BONNER WERKSTÄTTEN
Lebenshilfe Bonn

Modul 5

Teams führen und entwickeln

Copyright © 2014 ergon+partner
Alle Rechte vorbehalten
www.ergon-partner.de

ergon + Partner
Organisationsberatung und Supervision

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

BONNER WERKSTÄTTEN
Lebenshilfe Bonn

Teams führen und entwickeln

Erfolgreiche Teams orientieren sich an gemeinsamen Zielen, arbeiten konstruktiv zusammen und gehen methodisch vor. Bei diesem Modul steht die Rolle als Führungskraft bei der Führung von Teams im Mittelpunkt.

Die Führungskräfte...

- kennen die Möglichkeiten, Teamarbeit so zu gestalten, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein hohes Maß der Identifikation mit den Zielen und Aufgaben möglich ist und effektives Arbeiten gefördert wird,
- erkennen Talente/Präferenzen der Teammitglieder und wissen, worauf es ankommt, um Unterschiedlichkeit konstruktiv für die Zusammenarbeit zu nutzen,
- kennen die Phasen der Entwicklung von Teams und nutzen ihre Rolle als Führungskraft, um den Prozess der Teamentwicklung effektiv zu steuern
- entwickeln eine zielführende Besprechungsstruktur in ihrem Bereich,
- wissen, worauf es bei der Vorbereitung und Nachbereitung von Teambesprechungen ankommt
- lernen Besprechungen ergebnisorientiert zu moderieren.

Copyright © 2014 ergon+partner
Alle Rechte vorbehalten
www.ergon-partner.de

ergon + Partner
Organisationsberatung und Supervision

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

BONNER WERKSTÄTTEN
Lebenshilfe Bonn

Impulse zur Arbeit in Teams

Copyright © 2014 ergon+partner
Alle Rechte vorbehalten
www.ergon-partner.de

ergon + Partner
Organisationsberatung und Supervision

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

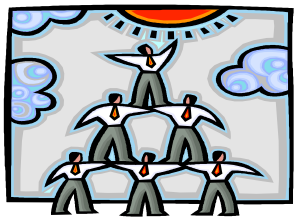
Motivationsstrukturen in Teams

BONNER WERKSTÄTTEN
Lebenshilfe Bonn

Jeder gegen jeden.

Konkurrenz

Jede verfolgt sein Ziel auf Kosten anderer



Gemeinsam sind wir besser.

Jeder hat Vorteile, wenn er den anderen unterstützt.

Kooperation

Jeder für sich

Koexistenz

Jeder geht nur seinen eigenen Aufgaben und Interessen nach

„Kuscheltea

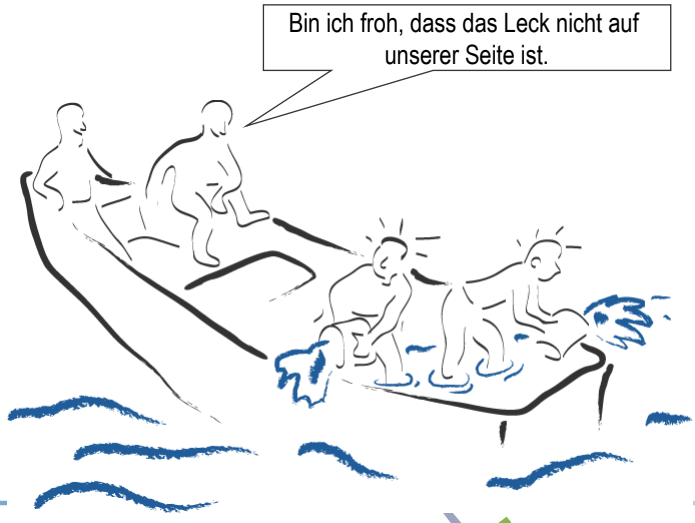
Copyright © 2014 ergon+partner
Alle Rechte vorbehalten
www.ergon-partner.de

ergon + Partner
Organisationsberatung und Supervision

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

Teams …
wir sitzen immer im selben Boot

BONNER WERKSTÄTTEN
Lebenshilfe Bonn



Copyright © 2014 ergon+partner
Alle Rechte vorbehalten
www.ergon-partner.de

ergon + Partner
Organisationsberatung und Supervision

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

Keiner von uns ist so schlau wie wir alle zusammen !

