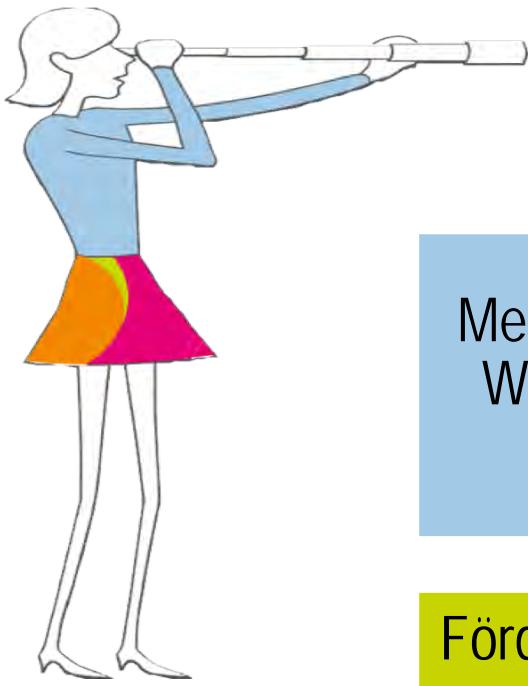


UPDATE WfbM

Modul 1

Aufgaben, Rolle und
wirksame Tätigkeiten als
FAB in der WfbM



Meine Rolle, meine
Werte und meine
Präferenzen

Zielkonflikte der
Werkstattarbeit
und mein Konzept
als Gruppenleitung

Fördern und Anleiten
auf gleicher
Augenhöhe

Konfliktsicher als
Gruppenleitung
handeln

Teamarbeit ,
Teamentwicklung,
Zusammenarbeit mit
anderen Bereichen



Spielregeln unserer Zusammenarbeit





UPDATE WfbM

Modul 1

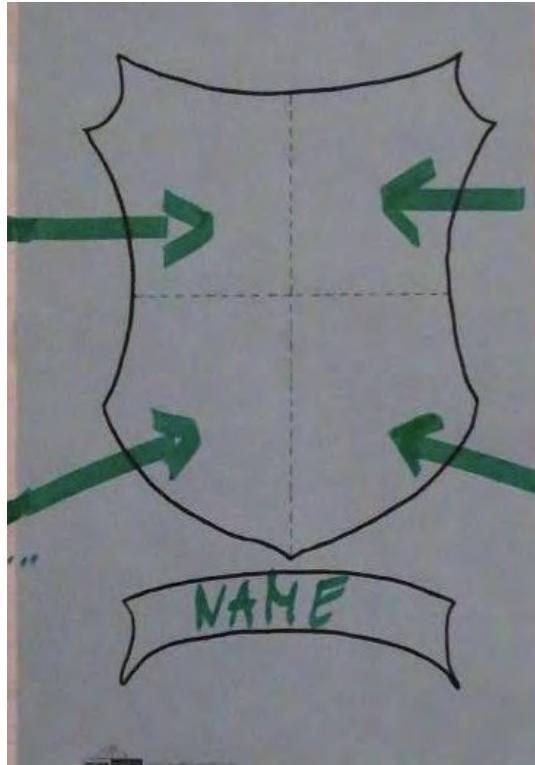
Meine Kompetenz als Gruppenleitung in der WfbM

**Reflektion der persönlichen Werte und Motivation zur
Arbeit in der WfbM**

Sich bekannt machen: Ihr Wappen.....

Wer bin ich und
was tue ich
Infos zur Person
und zur aktuellen
Funktion...

Was trage ich bei
Damit die
Qualifizierung für
mich und die
anderen TN ein
voller Erfolg wird,
werde ich...



Was möchte ich
Was ich mit der
Teilnahme an der
Qualifizierung
erreichen möchte...

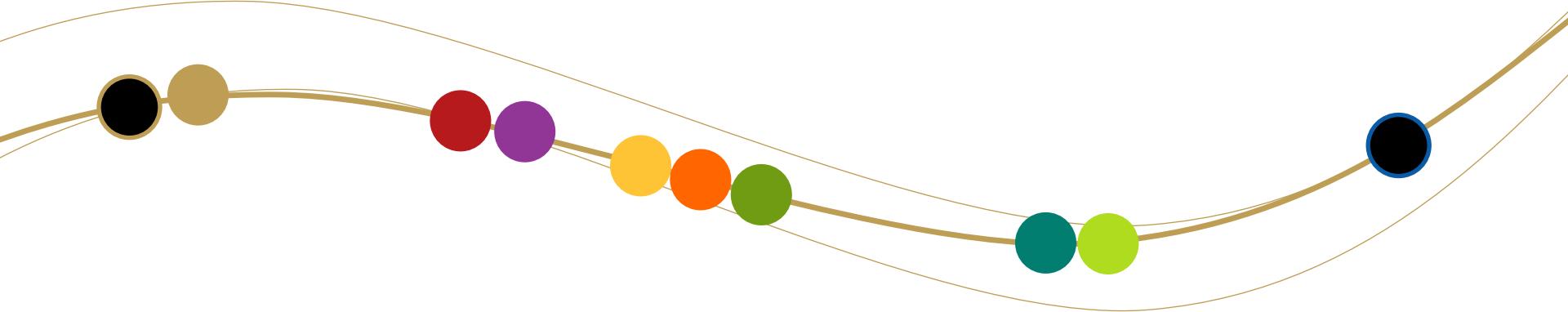
Führung...
...ist für mich...

Überraschung
Was ich über mich
sonst noch erzählen möchte...



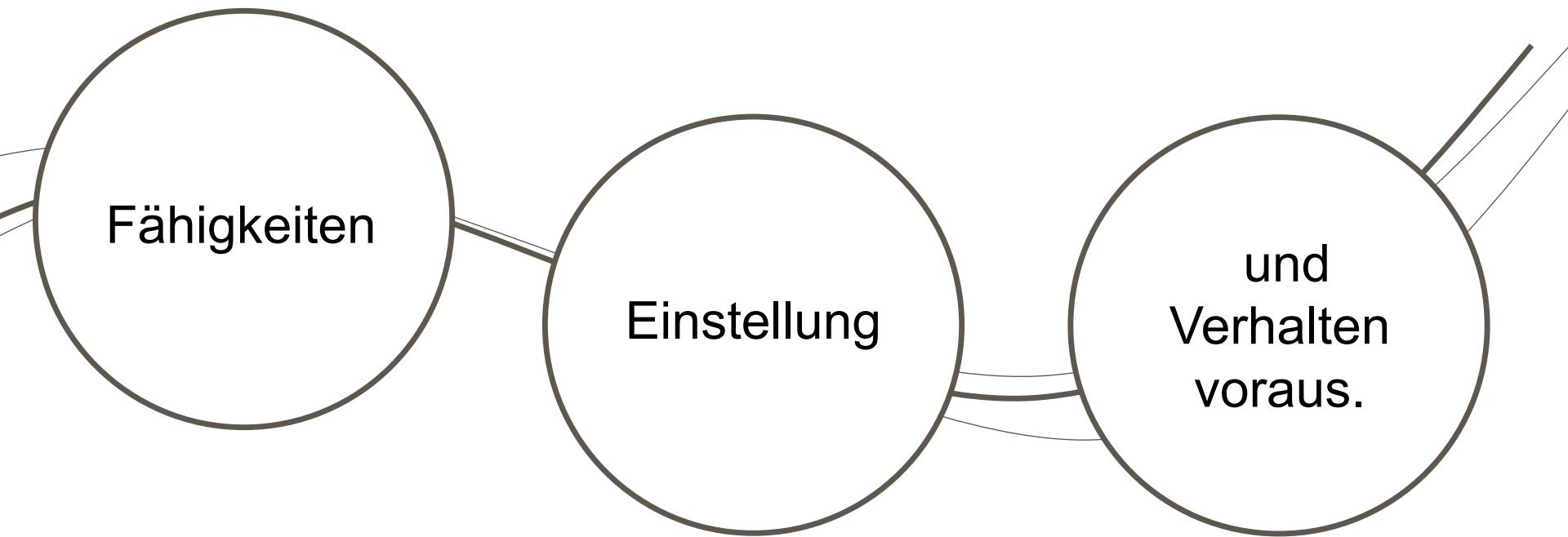
Insights Discovery Einleitung

uns auf eine Reise ...

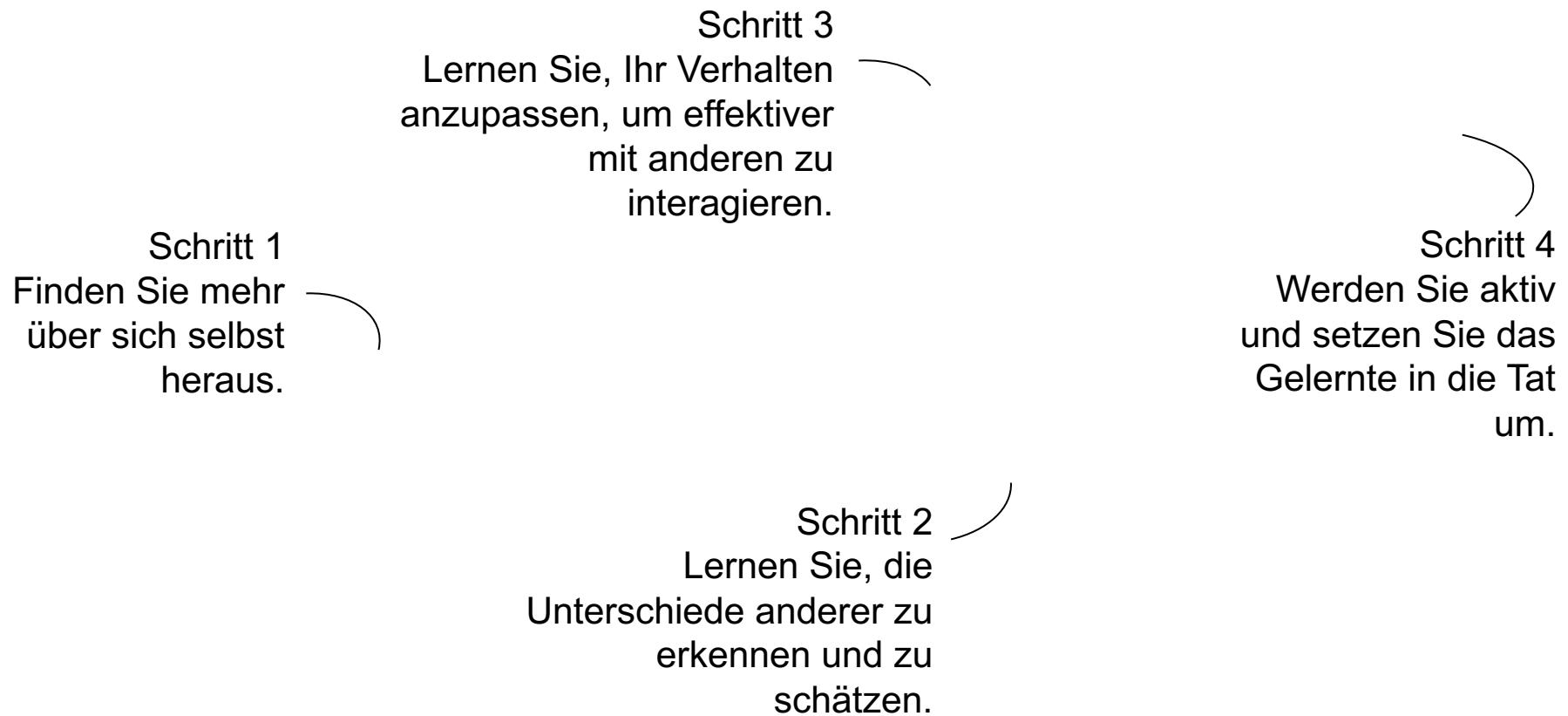


UPDATE WfbM

Wirksam sein bei Menschen setzt die richtige Mischung aus



Die Schritte zur persönlichen Effektivität

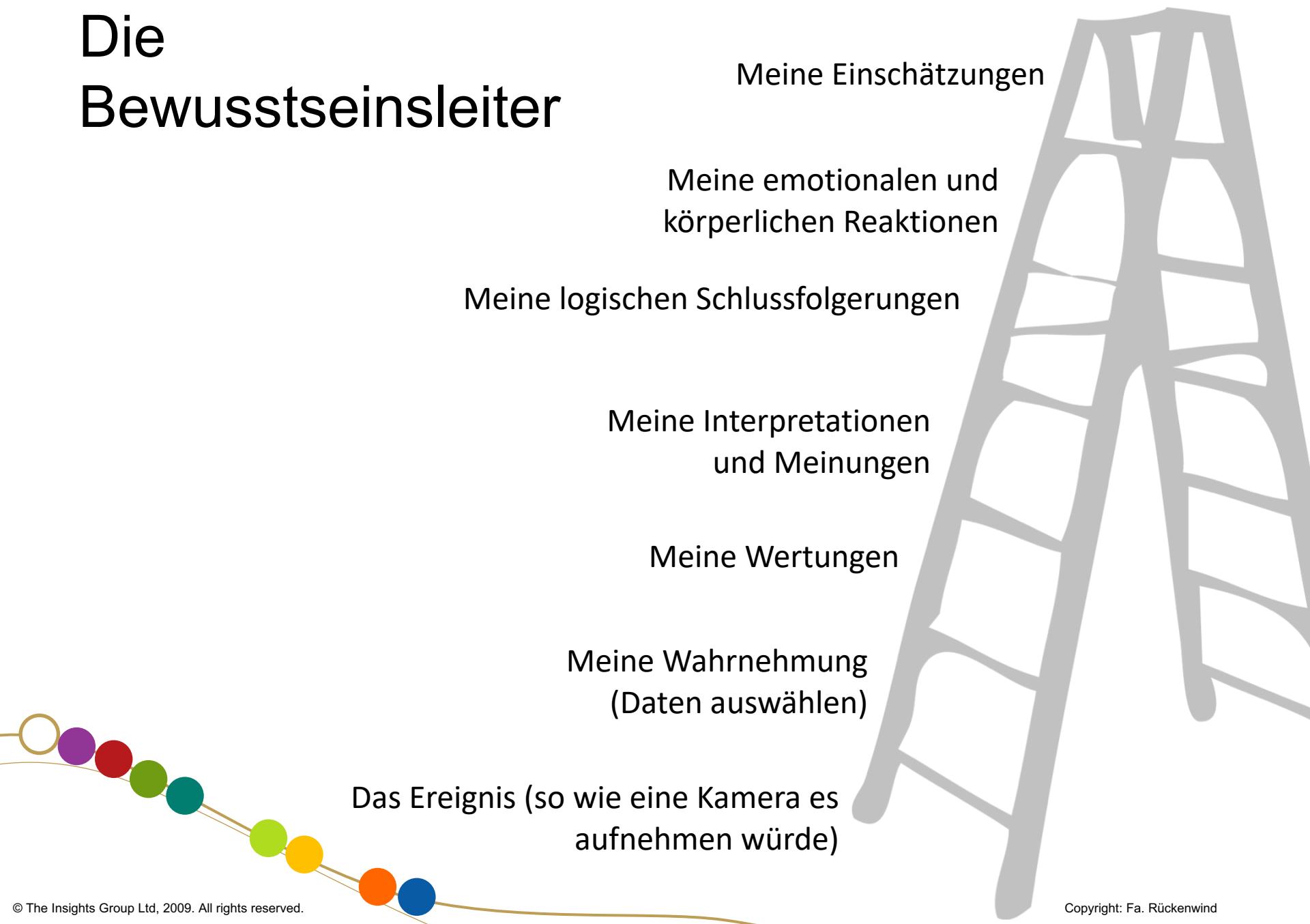


Wahrnehmung

Nur Sie
sehen die
Welt so, wie
Sie sie sehen.



Die Bewusstseinsleiter



Ihre Einstellung

Introversion

still



Extraversion

gesprächig

beobachtend



beteiligend

vorsichtig



wagemutig

auf Tiefe konzentriert



auf Breite konzentriert

persönlich



gesellig

zurückhaltend



extravagant

gedankenvoll



handlungsorientiert

nachdenklich



unverblümmt

nach innen gerichtet



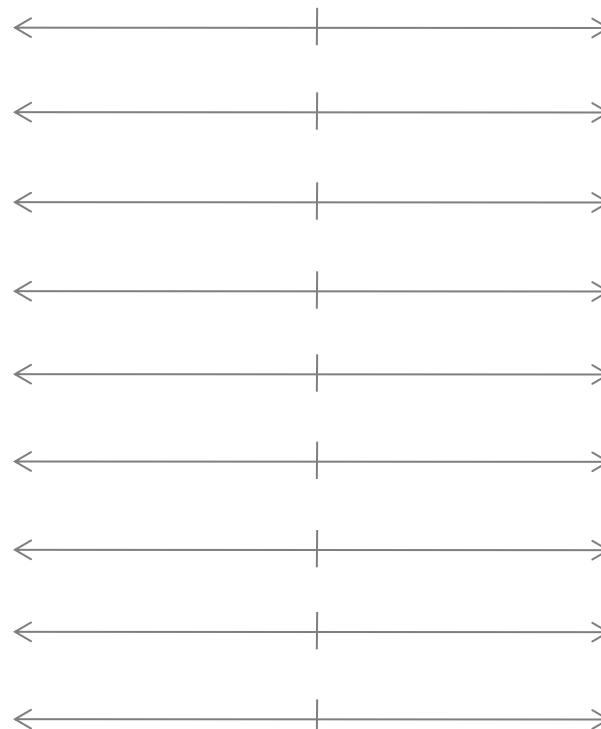
nach außen gerichtet



Ihre Funktionen beim Treffen von Entscheidungen

Denken

förmlich
unpersönlich
analytisch
distanziert
objektiv
willensstark
wetteifernd
eigen
aufgabenorientiert



Fühlen

ungezwungen
persönlich
unlogisch
beteiligend
subjektiv
flexibel
empfänglich
ambivalent
beziehungsorientiert



Ihre Funktionen der Wahrnehmung

Sinneswahrnehmung

spezifisch



umfassend

Schritt für Schritt



spontan

realistisch



einfallsreich

beständig



unberechenbar

bodenständig



sorglos

praktisch



begrifflich

genau



allgemein

sachlich



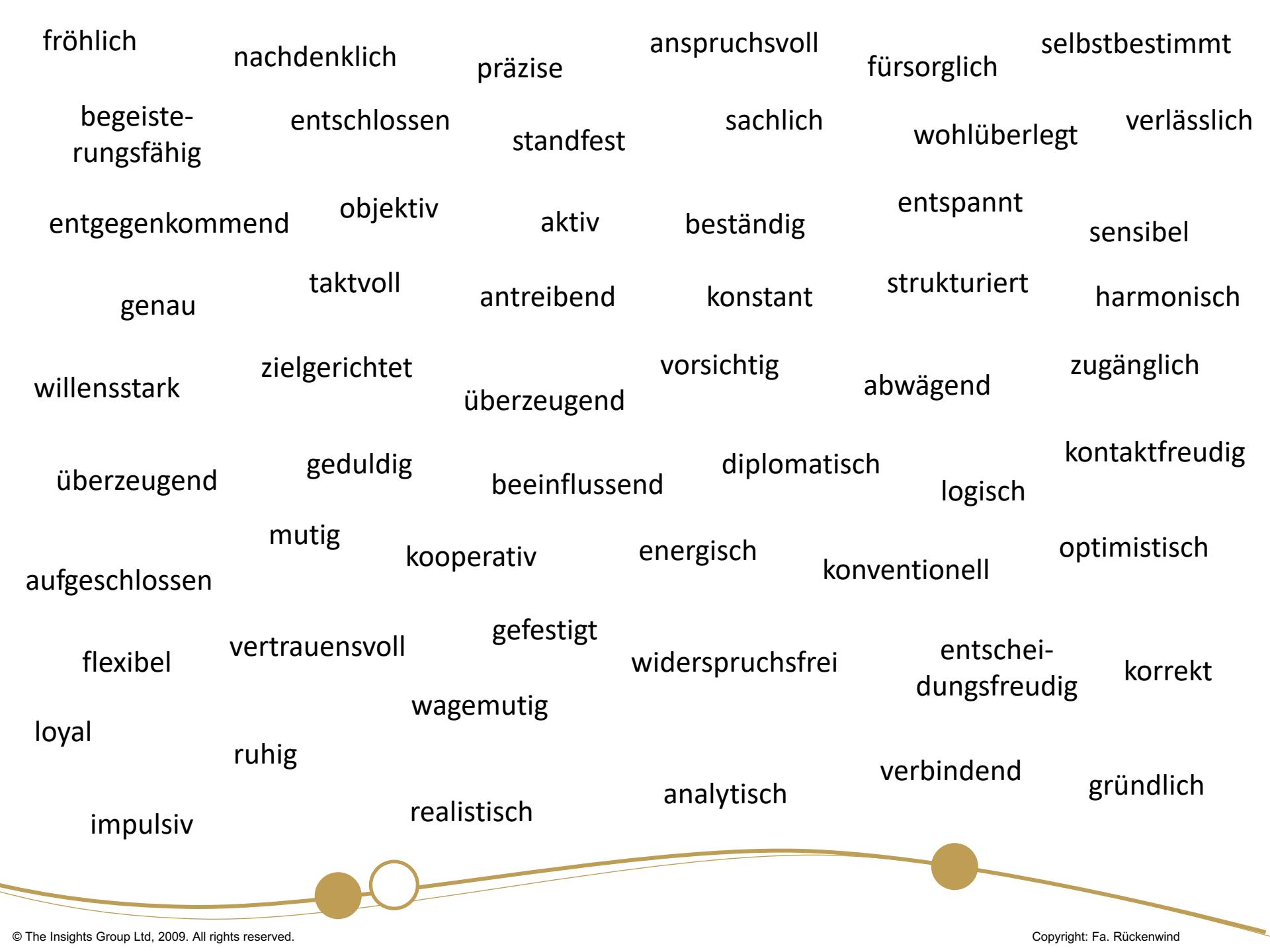
abstrakt

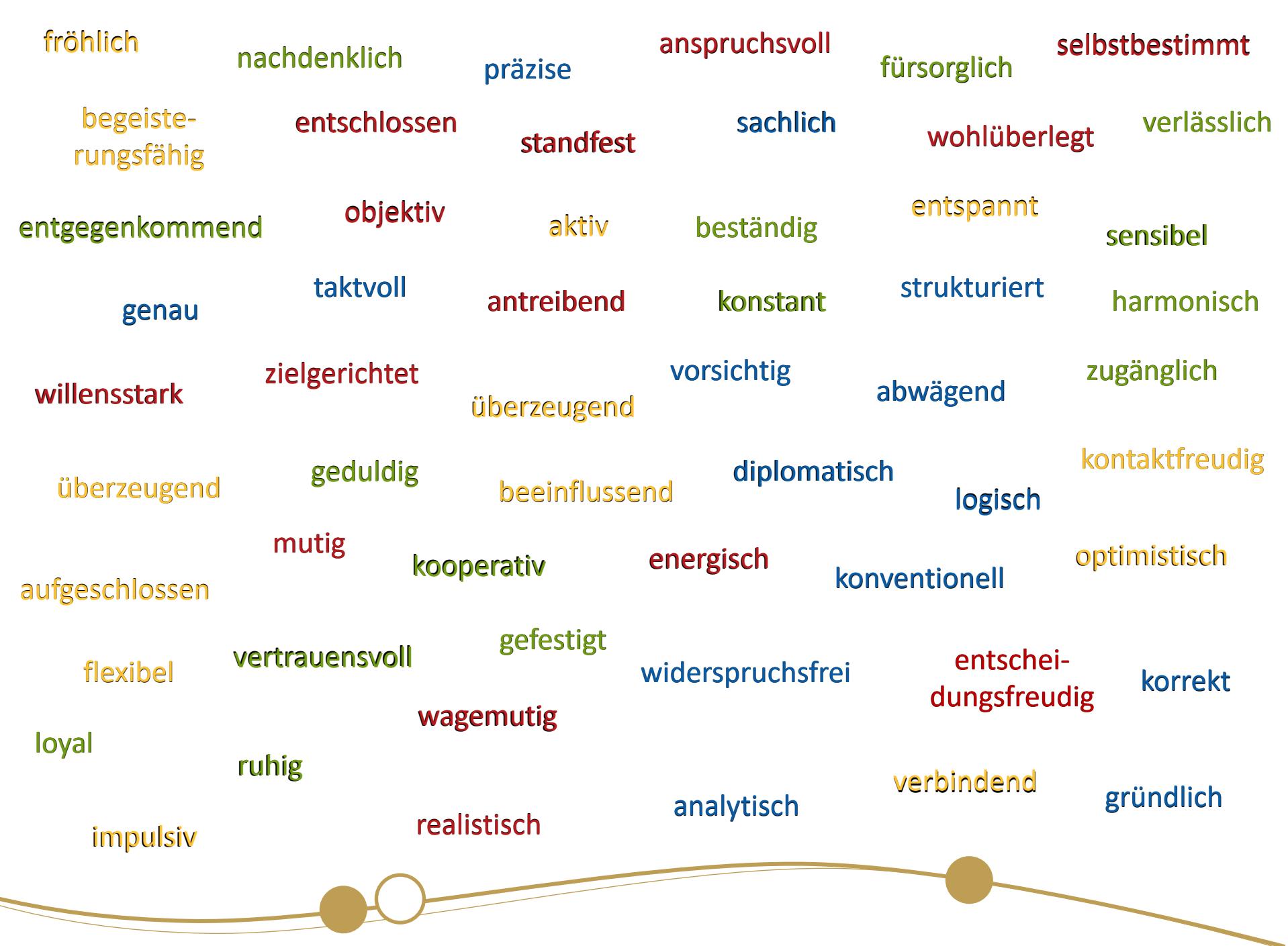
gegenwartsorientiert



zukunftsorientiert







Ihre Farbenkombination



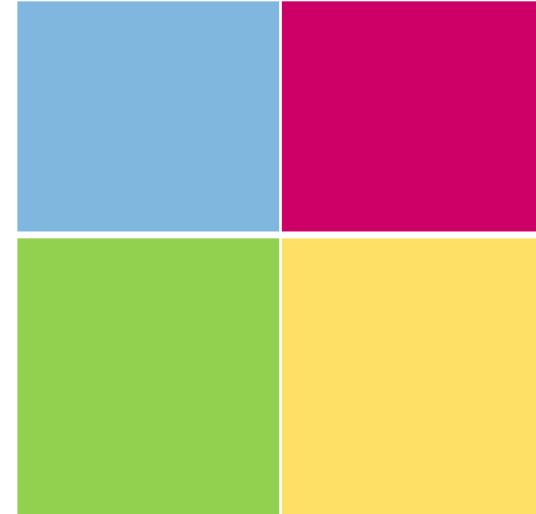
5 Intervention: Unternehmensfeier

Planen Sie eine Unternehmensfeier!

Einige Vorgabe: Die Feier muss ein Erfolg werden.



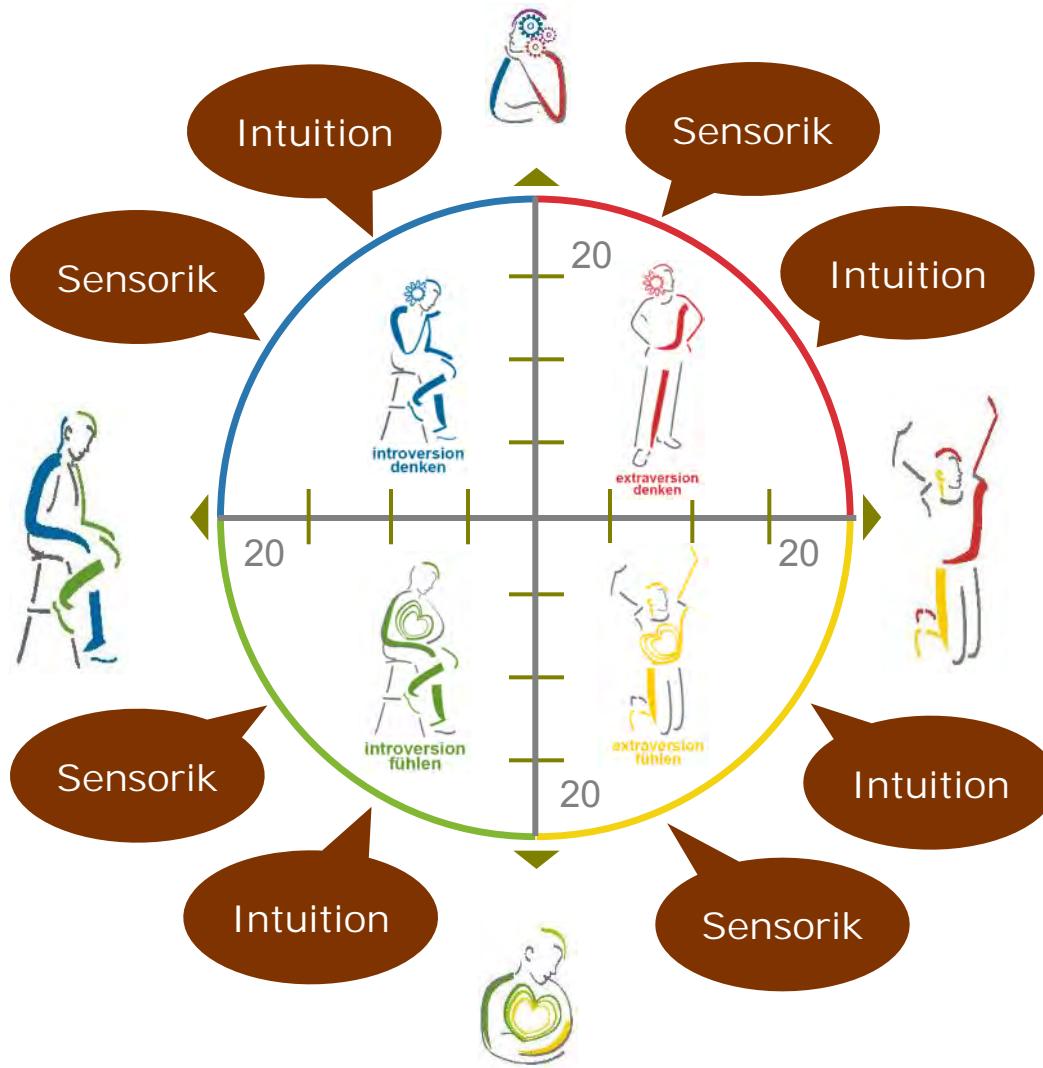
Zuvor Gruppen-Einteilung
nach Farbenergien



EISBLAU
Kombination
von
Introversion
und Denken

ERDGRÜN

Kombination von Introversion und Fühlen



FEUERROT

Kombination von Extraversion und Denken

SONNENGELB

Kombination von Extraversion und Fühlen

Chaos Übung

Siehe Übungsblatt
"Chaos Übung"

Insights Discovery Akkreditierung
Chaos Übung

Discovery

Dieses Blatt gibt Ihnen die Gelegenheit, andere kennen zu lernen und Ihr Verhalten zu beobachten. Außerdem lernen Sie noch ganz nebenbei die Namen der Teilnehmer/-innen, die Sie nicht kennen.

Die folgende Liste beschreibt allgemeine Verhaltensweisen. Suchen Sie Teilnehmer/-innen, bei denen Sie meinen, dass diese Verhaltensweisen zutreffen. Lassen Sie sich hinter dem zutreffenden Punkt eine Unterschrift geben.

Stehen Sie auf, gehen Sie aufeinander zu und sammeln Sie innerhalb der nächsten 10 Minuten in möglichst vielen Zeilen Unterschriften.

Ziel:

Denk- und Verhaltensweisen: **Name:**

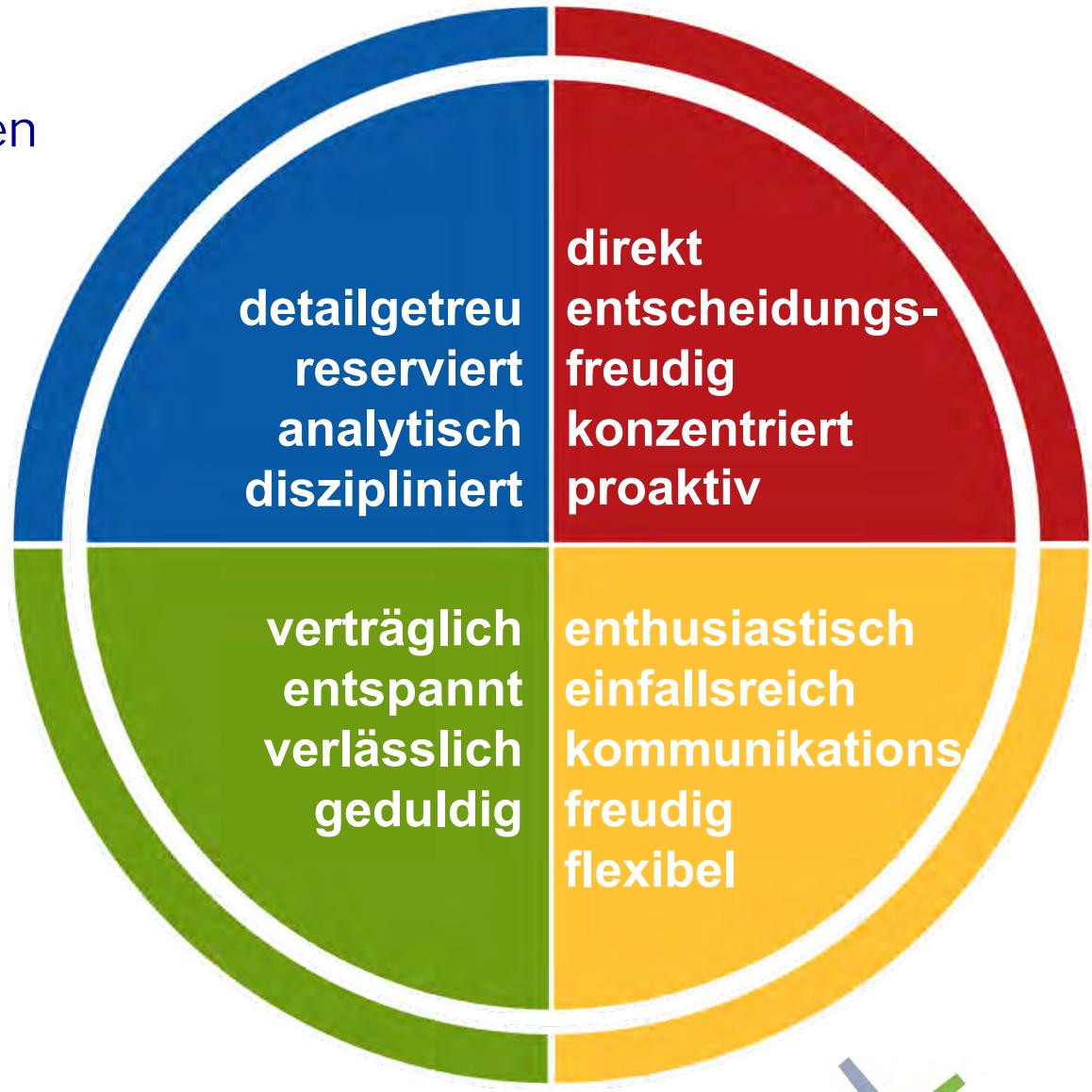
Ich werde immer erst fertig, wenn der Termin „fast rum“ ist.
Ich verkeile mich eher beobachtend.
Ich bin gesellig und gern unter Leuten.
Mir wird oft gesagt, ich solle lauter sprechen.
Menschen sind für mich wichtig.
Genauigkeit und Qualität sind mir bei der Arbeit wichtig.
Ich unterbreche andere beim Sprechen nicht.
Regelmäßig neue Herausforderungen sind mir wichtig.
Konfrontationen gehe ich eher aus dem Weg.
Für Neues bin ich offen.
Ich schaffe gern Strukturen.
Ich hinterfrage Dinge.
Ich schaue mir neue Angebote zielorientiert an.
Details im Auge zu behalten, ist mir wichtig.
Andere orientieren sich gern an mir.

Insights Group Deutschland GmbH
Odenstraße 41 – D-10179 Berlin – T: +49 (0)30 223 96 11 10 – F: +49 (0)30 223 96 11 11
Luisenstraße 1 – D-05115 Magdeburg – T: +49 (0)31 1450 418 30 – F: +49 (0)31 1450 418 39
e-mail: insights@insights-group.de – www.insights.de – www.insights.com

insights® ist ein eingetragenes Warenzeichen von Insights Group International Ltd.



Die Discovery Farbenergien





Die vier Insights Farbenergien

Alle vier Insights
Farbenenergien
stehen jedem von
uns zur Verfügung
und wir nutzen diese

...



Jung beschrieb drei dynamische Polaritäten:

- **Introversion und Extraversion**

Die Art, wie wir zur äußeren und inneren Erfahrungswelt Stellung beziehen.

- **Sachorientierung und Personenorientierung**

Die Art, wie wir Entscheidungen treffen.

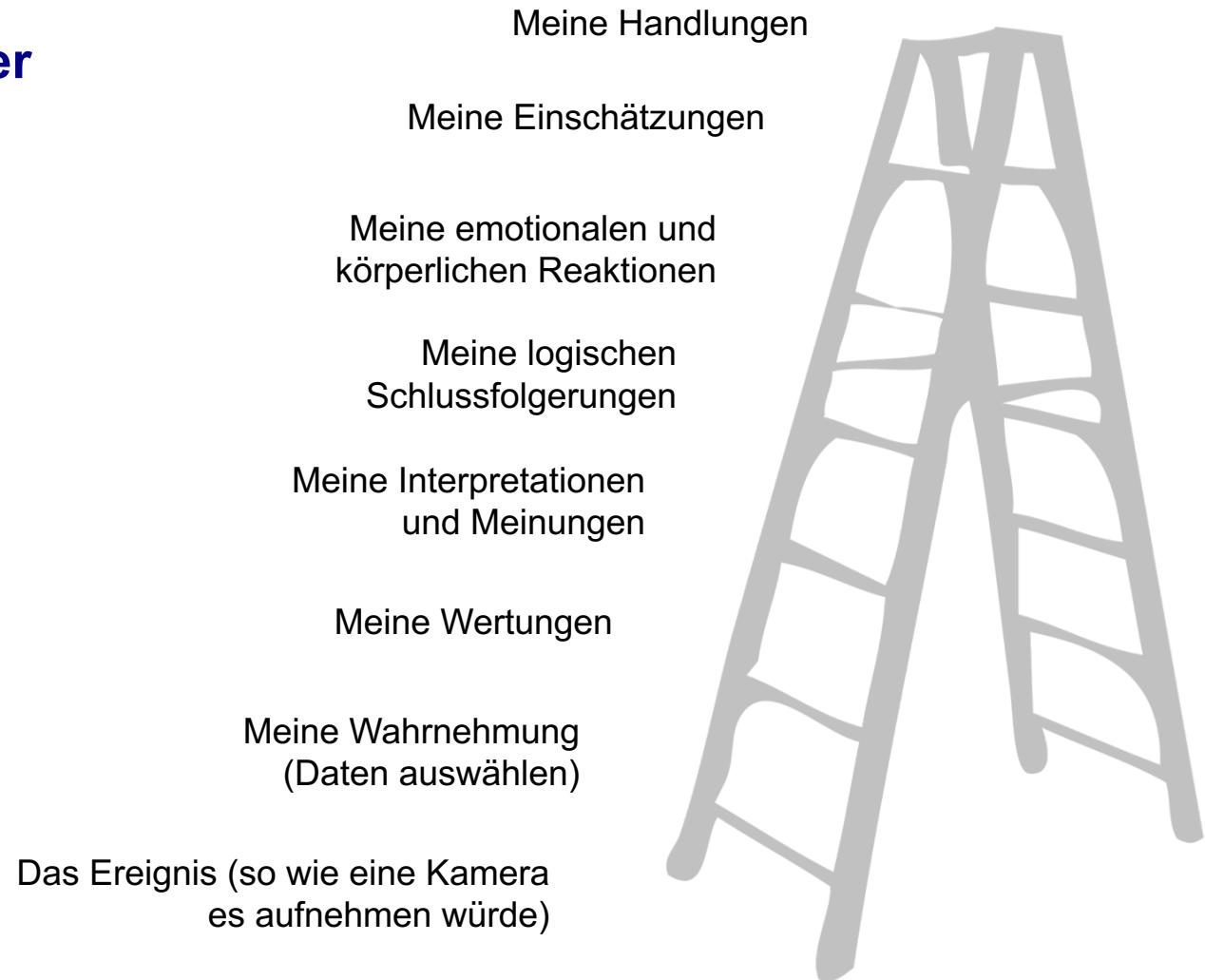
- **Sensorik und Intuition**

Die Art, wie wir die Welt wahrnehmen und Informationen verarbeiten.



