesshut (Wer?)
4. Beteiligte (Wer noch?)
5. Bis wann (Deadline?)
6. Evaluationstermin
7. Nächste Schritte

## Flipchart 12: Einmal pro Gruppe ein Flipchart mit der Leitfrage zu neuen Herausforderungen für Workshop 2

Welche zusätzlichen Herausforderungen nehme ich seit dem letzten Workshop wahr?

Diese können sich auf

- die Arbeitsbedingungen im Allgemeinen,
- die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und Leitungsebene oder
- sonstige Organisationsherausforderungen

beziehen.

# Teilnehmer\*innenliste

## Zukunftsdialog "Starke Mitarbeiter\*innen, starke Altenpflege!"

Workshop Nr. \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Nr.	Nachname	Vorname	Unterschrift
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
3			
14			
15			
16			
17			
18			

<b>Nr.</b>	<b>Nachname</b>	<b>Vorname</b>	<b>Unterschrift</b>
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32			
33			
34			
35			
36			
37			
38			
39			
40			

# Der Ideenturm

Startidee 1	Startidee 2	Startidee 3
#	#	#

# Euer Prototyp

---

**Idee (Was?)**

---

**Ziel (Warum?)**

---

**Prozesshut (Wer?)**

---

**Beteiligte (Wer noch?)**

---

**Bis wann? (Deadline)**

---

**Evaluationstermin**

---

**Nächste Schritte**

---

# Evaluation eurer Maßnahmen

Inwieweit war die Umsetzung der verabschiedeten Maßnahmen erfolgreich?

---

Was hat geklappt?

---

Was hat nicht geklappt?

---

Falls etwas nicht geklappt hat, woran ist es gescheitert?

---

Was können wir daraus lernen für die Überarbeitung der Maßnahmen?

# Eure überarbeitete Maßnahme

---

**Überarbeitete Idee (Was?)**

---

**Überarbeitetes Ziel (Warum?)**

---

**Prozesshut (Wer?)**

---

**Beteiligte (Wer noch?)**

---

**Bis wann? (Deadline)**

---

**Evaluationstermin**

---

**Nächste Schritte**

---

# Impressum

## Autor\*innen

Jonas Bothe, Tanja Brumbauer und Leah Sinsel

## Herausgeber

NELA e.V.

## Transparenz

### Gefördert durch



## Lizenz

CC BY ND



## Acknowledgements

Wir möchten uns bei allen Pflegeeinrichtungen bedanken, die auf unterschiedliche Weise zu diesem Leitfaden beigetragen haben.