Zwei Arbeiter schlagen mit einem Vorschlaghammer auf einen Granitblock ein. Gefragt, was er da tue, antwortet der erste Arbeiter:
„Ich versuche, ein Stück von diesem Stein abzuschlagen."
Auf die selbe Frage sagt der zweite Arbeiter:
„Ich gehöre zu einem Team, das eine Kathedrale baut."

Aus: K. Blanchard/D. Casew/E. Parisi-Larew „Der Minuten-Manager schult Hochleistungs-Teams", Reinbeck bei Hamburg, 1992

Copyright © 2014 ergon+partner
Alle Rechte vorbehalten
www.ergon-partner.de

Wann kann man von einem 'guten' Team sprechen?

- Wenn der Arbeitsauftrag des Teams allen Mitgliedern klar ist und wenn jeder genau weiß, was er zu tun hat.
- Wenn sich jedes Teammitglied auch ein Stück für das Ganze verantwortlich fühlt.
- Wenn jeder aktiv mitarbeitet.
- Wenn jeder das Gefühl hat, dass er von den anderen ernst genommen und unterstützt wird.
- Wenn jeder den Eindruck hat, dass ihm zugehört wird, wenn er etwas sagen will.
- Wenn unterschiedliche Meinungen respektiert werden.
- Wenn die Teammitglieder „gern" zusammen arbeiten.

Copyright © 2014 ergon+partner
Alle Rechte vorbehalten
www.ergon-partner.de

Erfolgsfaktoren für gute Teamarbeit

BONNER WERKSTÄTTEN
Lebenshilfe Bonn

Führung
Jemand übernimmt Verantwortung dafür, die individuellen Aktivitäten auf ein gemeinsames Ziel auszurichten.
Er/sie ist dazu legitimiert.

Arbeitsstruktur
Das Team hat eine praktische, sympathische Art zur Bewältigung der Aufgaben gefunden.

Klima
Die Teammitglieder fühlen sich wohl; sie gehen offen und ehrlich miteinander um.

Kreativität
Neue Dinge werden ausgedacht und ausprobiert.

Leistungsbereitschaft
Die Teammitglieder orientieren sich an anspruchsvollen Zielen, sind selbstkritisch und streben nach laufender Verbesserung.

Engagement
Die Teammitglieder identifizieren sich mit den Zielen des Teams; sie sind bereit, ihre Kräfte in den Dienst des Teams zu stellen.

Copyright © 2014 ergon+partner
Alle Rechte vorbehalten
www.ergon-partner.de

ergon + Partner
Organisationsberatung und Supervision

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

Erfolgsfaktoren für gute Teamarbeit

BONNER WERKSTÄTTEN
Lebenshilfe Bonn

Es gibt klare Rollen und Entscheidungsstrukturen sowie transparente Informationsflüsse.

Qualifikation
Kenntnisse und Fähigkeiten werden unter Berücksichtigung der persönlichen Stärken und Schwächen weiterentwickelt.

Kritik
Kritik wird geäußert und nicht als persönlicher Angriff empfunden.

Persönliche Weiterentwicklung
Persönliche Weiterentwicklung findet im Teamkontext statt.

Rolle in der Organisation
Das Team ist in die Gesamtorganisation eingebunden und erfüllt eine klare, sinnvolle Funktion.

Beziehung zu anderen Gruppen/ Teams
Die Beziehungen zu anderen Gruppen/ Teams werden gepflegt.
Die Schnittstellen werden optimiert.