Die Ausprägungen bestehen stets in einer Relation in mir selbst und zu anderen Menschen.

Die Bewusstseinsleiter



Ihre Einstellung

Introversion

still ←→ gesprächig
beobachtend ←→ beteiligend
nach innen gerichtet ←→ nach außen gerichtet
auf Tiefe konzentriert ←→ auf Breite konzentriert
persönlich ←→ gesellig
zurückhaltend ←→ extravagant
gedankenvoll ←→ handlungsorientiert
Nachdenklich ←→ unverblümt
vorsichtig ←→ wagemutig

Extraversion

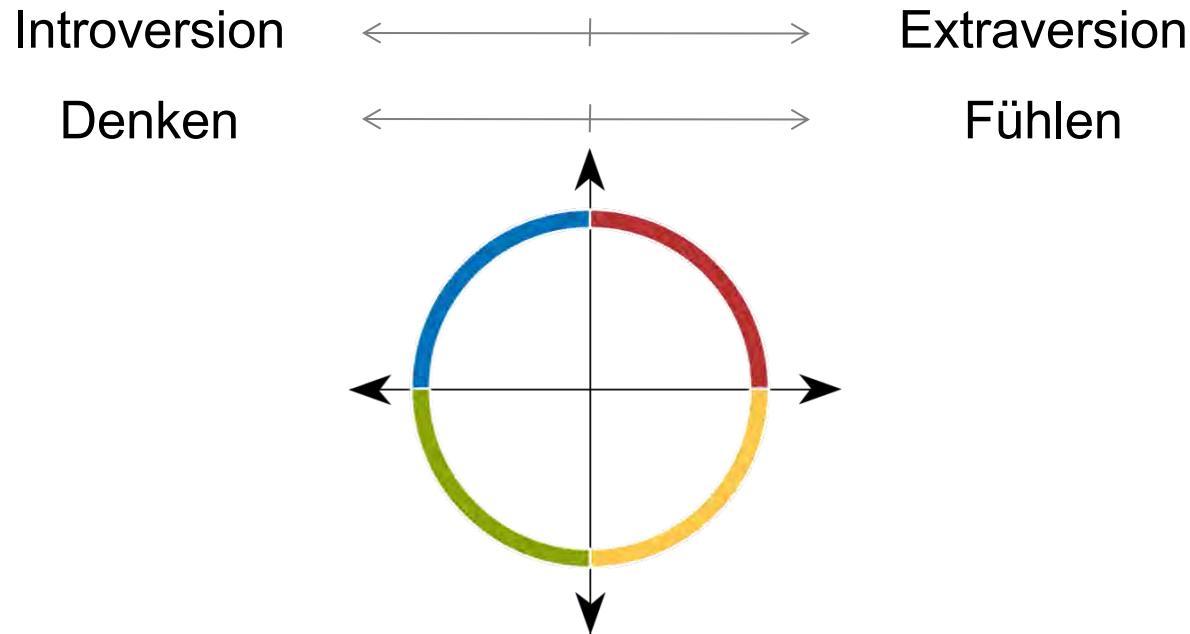
Ihre Funktionen beim Treffen von Entscheidungen

Denken

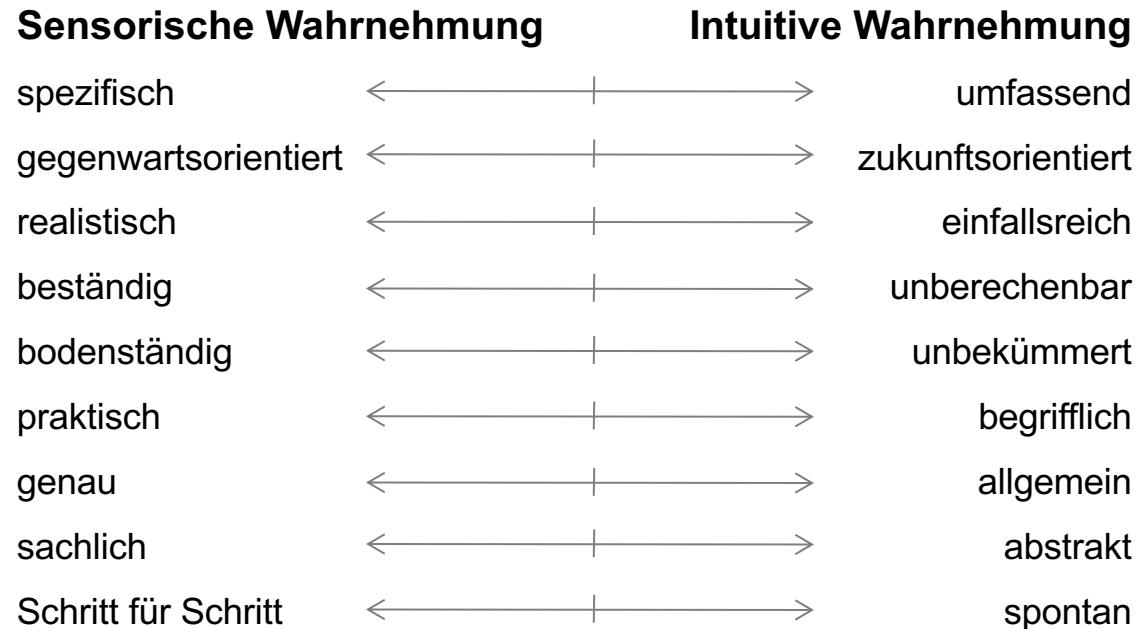
formlich	←→	ungezwungen
unpersönlich	←→	persönlich
analytisch	←→	sinnorientiert
distanziert	←→	beteiligend
objektiv	←→	subjektiv
willensstark	←→	flexibel
wetteifernd	←→	empfänglich
eigen	←→	ambivalent
aufgabenorientiert	←→	beziehungsorientiert

Fühlen

Jungsche Präferenzen und Farbenergien



Ihre Funktionen der Wahrnehmung



Feuerrote Energie: Überblick



Lebenseinstellung

Selbstsicherheit,
Handlungsorientierung

Ziel

persönlicher Erfolg, sich
Herausforderungen stellen

Wirkung auf andere

ungeduldig

Erdgrüne Energie: Überblick



Lebenseinstellung

Fokus liegt auf Stabilität,
Werten
und Unterstützung anderer

Ziel

Ausgeglichenheit

Wirkung auf andere

sanft und nachgiebig



Sonnengelbe Energie: Überblick



Lebenseinstellung

Fokus auf Spaß und Beziehungen

Ziel

Anerkennung

Wirkung auf andere

desorganisiert

Eisblaue Energie: Überblick



Lebenseinstellung

hohe Ansprüche und Korrektheit

Ziel

Verständnis

Wirkung auf andere

analytisch und distanziert



Feuerrote + Erdgrüne Energie: Kontakt und Kommunikation



Ja bitte ...

sei geduldig und
unterstützend
passt dich meinem
Tempo an
frage nach meiner
Meinung und gib mir
Zeit zum Antworten



Nein danke ...

nutze meine
Gutmütigkeit nicht
aus
zwinge mich nicht zu
schnellen
Entscheidungen
vermeide
Überraschungen in
letzter Minute

Ja bitte ...

sei direkt und komme
zur Sache
konzentriere Dich auf
Ergebnisse und Ziele
fasse dich kurz

Nein danke ...

sei nicht zögerlich,
rede nicht um den
heißen Brei,
sei sparsam mit
Gefühlsäußerungen,
versuche nicht, die
Führung zu
übernehmen

Eisblaue + Sonnengelbe Energie: Kontakt und Kommunikation



Ja bitte ...

sei gut vorbereitet und gründlich,
verwende schriftliche Unterlagen,
lass mich alle Details abwägen

Nein danke ...

komme mir nicht zu nahe,
sei bei wichtigen Themen nicht oberflächlich,
ändere Vorgänge nicht ohne Vorankündigung



Ja bitte ...

sei freundlich und gesellig,
sei unterhaltsam und anregend,
sei offen und flexibel

Nein danke ...

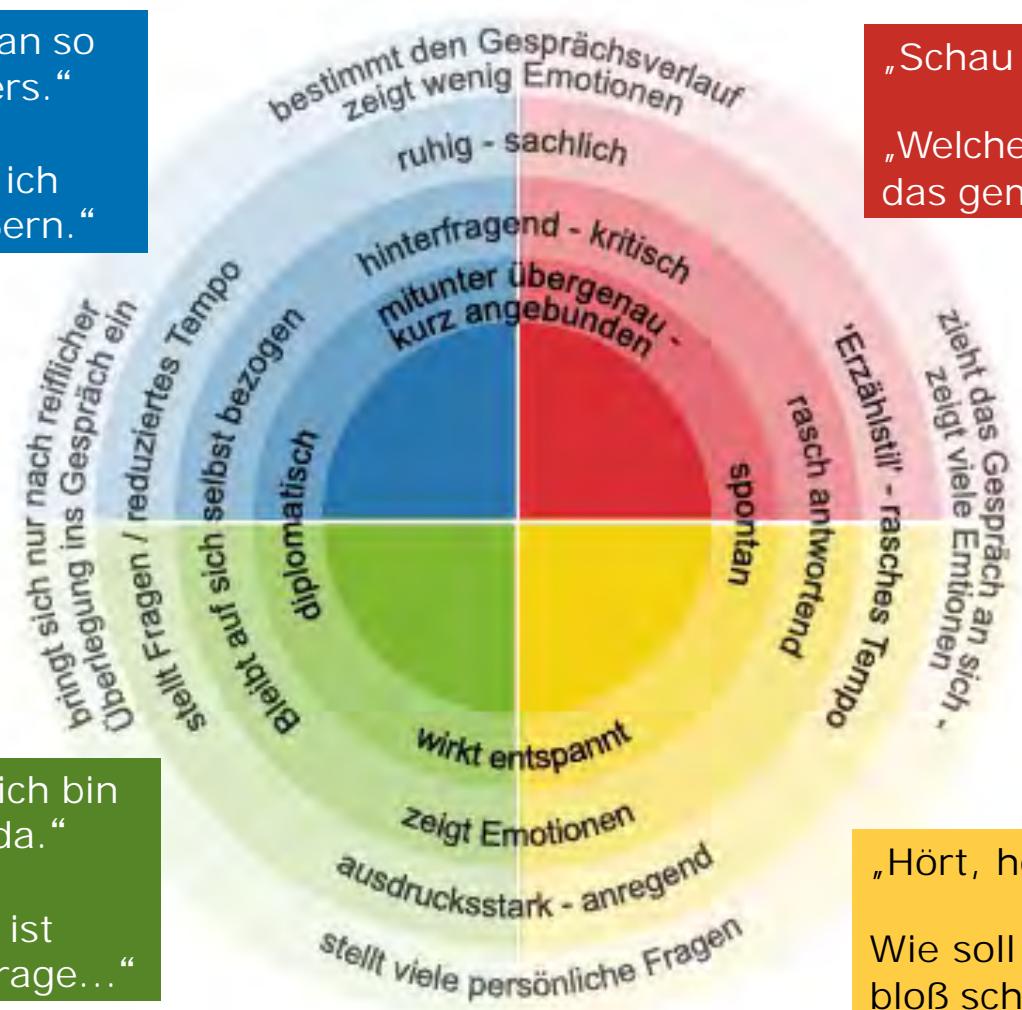
langweile mich nicht mit Details,
lege mich nicht auf Routineabläufe fest,
verlange nicht, dass ich alleine arbeite

Was wir an Sprech- und Ausdrucksweise beobachten können



„Das macht man so
und nicht anders.“

„Dazu möchte ich
mich nicht äußern.“



„Keine Sorge, ich bin
ganz für Dich da.“

„Ich weiß, das ist
eine dumme Frage...“

„Schau wie toll ich bin.“

„Welcher xxx hat denn
das gemacht?!“

„Hört, hört, so bin ich!“

Wie soll ich denn das
bloß schaffen?“

Unterschiede schätzen lernen



“Je weniger wir mit einer Person gemeinsam haben, umso eher sehen wir ihre Schwächen statt ihre Stärken.”

Gegensätze

- **EISBLAU** und **SONNENGELB**
- **FEUERROT** und **ERDGRÜN**



Farbenergien und Typuszuordnungen auf dem Insights Rad



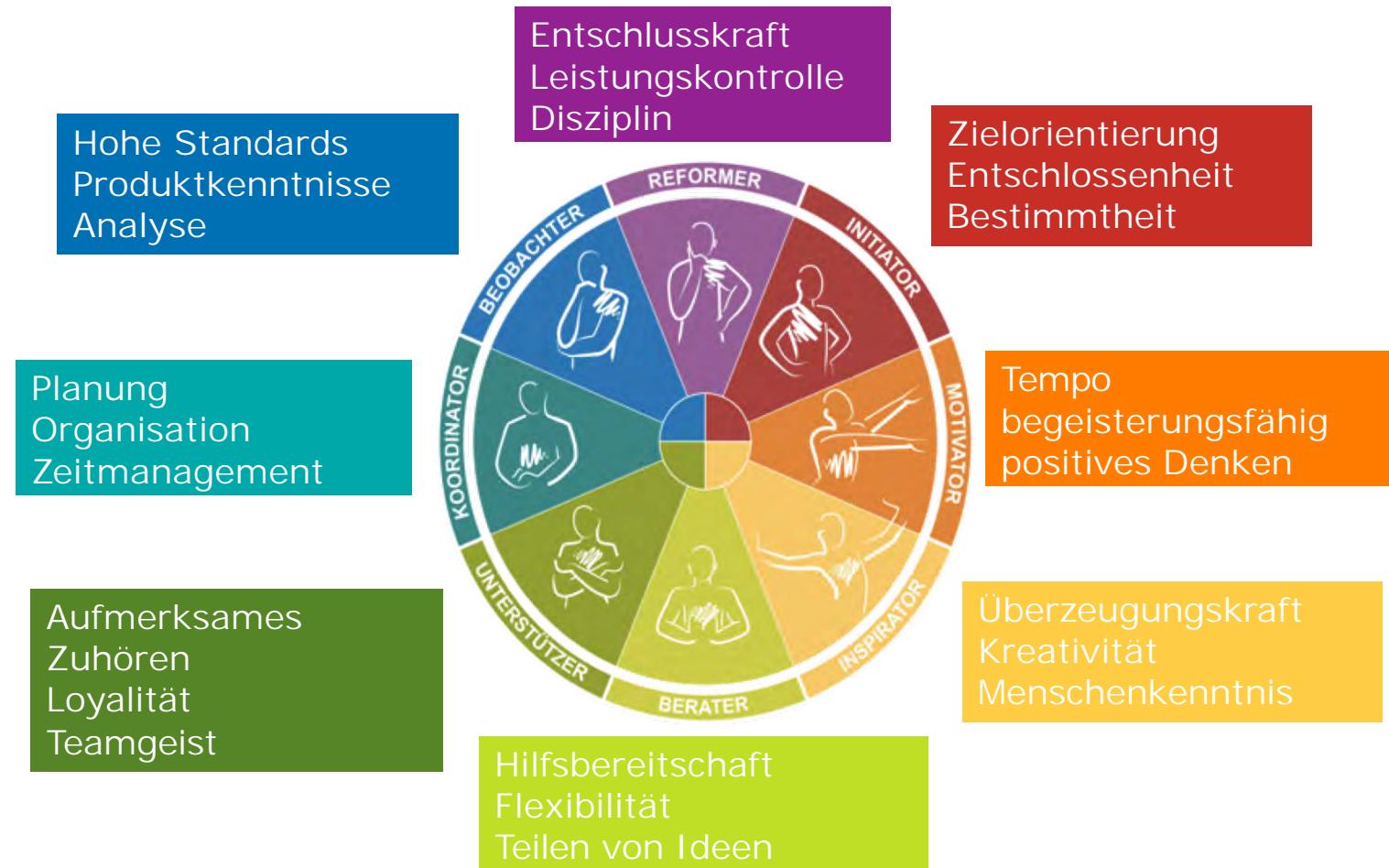
Von 4 Farbenergien zu 8 Haupttypen.

Jedes Teammitglied bringt seine einzigartigen Talente und Stärken in das Team ein.

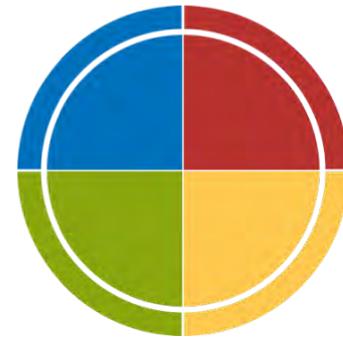
- Keine Positionierung ist besser als eine andere. Jede Positionierung zeichnet sich durch einzigartige Fähigkeiten und Stärken aus.
- Mit jeder Positionierung auf dem Rad haben wir die Fähigkeit, uns auf andere einzustellen und Beziehungen aufzubauen.



Dynamische Prozesse der acht Haupttypen– Fähigkeiten und Einstellungen



Motivation für Farbenergien



Feuerrote Energie wird angeregt durch ...

Sonnengelbe Energie wird angeregt durch ...

Erdgrüne Energie wird angeregt durch ...

Eisblaue Energie wird angeregt durch ...

Motivierende Einflüsse

Erweiterung der Zielsetzung

Herausforderung
und Konkurrenz

Gefühl des
Gebrauchtwerdens

Experimentieren

Aussichten und
Möglichkeiten

Stabilität

Anerkennung

kritische Problemlösung

Beteiligung

Verdienen von Respekt

Ordnung

Freiheit und
Flexibilität

Situation unter Kontrolle haben

Persönliches Engagement

Ermutigung

Klarheit

Gegenseitige Abhängigkeit

Anerkennung

Beständigkeit
und Qualität

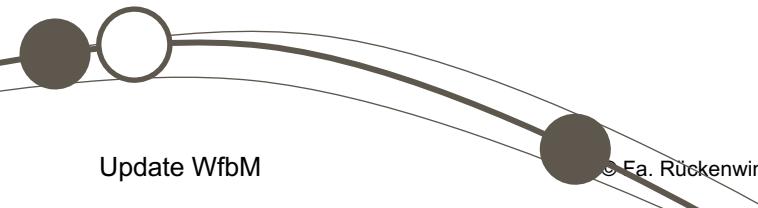
Zuverlässigkeit

Sicherheit

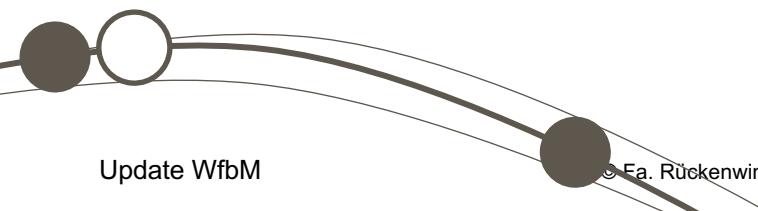
Anstreben hervorragender
Leistungen

Abwechslungsreiche
Anreize

Genauigkeit



Motivierende Einflüsse



Blockierende Einflüsse

Schlechte Organisation

Strenge Vorgaben

Zu viele Details

Befolgen von Anweisungen

Keine Wertschätzung

Durcheinander

Ineffizienz

Fehlende Unterstützung

Mangelnde Harmonie/Konflikt

Fehlende Zielsetzung

Mangelnde Flexibilität

Unachtsamkeit

Mangelnder Fortschritt

Unpersönliche Atmosphäre

Zu viel Unsicherheit

Begrenzte Möglichkeiten

Zeitdruck

Alleine arbeiten

Fehlende Struktur

Keine Anerkennung

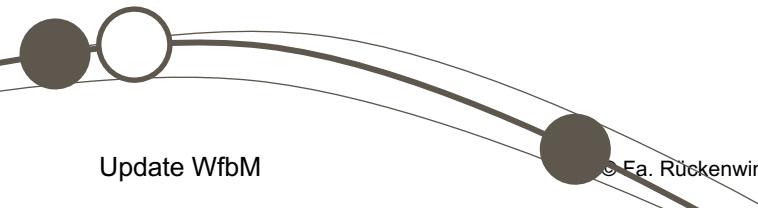
Fehlende Rücksicht

Langeweile

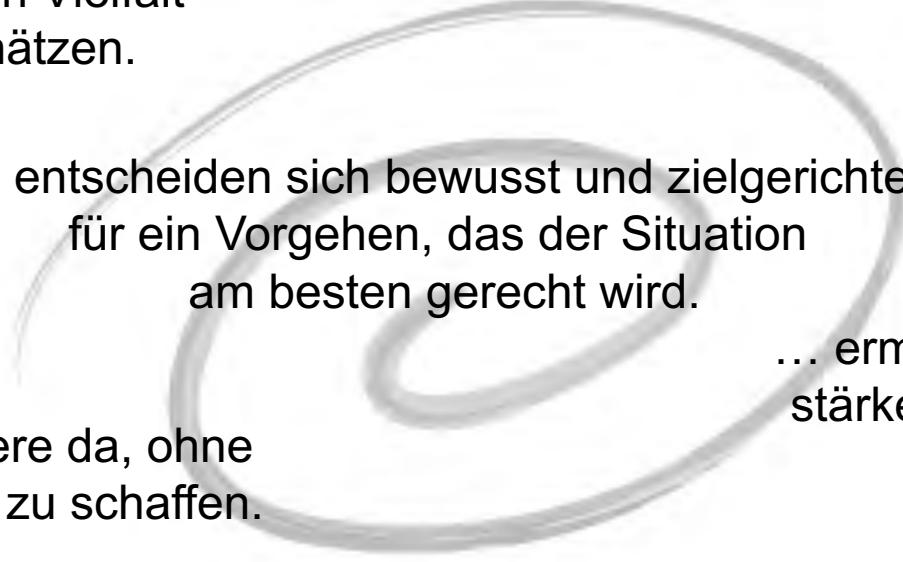
Fehlende Glaubwürdigkeit

Lange, unüberschaubare Zeiträume

Blockierende Einflüsse



Eigenschaften hervorragender Gruppenleitungen

- 
- ... lernen, wachsen und entwickeln sich stets weiter.
 - ... wissen Vielfalt zu schätzen.
 - ... entscheiden sich bewusst und zielgerichtet für ein Vorgehen, das der Situation am besten gerecht wird.
 - ... sind für andere da, ohne Abhängigkeiten zu schaffen.
 - ... ermutigen und stärken andere.



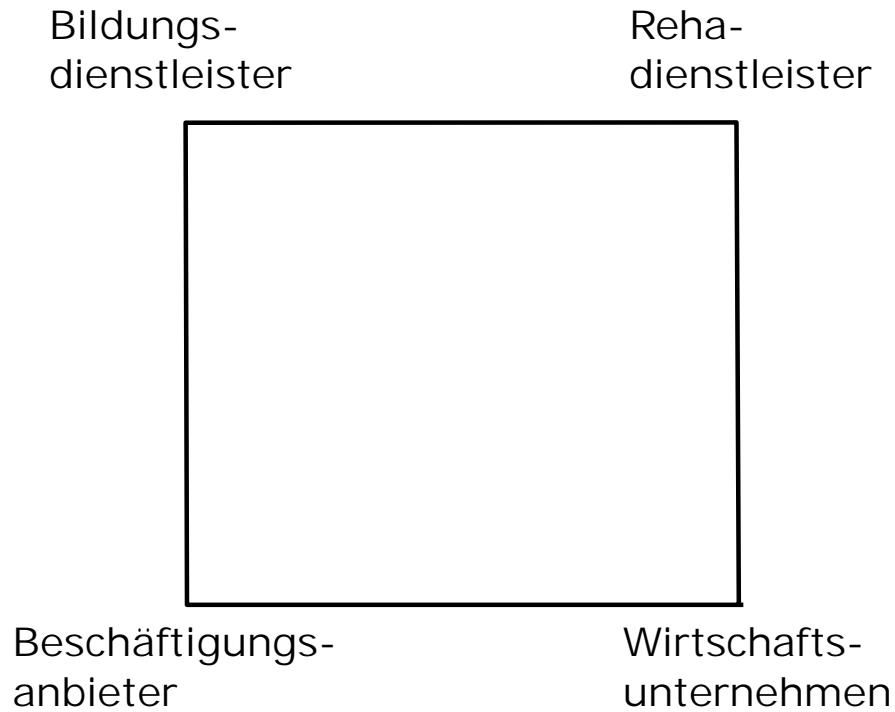
UPDATE WfbM

Modul 2

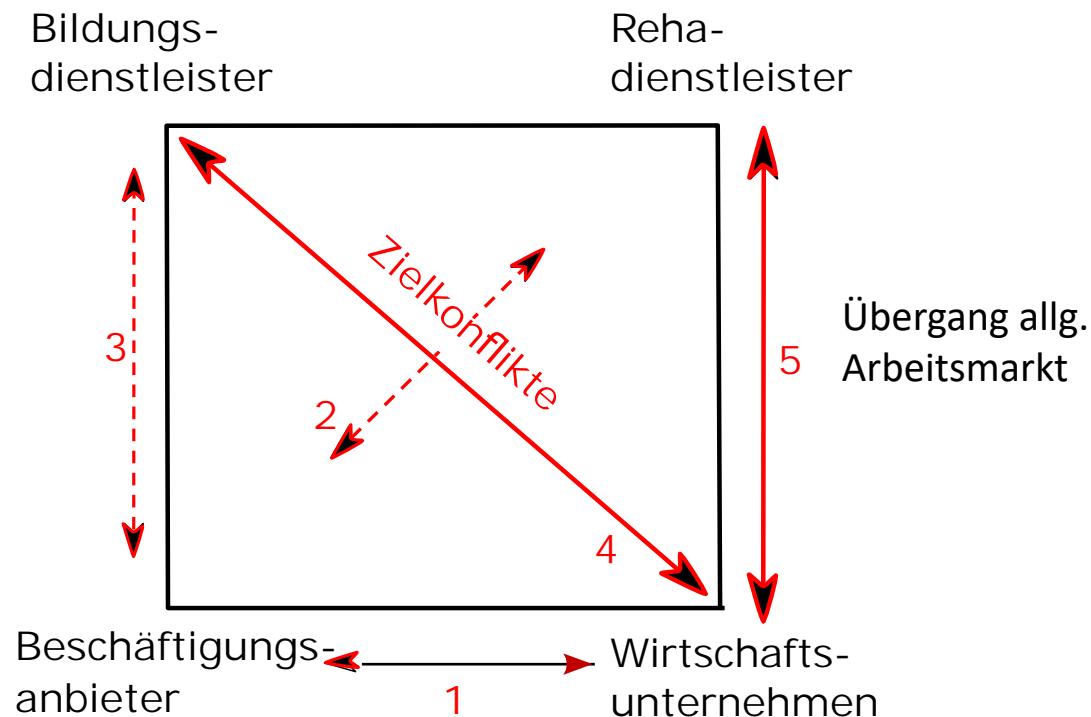
Die Zukunft unserer WfbM/ Meine Zukunft als
Gruppenleitung

**Aktuelle konzeptionelle Grundlagen der WfbM,
Teilhabekonzepte am Arbeitsleben**

Zielkonflikte der WfbM



Zielkonflikte der WfbM



Zielkonflikte der FAB

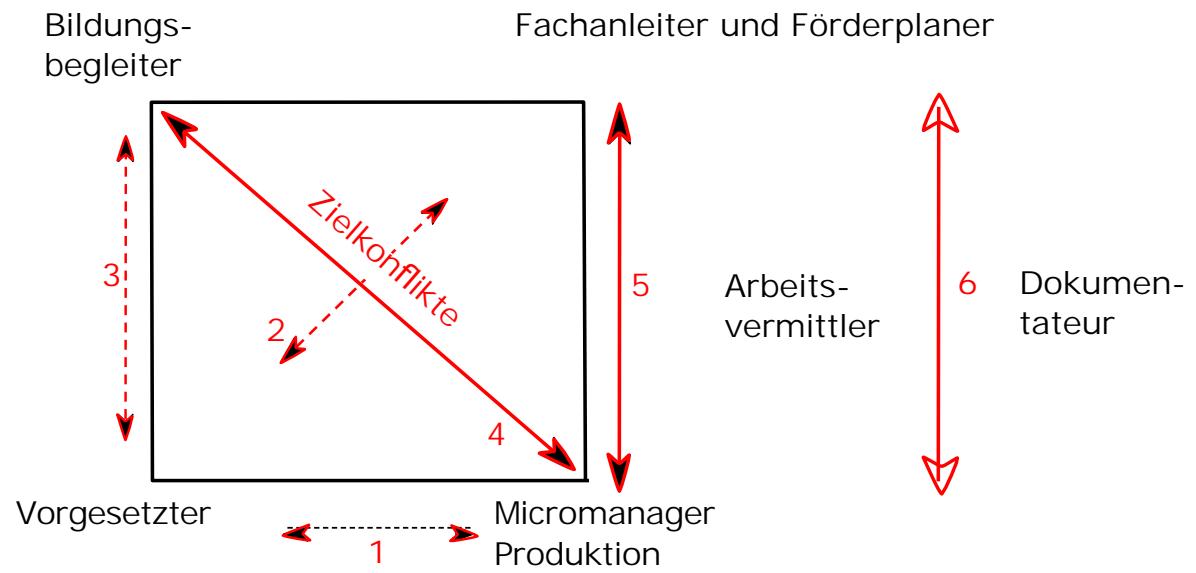


Abbildung: Rollen der FAB analog zu Rollen der WfbM

Grundstruktur des Gruppenleitungshandels

Arbeitsgruppe leiten

Produktion und Rehabilitation sicherstellen

Sich selbst führen

Persönlichkeit und fachliche Kompetenz

Beziehungen führen

Authentische und wirkungsvolle Kommunikation



Spannungsfelder der Gruppenleitung

Ziele und Leitplanken setzen – „Führen mit Leitplanken“

- Konkrete Ziele verfolgen
- Rahmen setzen
- Grenzen und Konsequenzen

Orientierung bieten

- Strukturhilfen
- Teilziele definieren
- Ressourcen zur Verfügung stellen

„Spielfeld“ gestalten

- Erwartungen erfüllen
- Erwartungen frustrieren

Kooperationskompetenz

Konfliktkompetenz

Steuerung erfolgt situations- und aufgabenbezogen

Beachtung schenken

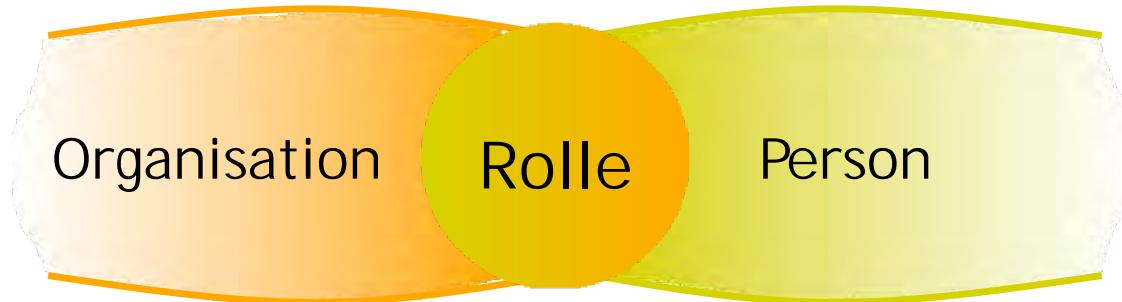
- Arbeitsbeziehung gestalten
- Zuhören, verstehen
- Lösungen suchen

Eigenständigkeit

- Fordern
- Fördern
- Aushalten

Rolle

ist die Schnittstelle zwischen Organisation und Person.

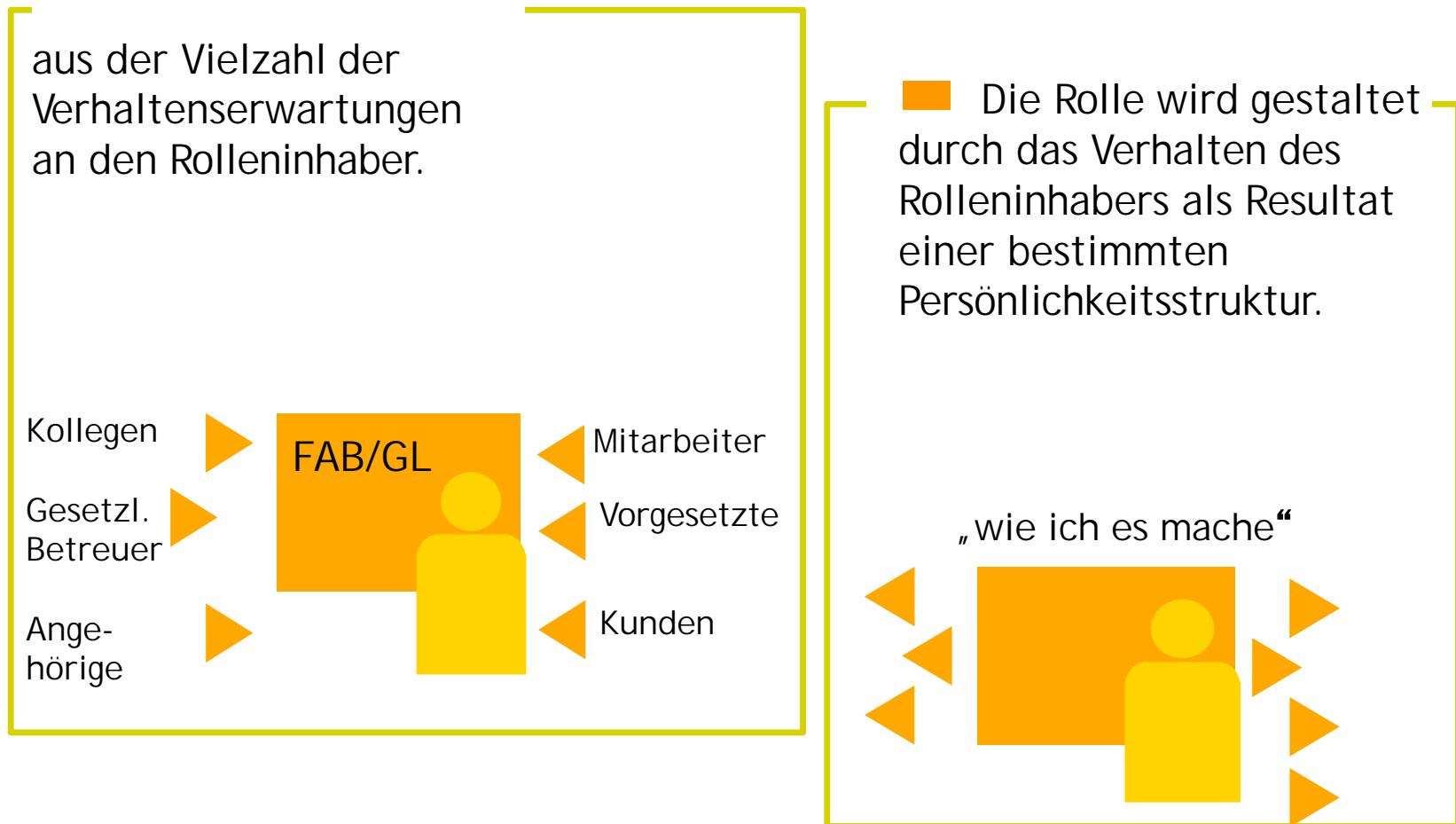


Rolle wird gebildet aus der Vielzahl der Erwartungshaltungen

▼
Vorgaben/Arbeitsplatzbeschreibung
Ziele, Mission der Organisation
Primäraufgaben „Wozu gibt es uns?“
Aufgaben

▼
Fähigkeiten
Werte/Normen
Möglichkeiten des Verhaltens
Ressourcen

■ Die Rolle als FAB/GL wird gebildet



In der Rolle
verwirklicht sich im
Idealfall Organisation
und Person



Rollen ...

- ✓ verändern, entwickeln sich,
- ✓ unterliegen gesellschaftlichen Einflüssen,
- ✓ sind gestaltbar, erlernbar, übertragbar,
- ✓ sind abhängig von der Klarheit der Rollenerwartungen
= Muss - Soll - Kann - Erwartungen.
- ✓ Die Primäraufgabe der Organisation gibt der Rolle Sinn, Struktur, Richtung.

Rollen werden gestaltet
durch

Individuen

Prägung/Biographie

Bedürfnisse

Sinnsuche / Glaube / Werte

Suche nach Identität

=persönliche Leitsätze

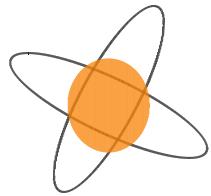


Es geschieht ein
der Rollenerwartungen

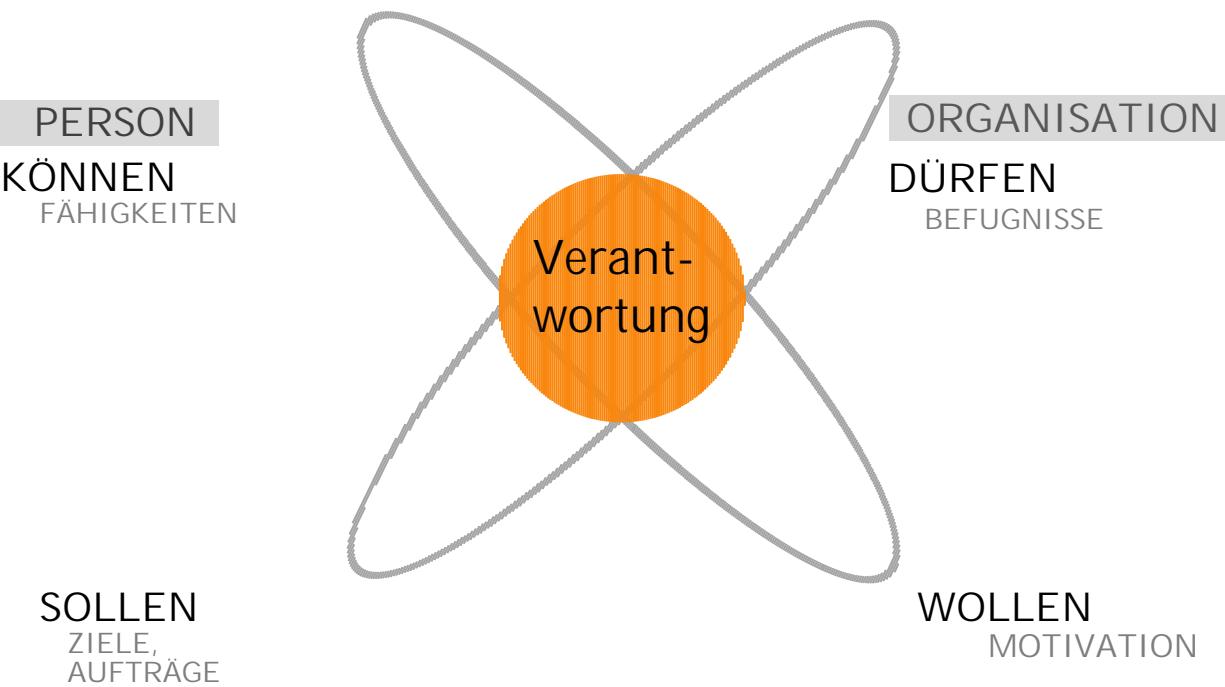
Abgleich

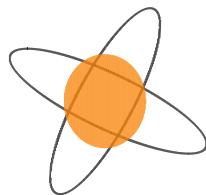
Rollen werden

- ✓ ausgehandelt
- ✓ entwickelt
- ✓ zurückgewiesen

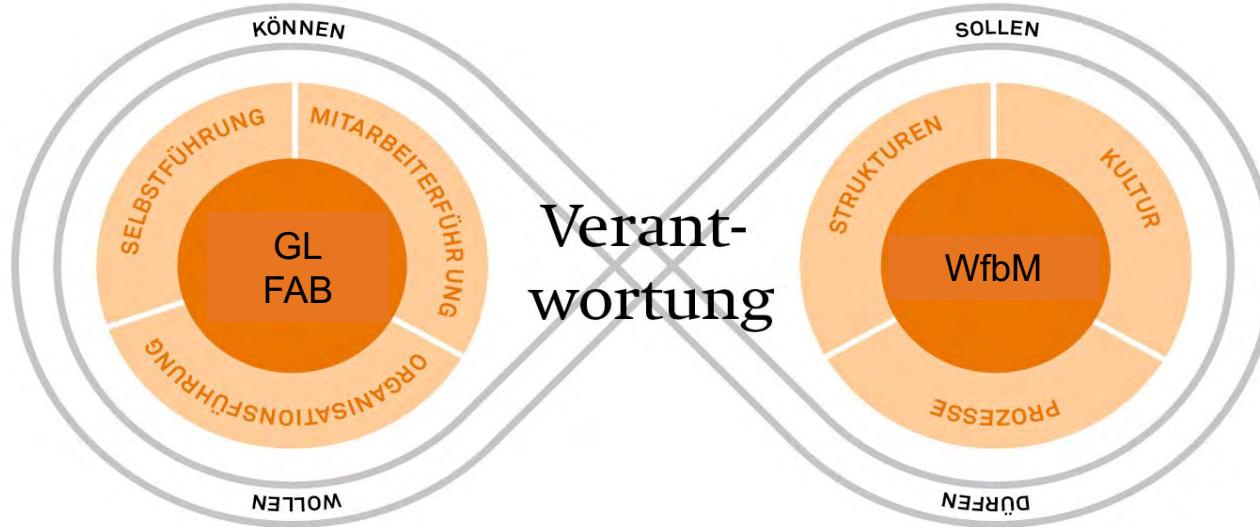


Was bedeutet Gruppenleitung?





Was bedeutet Verantwortung in der WfbM für Gruppenleitungen?



- + Was braucht die Organisation von den Gruppenleitungen ?
- + Was brauchen die Gruppenleitungen von der Organisation?

Rollendiamant

Definierte Rolle:

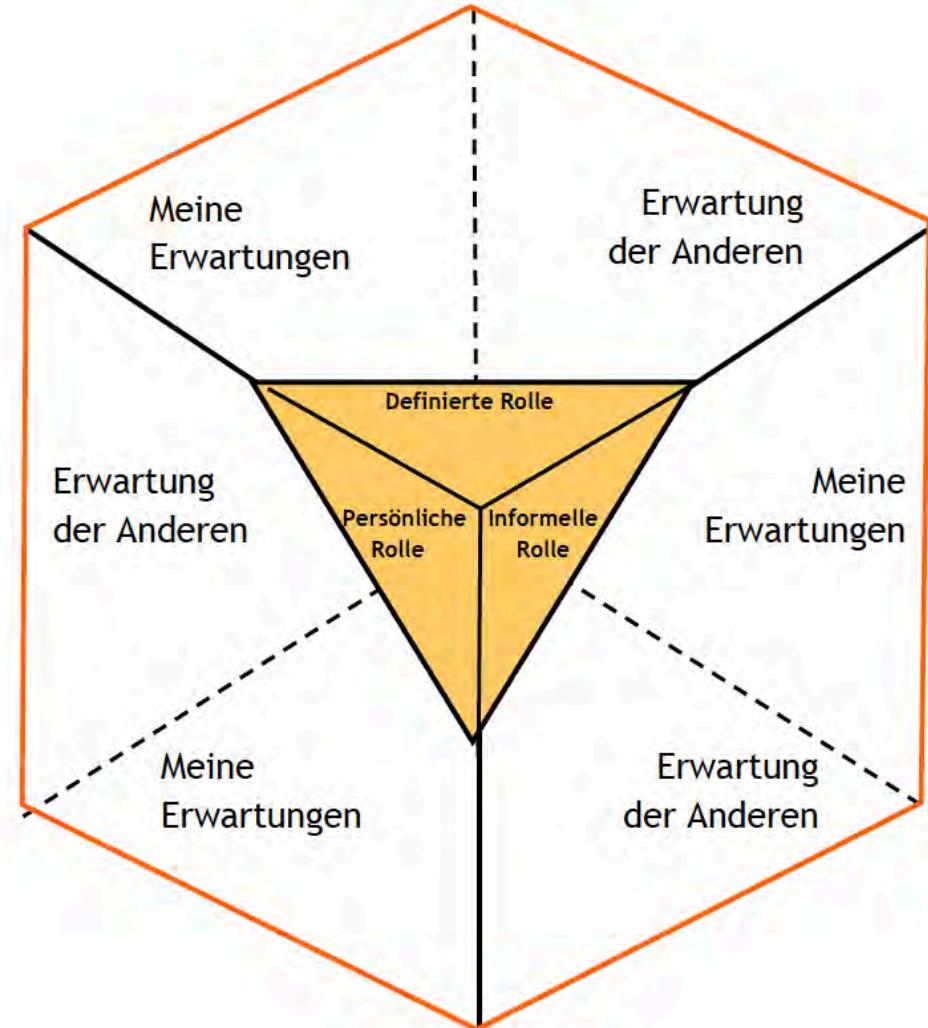
Erwartungen an meine offizielle Funktion, Stellenbeschreibung, etc.

Persönliche Rolle:

Erwartungen an die Art und Weise, wie ich meine Rolle als Person ausfülle, Werte, Ziele, etc.

Informelle Rolle:

Erwartungen, die an die Rolle gestellt werden aufgrund der Betriebszugehörigkeit, persönliche Beziehungen, etc.



DER BEHINDERUNGSBEGRIFF IN DER ICF

Was ist die ICF?

**Internationale Klassifikation der Funktionsfähigkeit,
Behinderung und Gesundheit**

**ICF der Weltgesundheitsorganisation WHO (seit
2001), in deutscher Sprache seit Oktober 2005**

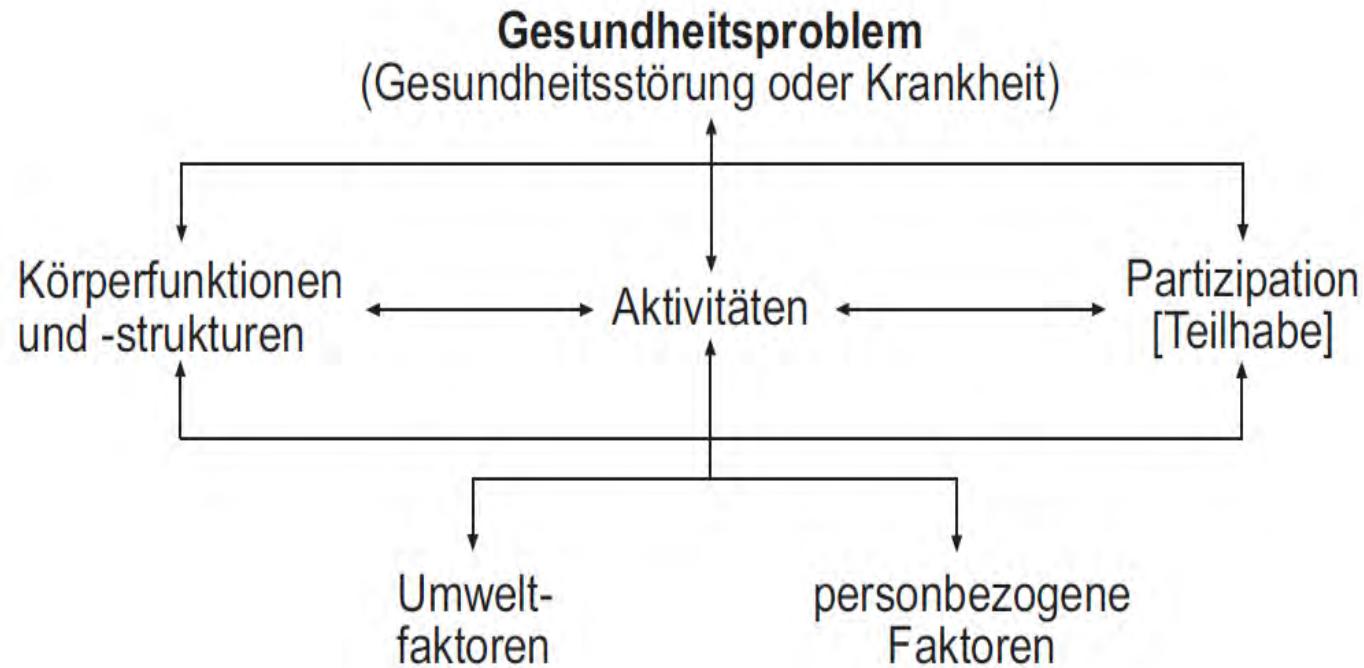
**BTHG: ICF soll Grundlage für die Teilhabeplanung in
der Eingliederungshilfe werden.**

Funktionale Gesundheit

Eine Person ist *funktional gesund*, wenn – vor ihrem gesamten Lebenshintergrund (Konzept der Kontextfaktoren) –

- ihre körperlichen Funktionen (einschließlich des mentalen Bereichs) allgemein anerkannten Normen entsprechen
(Konzepte der Körperfunktionen und –strukturen),
- sie nach Art und Umfang das tut oder tun kann, wie es von einem Menschen ohne Gesundheitsproblem erwartet wird
(Konzept der Aktivitäten),
- sie ihr Dasein in allen Lebensbereichen, die ihr wichtig sind, in der Art und dem Umfang entfalten kann, wie es von einem Menschen ohne Schädigungen der Körperfunktionen/-strukturen und Aktivitätseinschränkungen erwartet wird. **(Konzept der Teilhabe)**

DER BEHINDERUNGSBEGRIFF IN DER ICF



Was versteht die ICF unter Behinderung?

Das Gesundheitsproblem einer Person und ihr persönlicher Hintergrund können sich gegenseitig beeinflussen.

Resultiert daraus eine Beeinträchtigung der Funktionsfähigkeit, wird in der ICF von Behinderung gesprochen.

Der Behinderungsbegriff der ICF ist der Oberbegriff für jede Beeinträchtigung der Funktionsfähigkeit eines Menschen. Nach der ICF liegt eine Behinderung vor, wenn

Das bio-psycho-soziale Modell der ICF

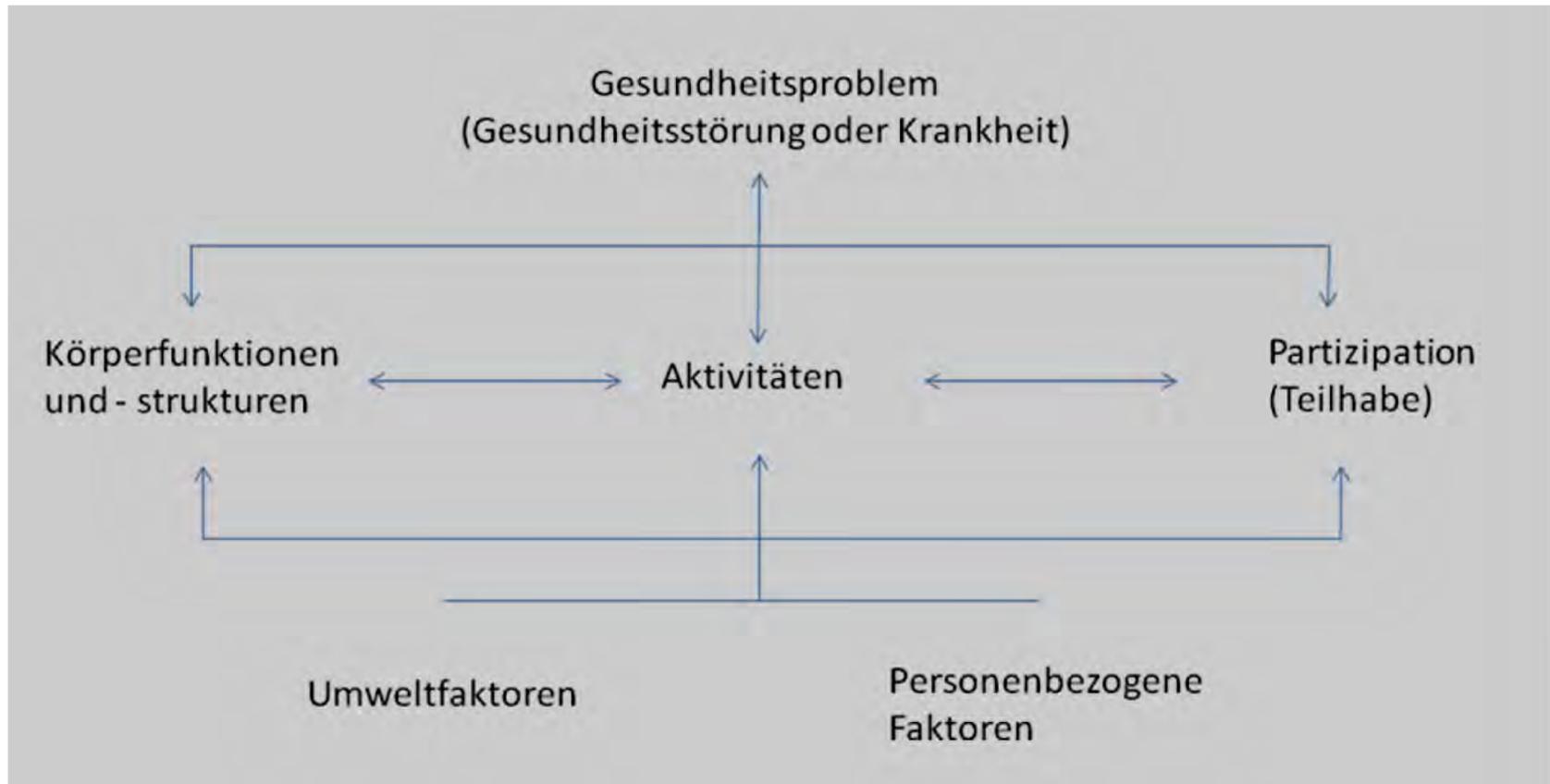
Die Funktionsfähigkeit einer Person ist das Ergebnis der Wechselwirkungen

zwischen

- dem Gesundheitsproblem
- den Körperfunktionen/-strukturen der Person,
- ihren Aktivitäten/Teilhabe und
- ihrem individuellen Lebenshintergrund

(Umwelt und personenbezogener Kontext).

Das bio-psycho-soziale Modell der ICF



Kontextfaktoren

Gesamter Lebenshintergrund einer Person

■ Umweltfaktoren

Faktoren der materiellen, sozialen und verhaltensbezogenen Umwelt

■ Personbezogene (persönliche) Faktoren

Eigenschaften und Attribute der Person (z.B. Alter, Geschlecht, Ausbildung, Lebensstil, Motivation, genetische Prädisposition)

Funktionale Gesundheit und Kontextfaktoren

Kontextfaktoren (Umweltfaktoren, personbezogene Faktoren) können sich auf die funktionale Gesundheit

- **positiv** auswirken (**Förderfaktoren**)
 - **negativ** auswirken (**Barrieren**)
- **Daher sind bei der Beurteilung der funktionalen Gesundheit einer Person stets ihre Kontextfaktoren zu berücksichtigen**

Wichtige Begriffe im ICF

Wichtige Begriffe der ICF:	
Aktivität	Durchführung einer Aufgabe oder Handlung
Teilhabe	Einbezogensein in eine Lebenssituation
Beeinträchtigung der Aktivität	Schwierigkeiten, die ein Mensch bei der Durchführung einer Aufgabe oder Handlung haben kann
Beeinträchtigung der Teilhabe	Schwierigkeiten, die ein Mensch beim Einbezogensein in eine Lebenssituation erlebt

Aktivitäten und Teilhabe



Beurteilungsmerkmale

Schweregrad des Problems Assistenz Bedarf

- 0 Problem nicht vorhanden
- 1 Problem leicht ausgeprägt
- 2 Problem mäßig ausgeprägt
- 3 Problem erheblich ausgeprägt
- 4 Problem voll ausgeprägt
- 8 nicht spezifiziert
- 9 nicht anwendbar

Leistungsfähigkeit mit Förderfaktor

- 0 nicht vorhanden
- 1 leicht ausgeprägt
- 2 mäßig ausgeprägt
- 3 erheblich ausgeprägt
- 4 voll ausgeprägt
- 8 nicht spezifiziert

Werte

... tief verwurzelte Ansichten über das, was wir für wichtig und richtig halten

....sind langfristig gültig

... sind schwer veränderbar

... prägen Verhaltensweisen und Ziele von Individuen

Werte, Haltungen, Einstellungen

Verhalten

Normen, Regeln
Überzeugungen*

* Quellen: Eltern, Religion, Schule, Freunde, Kultur, Modelle

Zeit oder
Geld?



Werte, Haltungen, Einstellungen

- Werte sind nach G. Hofstede polarisierende mit Emotionen belegte Kriterien zur Bewertung von Handlungen und Umständen (gut - böse; normal - anormal; irrational - rational usw.)
- Sie sind das Grundmuster, nach dem wir unsere Orientierungen und Handlungen ausrichten.
- Werte sind soziokulturell vermittelte Vorstellungen, die eine grundlegende Orientierung für die Einstellung und das Verhalten bieten;
- Werte bestimmen die Motive des sozialen Verhaltens. Sie werden verinnerlicht, so dass sie selbstverständlich wirken und mit Emotionen verknüpft sind;
- Werte bilden die Grundlage für soziale Normen und mit ihnen verknüpfte Rollenerwartungen;
- Werte beeinflussen Handeln und Denken;

Werte, Haltungen, Einstellungen

- Werte sind oft unbewusst im eigenen Selbstbild fest verankert und werden nicht in jeder Situation neugeprüft;
- In der Auseinandersetzung mit der Umwelt und den Mitmenschen, in der Beteiligung an Diskursen entwickeln wir sie aber weiter.
- Werte sind maßgeblich an der Herausbildung und Gestaltung von sozialen Institutionen beteiligt;
- Institutionen wirken wiederum stabilisierend oder auch verändernd auf Werte zurück;
- In der modernen Gesellschaft wird die Beschleunigung des Wertewandels als ein Schlüsselproblem gesehen;
- Unsicherheiten erschweren die Orientierung der Individuen.

Führungsleitbild



Sollvorstellungen eines Unternehmens:

Maßgebliche Werte/Normen, wie Führungskräfte ihr Verhalten ausrichten sollen

Kernbotschaften:



Orientierung geben
Vertrauenskultur erzeugen
Verantwortung übernehmen
Zusammenarbeit fördern

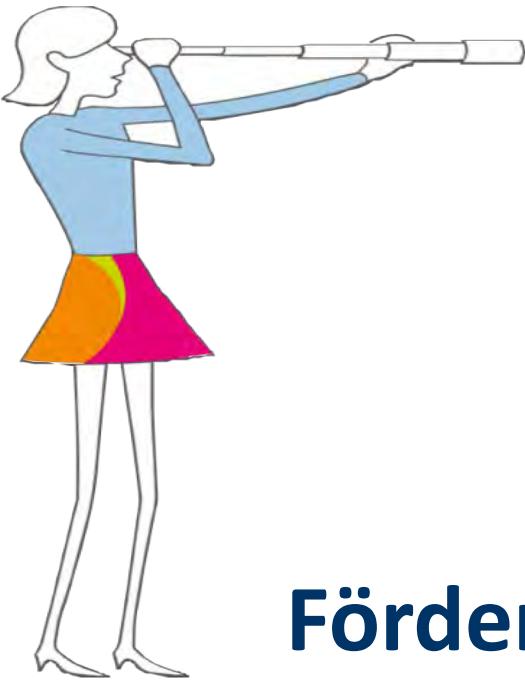
Werte

Meine Werte...

✓ Worauf ich in der Führung besonders Wert lege? Welche Werte sind mir am wichtigsten? Woran erkennen Kollegen, MA + diesen Wert? Wann ist dieser Wert gefährdet (Stress, Konflikte...)?

✓ Schreiben Sie Ihre 8 wichtigsten Werte auf Moderationskarten. Benutzen Sie pro Wert eine Moderationskarte.



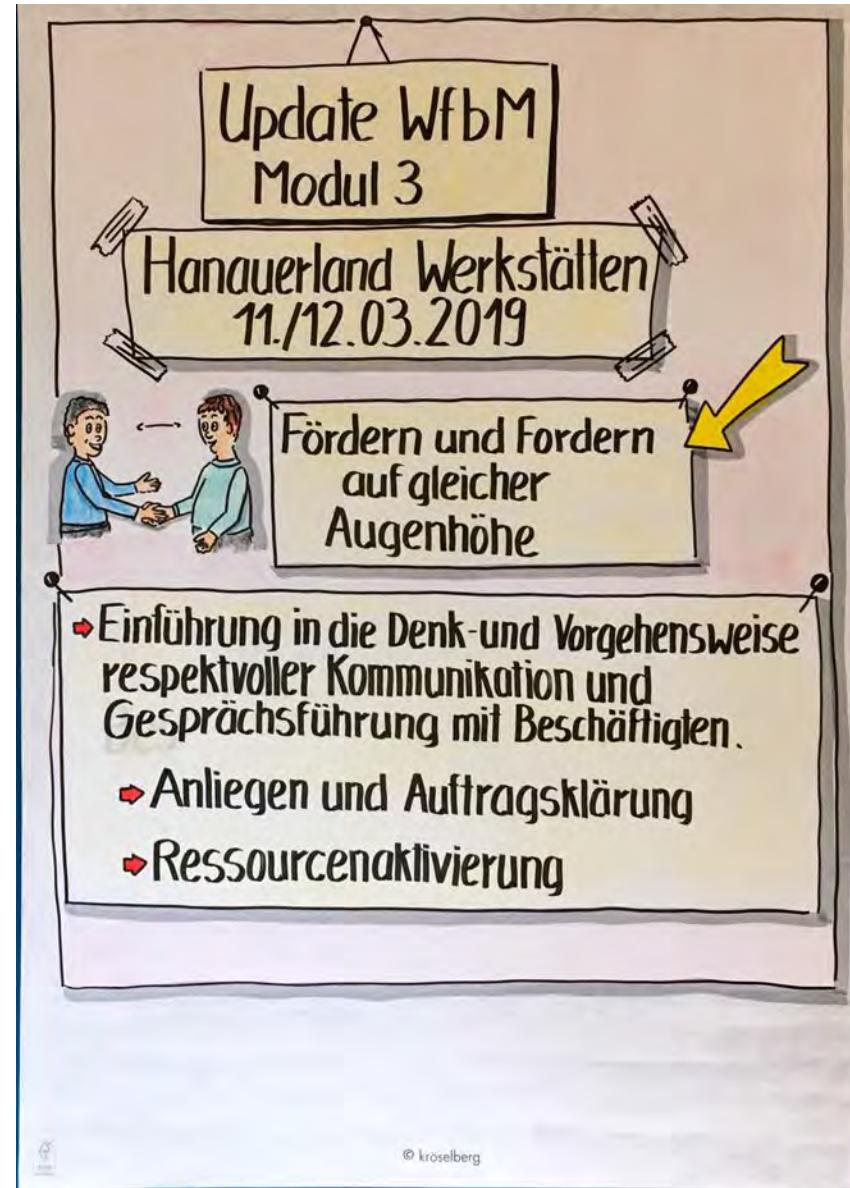


UPDATE WfbM

Modul 3

Fördern und Anleiten auf gleicher Augenhöhe.

Einführung in Denk- und Vorgehensweise respektvoller Kommunikation und
Gesprächsführung mit Beschäftigten, Anliegen- und
Auftragsklärung, Ressourcenaktivierung



Roter Faden für Heute:

1

Was bedeutet Förderung auf gleicher Augenhöhe?

2

Personenzentrierung und Empowerment in der WfbM.
Was ist das? Wie geht das?

3

Ressourcenaktivierung von Werkstattbeschäftigten.
Methoden für die Praxis.

4

Impulse für meine Arbeit als Fachkraft in der WfbM

Roter Faden für Heute:

Was bedeutet Förderung auf gleicher Augenhöhe?

Personenzentrierung und Empowerment in der WfbM.
Wie geht das? Was ist das?

Ressourcenaktivierung von Werkstattbeschäftigten.
Methoden für die Praxis.

Impulse für meine Arbeit als Fachkraft in der WfbM.



© kroselberg

Ansatz „Personenzentrierung in der WfbM“

Der Berufsalltag der Fachkraft für Arbeits- und Berufsförderung ist von unterschiedlichen Herausforderungen geprägt.

In der Praxis hat der Gruppenleiter einer WfbM verschiedene Kunden zu bedienen.

1. Den Kostenträger
2. Den Auftraggeber
3. Den Beschäftigten
4. Die Institution
5. Gesetzliche Betreuer und / oder Eltern bzw. Angehörige





Grad der Verwirklichung

► gar nicht - mittel - umfassend ◀

► 0 - 5 - 10 ◀

► 0 - 5 - 10 ◀

- in der Arbeitsgruppe

- in der WfbM

Respekt

Entscheidungsmöglichkeiten

Kompetenzorientierung

Wahlmöglichkeiten

individuelle Planung

individuelle
Unterstützung

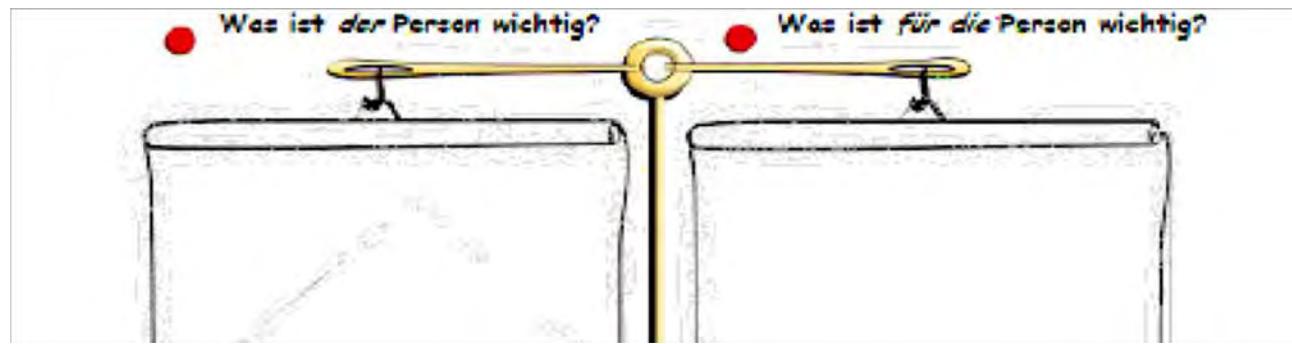
Definition „Personenzentrierung“

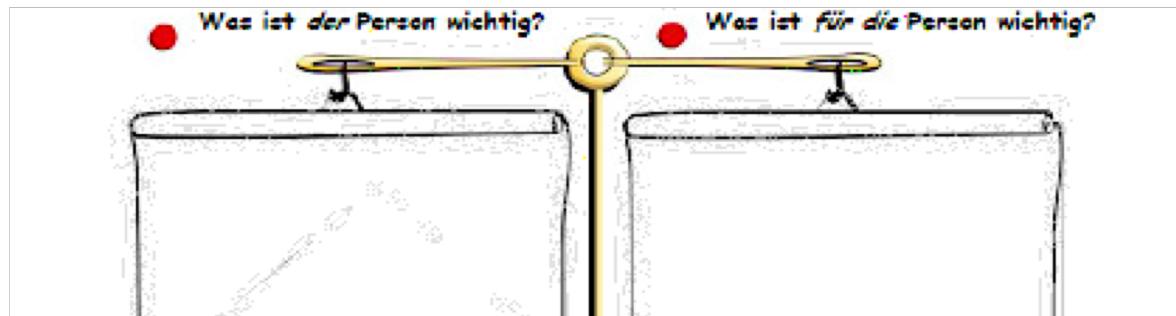
Personenzentrierung:

- Die Person, nicht das Angebot, steht im Mittelpunkt.
- Die Person hat Ziele und Wünsche.

Selbstbestimmung:

- Die Person ist Experte in eigener Sache.
- Die Person entscheidet über ihre Zukunft (mit).





Bitte eintragen:

Bitte eintragen:

Definition „Personenzentrierung“

- Personenzentrierung geht aus von dem einzelnen leistungsberechtigten Menschen mit Behinderung,
- von seinen Wünschen und Zielen zur Teilhabe am Arbeitsleben.
- Sie beginnt mit einer umfassenden Bedarfsermittlung in einem standardisierten und partizipativ gestalteten, verbindlichen Bedarf feststellungsverfahren, die sich an den ICF orientieren.

Zitiert nach: AG Fachverbände der Behindertenhilfe

- Als „Kontrapunkt zu „institutionszentriert“ und „mitarbeiterzentriert“ geht es ... darum, den hilfebedürftigen Menschen in den Mittelpunkt zu stellen,
- ... d.h. das Hilfesystem so zu entwickeln, dass (es)... sich auf seine individuellen Bedürfnisse in seinem persönlichen Umfeld ausrichtet
- und dabei die Grenzen der festgefahrenen Gewohnheiten,
- vorgegeben festgelegten Angebote überwindet.“

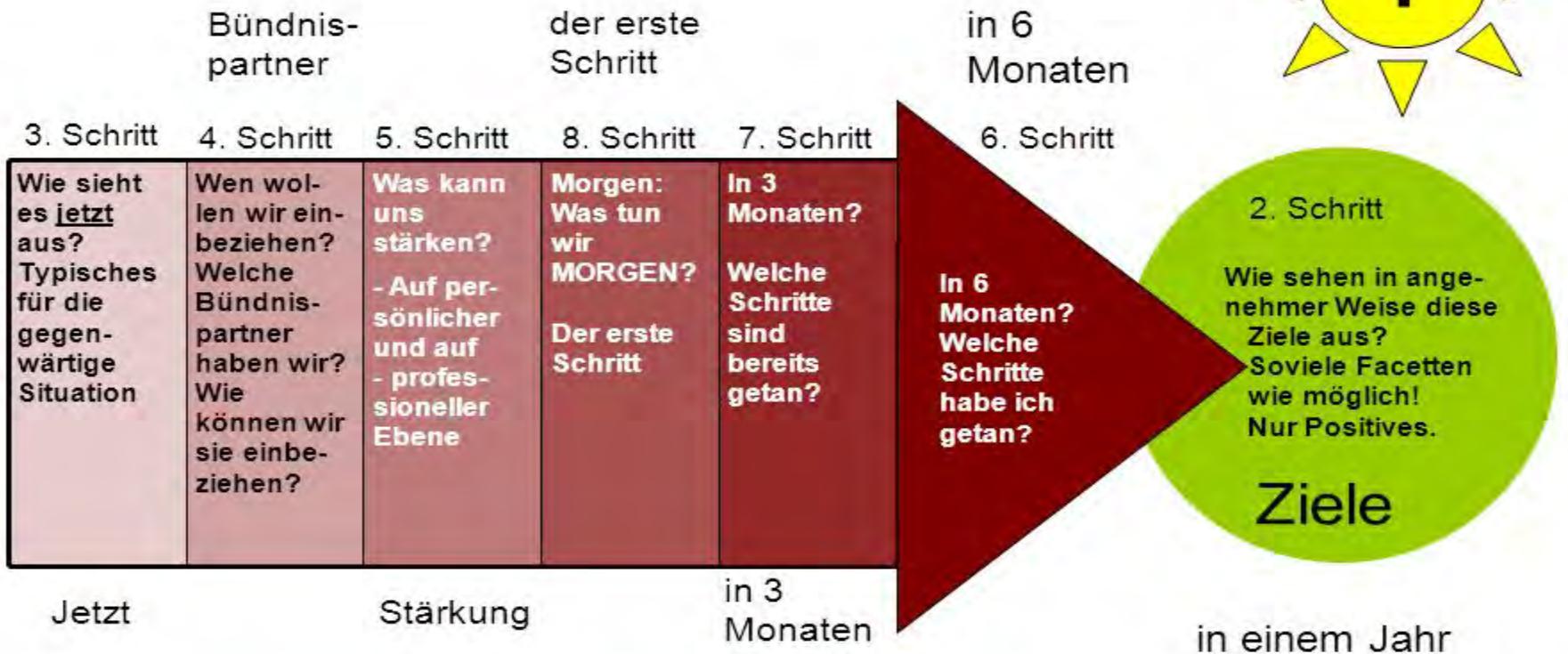
Zitiert nach: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge

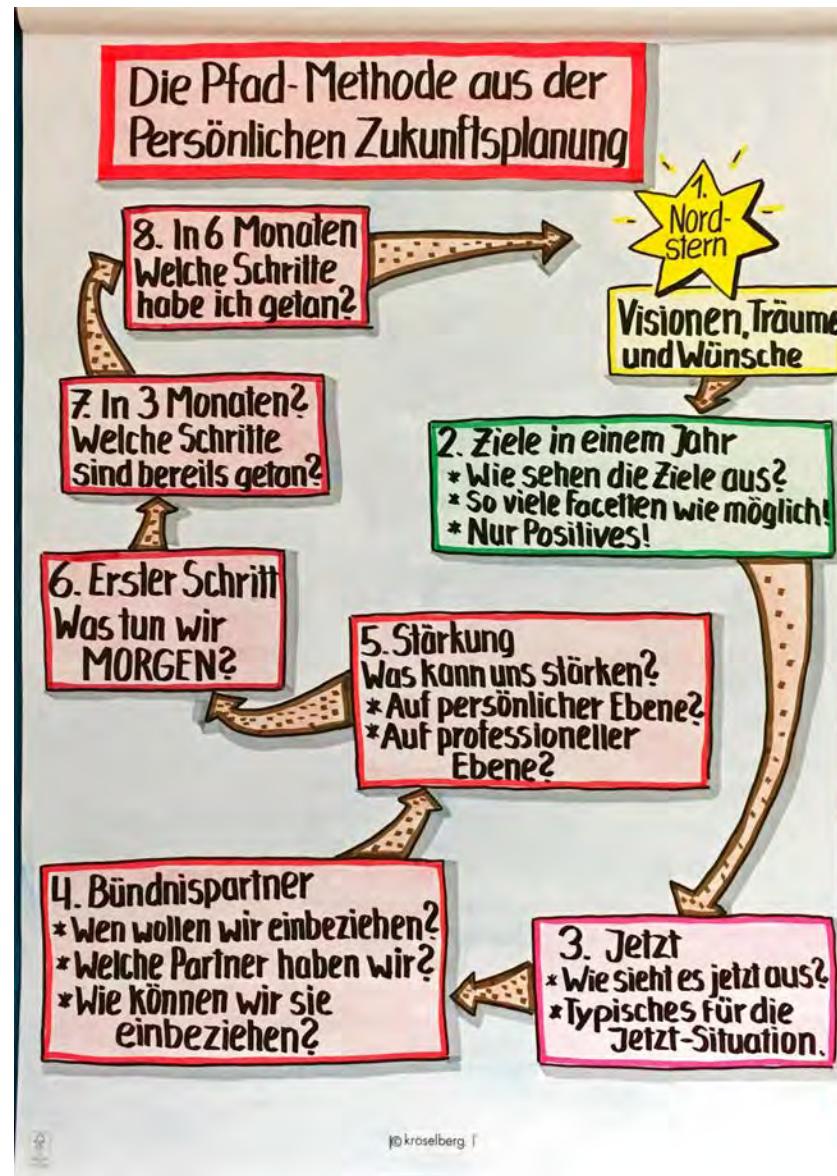
Definition „Personenzentrierung“

Was sind herausfordernde Faktoren?