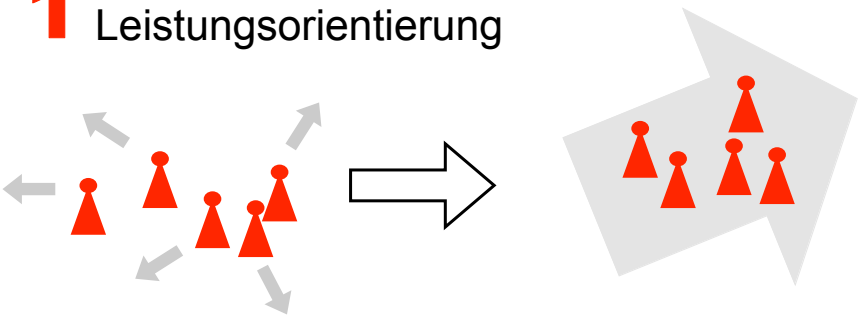
Copyright © 2014 ergon+partner
Alle Rechte vorbehalten
www.ergon-partner.de

ergon + Partner
Organisationsberatung und Supervision

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

BONNER WERKSTÄTTEN
Lebenshilfe Bonn

1 Leistungsorientierung



Wenn **gemeinsame** und eindeutige **Ziele** in einem Team vorliegen, unterstützen und motivieren sich die Teammitglieder gegenseitig in der Zielerreichung, ohne dass dazu Vorgaben oder Zwänge erforderlich wären.

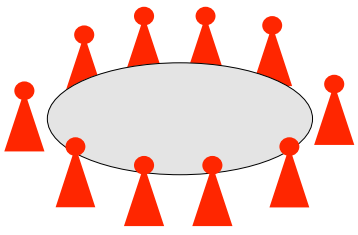
Copyright © 2014 ergon+partner
Alle Rechte vorbehalten
www.ergon-partner.de

ergon + Partner
Organisationsberatung und Supervision

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

BONNER WERKSTÄTTEN
Lebenshilfe Bonn

2 Regelkommunikation



Durch regelmäßige **Teambesprechungen** wird sichergestellt, dass das gesamte Team anhaltend einheitliche Ziele verfolgt (Teamvision).

Copyright © 2014 ergon+partner
Alle Rechte vorbehalten
www.ergon-partner.de

ergon + Partner
Organisationsberatung und Supervision

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

BONNER WERKSTÄTTEN
Lebenshilfe Bonn

3 Verbindlichkeit

Wenn Teamarbeit wirksam und prüfbar sein soll, müssen Vereinbarungen eindeutig und Controlling selbstverständlich sein. Ein für alle nachvollziehbares **Vereinbarungs-Management** kann bezogen auf den Erfolg eines Teams zur Schlüsselgröße werden.

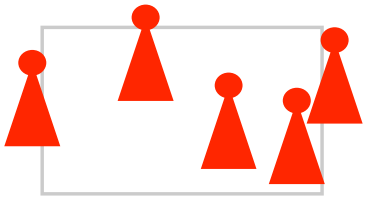
Copyright © 2014 ergon+partner
Alle Rechte vorbehalten
www.ergon-partner.de

ergon + Partner
Organisationsberatung und Supervision

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

BONNER WERKSTÄTTEN
Lebenshilfe Bonn

4 Teamführung



Wenn Teamarbeit zum Erfolg aller Beteiligten führen soll, müssen Gewohnheiten aufgegeben und Arbeitsstile aufeinander abgestimmt werden.

Aufgaben, Verantwortung und Erfolg gilt es, mit anderen zu teilen, und eine Vielzahl von Einzelhandlungen sind zu einem wirksamen Gesamtprozess zu koordinieren

Copyright © 2014 ergon+partner
Alle Rechte vorbehalten
www.ergon-partner.de

ergon + Partner
Organisationsberatung und Supervision

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

Teamrollen

BONNER WERKSTÄTTEN
Lebenshilfe Bonn

Teamrolle	Eigenschaften	Teammitglieder, die über dieses Rollenelement verfügen
Leiter/in Moderator/in	Leitet und strukturiert, behält das Ganze im Blick, setzt Impulse, überwacht Vereinba-rungen, denkt weitblickend und konzeptionell	
Umsetzter/in Koordinator/in	Entwirft Aktionspläne, behält Machbarkeit im Auge, entwirft sinnvolle Arbeitspakete, motiviert in „Schwächephasen“, Durchhaltevermögen	
Kreative/r Ideengeber/in	Denkt unkonventionell, experimentierfreudig, spontan und ideenreich, aufgeschlossen gegenüber Neuem, vertrauensvoll und offen	
Vernetzer/in Kontaktperson	Pflegt Außenkontakte, sorgt für Informationsfluss, informiert über wichtige Entwicklungen und Tendenzen, spürt externe Unterstützung auf, kontaktfreudig	
Teamarbeiter/in	Sorgt für den Teamzusammenhalt, integriert Außenstehende, sorgt für Harmonie, achtet auf Teamatmosphäre	
Detailarbeiter/in Vollender/in	Bringt Dinge wirklich zu Ende, betont und beachtet das Detail, gibt Dingen den letzten Schliff, achtet auf Qualität und Termintreue, gründlich und gewissenhaft	