1. „Erlernte Bedürfnislosigkeit“ (Theunissen)
2. „Erlernte Fügsamkeit“ (Herringer)
3. „Erlernte Hilflosigkeit“ (Seligman)
4. Eingeschränkte Arbeitskultur
5. Eingeschränkte (ökonomische) Ressourcen
6. Nicht ausreichende Wahl- und Entscheidungsmöglichkeiten
7. Nicht ausreichende Berücksichtigung der Hochschwelligkeit der Beeinträchtigung

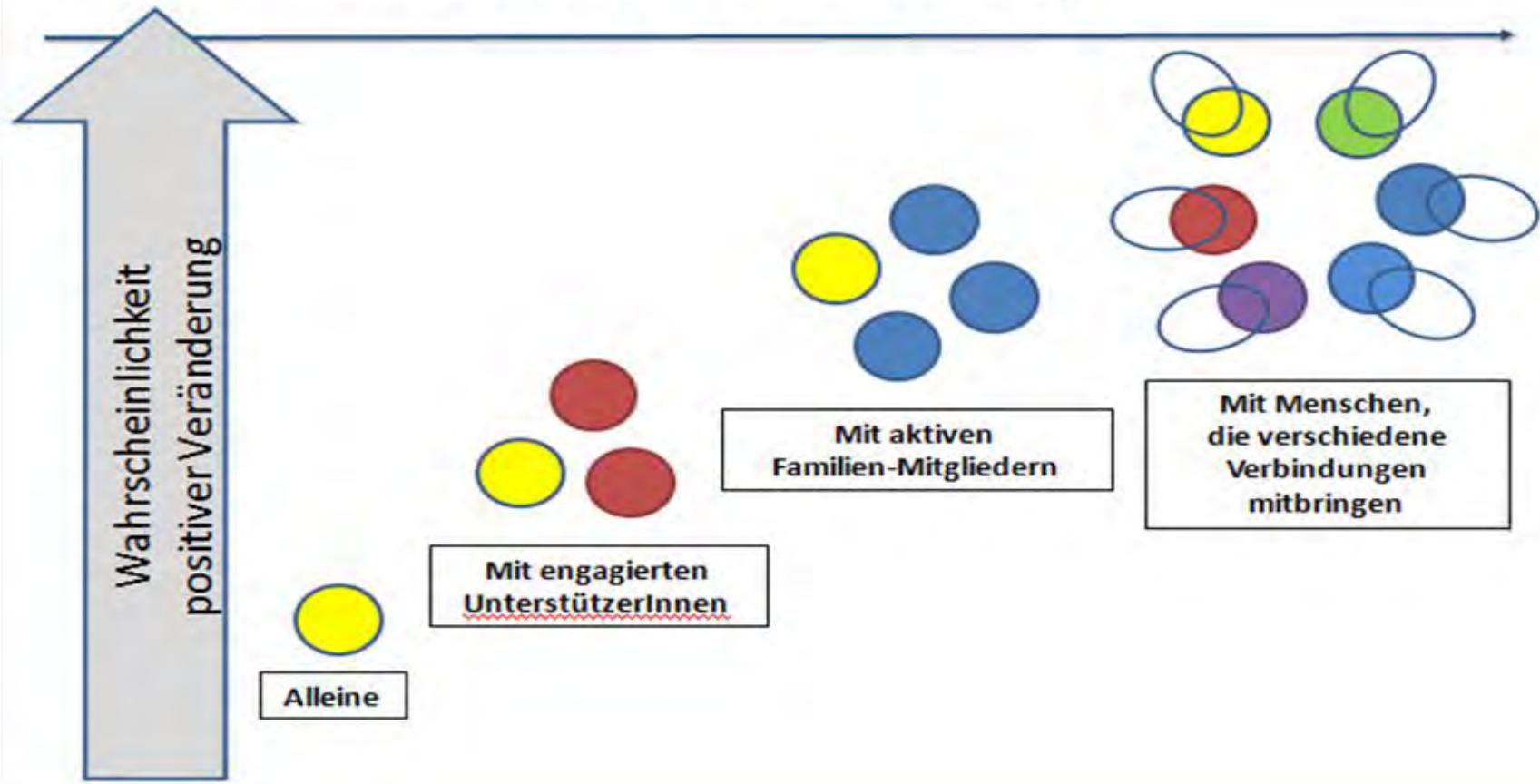
Die PFAD- Methode aus der Persönlichen Zukunftsplanung





Die PFAD- Methode aus der Persönlichen Zukunftsplanung

Wahrscheinlichkeit von Veränderung

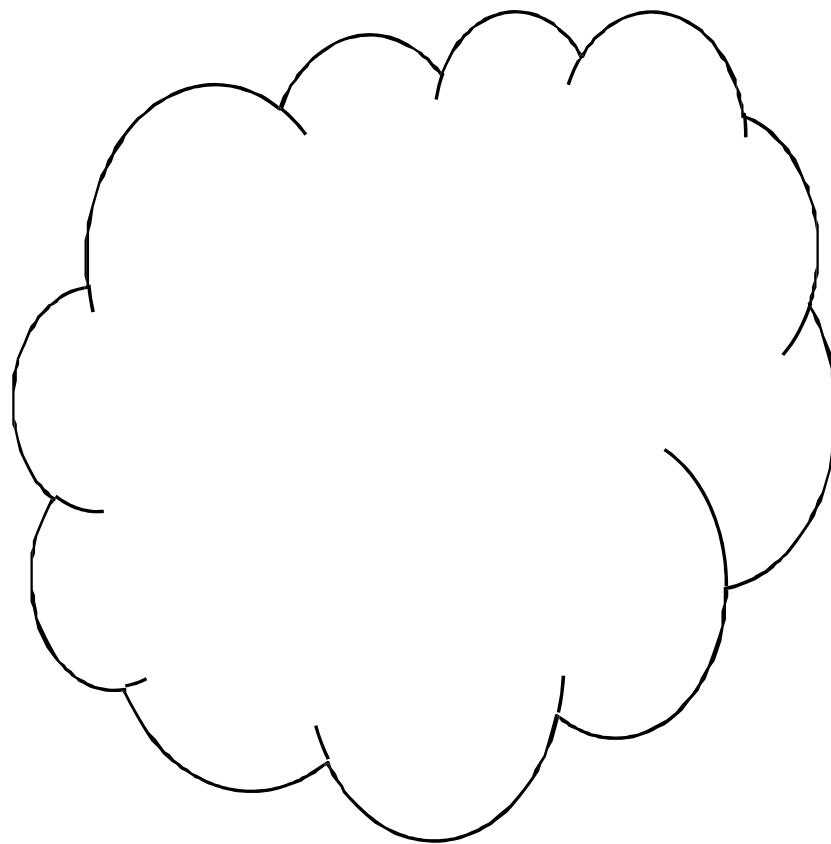


Der Beschäftigte der Werkstatt steht als wichtigster
Kunde im Mittelpunkt und seine Wünsche und Träume
(Ziele) sind ernst zu nehmen !

Das fordern wir auch für das neue BTHG, welches in erster Linie
eine Verbesserung für Menschen mit Behinderung
darstellen sollte und nicht vorrangig für die Institutionen.

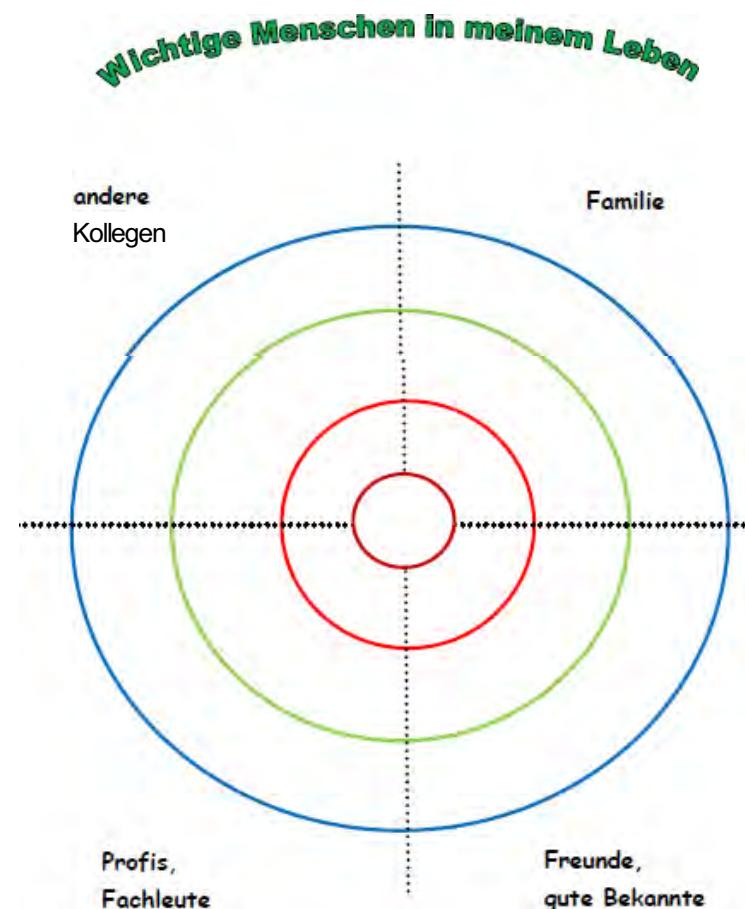
Einzelne Methoden aus der Praxis

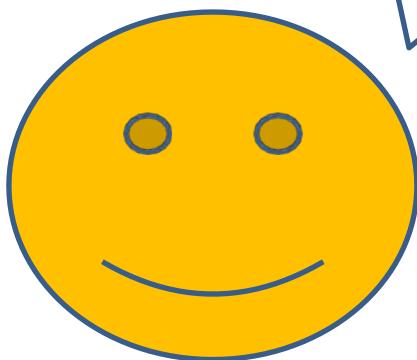
Persönliche Zukunftsplanung



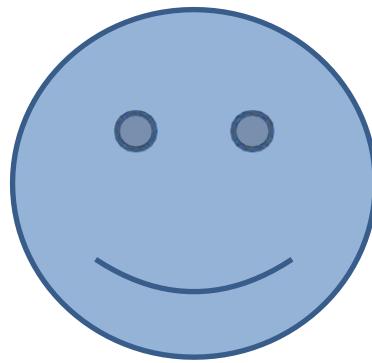
**Meine Traum-
Wolke**

Persönliche Zukunftsplanung



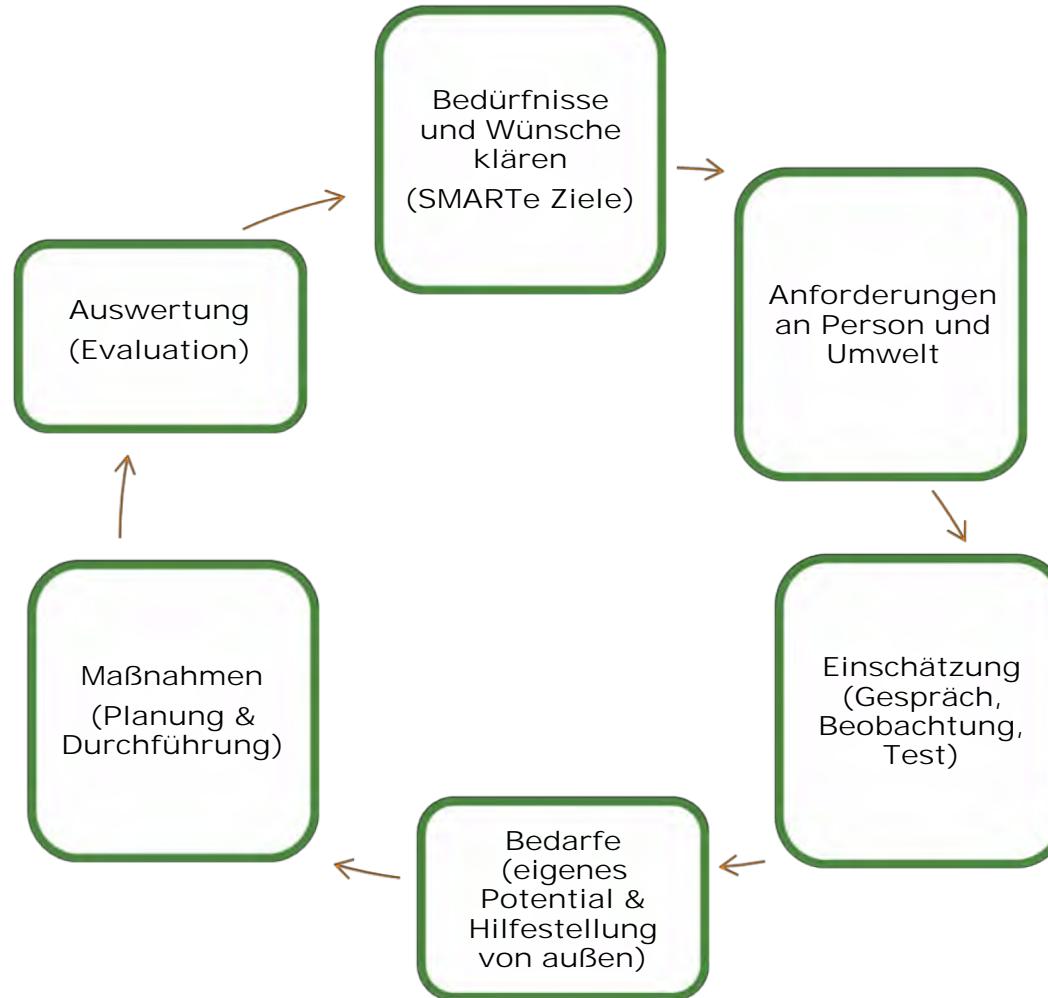


Denken Sie an ein kleines oder großes Erlebnis in der letzten Woche, wo Ihnen in Ihrer Arbeit etwas sehr gut gelungen ist. Wie haben Sie das konkret gemacht?



Denken Sie an ein schönes Erlebnis gemeinsames Erlebnis mit einer/m Beschäftigten aus Ihrer Arbeitsgruppe. Wie konnte das gelingen?

Ansatz „Empowerment in der WfbM“



Ansatz „Empowerment in der WfbM“

Worauf ist zu achten?

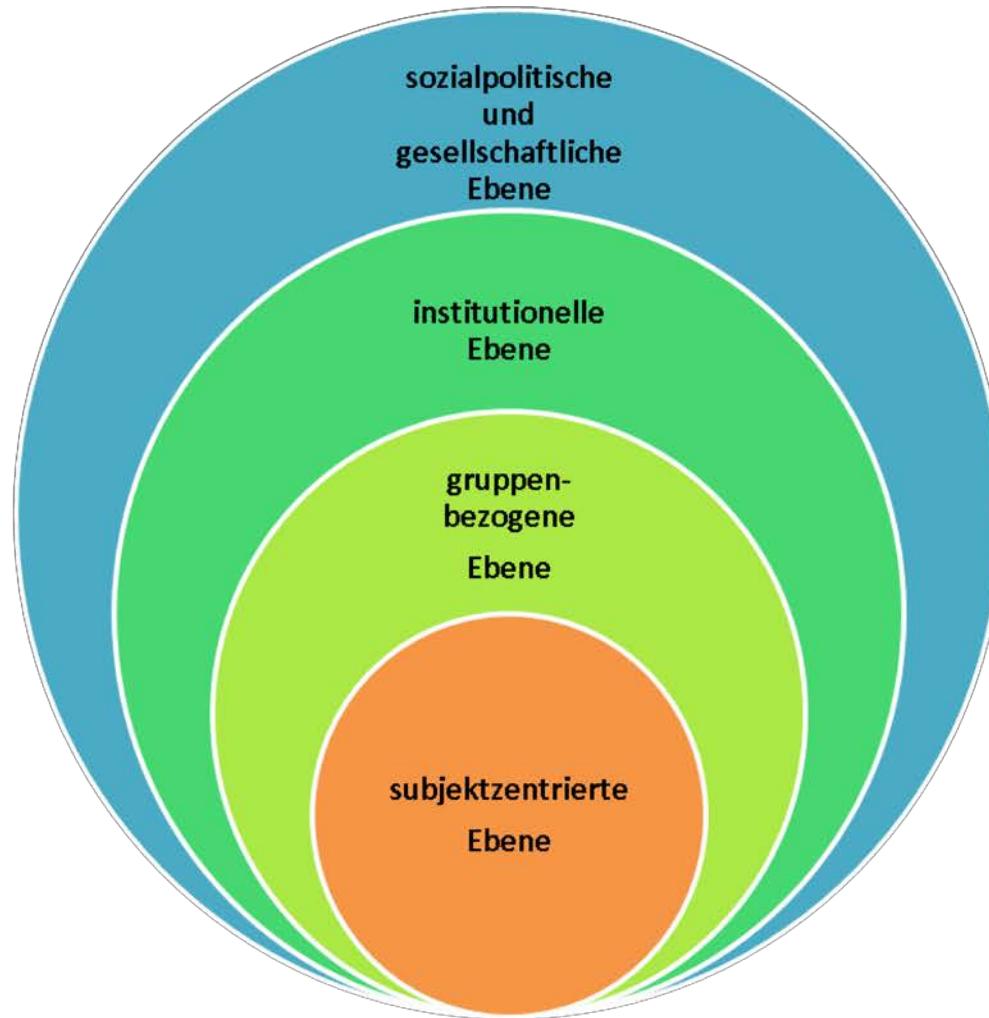
- Wünsche sind nicht immer realistisch;
- Zeit für persönliche Planung
- Es gibt auch Anforderungen (Arbeitsaufträge), die nicht gewünscht sind;
- Bedarfe (Wünsche) können sich schnell verändern, etc.

- Begegnung auf Augenhöhe
- Gemeinsame Lösungen
- Unterschiede der Beteiligten (be-)achten
- Zeit zum Erlernen neuer Fähigkeiten geben
- Auch kleine Schritte sind Erfolge
- Aus Fehlern lernen dürfen, etc.

Empowerment - Philosophie & Haltung

- Selbstbefähigung & Selbstvertretung stärken
 - Hilfe zur Selbsthilfe
 - Innere & äußere Ressourcen aufdecken
-
- Rolle von Professionellen:
Assistieren, moderieren, begleiten

Ansatz „Empowerment in der WfbM“



Ansatz „Empowerment in der WfbM“

Welche Empowerment-Strategien gibt es in Ihrer WfbM?



Ansatz „Empowerment in der WfbM“

- Was möchtest DU? (Bedürfnisse)
- Was braucht man dafür?
(Anforderungen)
- Was ist wichtig für mich?
(Einschätzung)
- Wie kann es klappen? (Bedarfe)
- Unterstützungsplan (Maßnahmen)
- Ziele erreicht ? (Auswertung)

EIN AUSFLUG

DER NEUE BEHINDERUNGSBEGRIFF IN DER ICF

DER BEHINDERUNGSBEGRIFF IN DER ICF

Was ist die ICF?

**Internationale Klassifikation der Funktionsfähigkeit,
Behinderung und Gesundheit**

ICF der Weltgesundheitsorganisation WHO (seit
2001), in deutscher Sprache seit Oktober 2005

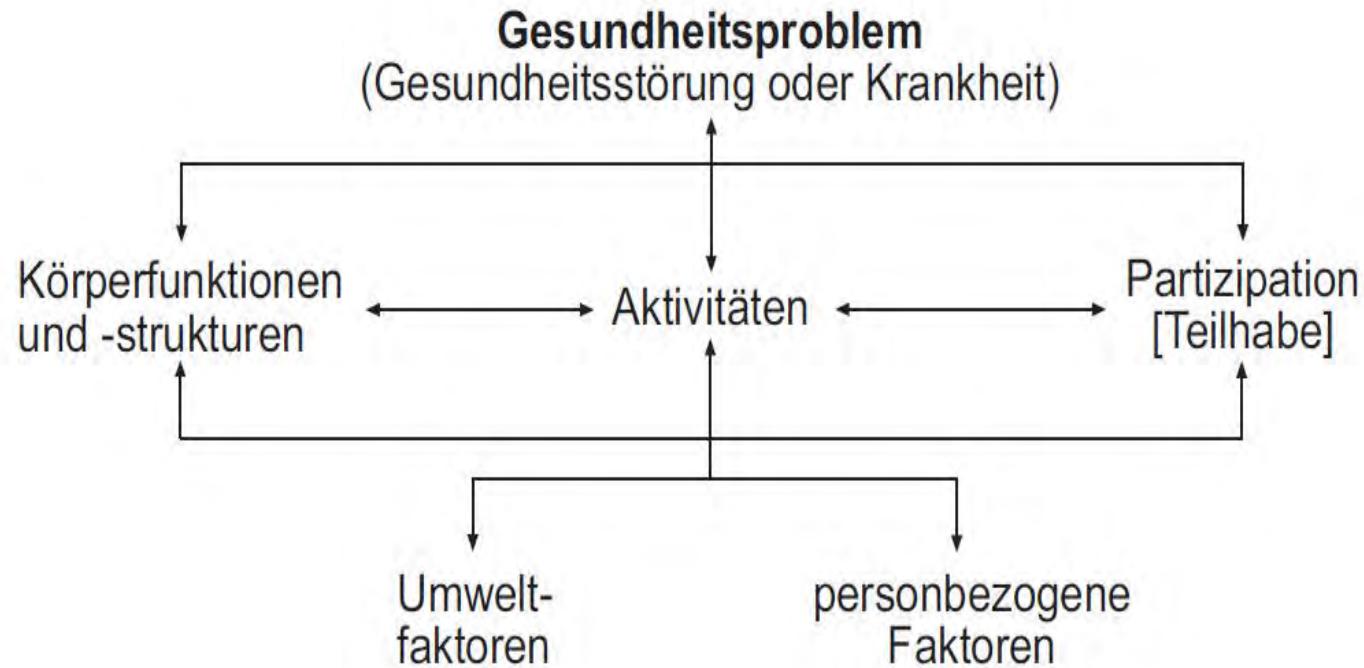
**BTHG: ICF soll Grundlage für die Teilhabeplanung in
der Eingliederungshilfe werden.**

Funktionale Gesundheit

Eine Person ist *funktional gesund*, wenn – vor ihrem gesamten Lebenshintergrund (Konzept der Kontextfaktoren) –

- ihre körperlichen Funktionen (einschließlich des mentalen Bereichs) allgemein anerkannten Normen entsprechen
(Konzepte der Körperfunktionen und –strukturen),
- sie nach Art und Umfang das tut oder tun kann, wie es von einem Menschen ohne Gesundheitsproblem erwartet wird
(Konzept der Aktivitäten),
- sie ihr Dasein in allen Lebensbereichen, die ihr wichtig sind, in der Art und dem Umfang entfalten kann, wie es von einem Menschen ohne Schädigungen der Körperfunktionen/-strukturen und Aktivitätseinschränkungen erwartet wird. (Konzept der Teilhabe)

DER BEHINDERUNGSBEGRIFF IN DER ICF



Was versteht die ICF unter Behinderung?

Das Gesundheitsproblem einer Person und ihr persönlicher Hintergrund können sich gegenseitig beeinflussen.

Resultiert daraus eine Beeinträchtigung der Funktionsfähigkeit, wird in der ICF von Behinderung gesprochen.

Der Behinderungsbegriff der ICF ist der Oberbegriff für jede Beeinträchtigung der Funktionsfähigkeit eines Menschen. Nach der ICF liegt eine Behinderung vor, wenn

Das bio-psycho-soziale Modell der ICF

Die Funktionsfähigkeit einer Person ist das Ergebnis der Wechselwirkungen

zwischen

- dem Gesundheitsproblem
- den Körperfunktionen/-strukturen der Person,
- ihren Aktivitäten/Teilhabe und
- ihrem individuellen Lebenshintergrund

(Umwelt und personenbezogener Kontext).

Kontextfaktoren

Gesamter Lebenshintergrund einer Person

- Umweltfaktoren
Faktoren der materiellen, sozialen und verhaltensbezogenen Umwelt
- Personbezogene (persönliche) Faktoren
Eigenschaften und Attribute der Person (z.B. Alter, Geschlecht, Ausbildung, Lebensstil, Motivation, genetische Prädisposition)

Funktionale Gesundheit und Kontextfaktoren

Kontextfaktoren (Umweltfaktoren, personbezogene Faktoren) können sich auf die funktionale Gesundheit

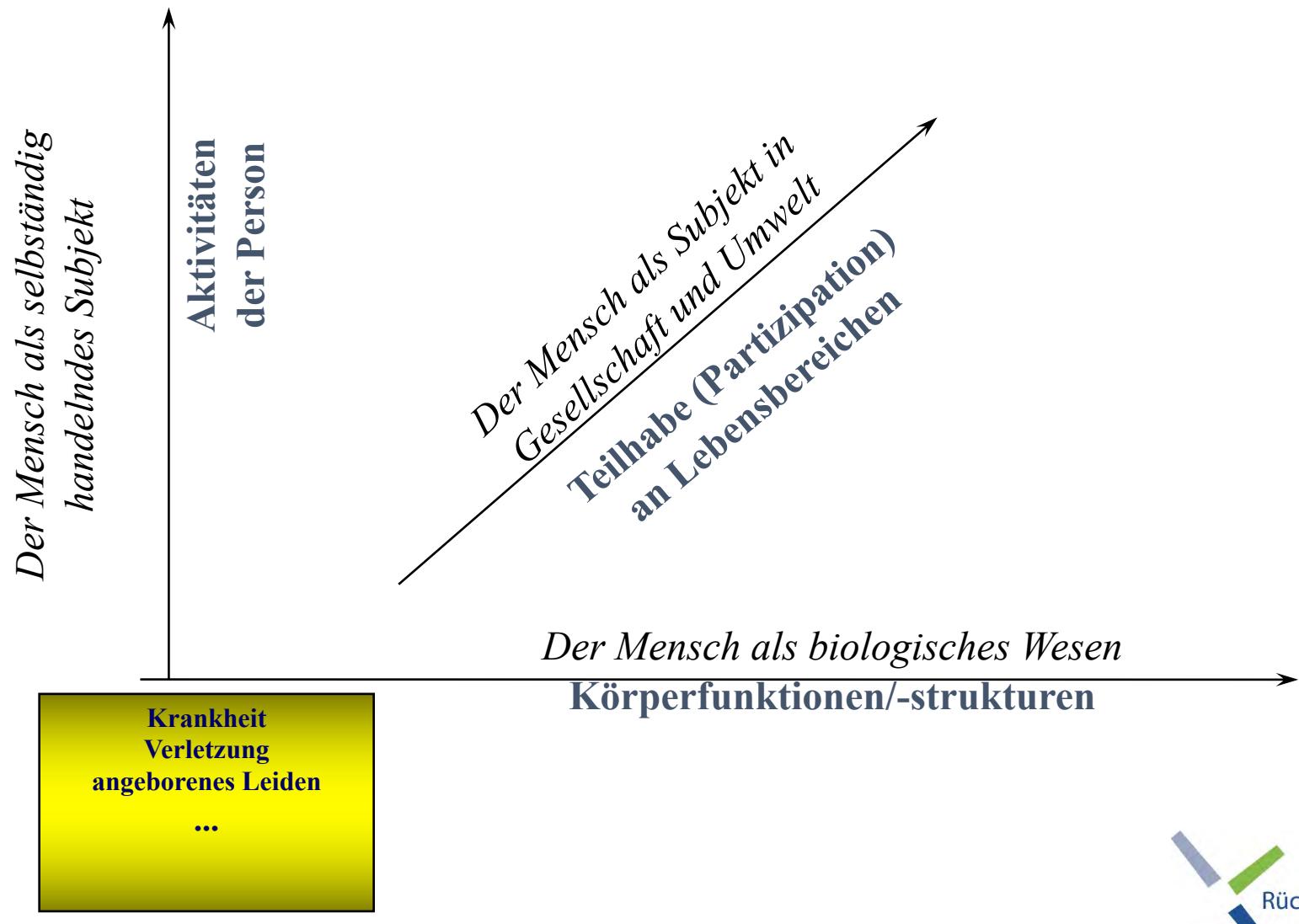
- positiv auswirken (Förderfaktoren)
- negativ auswirken (Barrieren)

➤ Daher sind bei der Beurteilung der funktionalen Gesundheit einer Person stets ihre Kontextfaktoren zu berücksichtigen

Wichtige Begriffe im ICF

Wichtige Begriffe der ICF:	
Aktivität	Durchführung einer Aufgabe oder Handlung
Teilhabe	Einbezogensein in eine Lebenssituation
Beeinträchtigung der Aktivität	Schwierigkeiten, die ein Mensch bei der Durchführung einer Aufgabe oder Handlung haben kann
Beeinträchtigung der Teilhabe	Schwierigkeiten, die ein Mensch beim Einbezogensein in eine Lebenssituation erlebt

Aktivitäten und Teilhabe



Beurteilungsmerkmale

Schweregrad des Problems Assistenz Bedarf

- 0 Problem nicht vorhanden
- 1 Problem leicht ausgeprägt
- 2 Problem mäßig ausgeprägt
- 3 Problem erheblich ausgeprägt
- 4 Problem voll ausgeprägt
- 8 nicht spezifiziert
- 9 nicht anwendbar

Leistungsfähigkeit mit Förderfaktor

- 0 nicht vorhanden
- 1 leicht ausgeprägt
- 2 mäßig ausgeprägt
- 3 erheblich ausgeprägt
- 4 voll ausgeprägt
- 8 nicht spezifiziert



Ressource - Ressourcenorientierung

Ressource = la source
die **Quelle**/das Mittel
vom Lateinischen
resurgere =
hervorquellen

In der Psychologie:
Fähigkeiten,
Charaktereigen-
schaften oder eine
geistige Haltung

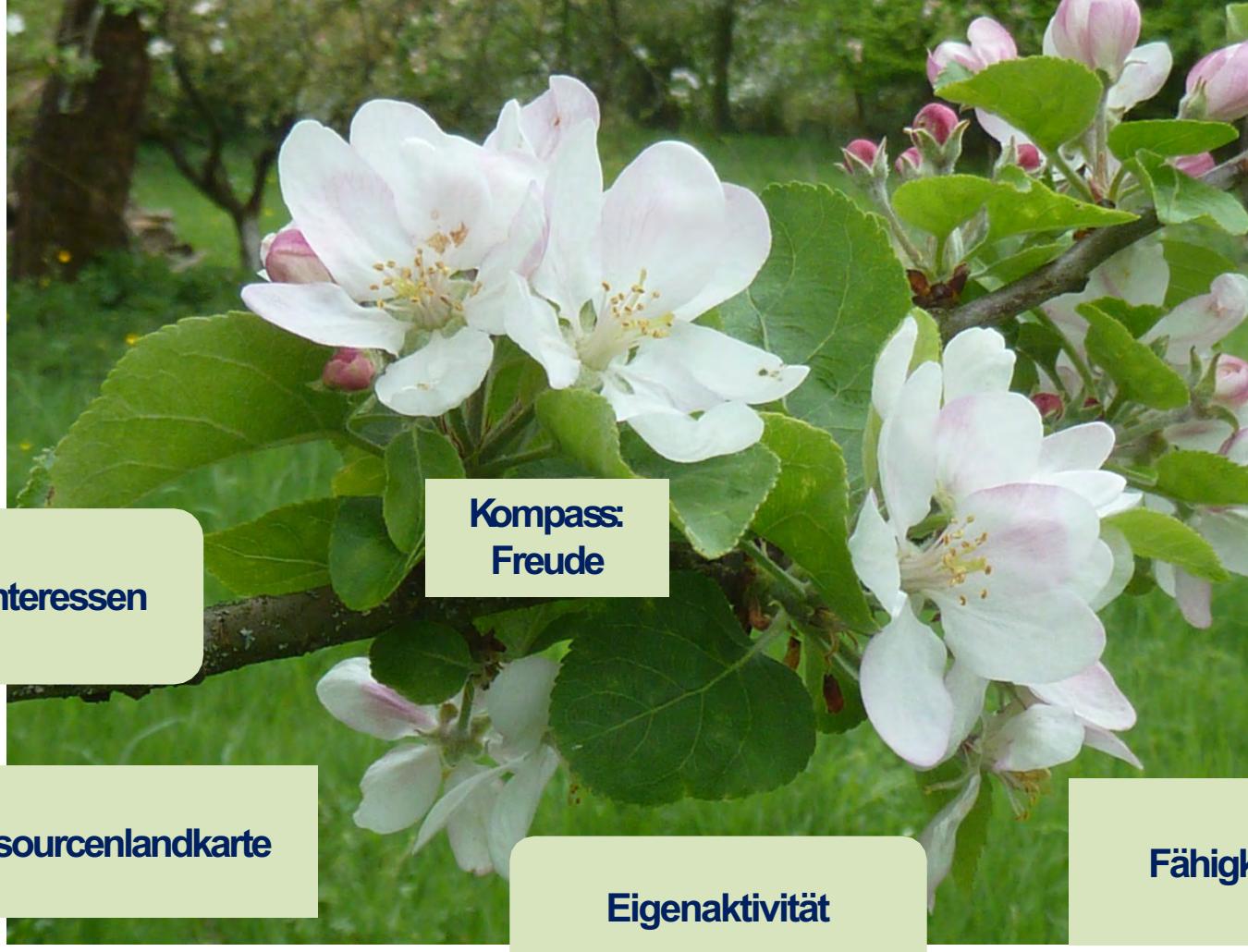
Ressourcenorientierung in der Pädagogik:

Ziel → Herausarbeiten der Fähigkeiten/Ressourcen eines Klienten/eines Familiensystems

Ausgangspunkt für pädagogisches Handeln sind Informationen über die Stärken + Interessen

→ Im Zuge der Ressourcenorientierung setzt man an den Stärken an, um Schwächen zu überwinden.

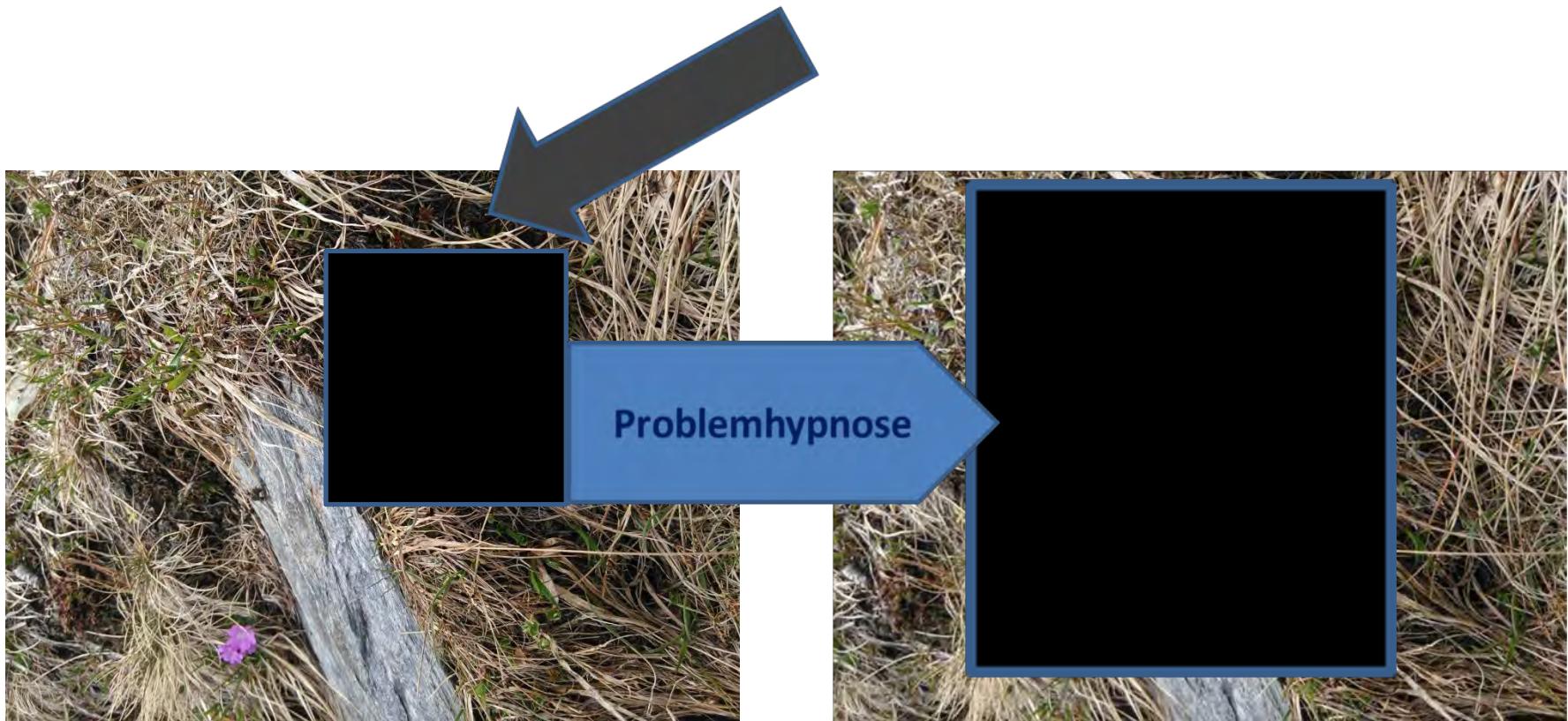
Auf Schatzsuche - mit der Lupe...



Zwei (oder mehr) Arten, die Welt und die Menschen anzuschauen



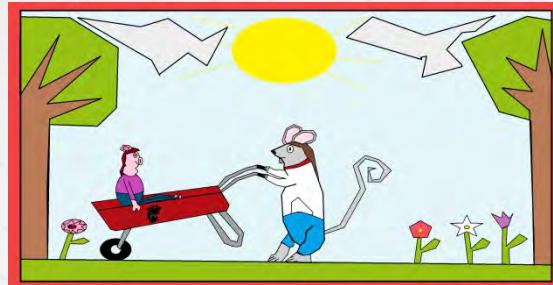
Zwei (oder mehr) Arten, die Welt und die Menschen anzuschauen





Haltung einüben – Den Ressourcenblick im Alltag verankern

In welchen
Situationen zeigt
ein Mensch
Freude?



Welche
Interessen hat
er/ sie?

Wie sind die
Rahmenbedingungen in
diesen Momenten der
Freude?

Gibt es
Unterstützerinnen oder
Unterstützer?

Was macht der
der
Teilnehmer*in
gerne und gut?
(Fähigkeiten)

Wie zeigt er/ sie,
dass er/ sie sich
freut?

Welche Menschen mag
er/ sie gerne? Wie zeigt
er/ sie das?

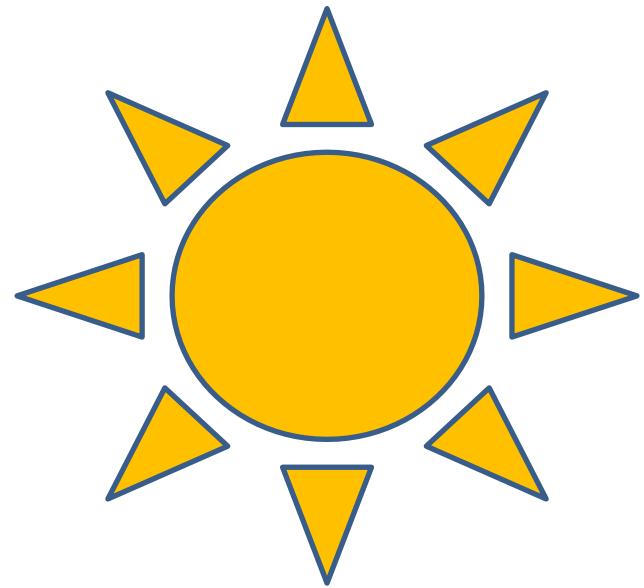
Wie könnte er/ sie seine
besonderen
Fähigkeiten/ Interessen
gut einsetzen

Ein Problembericht.

„Herr C. ist ein 30 jähriger Mann, der in sozialen Situationen herausfordernde Verhaltensweisen zeigt: er spuckt, tritt, stampft auf und greift sein Gegenüber an.

Herr C. hat eine sehr kurze Konzentrationsspanne und kann keine Arbeiten kontinuierlich ausführen. Er interessiert sich nicht für die anderen Mitglieder der Gruppe, nimmt von sich aus keinen Kontakt auf.

Herr C. reibt sich ständig die Hände und redet stereotyp davon, dass ihn heute die „Hilfen“ abholen. Herr C. ist nicht in der Lage zuzuhören, gibt keine Antworten auf Fragen. Statt dessen, insistiert man auf einer Antwort, wird seine Stimme schrill und hoch und er beginnt zu spucken.....“



Blick auf Stärken,
Ressourcen,
Interessen, alles,
was Freude bereitet



Selbstwertgefühl
Selbstwirksamkeit

Ein etwas anderer Bericht. . . .

„Herr C. ist ein 30 jähriger, feinfühliger und humorvoller Mann, der großen Anteil an dem Befinden der Gruppenmitglieder und Fachkräfte zeigt: Wenn er wahrnimmt, dass es einem Gruppenmitglied nicht gut geht, thematisiert er dies, indem er immer wieder sagt: „Benjamin nicht gut.“

Herr C. hat ein großes Bedürfnis nach Sicherheit und Orientierung. Wenn unvorhergesehene Ereignisse eintreten, z.B. der Besuch der Gruppe durch ihm unbekannte Personen, wird Herr C. sehr aufgeregt und man muss ihm Gelegenheit geben, die Situation zu verlassen.