Copyright © 2014 ergon+partner
Alle Rechte vorbehalten
www.ergon-partner.de

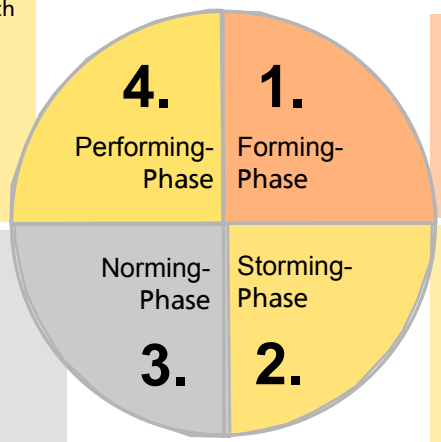
ergon + Partner
Organisationsberatung und Supervision

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

Phasen der Teamentwicklung: von der Gruppe zum Team

BONNER WERKSTÄTTEN
Lebenshilfe Bonn

- Optimierungen
- flexibel u. ideenreich
- leistungsfähig
- Integration der persönl. Interessen und Stärken
- solidarisch und hilfsbereit



- Gruppe
- höflich
- Ungewissheit
- Unklarheit
- Unordnung

- eigentliches Arbeiten beginnt
- offener Austausch und Diskussion
- Wir-Gefühl
- Wertschätzung
- Akzeptanz anderer Sichtweisen

- unterschwellige Konflikte
- Positionskämpfe
- Entweder-oder-Diskussionen
- Cliquenbildung
- mühsames Vorwärtskommen

Copyright © 2014 ergon+partner
Alle Rechte vorbehalten
www.ergon-partner.de

ergon + Partner
Organisationsberatung und Supervision

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

Wie lässt sich die Teamentwicklung unterstützen?

- Reflexion der Arbeit
- Erfolge feiern
- Prävention: Nicht zurückfallen

- Vertrauensbildung unterstützen
- Ziele und Rahmen klar benennen
- „Spielregeln" definieren
- Arbeitsstruktur festlegen

- Regeln überprüfen
- Arbeitsteilung
- Verantwortung in die Gruppe geben

- „Aufruhr" zulassen
- Konflikte ansprechen
- Gemeinsamkeiten unterstützen
- „peppige" Sanktionierung bei Nichteinhaltung der Regeln

Copyright © 2014 ergon+partner
Alle Rechte vorbehalten
www.ergon-partner.de

ergon + Partner
Organisationsberatung und Supervision

Rückenwind
Beratung Supervision Coaching

Führen und Steuern von Teams

In der Orientierungsphase

- Orientierung bieten
- Strukturhilfen geben
- Erwartungen klären
- Rollen klären
- Erste Spielregeln

In der Konfrontationsphase

- Blitzableiter („Container") sein
- Widerstand und Krisen sind „normal", nicht persönlich nehmen, Trennung von Rolle und Person
- Metakommunikation, d.h. Kommunikation über die Teamsituation
- Beziehungsstörungen wahrnehmen und bearbeitbar machen
- Nicht „zudecken", standhalten, kein „Zick-Zack-Kurs"

Copyright © 2014 ergon+partner
Alle Rechte vorbehalten
www.ergon-partner.de

ergon + Partner
Organisationsberatung und Supervision

Rückenwind
Beratung Supervision Coaching

Führen und Steuern von Teams

BONNER WERKSTÄTTEN
Lebenshilfe Bonn

In der Kooperationsphase

- Unterschiede akzeptieren und nutzen
- Normen überprüfen
- Klarheit schaffen bezüglich Aufgaben und Ziele
- Spielregeln überprüfen und erneuern
- Verbindlichkeit ! Werden Abmachungen eingehalten? Sind Maßnahmen nötig?

In der Integrationsphase

- Delegieren: Stimmen Verantwortung und Kompetenz überein?
- Der Gruppe den Rücken freihalten (Außenminister – Rolle)
- Vertretung der Gruppe gegen außen (Außenminister – Rolle)
- Innovation und Kreativität fördern
- Neue Herausforderungen suchen

In der Abschiedsphase

- Loslassen können
- Ende sichtbar machen (feiern, bedauern etc.)

Copyright © 2014 ergon+partner
Alle Rechte vorbehalten
www.ergon-partner.de

ergon + Partner
Organisationsberatung und Supervision

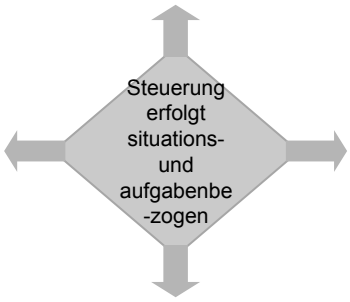
Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

Spannungsfelder der Teamsteuerung

BONNER WERKSTÄTTEN
Lebenshilfe Bonn

- Konkrete **Zielvereinbarungen**
- Rahmen
- Grenzen und Konsequenzen

Orientierung bieten
- Strukturhilfen
- Teilziele definieren
- Ressourcen zur Verfügung stellen



Eigenständigkeit
- Fordern
- Fördern
- Aushalten

Beachtung schenken
- Zuwendung geben
- Zuhören, verstehen
- Kompromisse suchen

Copyright © 2014 ergon+partner
Alle Rechte vorbehalten
www.ergon-partner.de

ergon + Partner
Organisationsberatung und Supervision

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

BONNER WERKSTÄTTEN
Lebenshilfe Bonn

GRPI – Ein Instrument zur Arbeit in Teams

Copyright © 2014 ergon+partner
Alle Rechte vorbehalten
www.ergon-partner.de

ergon + Partner
Organisationsberatung und Supervision

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

BONNER WERKSTÄTTEN
Lebenshilfe Bonn

Erfolgsfaktoren eines Teams

Goals	=	Ziele / Nutzen des Teams
Roles / Responsibilities	=	Rollen und Verantwortlichkeiten
Processes	=	Arbeits- und Kommunikations-prozesse
Interpersonal Relationship	=	Normen, Werte, Spielregeln der Zusammenarbeit im Team

strukturierte, regelmäßige Feedback- und Reflexionsschleifen

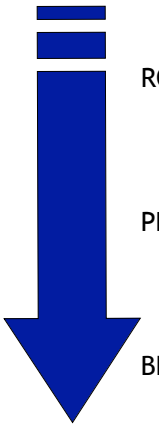
Copyright © 2014 ergon+partner
Alle Rechte vorbehalten
www.ergon-partner.de

ergon + Partner
Organisationsberatung und Supervision

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

Fragen die jedes Team geklärt haben sollte

BONNER WERKSTÄTTEN
Lebenshilfe Bonn



ZIELE - **Zielklarheit**

Was sind die bestehenden Herausforderungen (intern/extern)?
Welche Aufträge und Ziele ergeben sich hieraus für das Team ?
Welchen Nutzen/Mehrwert soll das Team seinen Kunden bieten?
Welche ‚individuellen' Ziele haben die Teammitglieder / der Teamleiter ?

ROLLEN - **Verantwortungsverteilung**

Wie sind die Aufgaben verteilt? Wer übernimmt welche Rolle?
Wie ist Verantwortung verteilt? Wer ist wem verantwortlich?
Wer ist z.Zt. für was verantwortlich; ist dies sinnvoll und nützlich?
Wer darf was entscheiden? Wer ist wie in Entscheidungen einbezogen?
Wer vertritt uns nach außen? Wer übernimmt Sonderaufgaben?

PROZESSE - **Arbeits- und Kommunikationsprozesse**

Wie arbeiten wir zusammen? Wie lösen wir Probleme?
Wie gehen wir mit Konflikten um? Wie ist die Vertretung geregelt?
Wie und wie oft kommunizieren wir miteinander und worüber?
Wie sind Informations-, Unterstützungs-, Kommunikationsprozesse gestaltet?
Wie sind Schnittstellen zu Kooperationspartnern gestaltet?