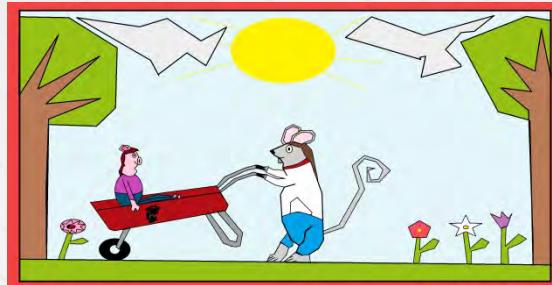
In einer reizberuhigten 1:1 Gesprächssituation zeigt Herr C. weitere Fähigkeiten. Er kann seine Situation selbst reflektieren und gemeinsam mit seinem Gesprächspartner konstruktiv Lösungswege erarbeiten. So äußert er, dass es ihn aufregt, wenn er nicht weiß, wo er hinschauen soll, wenn er angeschaut wird, wenn nicht klar ist, was als nächster Schritt folgt. Außerdem benennt er die Erfahrung, dass es ihn z.B. beruhigt, wenn er sich die Hand auf die Brust legt und seine Atemzüge zählt

Daraufhin wurden Selbstberuhigungstechniken mit Herrn C. eingeübt, die er in begleiteten sozialen Situationen erprobt.

Herr C. interessiert sich intensiv für Musik, besonders Streichquartette von Mozart hört er sehr gerne, diese beruhigen ihn. Außerdem ist er sehr gut informiert über die Ergebnisse der Fußballbundesliga. . . .“

Haltung einüben – Den Ressourcenblick im Alltag verankern

In welchen
Situationen zeigt
ein Mensch
Freude?



Welche
Interessen hat
er/ sie?

Wie sind die
Rahmenbedingungen in
diesen Momenten der
Freude?

Gibt es
Unterstützerinnen oder
Unterstützer?

Was macht der
der
Teilnehmer*in
gerne und gut?
(Fähigkeiten)

Wie zeigt
er/ sie, dass
er/ sie sich freut?

Welche Menschen mag
er/ sie gerne? Wie zeigt
er/ sie das?

Wie könnte er/ sie seine
besonderen
Fähigkeiten/ Interessen
gut einsetzen

Ausflug in die Neurobiologie



Fördern von Ressourcen –
Freude – bahnt Wege des
Lernens

Das Limbische System

Jedes neue neuronale Signal passiert als Erstes den Limbus

Emotionale Bewertung nach:
Bekannt – unbekannt
Wichtig – unwichtig
Angenehm - unangenehm

Ist eine Handlung mit Lust/Freude verbunden → Motivation zur Ausführung der Handlung

Positive Konnotation des Lernens
→ Netzwerkmodulationen – Neuverknüpfungen im neuronalen Netzwerk

„.....frage ich sie, ob es etwas gebe, das sie gern gewusst hätte, als Mark jung gewesen sei.

„Ja!“ sagte Gloria stolz. „Wie gut er eines Tages geraten würde. Zum Wichtigsten, was ich von seinen Lehrern gelernt habe, gehört es, auf seine Stärken zu setzen, statt seine Defizite korrigieren zu wollen. Bernard und ich waren immer so auf alles konzentriert, was Mark *nicht* konnte -

‘Könnte er nur reden!’, sagten wir. Dann lernte er reden, und es kam das Nächste: ‘Könnte er nur lesen!` Aber nachdem er entdeckt hatte, wie gern er malt, kam auch alles andere. Es ist doch wunderbar, etwas zu machen, was man gut kann.“

Steve Silberman: „Geniale Störung“

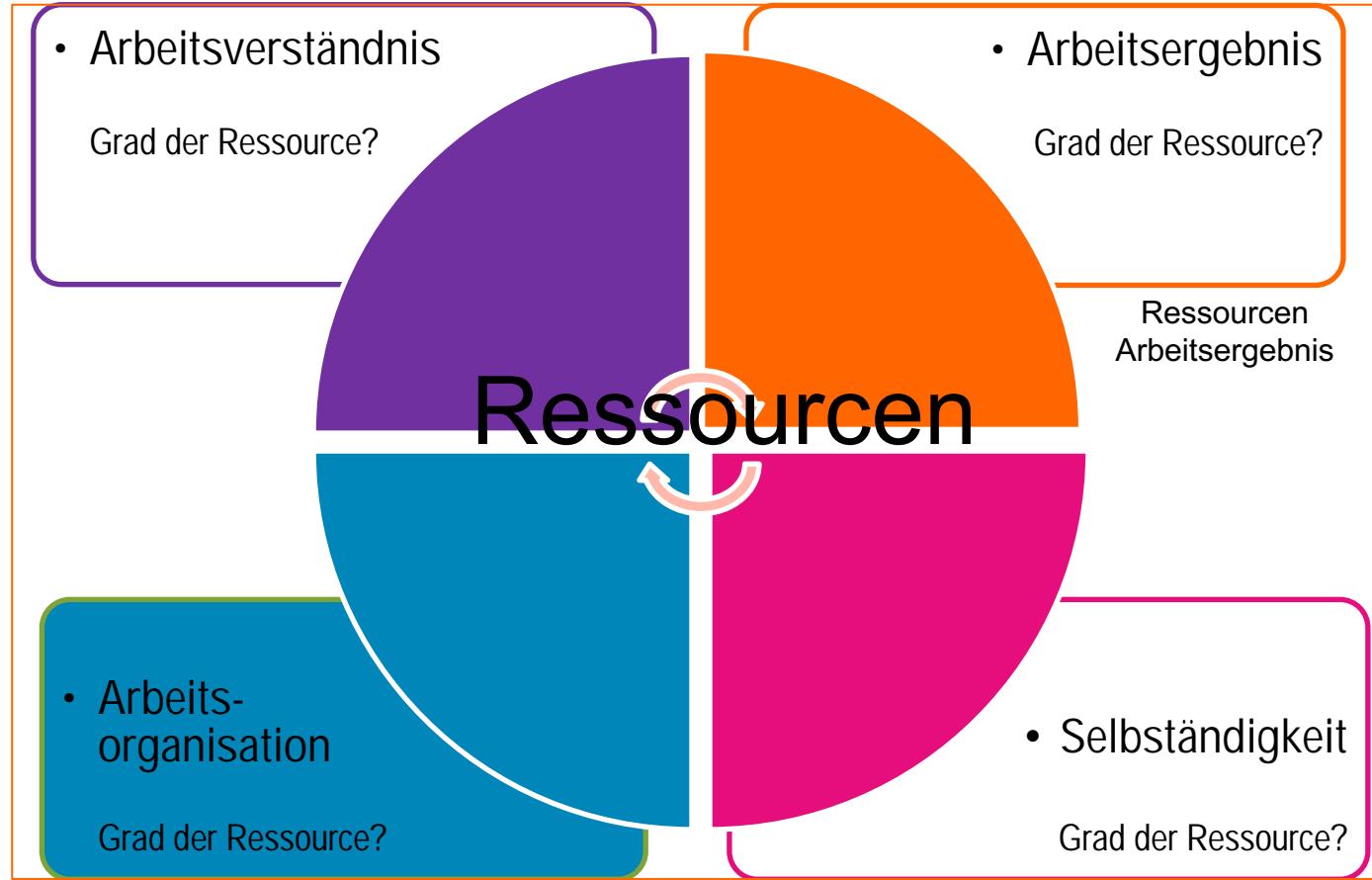
Stufen der Arbeitsassistenz:





Ressourcen-Radar:

0 = gar nicht aktivierbar 1= gering ausgeprägt mit wechselnden Aktivierungsniveau 2= gering ausgeprägt 3= mittel ausgeprägt mit wechselnden Aktivierungsniveau, 4= mittel ausgeprägt, 5= hoch ausgeprägt mit wechselnden Aktivierungsniveau, 6= hoch ausgeprägt

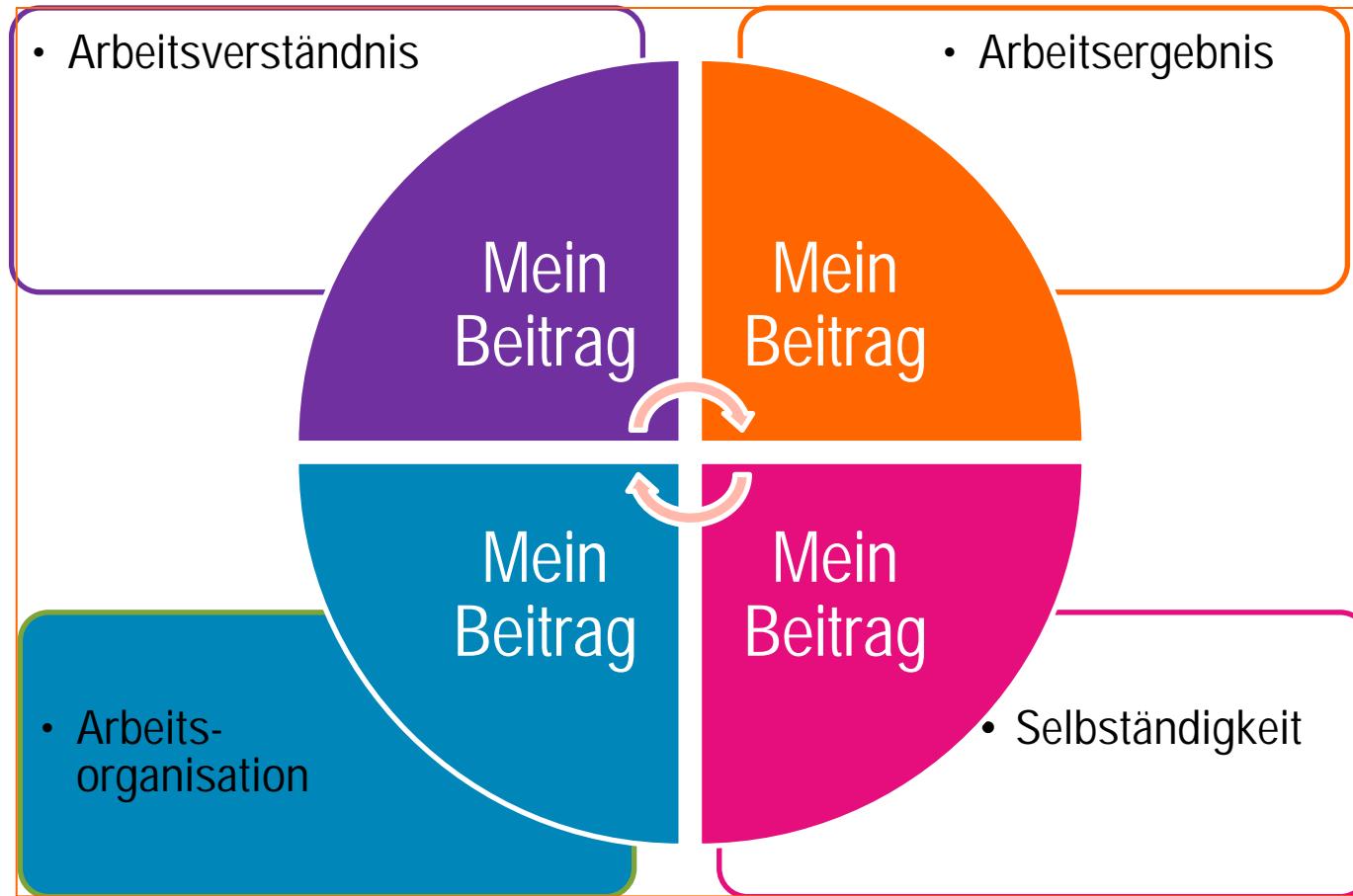


Ressourcen-Radar:

1 = Überwachung/Monitoring
4 = nur mit Anleitung

2 = Motivation/Kontinuität
5 = teilweise stellv. Ausführung

3 = Förderung und Qualifizierung
6 = vollständige stellv. Ausführung



Grundstruktur des Gruppenleitungshandels

Arbeitsgruppe leiten

Produktion und Rehabilitation sicherstellen

Sich selbst führen

Persönlichkeit und fachliche Kompetenz

Beziehungen führen

Authentische und wirkungsvolle Kommunikation



Spannungsfelder der Gruppenleitung

Ziele und Leitplanken setzen – „Führen mit Leitplanken“

- Konkrete Ziele verfolgen
- Rahmen setzen
- Grenzen und Konsequenzen

Orientierung bieten

- Strukturhilfen
- Teilziele definieren
- Ressourcen zur Verfügung stellen

„Spielfeld“ gestalten

- Erwartungen erfüllen
- Erwartungen frustrieren

Kooperationskompetenz

Konfliktkompetenz

Eigenständigkeit

- Fordern
- Fördern
- Aushalten

Steuerung erfolgt situations- und aufgabenbezogen

Beachtung schenken

- Arbeitsbeziehung gestalten
- Zuhören, verstehen
- Lösungen suchen

Eigenschaften für Fachkräfte in der WfbM für “gleiche Augenhöhe”

... lernen, wachsen und entwickeln sich stets weiter.

... wissen Vielfalt zu schätzen.

... entscheiden sich bewusst und zielgerichtet für ein Vorgehen, das der Situation am besten gerecht wird.

... sind für andere da, ohne Abhängigkeiten zu schaffen.

... ermutigen und stärken andere.



Spannungsfelder der Gruppenleitung

Ziele und Leitplanken setzen – „Führen mit Leitplanken“

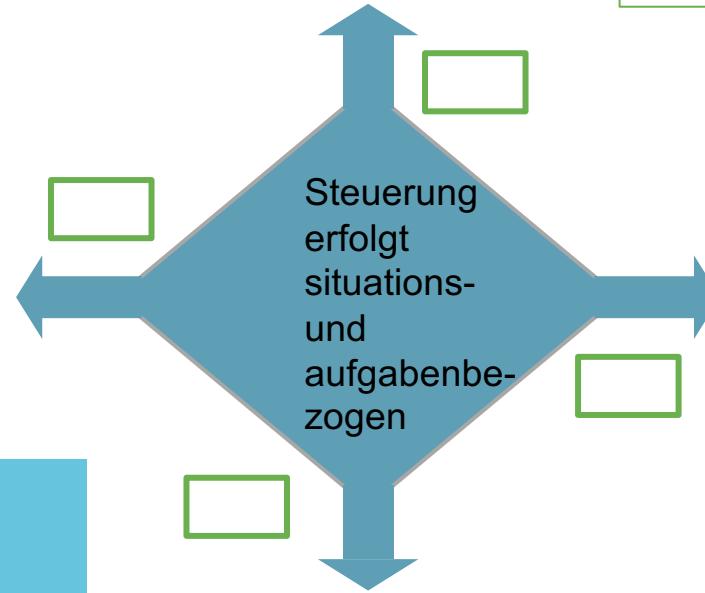
- Konkrete Ziele verfolgen
- Rahmen setzen
- Grenzen und Konsequenzen

Was gelingt mir?
Geben Sie sich selber
eine Punktzahl!



Orientierung bieten

- Strukturhilfen
- Teilziele definieren
- Ressourcen zur Verfügung stellen



„Spielfeld“ gestalten
• Erwartungen erfüllen
• Erwartungen frustrieren

Eigenständigkeit

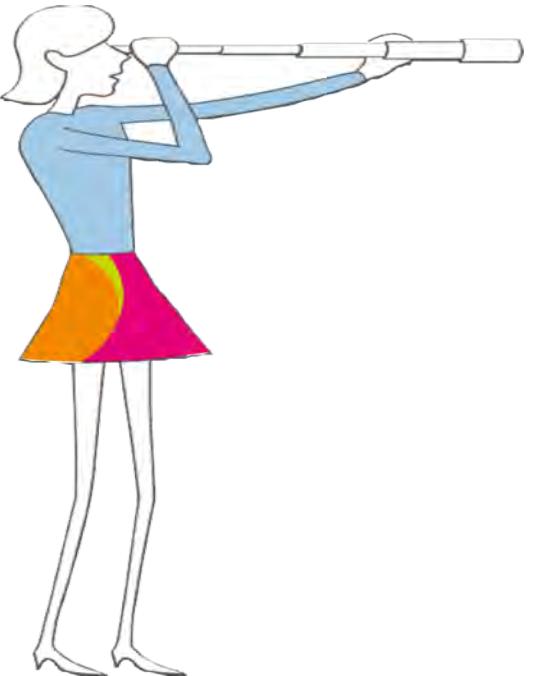
- Fordern
- Fördern
- Aushalten

Kooperationskompetenz

Konfliktkompetenz

Beachtung schenken

- Arbeitsbeziehung gestalten
- Zuhören, verstehen
- Lösungen suchen



Update WfbM

Modul 4

**Sicher Kommunizieren und Konfliktsicher
handeln**

Themenübersicht

1

Das Wunder der Kommunikation (Kommunikationstheorie und Bedeutung für die Tätigkeit in der WfbM)

2

Anliegen- und Auftragsklärung, Ressourcenaktivierung, Einüben von Fragetechniken

3

Umgang mit Konflikten und Widerständen: Konflikte erkennen und regulieren

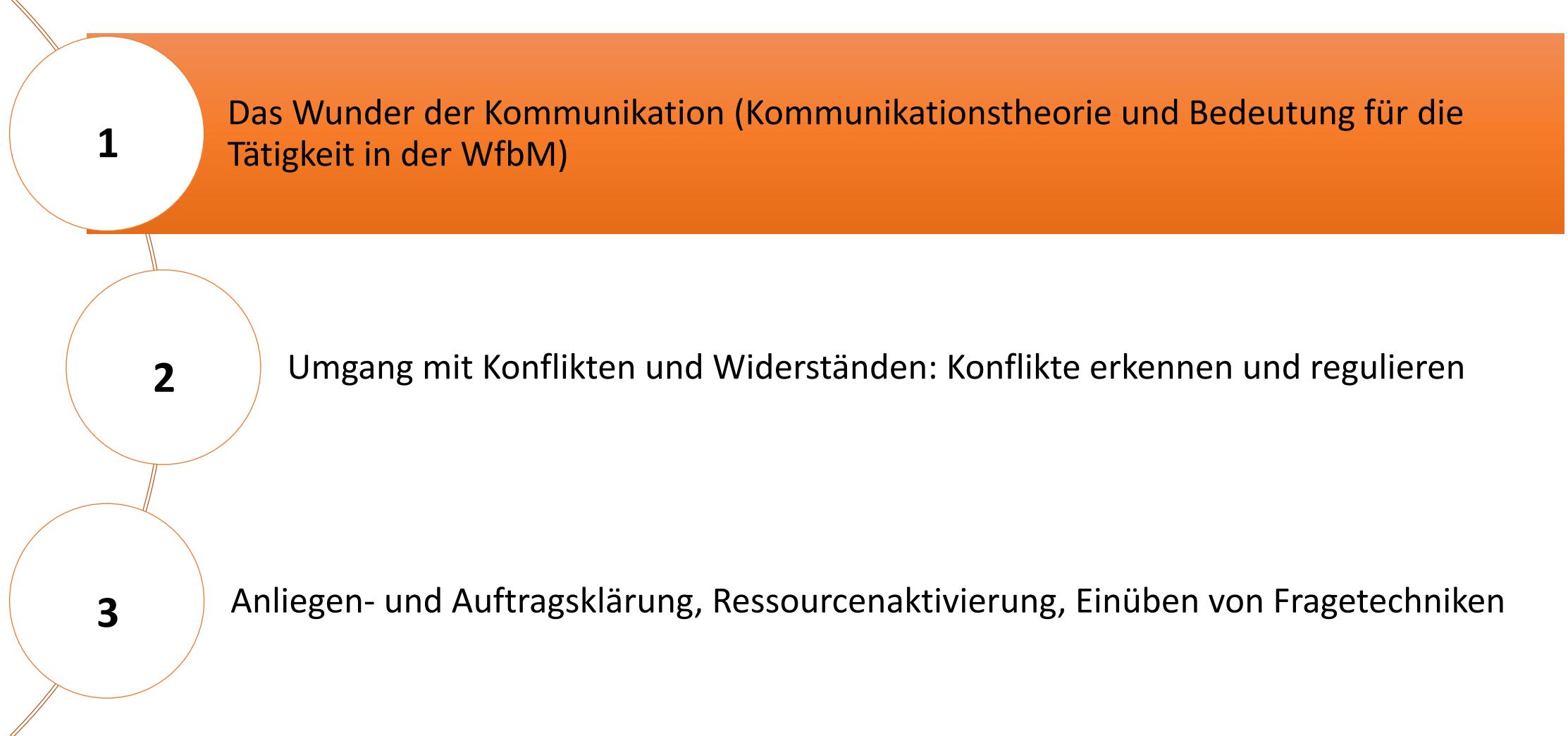
Unser Focus heute!

Was erschwert die Kommunikation in unseren professionellen Bezügen und kann zu Konflikten führen?

Wie kommuniziere ich in Konflikten?

Wie meistert man Konfliktsituationen?

Themenübersicht



Einstiegsfragen

- Wo sind Sie in der Kommunikation hauptsächlich gefordert?

Was ist gut daran?

Was ist schlecht daran?

- Über welche Kompetenzen verfügen Sie zur Kommunikation?

Was hat sich bewährt? Was hat zur gewünschten Lösung geführt?

Was hat sich nicht bewährt? Was hat nicht zur gewünschten Lösung geführt?

1. Das Wunder der Kommunikation



a) Definition des sozialen Gehirns

Das soziale Gehirn

Wird definiert als die Summe neuronaler Mechanismen, die unsere sozialen Reaktion, Gedanken, Gefühle bezüglich anderer Menschen und unsere Beziehungen abbilden und möglich machen.

Es orientiert sich andauernd an den Menschen, mit denen wir vorwiegend zusammen sind und wird maßgeblich durch deren persönliche Ausprägung beeinflusst.

Das Gehirn und insbesondere das soziale Gehirn verändert sich unter dem Einfluss der sozialen Beziehungen das ganze Leben lang: Neuroplastizität des Gehirns: Erfahrungen führen zu Veränderungen im Umbau, Größe, Stärke, Form und Anzahl der synaptischen Verbindungen im Gehirn.

b) Dimension der Empathie im Begriff der Sozialen Intelligenz

Empathie

Primäre Empathie – Fähigkeit Emotionen anderer Menschen schnell und situativ zu erkennen.

Zugewandtheit – Grad an Präsenz und Aufmerksamkeit über primäre Empathie hinaus, der eine enge Verbindung zu einem anderen Menschen ermöglicht. Hier ist die Prämisse die andere Person zu verstehen und eigene Position zurück zu stellen (aufmerksames/“aktives“ zuhören“ Zuhören).

Empathische Genauigkeit – adäquate kognitive Deutung, tiefes Verständnis von Emotionen anderer basierend auf dem Wissen, wie die soziale Welt des anderen funktioniert. Die Fähigkeit differente soziale Kontexte richtig zu deuten und eine angemessene Reaktion abzuleiten.

c) Der Begriff der Sozialen Kommunikation

(Watzlawik, Schulz von Thun, etc.)

Man kann nicht nicht
kommunizieren

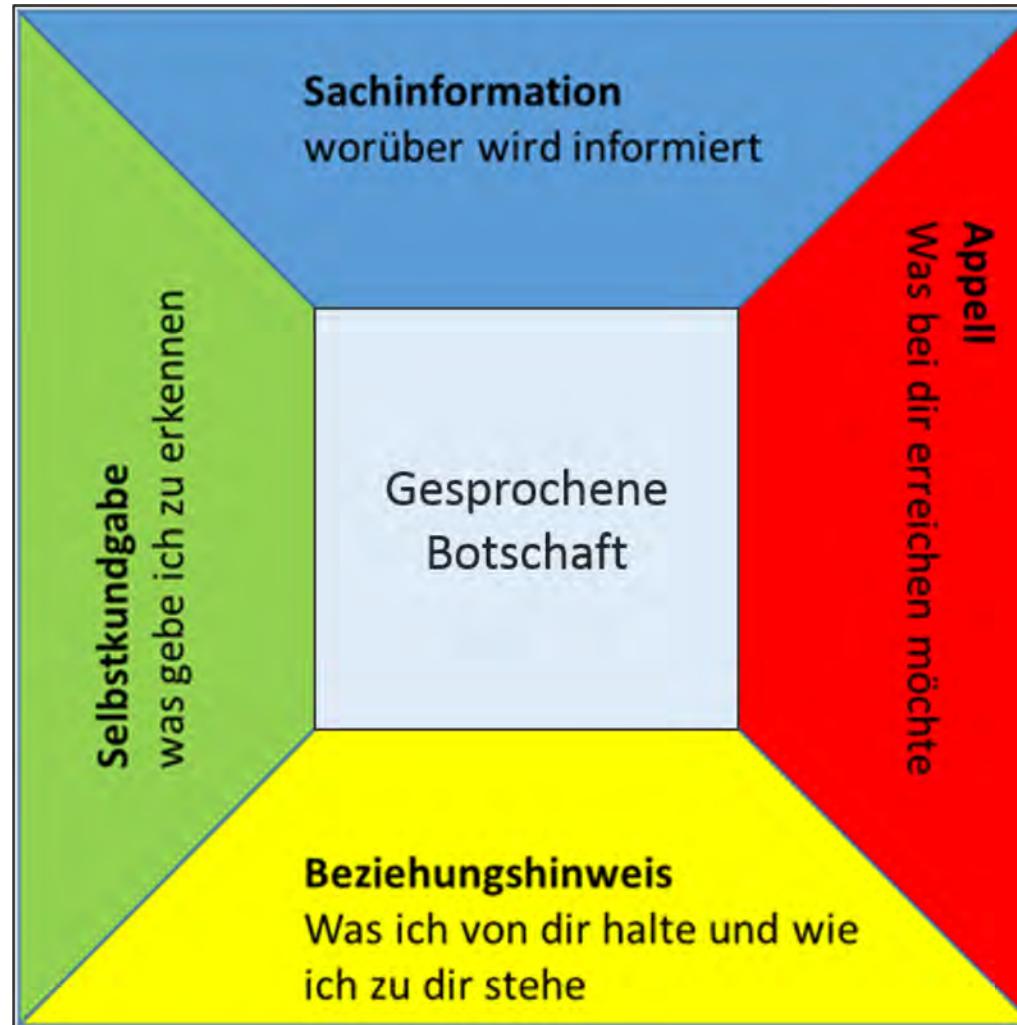
Jede Kommunikation hat einen
Sach- und einen
Beziehungsaspekt

Kommunikation ist immer
Ursache und Wirkung

Menschliche Kommunikation
bedient sich verbaler und non-
verbaler Modalitäten

Kommunikation ist
symmetrisch oder
asymmetrisch/komplementär

Dass Kommunikationsquadrat



Schulz von Thun: Kommunikationsquadrat



Beispiel

Eine Ehefrau beschwert sich, ihr Mann würde sich ständig zurückziehen.

Der Mann jedoch weist darauf hin, dass er sich nur zurückziehe, weil seine Frau ständig an ihm herumnörgelt.

Die Frau nörgelt also und der Mann zieht sich zurück.

Weil er sich zurückzieht, nörgelt sie.

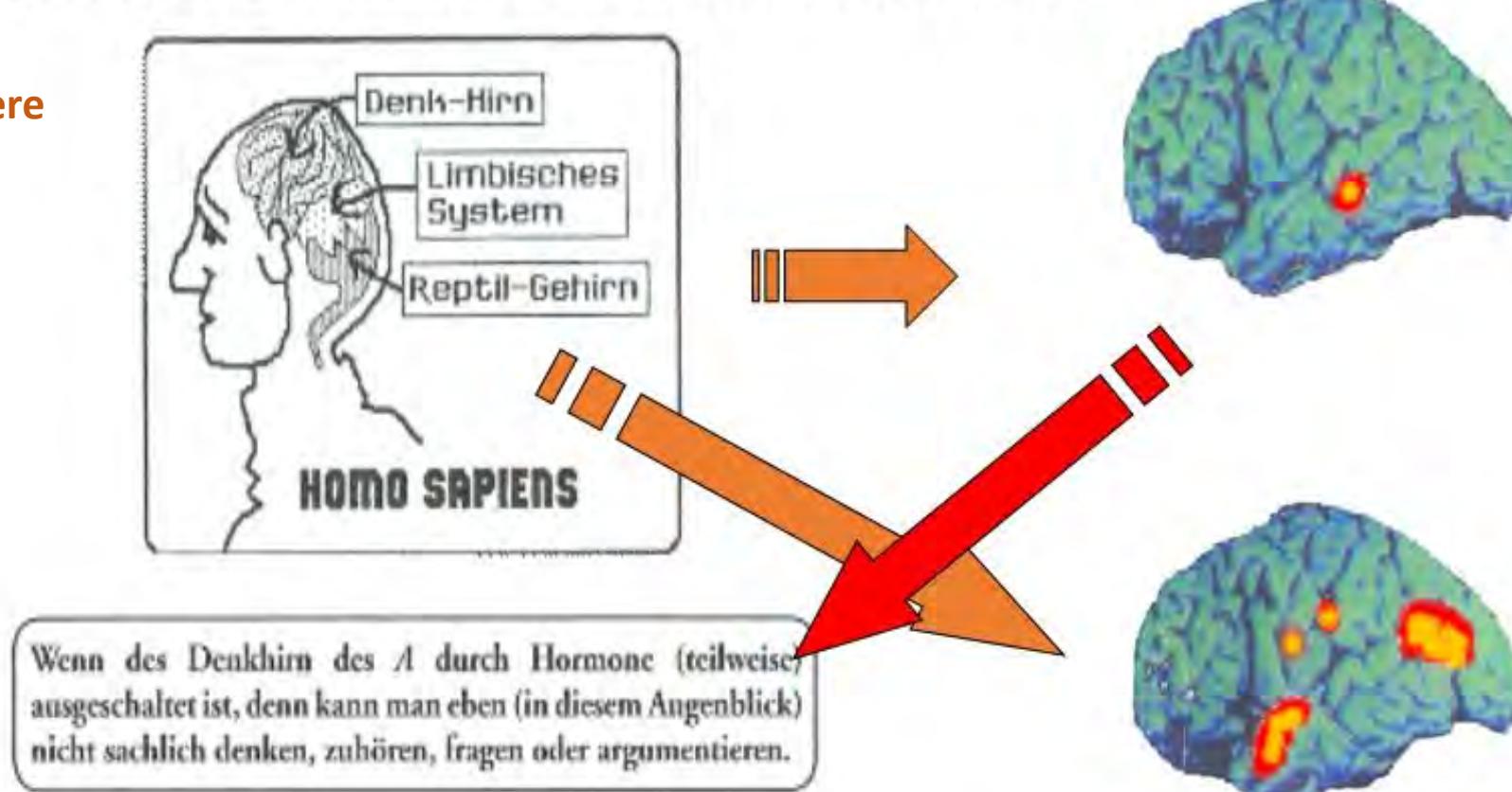
Man sieht, dass es sich um einen Teufelskreis handelt.

Liegt eine Störung vor, nimmt einer der beiden Kommunikationspartner an, dass der andere die gleichen Informationen besäße wie er selbst. Durch diese subjektive Wahrnehmung, passiert meistens dann auch genau das, was der gestörte Kommunikationspartner prophezeit hat (Ursache-Wirkungs-Zusammenhang).



d) Emotionale Zustände im Kontext von Kommunikation

Das innere Archiv



Aus: „Kommunikationstraining“ Vera F. Birkenbihl (Zitat 191-192)

d) Emotionale Zustände und Kommunikation

Transaktion sanalyse

Eric Berne

Wenn Menschen kommunizieren, sprechen sie jeweils ein bestimmtes Ich an.

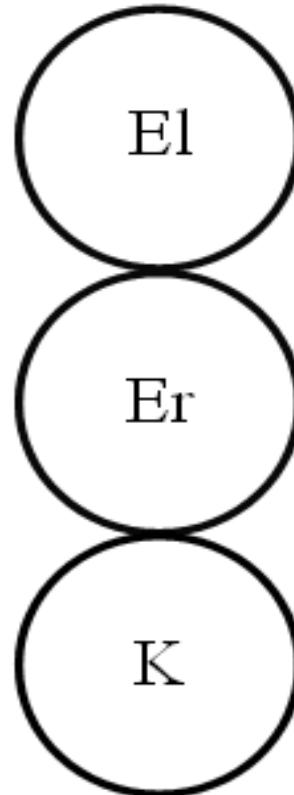
In jeder Persönlichkeit entwickeln sich drei verschiedene Schichten bzw. Zustände des Ichs:

Kindheits-Ich (K)

Eltern-Ich (EL)

Erwachsenen-Ich (ER)

d) Emotionale Zustände und Kommunikation

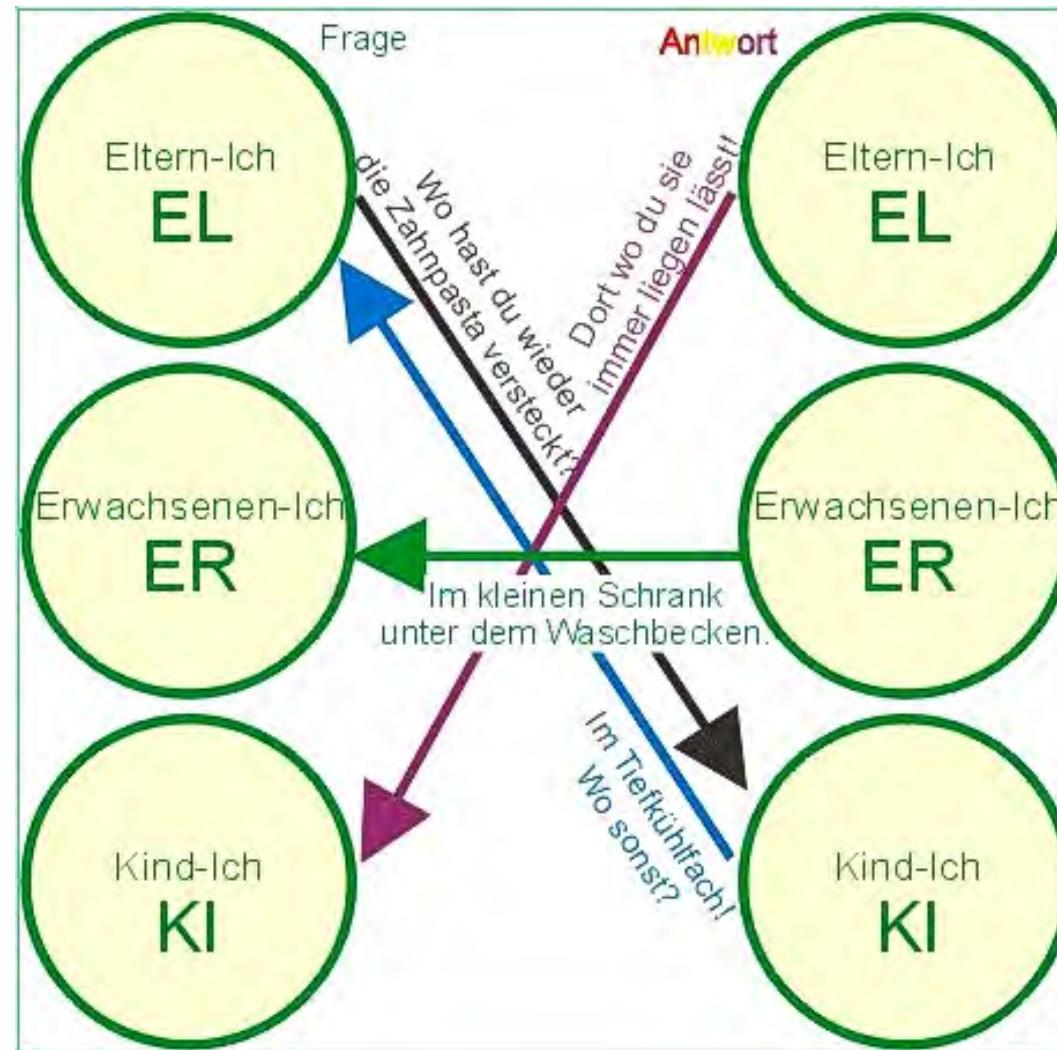


Eltern-Ich-Zustand: Ist das Verhalten, Denken und Fühlen, das von den Eltern und anderen Respektpersonen übernommen worden ist.

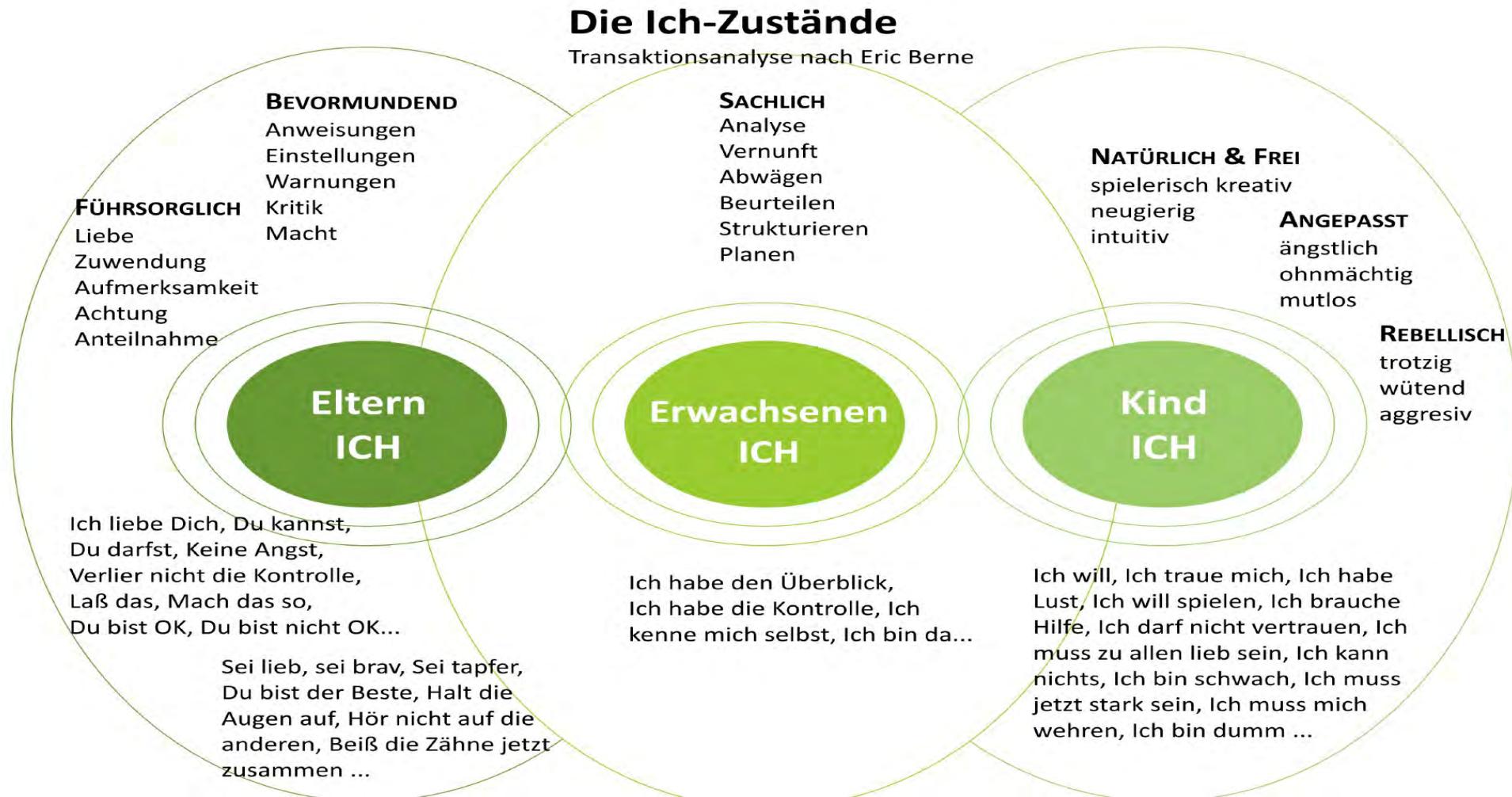
Erwachsenen-Ich-Zustand: Ist das Verhalten, Denken und Fühlen, das direkt auf das Hier und Jetzt reagiert.