BEZIEHUNGEN - **Beziehungsgestaltung**

Was ist uns in der Zusammenarbeit wichtig? Welche Werte sind uns wichtig?
Welche Verhaltensregeln wollen wir etablieren? Wie feiern wir Erfolge?
Wie lauten die zentralen ‚Spielregeln' im Team und wie sorgen wir dafür, dass sie eingehalten und gelebt werden? Wie entwickeln wir uns gemeinsam weiter?

Copyright © 2014 ergon+partner
Alle Rechte vorbehalten
www.ergon-partner.de

ergon + Partner
Organisationsberatung und Supervision

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

BONNER WERKSTÄTTEN
Lebenshilfe Bonn

Allgemeines zu Besprechungen

Copyright © 2014 ergon+partner
Alle Rechte vorbehalten
www.ergon-partner.de

ergon + Partner
Organisationsberatung und Supervision

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

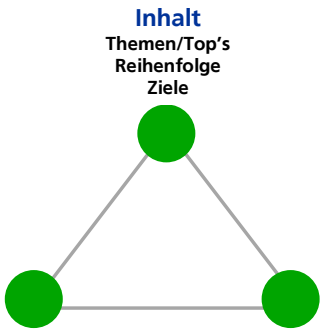
BONNER WERKSTÄTTEN
Lebenshilfe Bonn

Leiten von Besprechungen

Die Aufgabe eines Moderators bzw. einer Moderatorin besteht darin, einer Gruppe methodische Unterstützung für problem-orientierte, kooperative Zusammenarbeit zu geben.

Er/sie soll der Gruppe helfen, Ziele zu formulieren, Lösungen zu erarbeiten und Umsetzungsmöglichkeiten sicherzustellen.

Besprechungen benötigen eine Planungs-, Kommunikations- und Ablauf-„Kultur".



Copyright © 2014 ergon+partner
Alle Rechte vorbehalten
www.ergon-partner.de

ergon + Partner
Organisationsberatung und Supervision

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

BONNER WERKSTÄTTEN
Lebenshilfe Bonn

Als wir das Ziel aus den Augen verloren, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.

Mark Twain

Copyright © 2014 ergon+partner
Alle Rechte vorbehalten
www.ergon-partner.de

ergon + Partner
Organisationsberatung und Supervision

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

Formalziele einer Besprechung

Die angestrebten Ergebnisse von Tagesordnungspunkten bei einer Moderation können ganz unterschiedlich sein, z.B.:

- Mitteilung einer Information
- Gegenseitiger Informationsaustausch
- Meinungsaustausch
- Ideensammlung
- Meinungsbildung
- Problemdefinition
- Problemanalyse
- Problemlösung
- Vorbereitung einer Entscheidung
- Entscheidungsfindung
- Aufgabenverteilung
- …

Aus dem Formalziel leitet sich ab, wie der jeweilige Besprechungsgegenstand behandelt werden kann.

Copyright © 2014 ergon+partner
Alle Rechte vorbehalten
www.ergon-partner.de

Formalziele einer Besprechung

Ziele	Wann wurde das Ziel erreicht?	Welches method. Vorgehen ist angemessen u. welches Moderations-verhalten ist notwendig?	Beispiele aus der Praxis	Einführungssatz des Moderators/der Moderatorin
1. Mitteilung einer Information				
2. Informationsaustausch				
3. Meinungsaustausch				
4. Ideensammlung				
5. Meinungsbildung				
6. Problemdefinition				
7. Problemanalyse				
8. Problemlösung				
9. Vorbereitung einer Entscheidung				
10. Entscheidungsfindung				
11. Aufgabenverteilung				
12.				

Copyright © 2014 ergon+partner
Alle Rechte vorbehalten
www.ergon-partner.de

Aufgabe des Moderators/ der Moderatorin

BONNER WERKSTÄTTEN
Lebenshilfe Bonn

Ein kooperativer Moderator/ eine kooperative Moderatorin handelt nach dem Grundsatz:

Was kann ich tun, damit die Gruppe zu einer guten Leistung kommt ?

Copyright © 2014 ergon+partner
Alle Rechte vorbehalten
www.ergon-partner.de

ergon + Partner
Organisationsberatung und Supervision

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

Steuerung

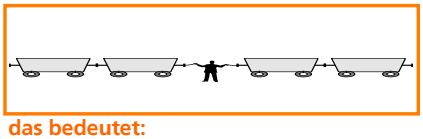
BONNER WERKSTÄTTEN
Lebenshilfe Bonn

Lokomotion =
die Gruppe auf ein Ziel führen, vorwärts kommen

das bedeutet:

- Ziele festlegen/vereinbaren
- Methoden auswählen und vorschlagen
- Diskussionen anregen
- Den Mitwirkungsbereich der Teilnehmer/ innen situationsgerecht erweitern oder verringern
- Beiträge ordnen und zusammenfassen
- Entscheidungen herbeiführen (wer macht was bis wann?)

Koppelung =
für den Gruppenzusammenhalt sorgen



das bedeutet:

- Atmosphäre schaffen
- Anregen und ermutigen
- Konflikte erkennen und bearbeiten
- Missverständnisse klären
- Stille Teilnehmer/innen einbeziehen
- Für Fairness, Offenheit und Vertrauen sorgen
- Die Aktivitäten der Teilnehmer/innen auf das Ziel lenken

Copyright © 2014 ergon+partner
Alle Rechte vorbehalten
www.ergon-partner.de

ergon + Partner
Organisationsberatung und Supervision

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching

Persönliche Fähigkeiten eines Moderators/ einer Moderatorin

⇒ Einfühlungsvermögen

⇒ Motivationsfähigkeit in Hinblick auf die Gruppenleistung

⇒ Sich selbst „zurückhalten“ können, damit die Gruppe Ziele und Ergebnisse selbst formuliert

⇒ Gruppenprozesse beobachten und erkennen können

⇒ Eigene Verhalten und die Wirkung, die es bei der Gruppe hervorruft, wahrnehmen und berücksichtigen können

Copyright © 2014 ergon+partner
Alle Rechte vorbehalten
www.ergon-partner.de

Teilnehmerverhalten

Fördernd

- bringt Arbeitsprozesse in Gang
- teilt Informationen mit den anderen
- vertritt seine Meinung
- klärt Probleme
- fasst zusammen
- stellt Übereinstimmungen fest
- spricht andere an
- bezieht andere in das Gespräch ein
- vermittelt bei unterschiedlichen Meinungen
- baut Spannungen ab
- ermutigt zur Zusammenarbeit

Störend

- unterbricht andere
- hört nicht zu
- reißt Diskussionen an sich
- reagiert empfindlich
- vernachlässigt Argumente
- lehnt Verantwortung ab
- Rein- und rausgehen aus dem Besprechungsraum
- Seitengespräche mit Sitznachbarn
- Lange Geschichten erzählen
- Negative Kommentare zu Beiträgen des Moderators oder eines Teilnehmers äußern
- Abschweifen vom Thema
- Persönliche Angriffe

Copyright © 2014 ergon+partner
Alle Rechte vorbehalten
www.ergon-partner.de

Allgemeine Empfehlungen

- Stehen Sie zu der eigenen Funktion, d.h. identifizieren Sie sich mit der Moderatorenrolle.
- Leiten Sie so, dass möglichst ein gemeinsam getragenes Gruppenergebnis entsteht.
- Hören Sie zu und fragen Sie sich fortwährend, ob die Beiträge und der Verlauf zielgerichtet sind.
- Bestärken Sie konstruktive Beiträge, die die Gruppe im Hinblick auf die angestrebten Ergebnisse vorwärts bringen.
- Benutzen Sie die Tagesordnung, die angestrebten Ergebnisse und das vereinbarte Verfahren, um die Besprechung zielgerichtet zu halten.
- Steuern Sie auch nicht - sprachlich.
- Achten Sie auf Signale, ob es Zeit ist, das Tempo zu forcieren. Achten Sie auf Signale, ob die Diskussion zu schnell vorangeht.
- Suchen Sie Konsens bzw. Einvernehmen. Nutzen Sie das Instrument der Tendenzabfrage.
- Sorgen Sie für klare Beschlüsse, eindeutige Ergebnisse und klare Beauftragungen.