Kind-Ich-Zustand: Ist das Verhalten und Fühlen, das aus der Kindheit herröhrt und jetzt, hier und heute, wieder abläuft.

d) Emotionale Zustände und Kommunikation



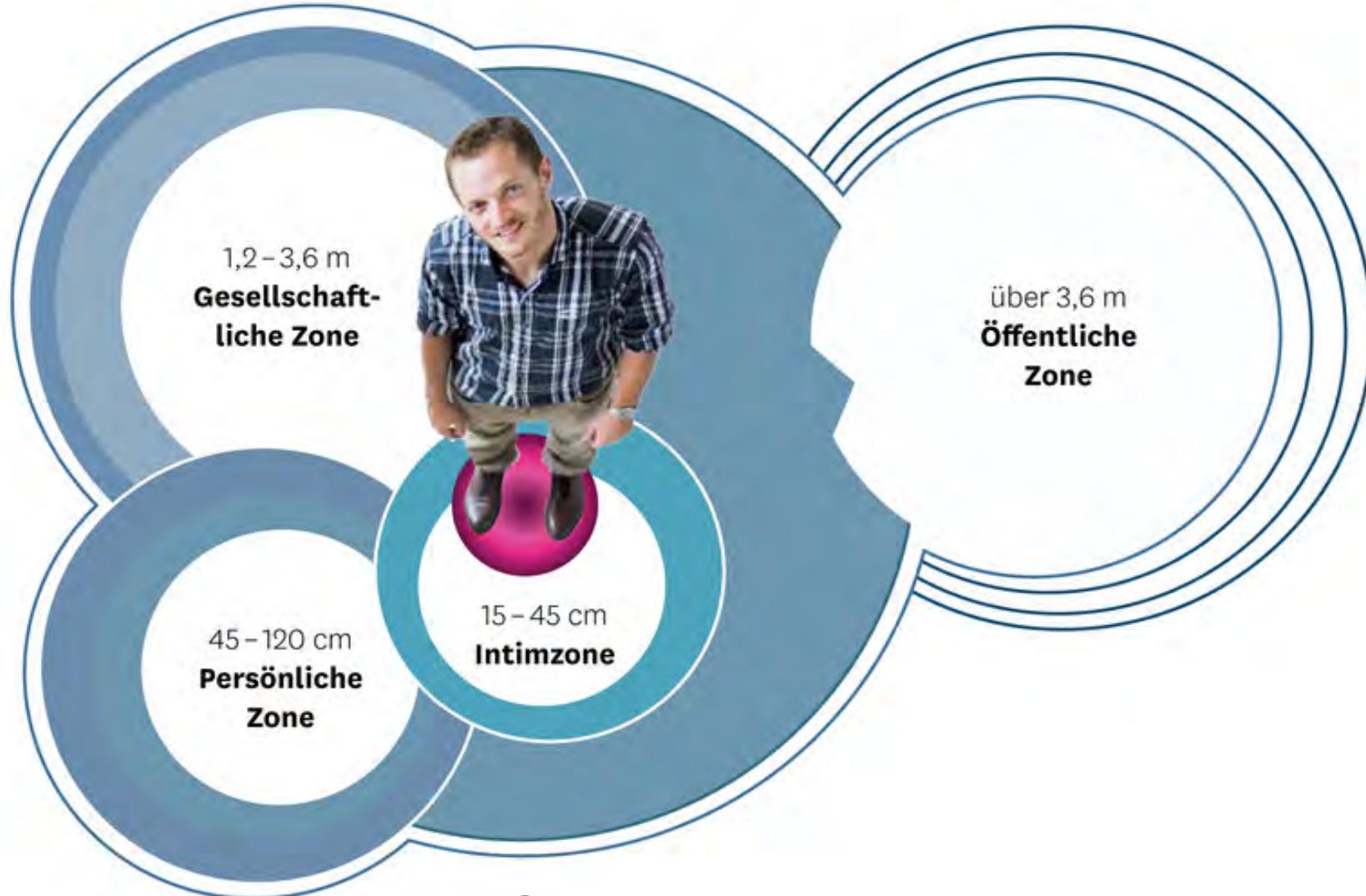
d) Emotionale Zustände und Kommunikation



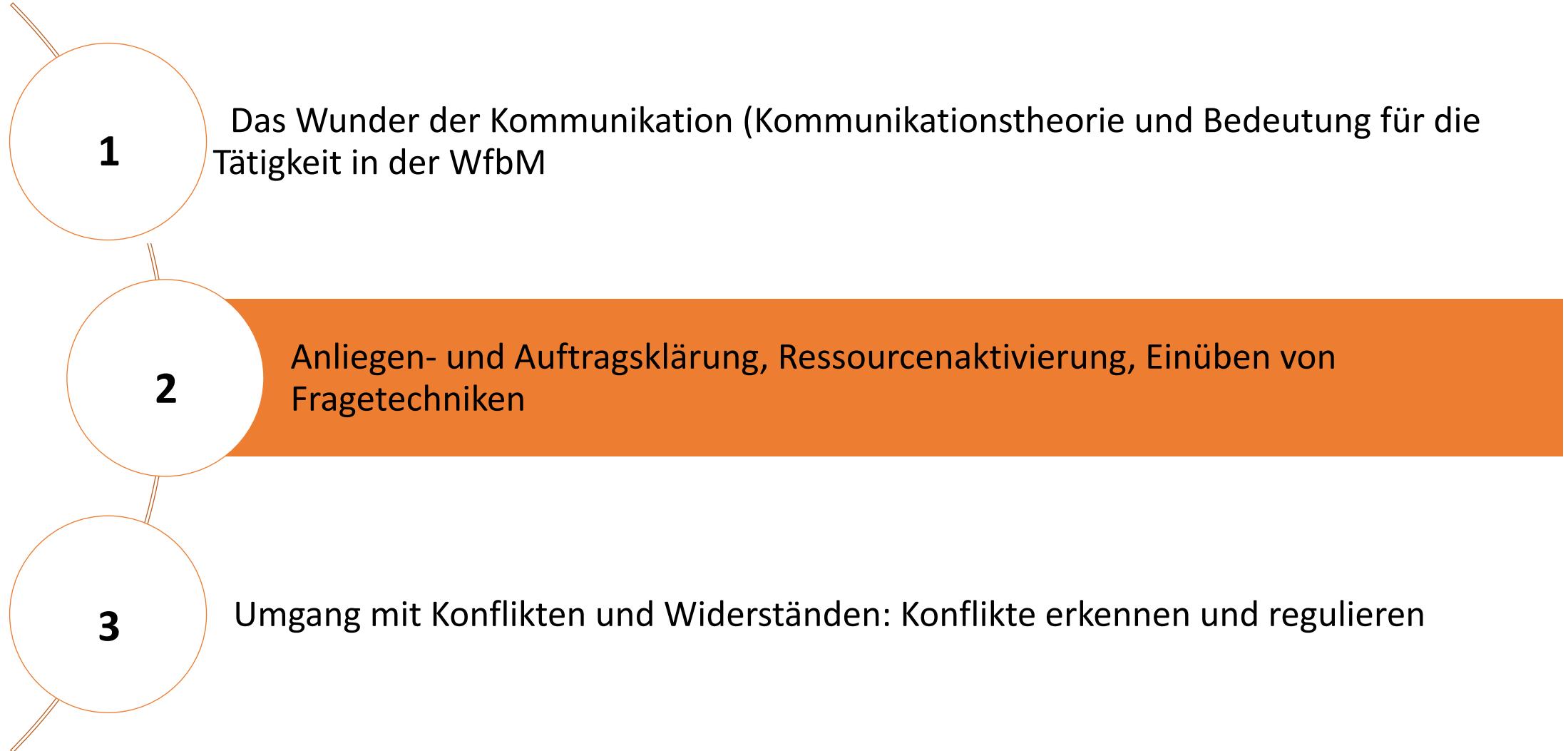
Transaktionsanalyse

Eric Berne

Kommunikations-Zonen



Themenübersicht



Struktur gestörte Kommunikation in sozialen Berufen (1)

- Diese Situationen entstehen dann, wenn zu **vielen Problemen** da sind, diese **nicht gelöst** werden können oder die **Lösung das Problem selbst ist**.
- Wenn die **Lösung selbst** das Problem darstellt, verschlimmert sich die Lage, wenn **keine oder eine falsche Lösung** versucht wird bzw. wenn mehr von der falschen Lösung probiert wird.
- Hierbei werden **Paradoxien, Verleugnung** oder eine **Utopievorstellung** zu unangemessenen Lösungsversuchen.

Struktur gestörte Kommunikation in sozialen Berufen (2)

- Es kommt entweder zum **Verleugnen**:

Verleugnen bedeutet, dass das Bestehen von Problemen verleugnet wird, diejenigen, die auf das Problem hinweisen, werden entwertet.

- Es kommt zum **Utopiesyndrom**:

- **Utopiesyndrom** bedeutet, dass **unmögliche Lösungen für möglich** gehalten werden. Der Betreffende schiebt alles auf die eigene Unzulänglichkeit, nicht aber auf die Unerreichbarkeit des Ziels. Dabei werden bewährte Lösungen nicht aufgegriffen und es kommt zu **Pseudoproblemen**.

Menschen in Veränderungsprozessen

Menschen in Veränderungsprozessen

- Haben ein Bedürfnis nach Klarheit, Ordnung und Sicherheit.

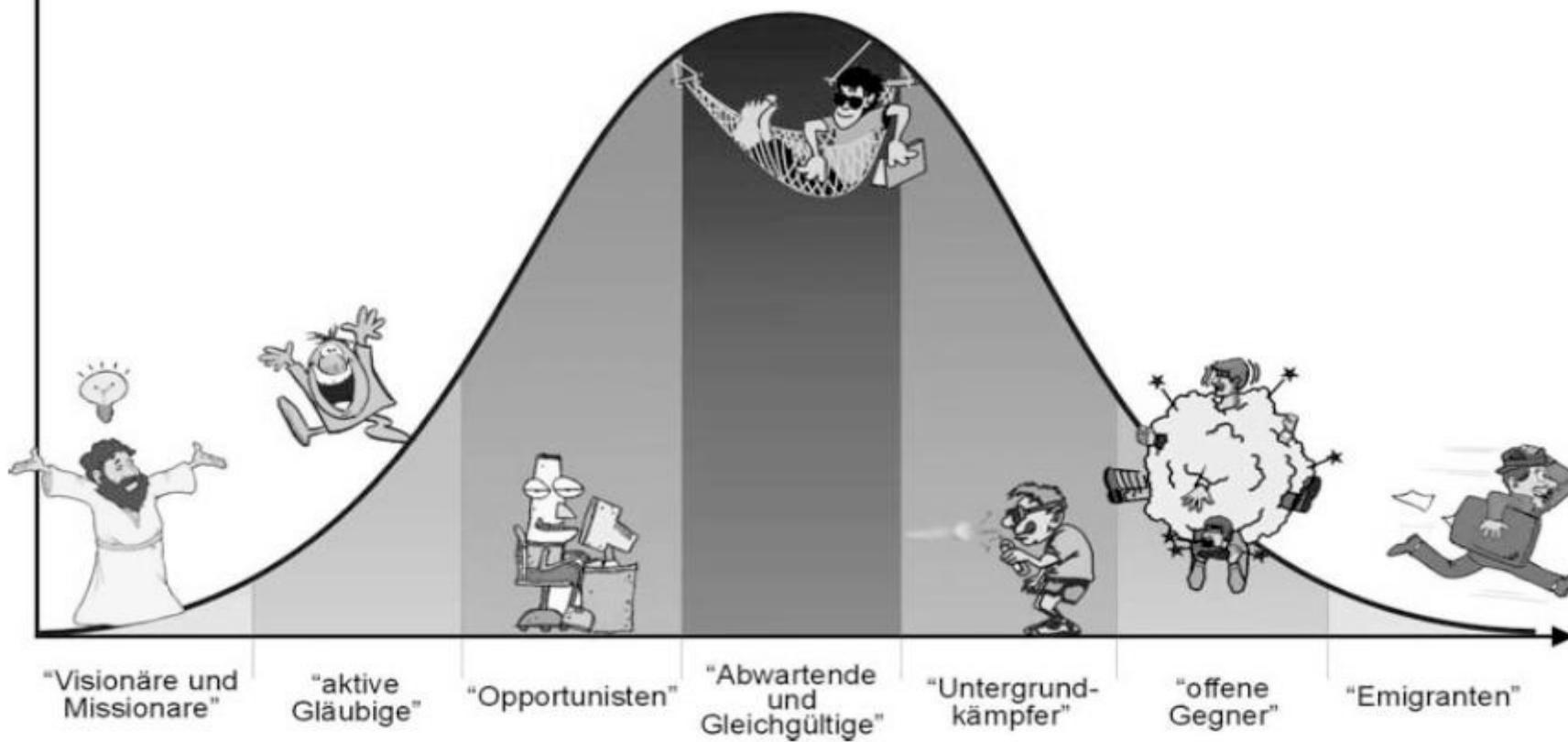
Nur wenige reagieren begeistert auf nicht erwünschte, aber notwendige Veränderungen

- Veränderungen werden oft als Zumutung erlebt.

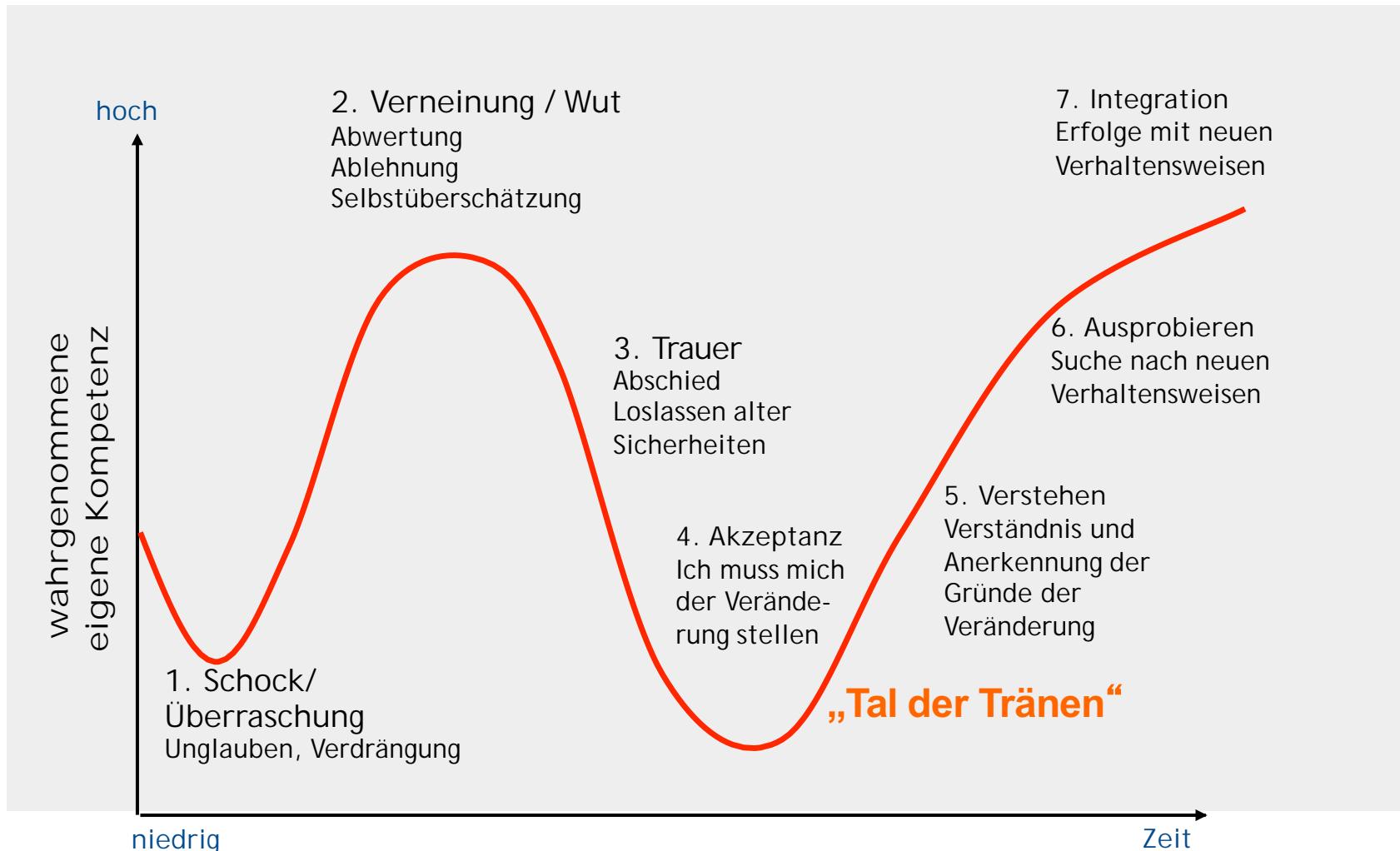
Psychologisch ist dieses Verhalten durchaus folgerichtig!

Um erfolgreich Veränderungen wirksam umsetzen zu können, ist es wichtig, diese Reaktionen zu verstehen

Menschen in Veränderungsprozessen



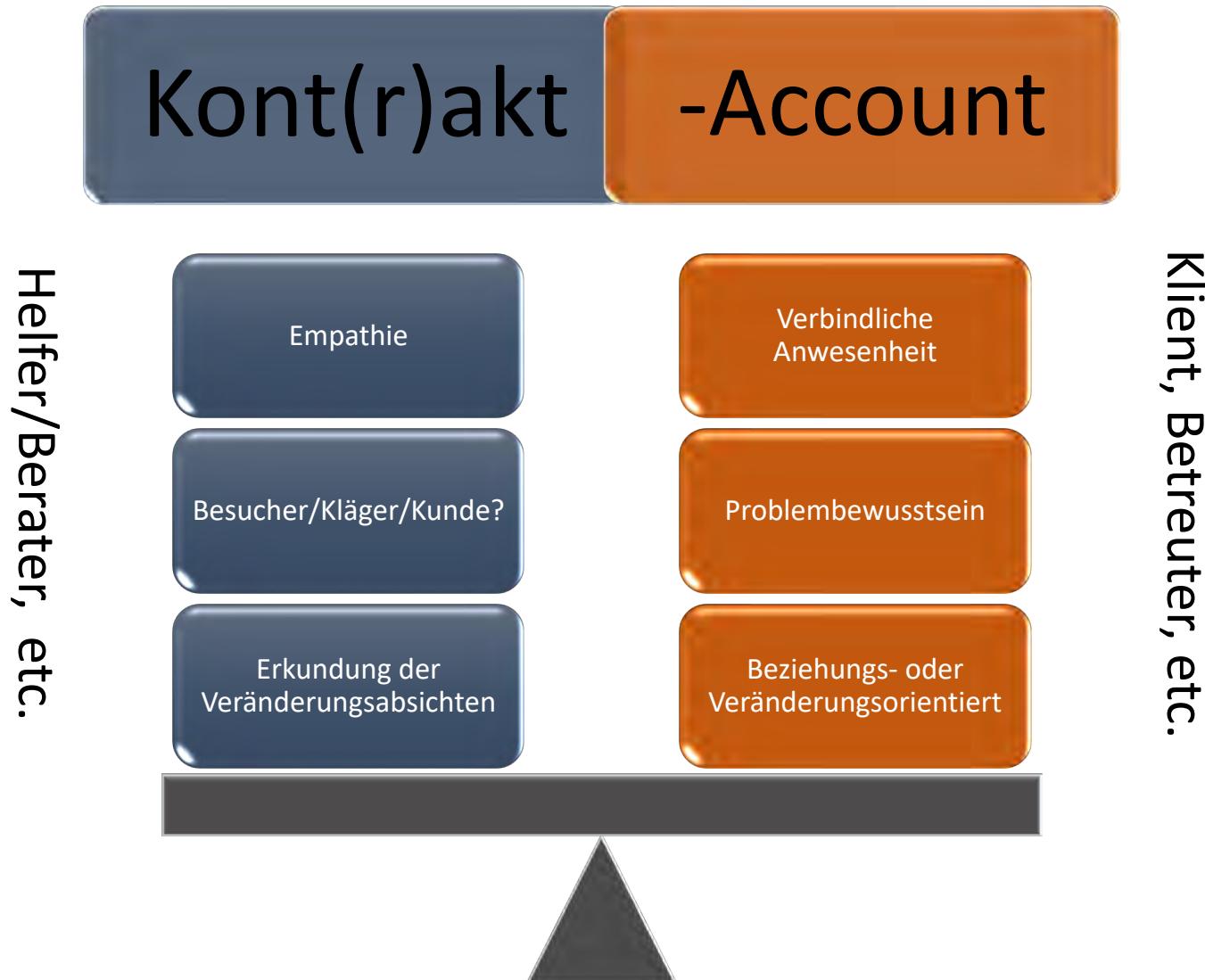
Phasen in Veränderungsprozessen



Widerstand in Veränderungsprozessen



Das Setting in die Waage bringen...



Das Setting in die Waage Bringen

(Wieviel %)

Besucher

Besucher besuchen. Sie sind geschickt oder/und auch geschickt

Besucher behandelt man freundlich und begegnet ihnen interessiert.

Erkundigt sich nach ihrem Befinden, um sie je nach Kapazität zu verabschieden und sie einzuladen, als Kunde wiederzukommen.

(Wieviel %)

Kläger

Kläger sind Menschen, die klagen und anklagen.

Mit Klägern kann man prima raufen und sich hierin auch erschöpfen.

Klägern gegenüber verhält man sich hinterfragend abgegrenzt. Man erteilt Ihnen nie Veränderungsaufgaben sondern Beobachtungsaufgaben.

(Wieviel %)

Kunde

Kunden haben verstanden haben, dass die Dinge, die ihnen passieren, nicht einfach passieren, sondern etwas mit Ihnen zu tun haben

Sie sind daran interessiert, bei sich zu schauen, was sie selbst anders machen können, wo wie und wie sie sich entwickeln können.

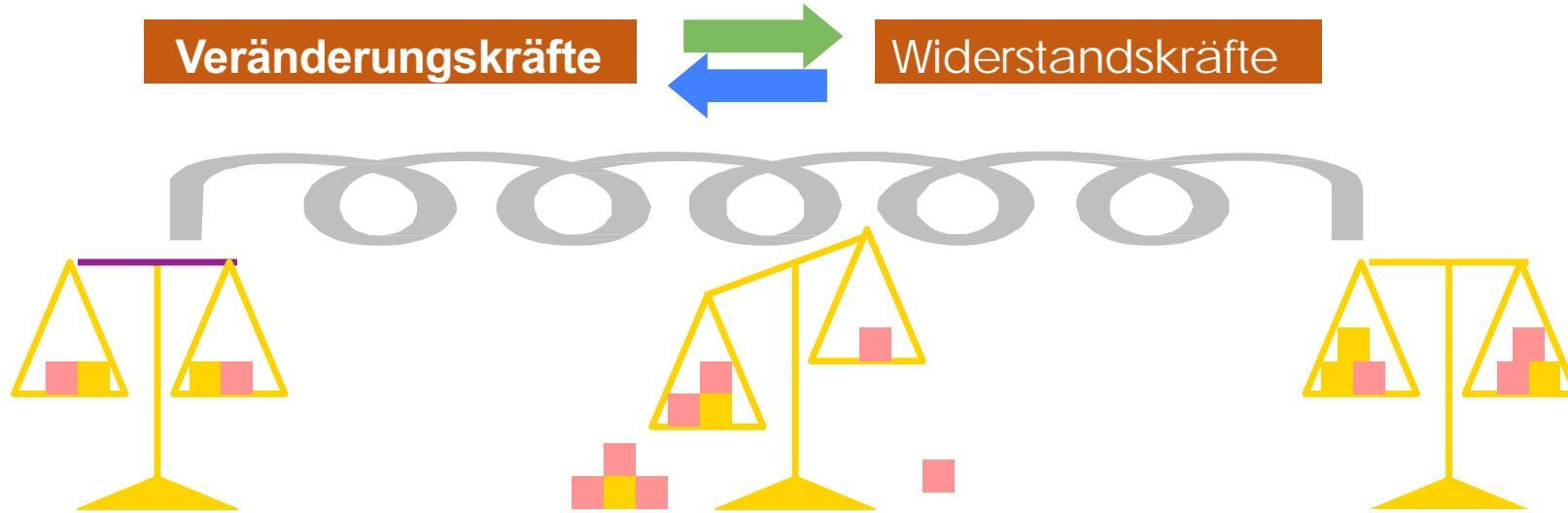
Kunden gibt man Veränderungsaufgaben, die sie nicht überfordern.

Widerstand

im Rahmen von Veränderungen ...

Widerstand ...

- richtet sich gegen Ergebnisse der Veränderung und/oder die erwarteten oder befürchteten Auswirkungen der Veränderung,
- entsteht durch die Art und Weise wie Veränderungen durchgeführt wird,
- fußt auf negativen Erfahrungen in früheren Veränderungen,
- ist persönlichkeitsbedingt zu erklären.



Das neue Gleichgewicht kann für den Einzelnen
schlechter, gleich oder besser sein, als die alte Situation

- Aufgeben von Gewohnheiten
- Veränderung sozialer Gewohnheiten
- Verlust von Status und Einfluss
- Aufgaben persönlicher Ziele
- Qualifikationsveränderung
- Verständnisprobleme
- Misstrauen
- Kommunikationsprobleme
- Schutz anderer
- Ideologien

Ursachen für Widerstand

Der oder die Betroffenen haben die Ziele, die Hintergründe oder die Motive des Projekts/der Veränderung/der Aufgabe

nicht verstanden.

Die Betroffenen haben verstanden, worum es im Rahmen des Projekts/der Veränderung/der Aufgabe geht, aber sie

glauben nicht

was man ihnen sagt.

Die Betroffenen haben verstanden, und sie glauben auch, was gesagt wird aber sie

wollen nicht mitgehen

weil sie sich vom vorgesehenen Projekt/der Veränderung/der Aufgabe keine positiven Konsequenzen versprechen.

Die Betroffenen **können nicht mitgehen.**



Widerstand als verschlüsselte Botschaft

Widerstände

 gegen Veränderung zeigen sich in vielfältiger Weise

	Verbal	Nonverbal
Aktiv	Widerspruch <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Diskussion<input type="checkbox"/> Anschuldigungen<input type="checkbox"/> Drohungen<input type="checkbox"/> Polemik<input type="checkbox"/> Sturer Formalismus	Aufregung <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Aufruhr<input type="checkbox"/> Streit<input type="checkbox"/> Intrigen<input type="checkbox"/> Gerüchte<input type="checkbox"/> Cliquenbildung<input type="checkbox"/> Aktionismus
Passiv	Ausweichen <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Schweigen<input type="checkbox"/> Bagatellisieren<input type="checkbox"/> Blödeleien<input type="checkbox"/> Ins Lächerliche ziehen<input type="checkbox"/> Unwichtiges debattieren	Lustlosigkeit <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Unaufmerksamkeit<input type="checkbox"/> Ermüdung<input type="checkbox"/> Fernbleiben<input type="checkbox"/> Innere Emigration<input type="checkbox"/> Krankheit

Widerstände haben eine Vielzahl von Ursachen und sind immer mit EMOTIONEN verbunden

- Gewohnheit und Trägheit
- Angst vor dem Unbekannten
- Denkmuster
- Etc.

Motivational Interviewing

Umgang mit unmotivierten Werkstattbeschäftigten

- Von der Motivationsforderung zur
Motivationsförderung

DEFINITION MOTIVATIONAL INTERVIEWING

Wie können Menschen zu Veränderungen motiviert werden?

Die Frage, wie Menschen mit **problematischen Verhaltensweisen** zu einer **Veränderung motiviert** werden **können**, stellt sich in allen Bereichen der Arbeit mit Menschen, wie z.B. Führung, Lehre, Beratung, Therapie und Pflege.

Die Antwort lautet nicht selten: Druck ausüben oder Überredungskünste walten lassen. Dieses Vorgehen ist kräftezehrend und selten Erfolg versprechend.

DEFINITION MOTIVATIONAL INTERVIEWING

Motivational Interviewing ist eine **Klientenzentrierte**

(= Die Sichtweise und das Erleben des Klienten sind entscheidend)

und zielorientierte Methode,

(= zielgerichtetes Vorgehen, Erkundung der positiven und negativen Seiten des Verhaltens)

die die intrinsische Motivation für eine Veränderung erhöhen soll

(= die im Klienten schlummernden Veränderungsimpulse werden freigesetzt - er wird Fürsprecher der eigenen Veränderung)

durch Erkundung und Auflösung der Änderungsambivalenzen des Klienten.

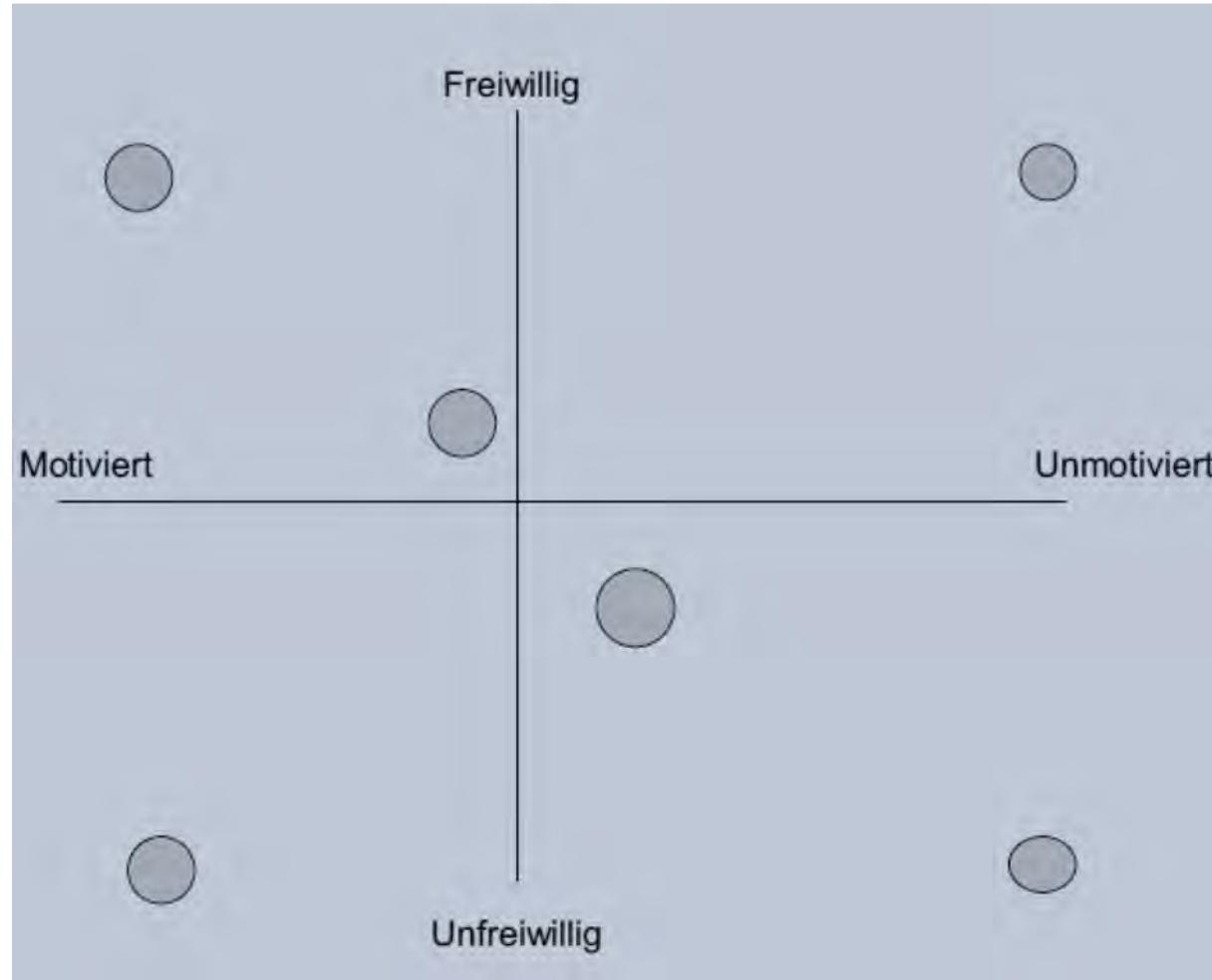
(= die innere Zwiespältigkeit - „einerseits möchte ich etwas ändern, andererseits aber auch nicht“ - wird systematisch erkundet)

„PHILOSOPHIE MOTIVATIONAL INTERVIEWING

MI impliziert einen bestimmten „Geist“ (innere Haltung, Menschenbild):

- Die Motivation zu einer Verhaltensänderung geht vom Klienten aus und wird ihm nicht von außen auferlegt.
- Es ist die Aufgabe des Klienten und nicht des Professionellen Helfers/Beraters, die Ambivalenz des Klienten aufzulösen.
- Direkte Überzeugungsversuche sind keine wirksame Methode zur Auflösung von Ambivalenz.
- Der Umgangsstil ist ein ruhiger und “entlockender”.
- Der Klient wird aktiv darin unterstützt, seine Ambivalenz zu erkunden und aufzulösen.