Copyright © 2014 ergon+partner
Alle Rechte vorbehalten
www.ergon-partner.de

Moderation - Grundregeln

Fasse dich kurz	▪ um Monologe zu verhindern ▪ damit möglichst viele mitreden ▪ um übermäßige Selbstdarstellung zu verhindern	▪durch Festlegung der Redezeit ▪ durch mehr fragen als sagen ▪ durch Selbstbegrenzung
Möglichst alle beteiligen	▪ um TeilnehmerInnen zu aktivieren ▪ um Meinungsspektren sichtbar zu machen ▪ um gemeinsame Arbeit zu dokumentieren	▪problematisieren ▪ provozieren ▪ Teilnehmer auf Erfahrungen ansprechen
Meinungen möglichst vieler erfassen	▪ um alle zu beteiligen ▪ um Tendenzen und Schwerpunkte zu erfahren ▪ um Gruppenmeinung sichtbar zu machen	▪ mit Metaplantechnik ▪ durch Bewerten von Listen ▪ durch Meinungs- und Erfahrungsabfrage
Lachen ermöglichen	▪ um lockere Gruppenstimmung zu ermöglichen ▪ um die Gruppenbeziehungen zu steigern ▪ um das Gespräch zu fördern	▪ durch lockere Art zu führen ▪ humorvolle Einwürfe ▪ Freundlichkeit, Höflichkeit
Gespräche offen halten	▪ um Gespräche zu pflegen ▪ um Interaktionsmöglichkeiten zu schaffen ▪ um Mehr-Weg- Kommunikation zu fördern	▪ offen sein für Gegenargumente ▪ verständnisvoll antworten ▪ Killerphrasen vermeiden

Aktionsplan

Evtl. ergibt sich ein Handlungsbedarf aus der Schulung. Dann könnten konkrete Verabredungen helfen. Sinnvoll ist es, diese zu visualisieren.

Was ? Warum ?	Wer ? Mit wem ?	An wen ?	Bis wann ?	Kontrolle durch ? Am ?

Copyright © 2014 ergon+partner
Alle Rechte vorbehalten
www.ergon-partner.de

Review

„Rückblenden“ sind ein wichtiges Instrument, den Gruppenprozess zu verbessern.

Sie dienen im wesentlichen 3 Zwecken:

- Innerhalb eines Prozesses wird sie in Form einer Zwischen- Rückblende als Instrument zur Korrektur und zum Lösen von aufgestauten Spannungen genutzt.
- Am Ende einer Arbeit dient die Rückblende dem Überprüfen des erreichten Endergebnisses und der Analyse des Prozessablaufs.
- Darüber hinaus ist die Rückblende die Basis für zukünftige Verbesserungen und entsprechende Planungen, sowohl auf inhaltlicher als auch auf der Prozessebene.

Copyright © 2014 ergon+partner
Alle Rechte vorbehalten
www.ergon-partner.de

Zusammenfassung

BONNER WERKSTÄTTEN
Lebenshilfe Bonn

- Besprechungen sind die teuerste Art der Kommunikation. Deshalb sollten hier nur Themen behandelt werden, die für die meisten Teilnehmer/innen von großer Bedeutung sind. Für die reine Weitergabe von Informationen bietet sich andere Formen der Mitteilung an.
- Sorgfältige Planung und Vorbereitung einer Besprechung verkürzt deren Dauer erheblich, steigert die Ergebnisqualität und führt zu einer höheren Zufriedenheit der Teilnehmer und Teilnehmerinnen.
- Der Moderator / die Moderatorin sorgt für die Steuerung des Ablaufs, das zielorientierte Vorgehen.
- Voraussetzung ist, dass die Teilnehmer/innen Verantwortung übernehmen und zum Erfolg der Besprechung beitragen, indem sie sich aktiv vorbereiten und beteiligen, sich an Vereinbarungen verbindlich halten, nicht nur als Konsumenten auftreten.
- Mit dem Protokoll wird das Ergebnis der Besprechung festgehalten und somit vermieden, dass der Besprechung nachträglich ein Ergebnis zugeordnet wird.

Copyright © 2014 ergon+partner
Alle Rechte vorbehalten
www.ergon-partner.de

ergon + Partner
Organisationsberatung und Supervision

Rückenwind
Beratung
Supervision
Coaching