DEFINITION MOTIVATIONAL INTERVIEWING

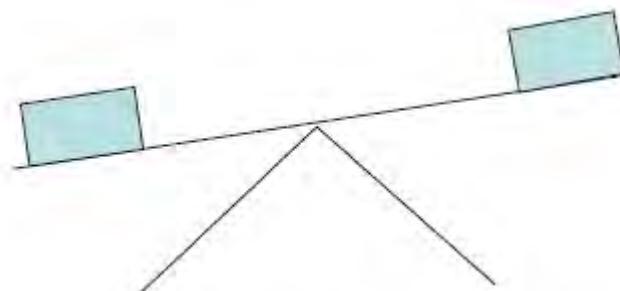


DEFINITION MOTIVATIONAL INTERVIEWING

Die Entscheidungswaage

Kosten des Status Quo
Nutzen einer Veränderung

Kosten einer Veränderung
Nutzen des Status Quo



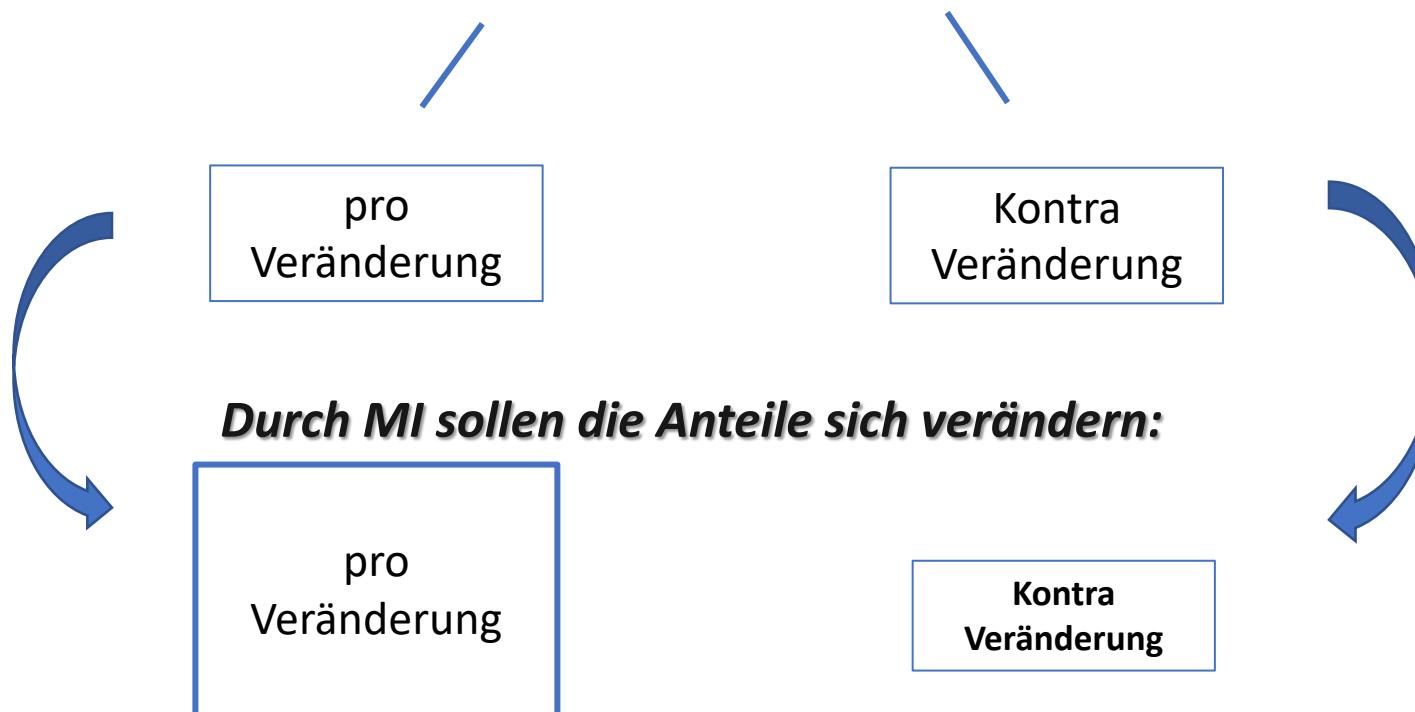
Miller, W. & Rollnick S. (2004): Motivierende Gesprächsführung. Freiburg

PRINZIPIEN MOTIVATIONAL INTERVIEWING

Grundannahme des MI

Klienten sind nicht unmotiviert, sondern ambivalent:

Zwei Seelen schlagen in der Brust von Menschen vor einer Veränderung



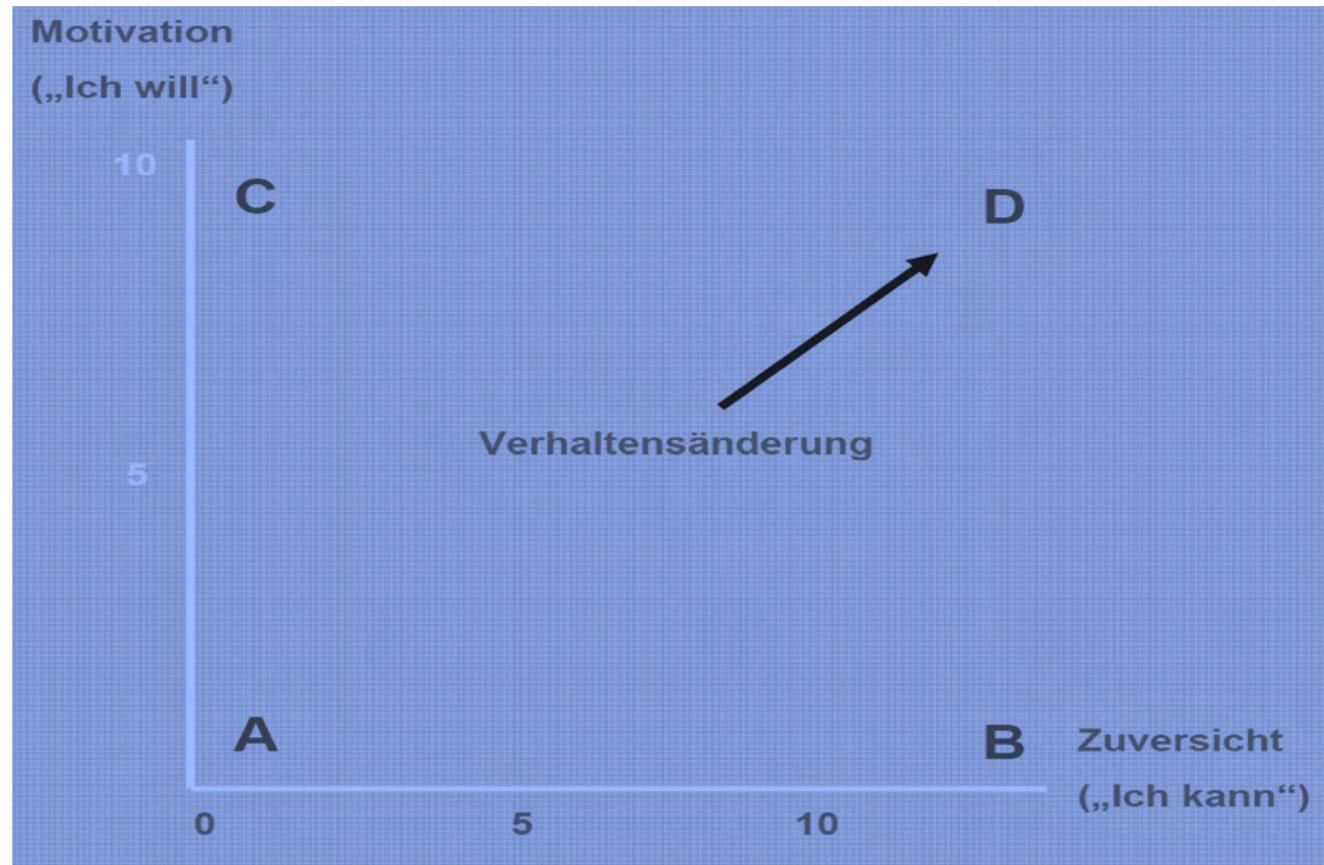
Durch MI sollen die Anteile sich verändern:

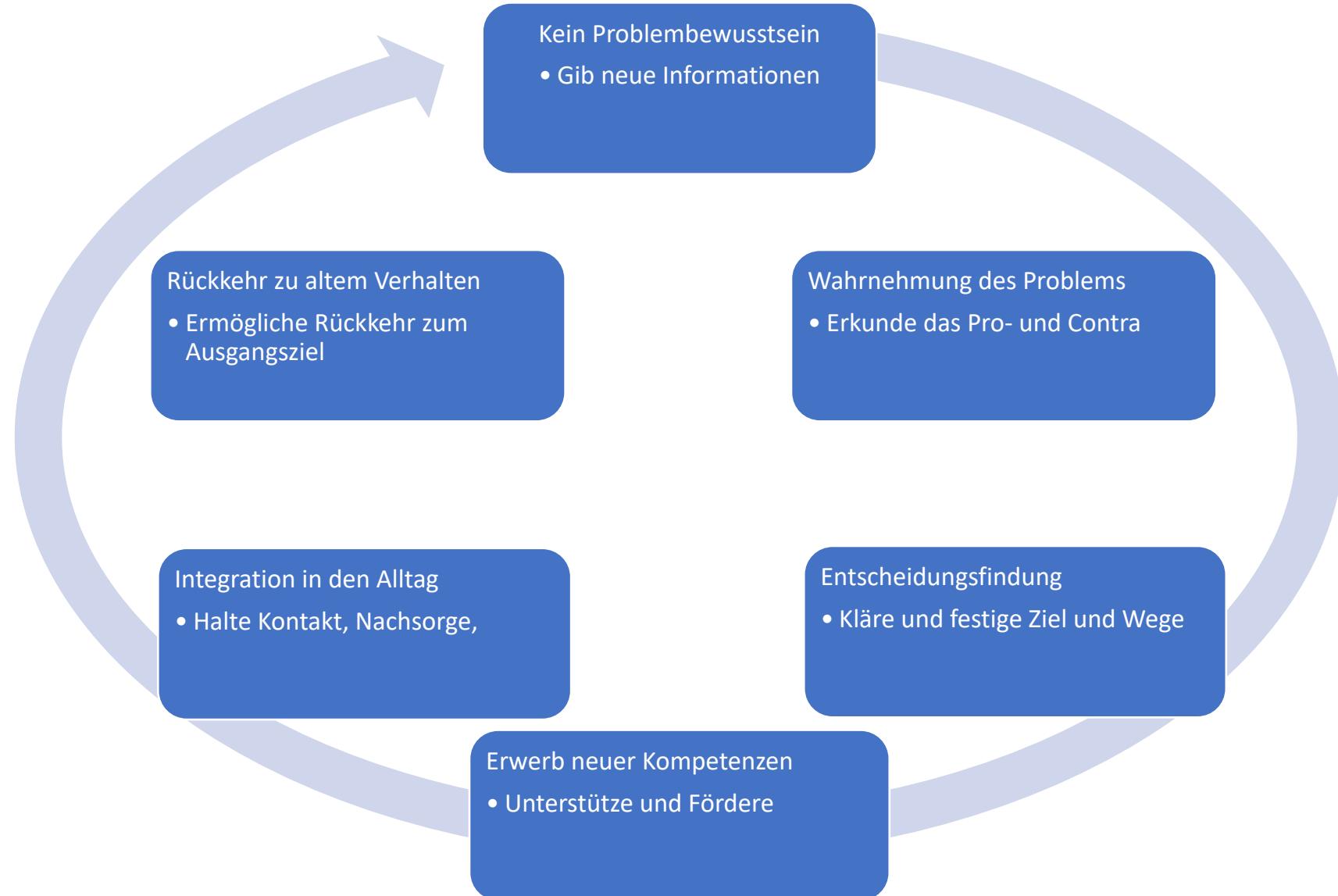
DEFINITION MOTIVATIONAL INTERVIEWING

Arbeitsmöglichkeiten zur Entscheidungswaage			
Weiter machen wie bisher		Sich verändern	
Vorteile	Nachteile	Vorteile	Nachteile

PRINZIPIEN MOTIVATIONAL INTERVIEWING

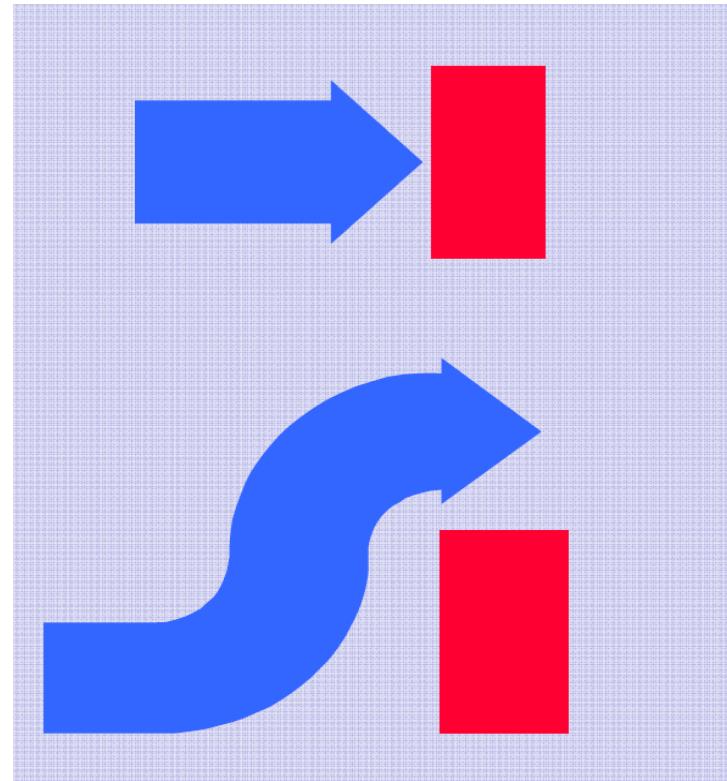
Stärkung der Änderungszuversicht





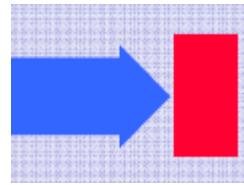
PRINZIPIEN MOTIVATIONAL INTERVIEWING

Widerstand



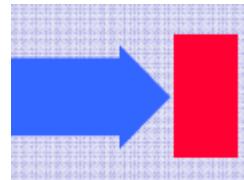
PRINZIPIEN MOTIVATIONAL INTERVIEWING

Widerstand



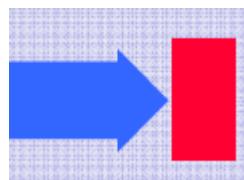
Einwände Formulieren

Bezweifeln, Misstrauen, Feindseligkeit



Verweigern, Verleugnen

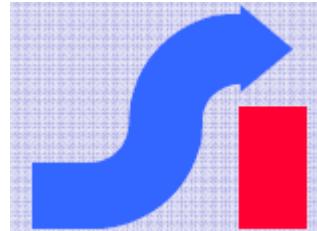
Herunterspielen, Bagatellisieren, Ablehnen, Beschuldigen,



Ignorieren

Nebengleise, Unaufmerksamkeit

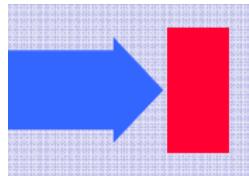
Umgang mit Widerstand



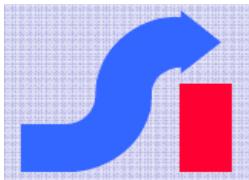
- Einfaches Widerspiegeln
- Überzogenes Widerspiegeln
- Widerspiegeln der Ambivalenz
- Betonung der Entscheidungsfreiheit und Kontrolle
- Den Fokus verschieben
- Zustimmung mit einer Wende

PRINZIPIEN MOTIVATIONAL INTERVIEWING

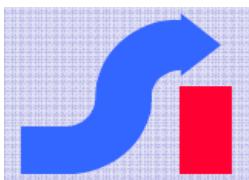
Umgang mit Widerstand



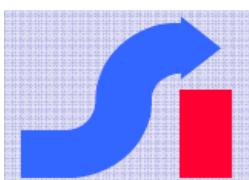
**Soll das heißen, dass sie mich als unfähig zur Erziehung beurteilen.
Ich habe kein Problem meine Leistung zu bringen.**



Sie möchten als kompetenter Vater angesehen werden.



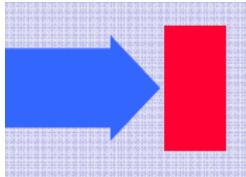
Dann brauchen Sie sich ja über nichts Sorgen zu machen. Ihr Verhalten kann Ihnen überhaupt nicht schaden.



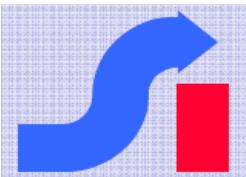
Was Sie mit dieser Information machen, liegt vollständig in Ihren eigenen Händen.

PRINZIPIEN MOTIVATIONAL INTERVIEWING

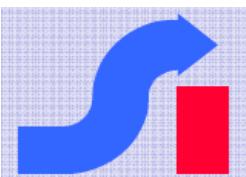
Umgang mit Widerstand



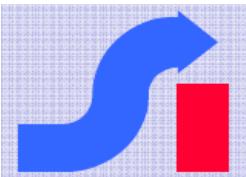
Ich bin nicht derjenige, der ein Problem hat. Ich reagiere nur auf die immer schwierigere Situation bei uns in der Familie.



Es scheint Ihnen so, dass der eigentliche Grund für Ihr Verhalten etwas mit Problemen in Ihrer Beziehung zu Ihrem Ehemann zu tun hat.

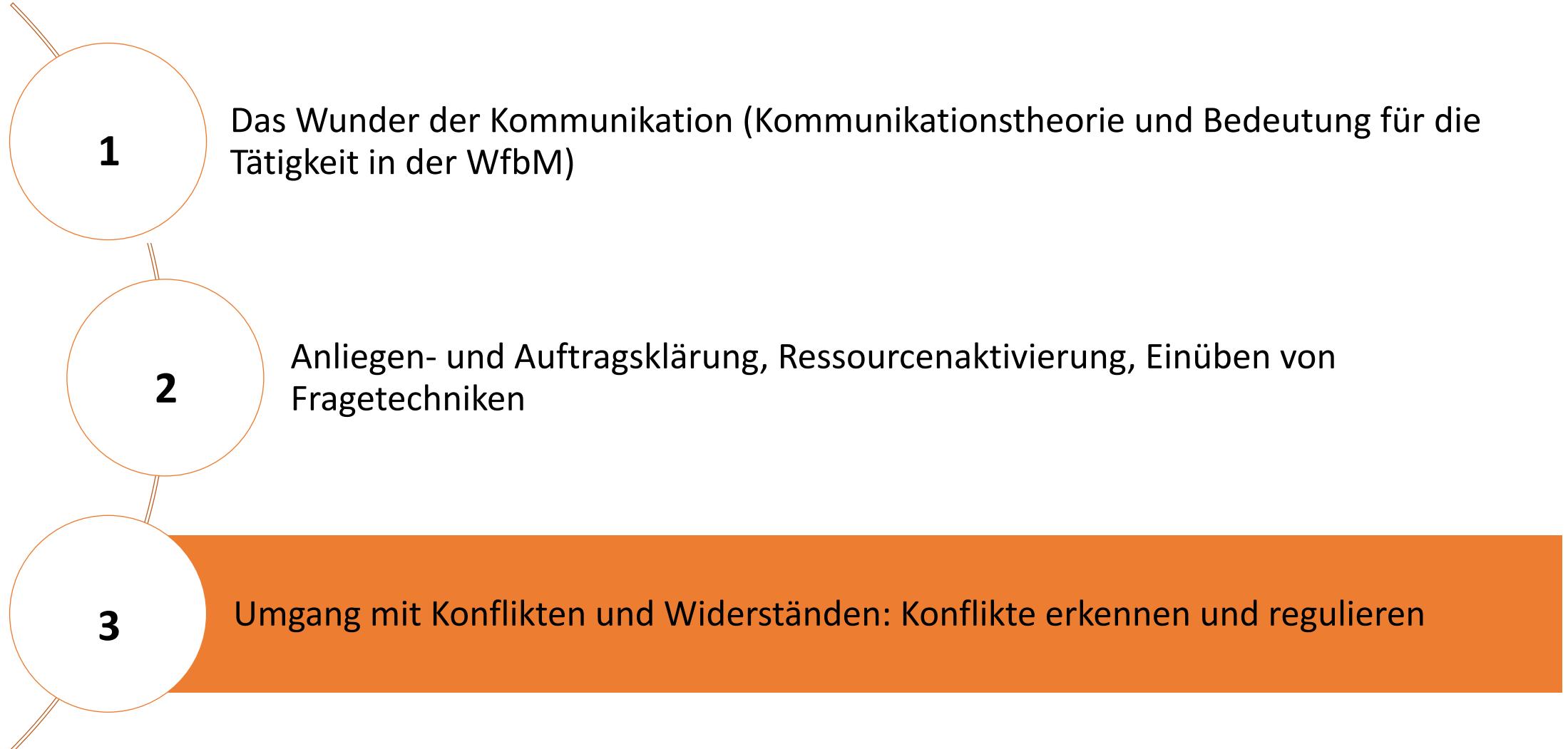


Sie haben da etwas sehr wichtiges gesagt. Es geht um mehr als Ihr persönliches Verhalten. Solche Dinge haben immer etwas mit dem ganzer Familie zu tun.



In Ordnung. Wenn das so ist, brauchen Sie sich ja über nichts Gedanken zu machen.

Themenübersicht



Einstiegsfragen

- Mit welchen Konflikten haben Sie häufig zu tun? Wie kommt es zu diesen Konflikten?

Was ist gut daran?

Was ist schlecht daran?

- Wie gehen Sie mit diesen Konflikten um (Strategien)?

Was ist gut daran?

Was ist schlecht daran?

- Über welche Kompetenzen verfügen Sie zur Konfliktlösung?

Was hat sich bewährt? Was hat zur gewünschten Lösung geführt?

Was hat sich nicht bewährt? Was hat nicht zur gewünschten Lösung geführt?

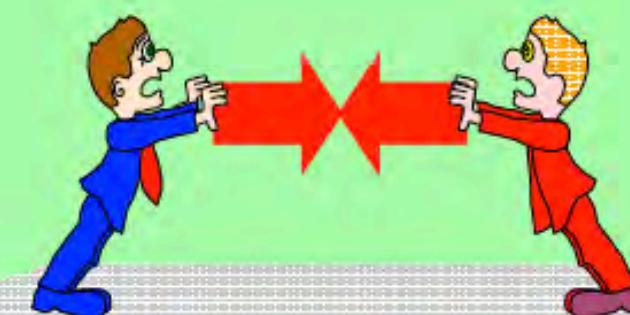
Was ist ein Konflikt?

Konflikt



Zusammenstoßen

Aufeinandertreffen unvereinbarer (oder
unvereinbar erscheinender)
Handlungsalternativen.



**Intrapsychischer
Konflikt**

Innerer Kampf

Sozialer Konflikt

Zusammenstoß
zwischen zwei Akteuren

Konfliktdefinition nach Glasl

Ein „Sozialer Konflikt“ ist eine Interaktion zwischen Akteuren

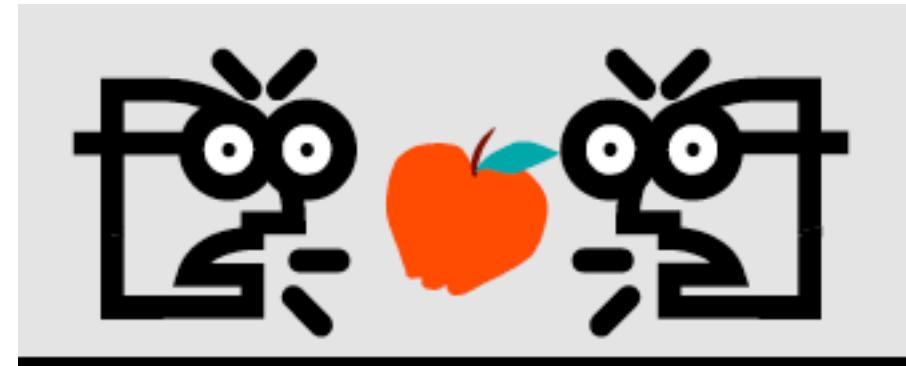
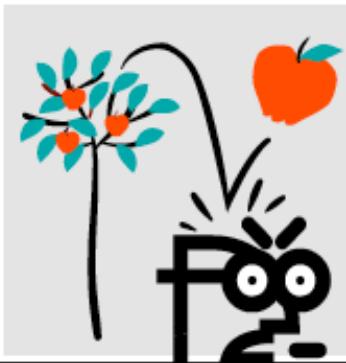
Einzelnen → Gruppen → organisatorischen Einheiten

wobei wenigstens 1 Akteur Unvereinbarkeiten

- im Denken
- und/oder Fühlen
- und/oder Wollen

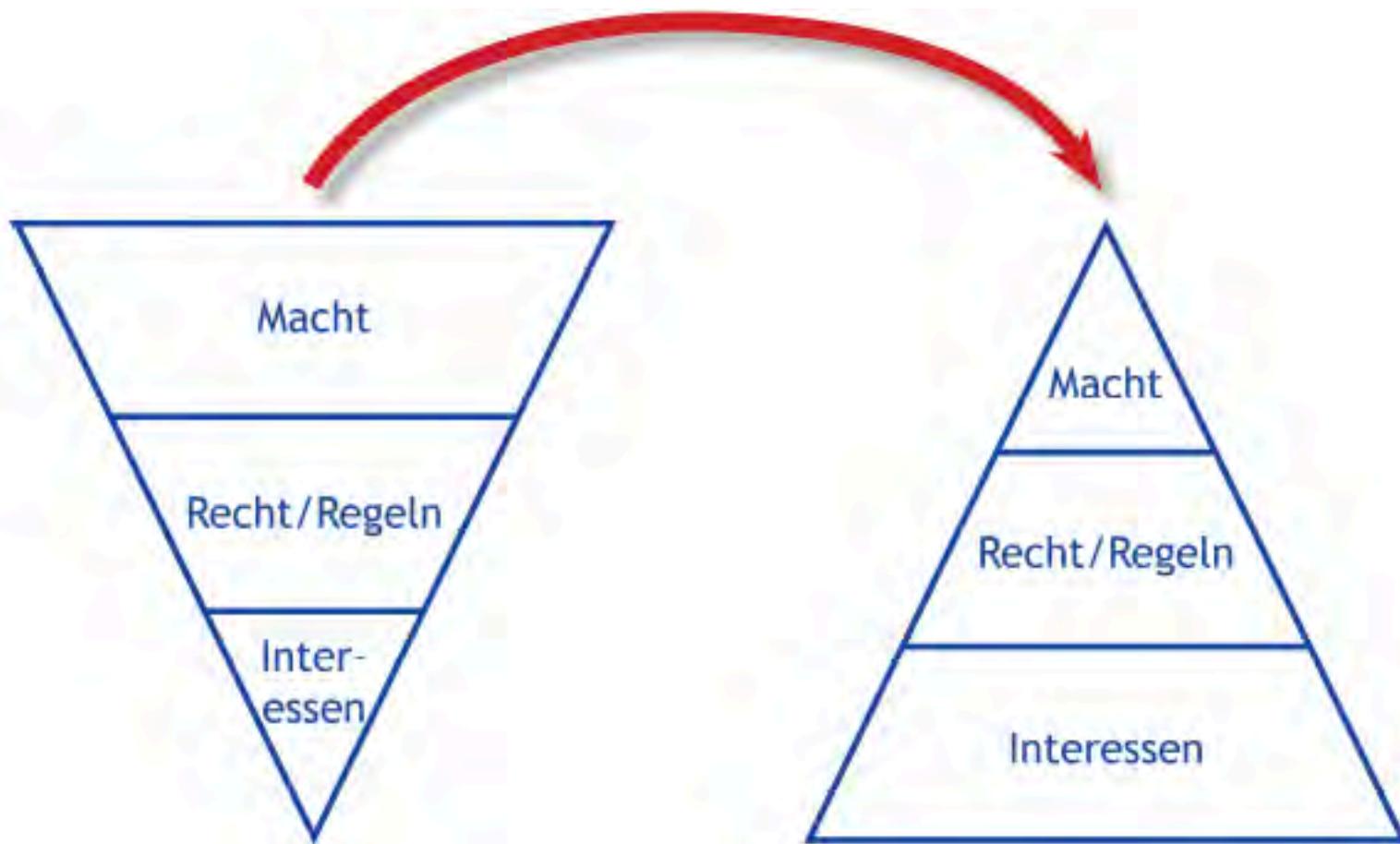
der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch den anderen Akteur erfolgt.

Unterscheidung von Fehlern und Konflikten



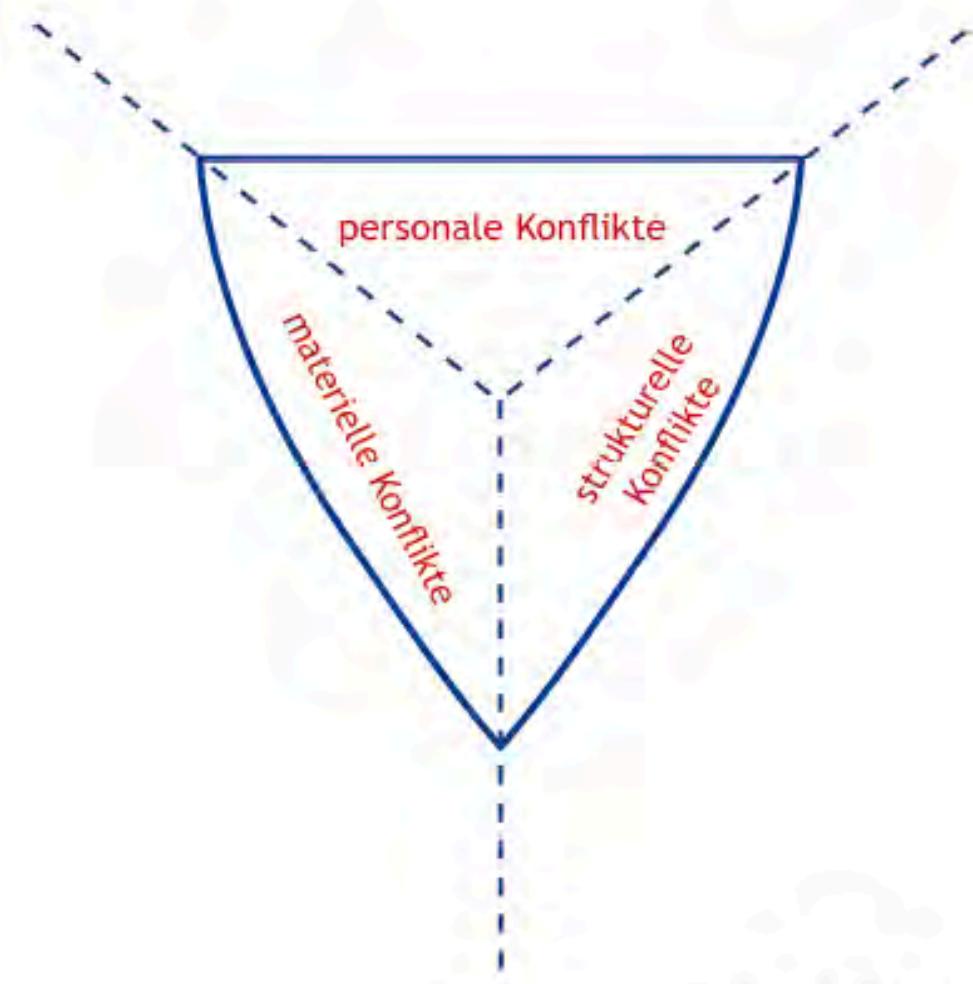
Etwas ist passiert, wäre vermeidbar	Ausgangslage	Gegensätze/Widersprüche (unvermeidlich, ...notwendig)
Logik, Analyse, Experten	Methode	Logik gilt nicht, Interessen, reflektierter Umgang
Reparieren	Lösung	Akzeptieren, pflegen, immer wieder lösen oder regeln
Vorsorge treffen, damit Fehler nicht wieder passiert	Konsequenz	Konflikte einkalkulieren, Vorsorge für Umgang schaffen, managen
Erledigt, Erleichterung, Erfolgssstimmung	Hinterher	Lösungen sind auf Situationen abgestimmt, haben keine Endgültigkeit, auch Gewissheit um grundsätzliche Widersprüche > Konflikte auf Dauer gestellt.

Macht, Interessen in Konflikten



nach W. Ury

Die Triade der systemischen Konfliktbearbeitung



© Kurt Faller

Konflikt-Kosten

Erster Ordnung: aus dem Konflikt direkt entstandene Kosten

materielle Schäden

1. Arbeitszeit

Bearbeitungszeit der damit befassten Stellen

Ausgaben für Beratung oder juristische Auseinandersetzung

Zweiter Ordnung: aus dem Konflikt entstandene indirekte Kosten

Ausfälle

2. nicht erledigte Aufgaben

Verlust von potentiellen Aufträgen

Arbeitszeit im Team oder Umfeld

Dritter Ordnung: aus dem Konflikt langfristig entstehende Kosten

Auswirkungen

3. auf das Arbeitsklima

die Motivation der Mitarbeiter,

das Ansehen des Unternehmens

notwendige Veränderungsprozesse

Konflikt-Arten

Bewertungs- bzw. Zielkonflikt	Beurteilungskonflikt	Verteilungskonflikt	Rollenkonflikt
<p>Uneinigkeit über Ziele, Einstellungen, Normen und Werte</p> <p>Auslöser</p> <p>Entstehen durch unterschiedliche Zielsetzung zwischen</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Organisatorischen Einheiten➤ Berufsgruppen, Funktionen➤ Individuellen, persönlichen Orientierungen	<p>Gleiche Ziele, Uneinigkeit über den Weg</p> <p>Auslöser</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Unterschiedlicher Informationsstand➤ Unterschiedliche Vorerfahrungen➤ Unterschiedliche Rahmenbedingungen	<p>Uneinigkeit über Verteilung von Ressourcen:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Persönliche➤ Finanzielle➤ Technische <p>Auslöser</p> <p>Treten auf, wenn keine allgemein anerkannten</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Kriterien,➤ Ziele,➤ Wertvorstellungen➤ vorhanden sind	<p>Uneinigkeit über Rollen, Aufgaben und Befugnisse. Bedürfnisse nach Akzeptanz und Anerkennung werden nicht ausreichend befriedigt.</p> <p>Auslöser</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Ungeklärte Strukturen und Rollen➤ Ungeklärte Kommunikations- und Informationswege➤ Unterschiedliche Wertorientierungen oder Erwartungen

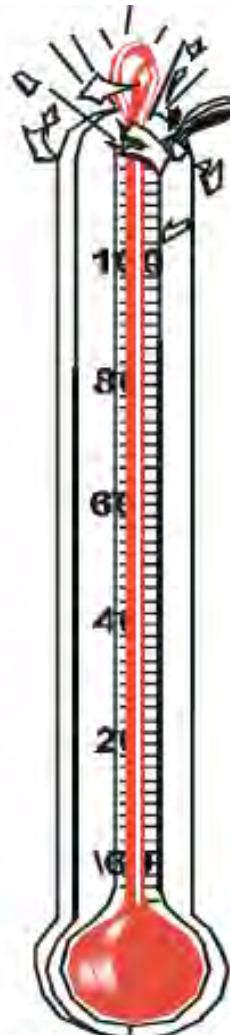
Konflikt-Erscheinungsformen

Heiße Konflikte = Annäherungskonflikte

- Begeisterung, Parteien erhitzen sich für eigene Ziele
- Gegenpartei überzeugen, Anhänger gewinnen
- Parteien suchen Konfrontation, „Entladung, „Explosionen“, Aktionen

Was tun? „Abkühlen“

- Spielregeln: Wie streiten wir uns?
- Interessen hinter den Positionen darlegen und verhandeln,
- deeskalieren



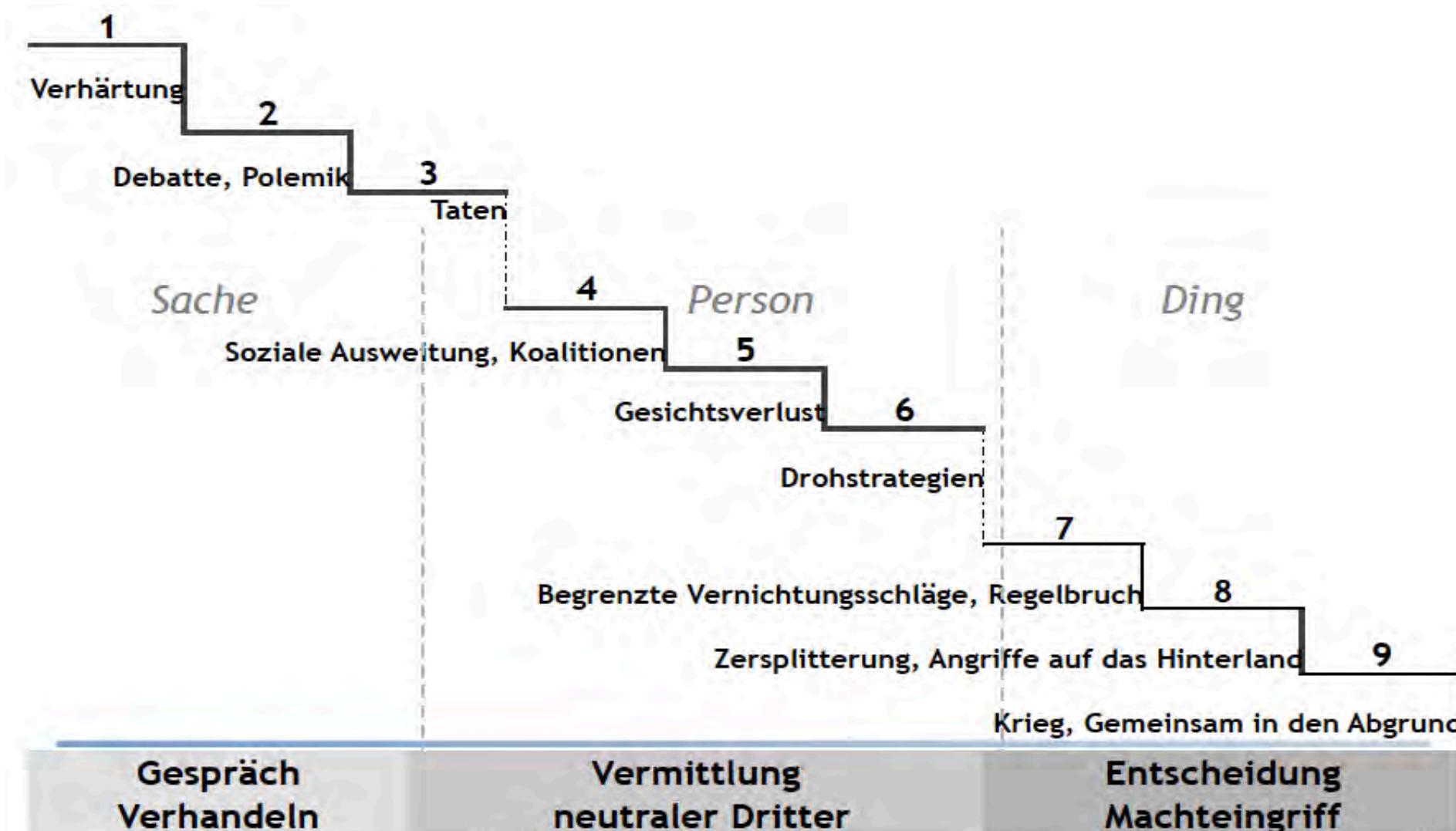
Kalte Konflikte = Vermeidungskonflikte

- Rückzugshaltung: Kontakt vermeiden, ausweichen
- Wachsende Lähmung, Ausweichen durch unpersönliche Regeln und Prozeduren zementieren,
- Angst, Ohnmacht, Lähmung, Selbstzweifel, Verlust des Selbstvertrauens

Was tun? „Anheizen“

- KonFRONTation
- persönliches, emotionales dennoch respektvolles Feedback
- Konflikt auf den Tisch bringen
- „eskalieren“

9 Stufen der Konflikt-Eskalation



Paradox gekoppelte Eskalationsmechanismen

Streitpunktlawine



= immer mehr Streitpunkte - Ansteckung !

Gleichzeitig: Zunehmende Simplifizierung

Arena-Ausweitung



= Ausweiten des Kreises der Beteiligten

= Kollektivierung, d.h. viele Interessen kommen zusammen

Gleichzeitig: Zunehmende Personifizierung

„Sie/Er ist Ursache allen Übels!“ „Weg mit...!“

Pessimistische Antizipation



= auf „worst case scenario“ eingestellt !

Selbsterfüllende Vorhersage

(self-fulfilling prophecy)

Was ich verhindern will, führe ich gerade selbst herbei !

Methoden der Konfliktterhellung

Um was geht es in diesem Konflikt?

Punkteliste, Eisbergmodell

Wer ist an dem Konflikt beteiligt?

Auflistung aller Personen, auch der am Rande Beteiligten, weil sie mitunter eine größere Bedeutung haben als gedacht.

Stakeholdermodell

Wie weit ist der Konflikt eskaliert?

Wo liegen die Wendepunkte in dem Konflikt?

Wann und wodurch ist der Konflikt von einer Eskalationsstufe in die nächste abgerutscht?

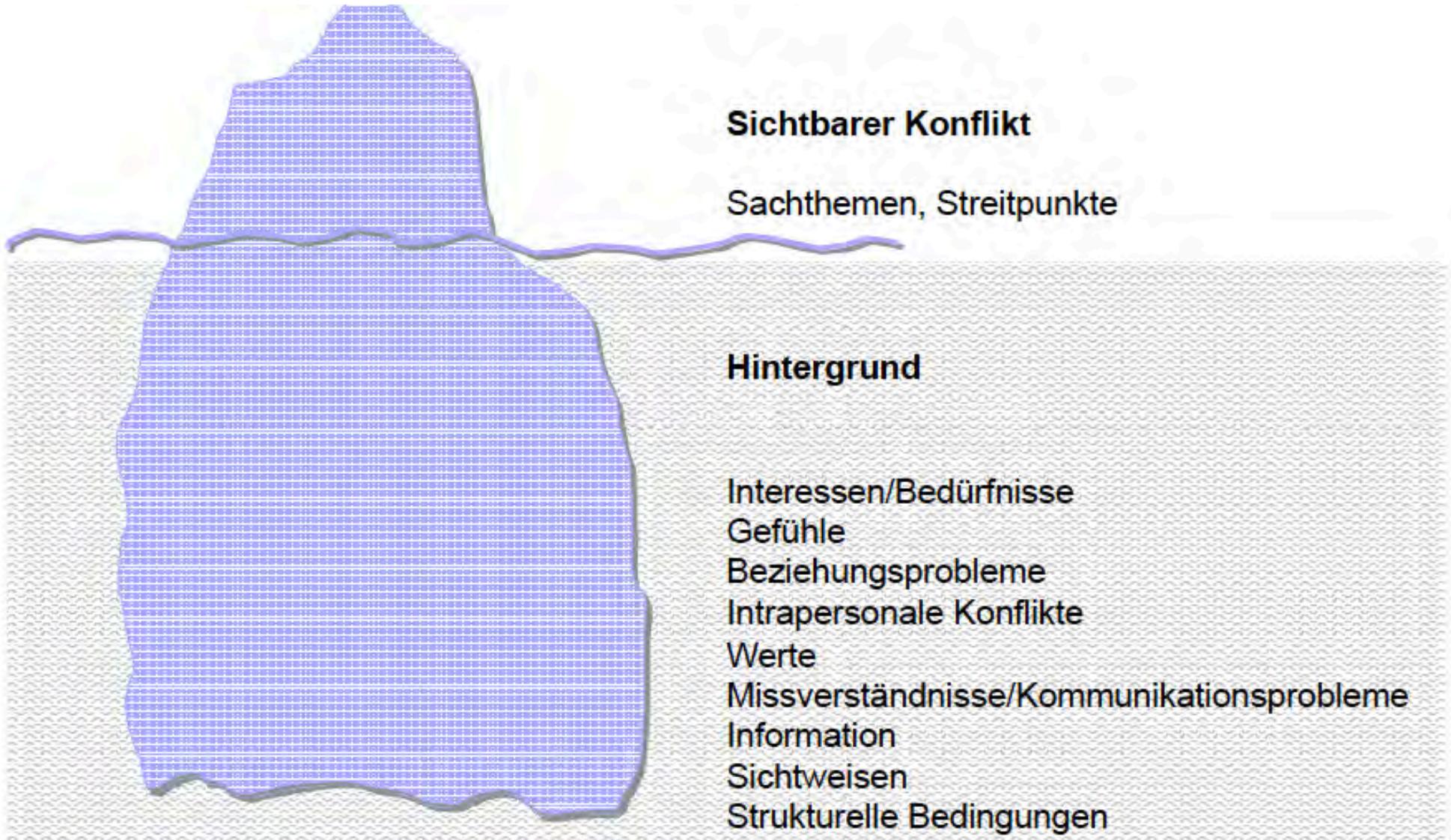
Eskalationsskala

Um was für einen Konflikt handelt es sich?

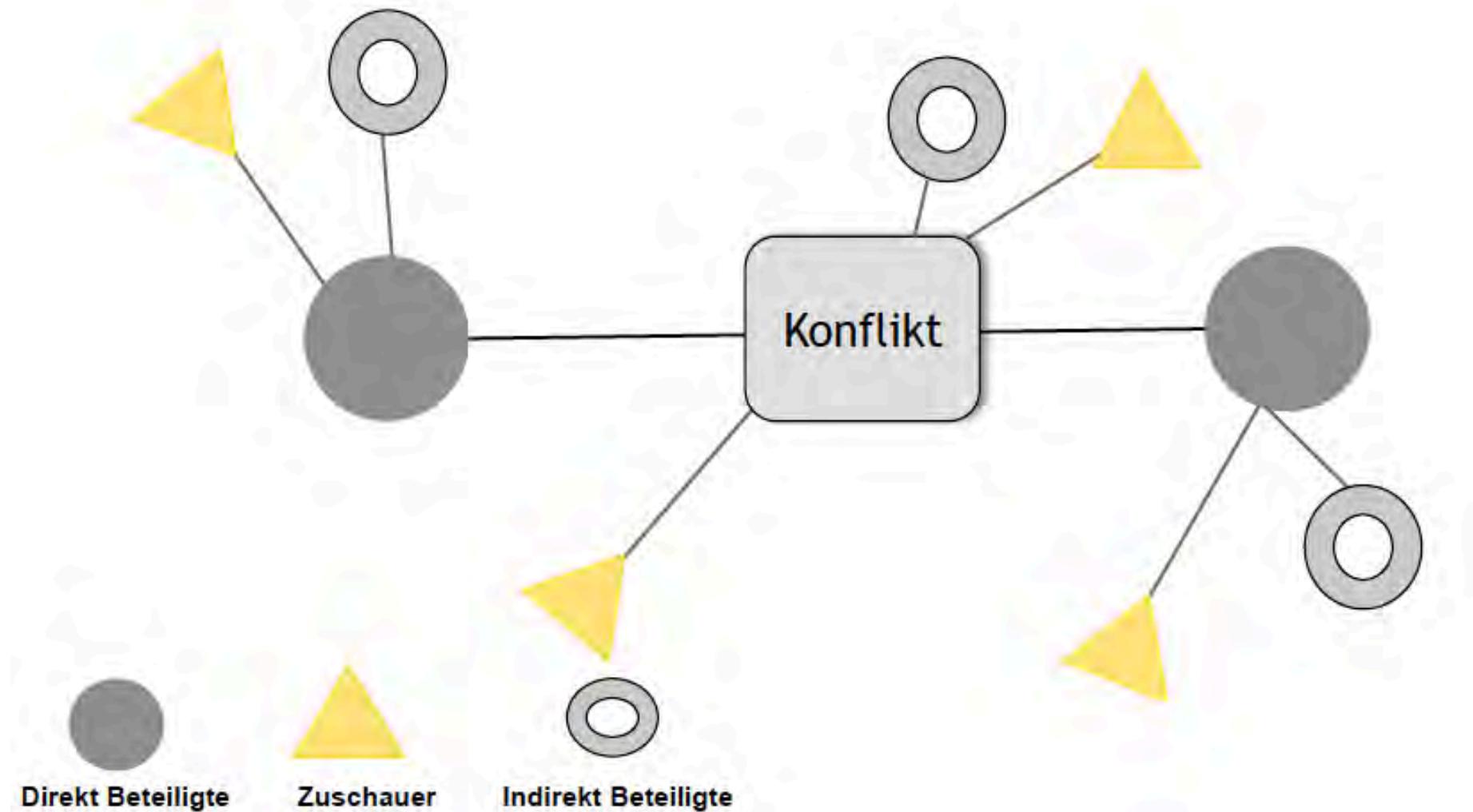
Konfliktursachen, welche Interessen stehen hinter dem Konflikt?

Spinnwebanalyse

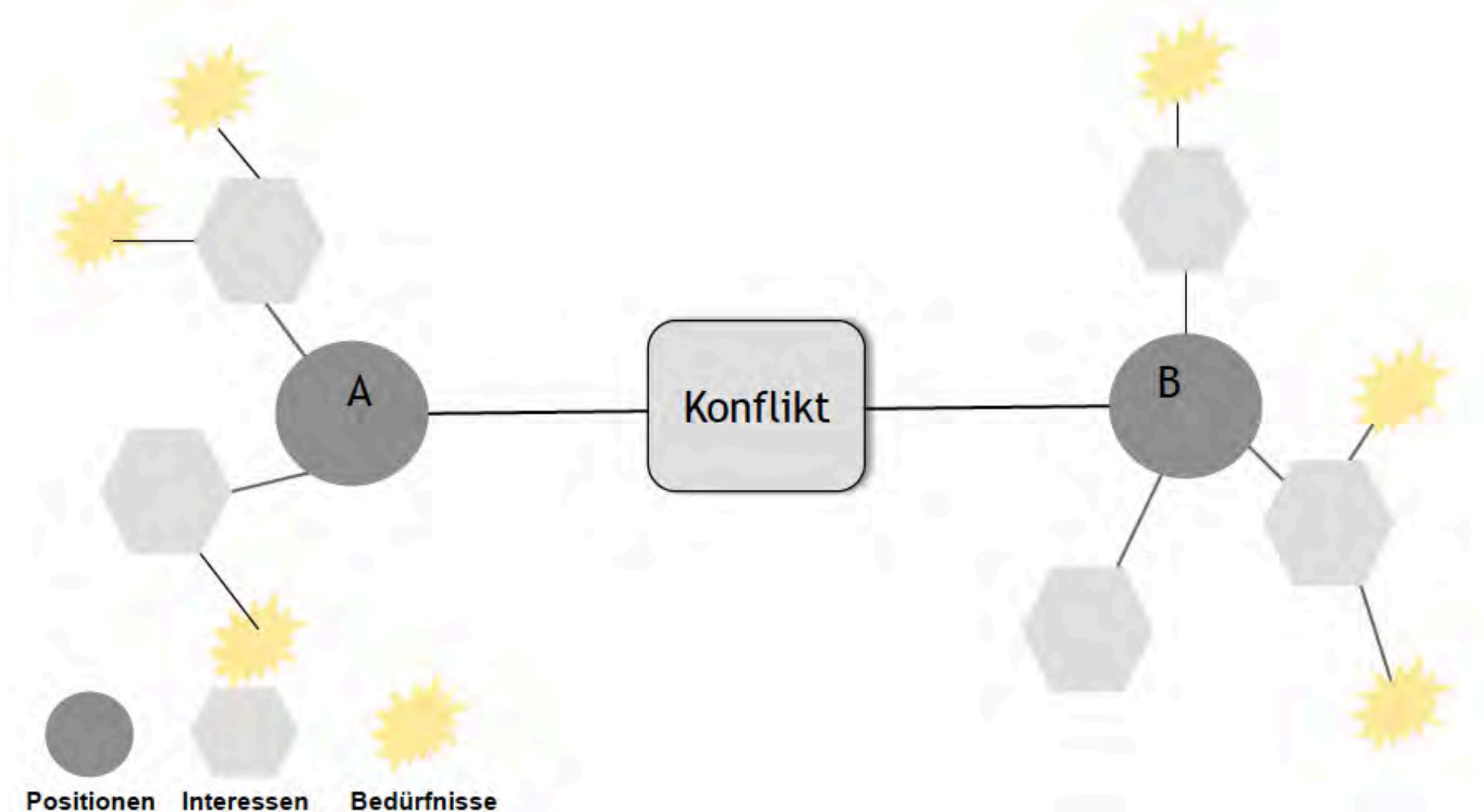
Eisberg



Stakeholder-Modell



Spinnweben-Analyse



Perzeptionsklärung

Streitpunkte

Was sehen Sie als Streitpunkte (nur die „Überschriften“ nennen)?

Was sind die Streitpunkte Partei „A“? Und die der Partei „B“?

Konfliktverlauf/Wendepunkte

Wie sehen Sie den bisherigen Konfliktverlauf? Welche Wendepunkte sind erkennbar?

Parteien

Wer ist aus Ihrer Sicht überhaupt im Konflikt persönlich aktiv?

Was sehen Sie als Anteil „der Organisation“ am Konflikt?

Verhalten der Gegenpartei

Wie erleben Sie das Verhalten der Parteien?

Partei A / Partei B

Absichten

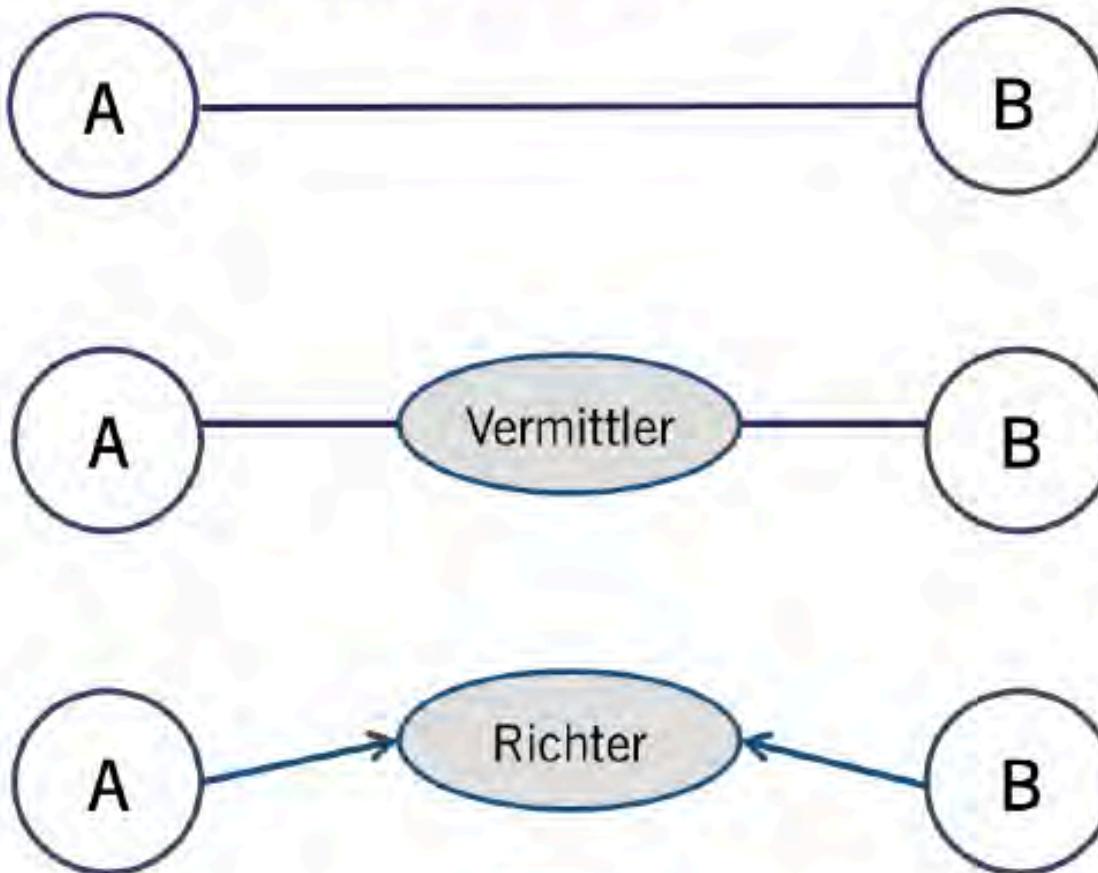
Welchen Eindruck haben Sie zu den Absichten der Parteien?

Worauf scheint es Partei „A“ ankommen zu lassen? Wie weit geht dies voraussichtlich?

Worauf scheint es Partei „B“ ankommen zu lassen? Wie weit geht dies?

Formen der Intervention bei Konflikten

Formen der Konfliktregelung



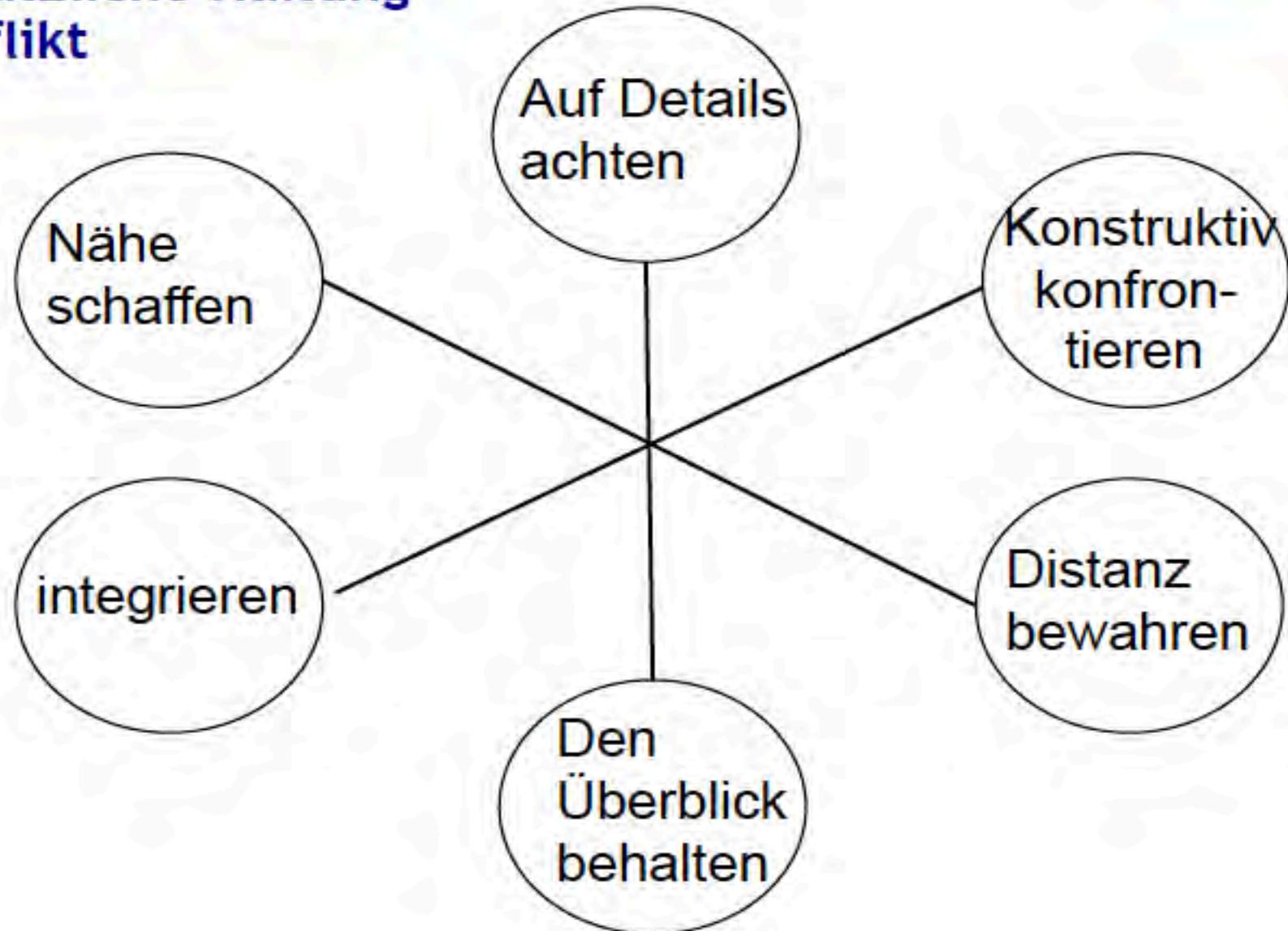
Selbst-bestimmung
↑
↓
Fremd-bestimmung

© Kurt Faller

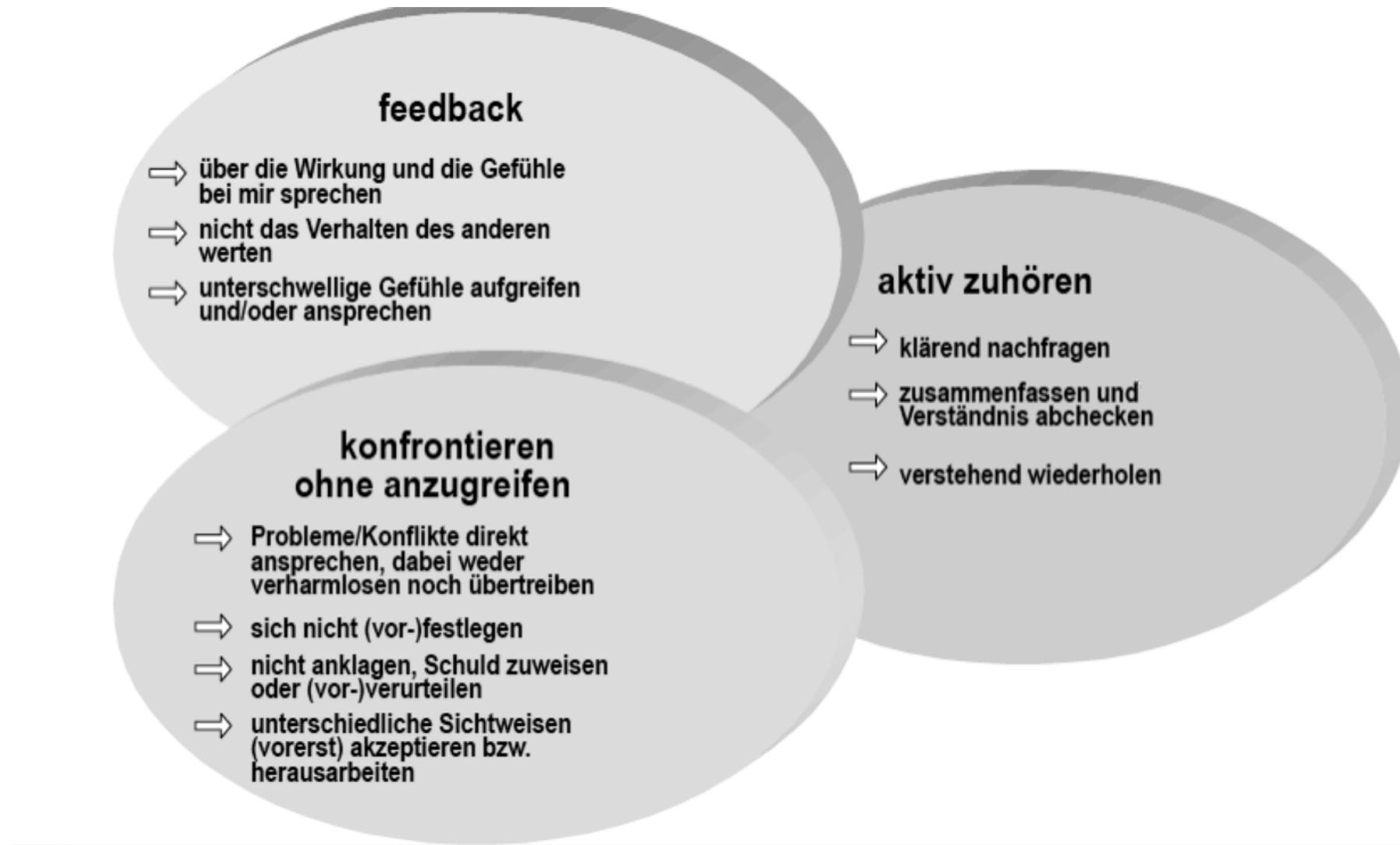
Formen der Intervention bei Konflikten



Grundsätzliche Haltung im Konflikt



Methoden der Konfliktintervention



Das 9-Felder-Modell

nach PD Dr. Joseph Rieforth

Lösung	Was genau wollten Sie damals ändern?	Was möchten Sie gerne jetzt verändern?	Was möchten Sie für die Zukunft?
Ressource	Was haben Sie früher gegen ein solches Problem getan?	Was wäre für Sie jetzt hilfreich? Was wollen Sie jetzt dafür tun?	Wie wollen Sie das auch in Zukunft sicherstellen?
Problem	Wie ist das Problem entstanden?	Was genau ist im Moment so schwierig?	Wie wird es für Sie sein, wenn sich nichts verändert?
	Vergangenheit	Gegenwart	Zukunft

4-Fenster-Schema des emotionalen Konfliktmusters

	<p>Einfühlung Partnerschaftlicher Einbezug Fairer Interessensaustausch</p> <p>D</p>	<p>Offensiv durchsetzen Kämpfen Siegen wollen</p> <p>C</p>	<p>Stark</p> <p>Berücksichtigung eigener Gefühle und Interessen</p>
	<p>Unter Wert vertreten Zurückweichen Eigene Interessen zurückstellen</p> <p>A</p>	<p>Vermeiden Tabuisieren Harmonisieren Aus dem Weg gehen</p> <p>B</p>	<p>Schwach</p> <p>Berücksichtigung der Gefühle und Interessen Anderer</p>



UPDATE WfbM

Modul 5

Zusammenarbeit im Team und
im Betrieb erfolgreich gestalten

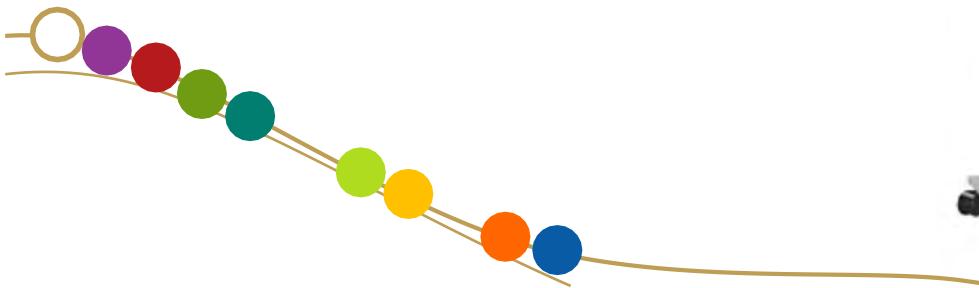
**Teamarbeit für Gruppenleitungen. Zusammenarbeit mit
anderen Bereichen in der WfbM**

Blitzlicht: Einstiegsfragen

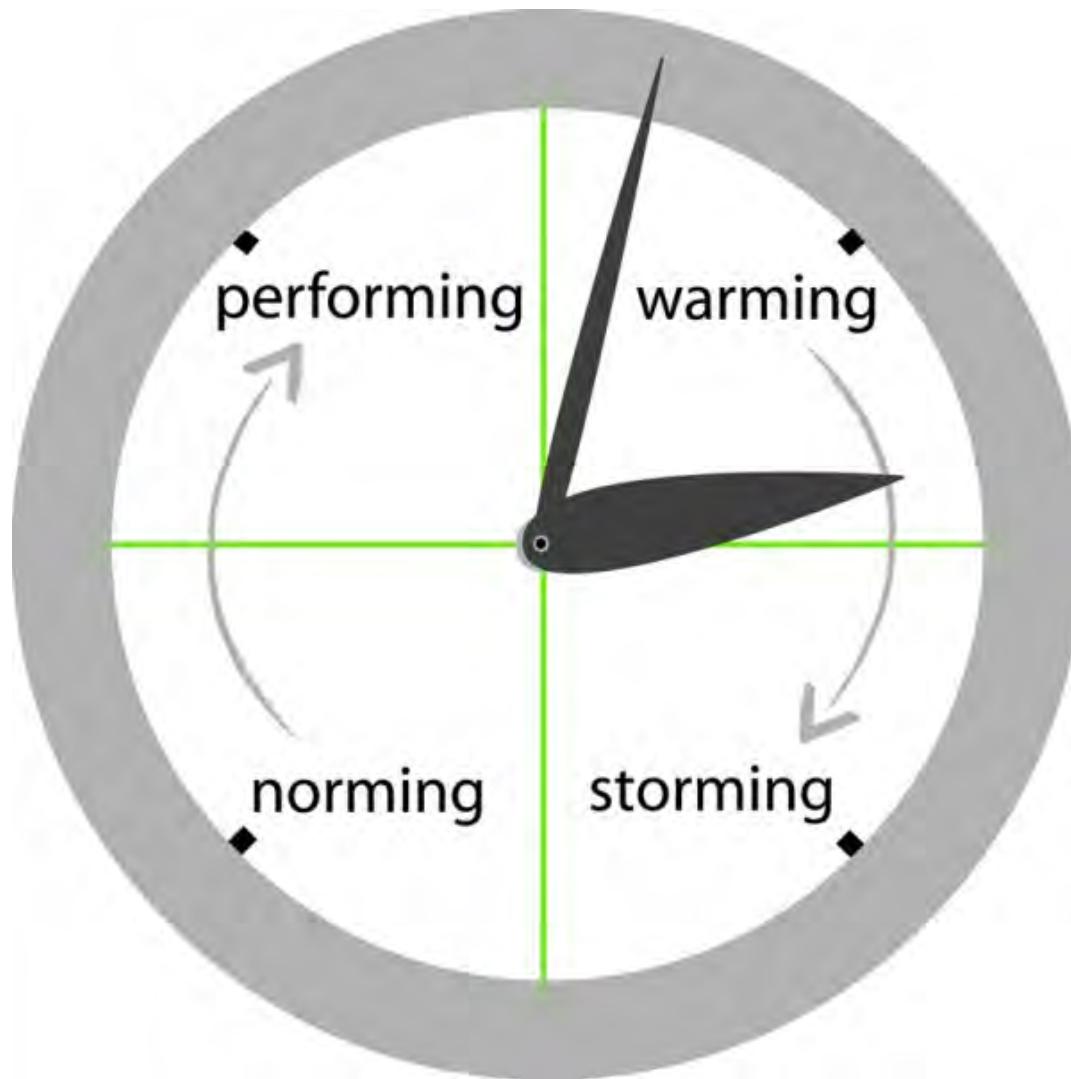
- Erfolgreiche Teamarbeit ist für mich ...
- Was ist mir für den heutigen Workshop wichtig?

A - Z Welche Eigenschaften besitzt das optimale Team?

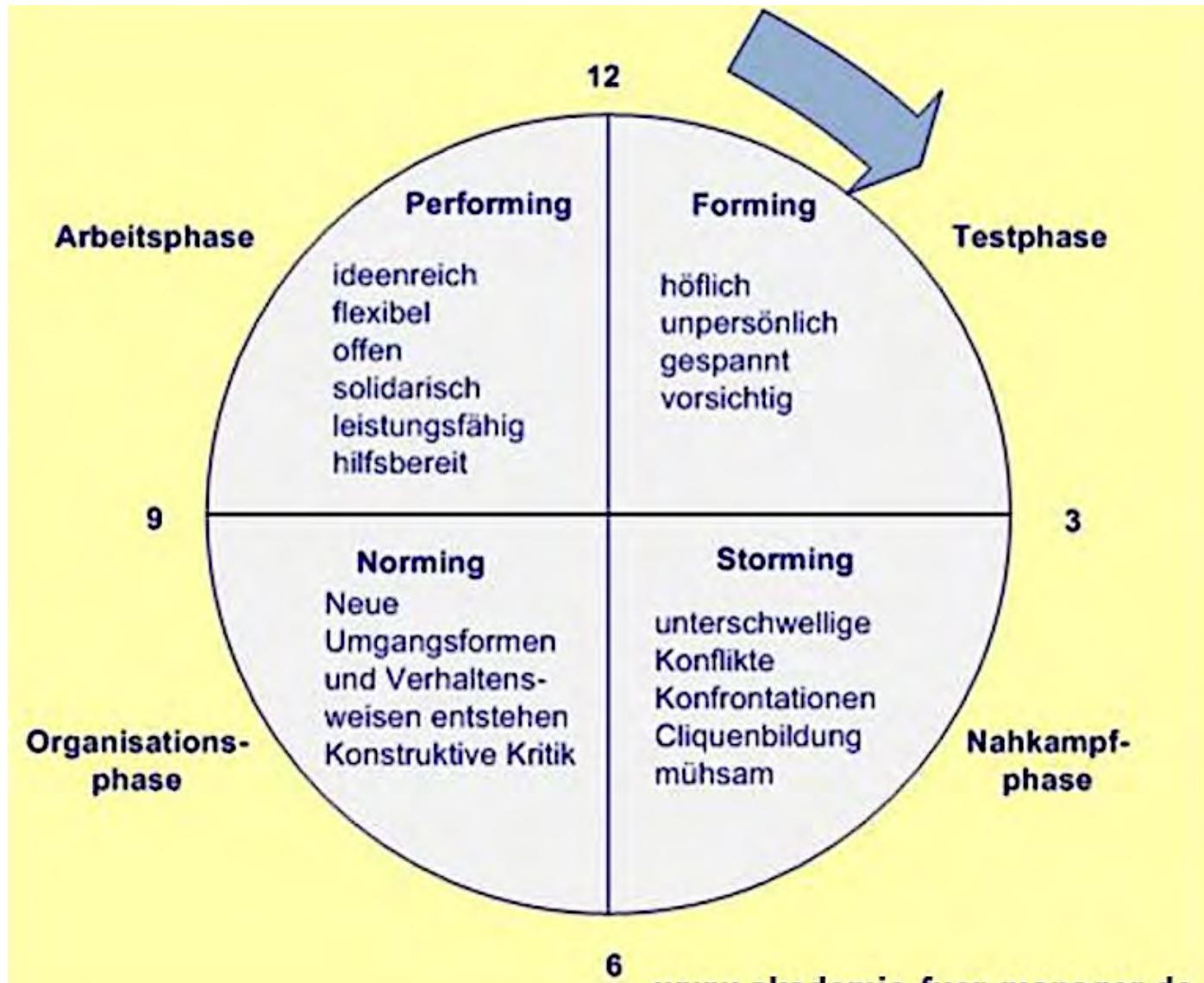
- Schreiben Sie das Alphabet von A bis Z untereinander
- Sammeln Sie für jeden Buchstaben des Alphabets eine Eigenschaft, die Sie für wichtig erachten.



Team-Entwicklungs-Uhr nach Bruce Tuckman



Teamentwicklungsuhr oder: Phasen der Teamentwicklung



Teamentwicklungsuhr oder: Phasen der Teamentwicklung

Leistungsphase

- hohes Leistungsniveau
- Freude daran, im Team zu arbeiten
- enges Zusammenarbeiten
- volle Schaffensphase
- gemeinsames Ziel hat höchste Priorität
- Kennen und Einsetzen der ergänzenden Fähigkeiten
- Synergieeffekte

Organisationsphase

- Unzufriedenheit nimmt ab
- Konflikte werden ausgetragen
- Feedback-Kultur entwickelt sich
- Verantwortung und Kontrolle wird geteilt
- Teamsprache entwickelt sich
- Teamregeln und Rollen werden definiert
- Vertrauen, Respekt und Zuversicht entwickeln sich, offener Umgang

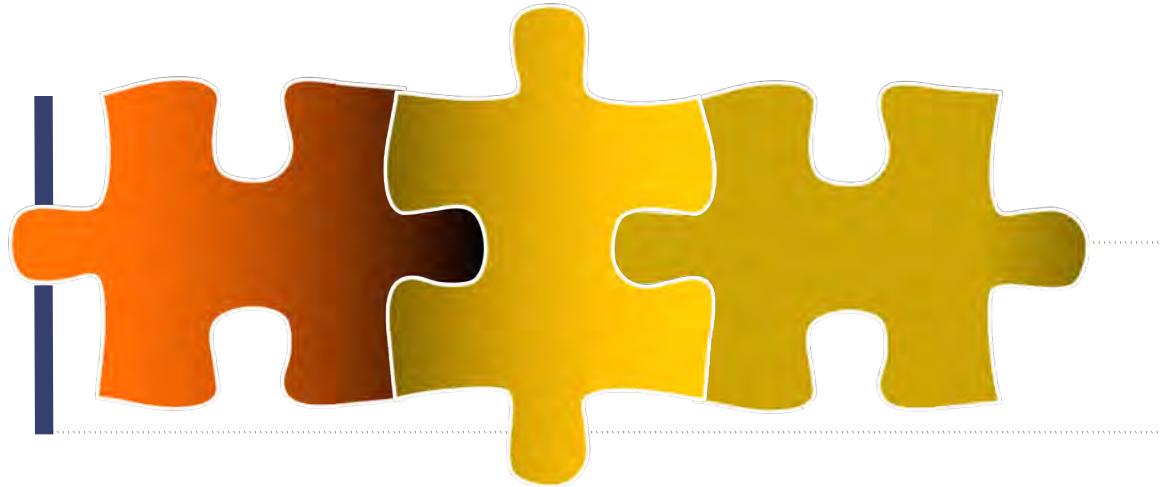


Orientierungsphase

- hohe/unterschiedliche Erwartungen
- Abtasten der Situation
- geringe Teamfähigkeit
- hohe Motivation
- noch fühlen sich „alle“ wohl
- der Umgangston ist freundlich

Konfliktphase

- Meckern, Spannungen im Team
- Diskrepanz zwischen Erwartungen und Realität wird wahrgenommen
- Unzufriedenheit mit der Teamführung
- Unzufriedenheit mit unterschiedlichen Zielen, Werten und Meinungen



Belbin Team-Analyse

Kommunikationsorientierte Teamleitungs-Rollen

TEAMROLLE	BEITRAG	STÄRKEN	SCHWÄCHEN
Koordinator	Agiert als Entscheider, koordiniert das Team und achtet auf Erreichung der Ziele.	Selbstsicher, kommunikativ, entschlussfreudig. Delegiert Aufgaben effektiv.	Kann als manipulierend empfunden werden.
Teamarbeiter	Achtet auf gute Zusammenarbeit.	Diplomatisch, sympathisch, beliebt. Achtet auf ein gutes Klima im Team.	Oft eher zögerlich in Entscheidungen, unentschlossen.
Wegbereiter	Sucht Chancen und Kontakte im Umfeld.	Extrovertiert, guter Netzwerker, enthusiastisch, kommunikativ. Denkt über den Tellerrand hinaus.	Neigt zu zu optimistischem Denken, verliert schnell das Interesse. Verliert gern das Kernthema aus den Augen.

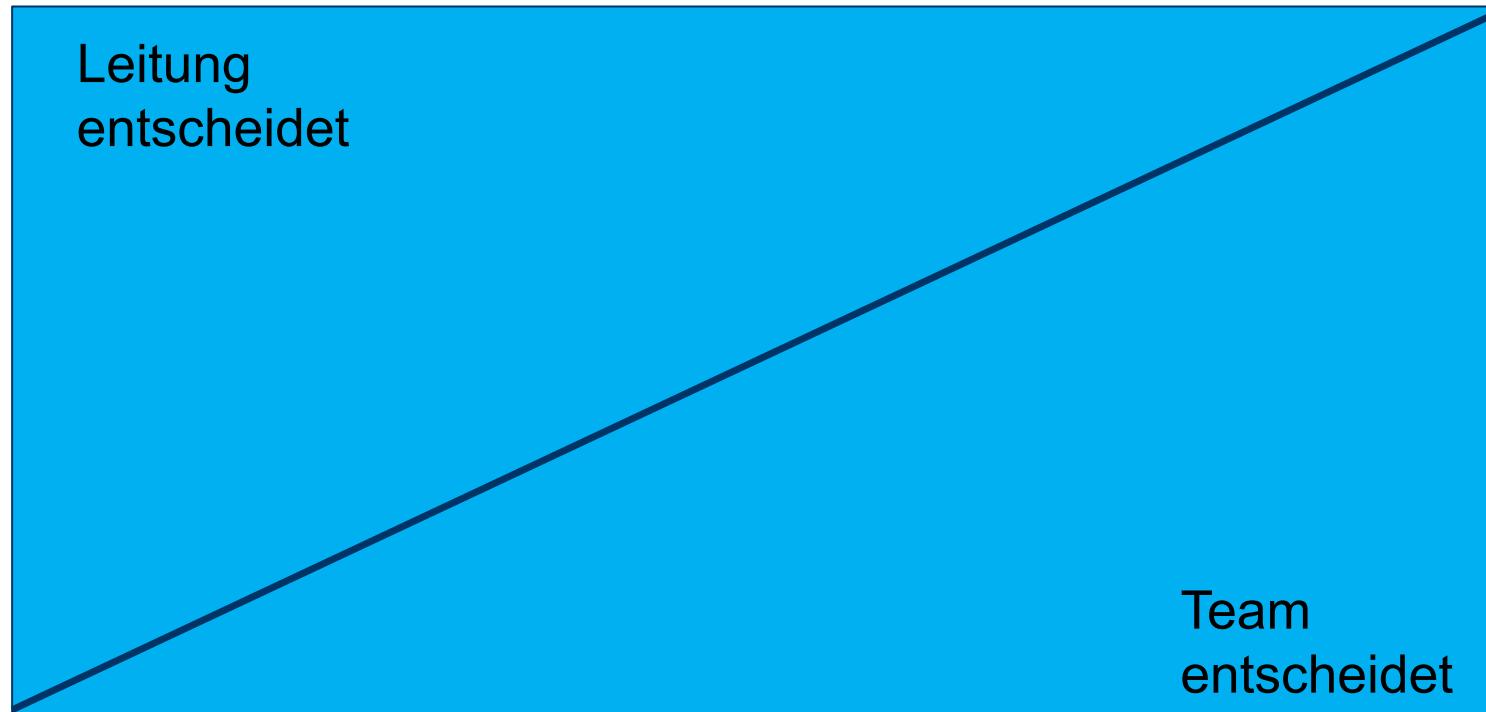
Wissensorientierte Teamleitungs-Rollen

TEAMROLLE	BEITRAG	STÄRKEN	SCHWÄCHEN
Neuerer	Bringt neue Ideen und Lösungsansätze hervor.	Kreativ, denkt unorthodox, phantasievoll. Sucht nach Ideen und neuen Lösungen.	Oft unkonzentriert, Flüchtigkeitsfehler, schlecht kritikfähig. Ignoriert gern Details.
Beobachter	Analysiert Optionen auf Umsetzbarkeit.	Analytisch, streng, konzentriert. Verfügt über gutes Urteilsvermögen.	Oft zynisch und skeptisch, manchmal zurückgezogen.
Spezialist	Stellt Fachwissen zur Verfügung.	Engagiert, interessiert am Fachthema. Wandelt allgemeine in fachlich korrekte Aussagen um.	Verliert sich gern in technischen Einzelheiten. Kein guter Entscheider.

Handlungsorientierte Teamleitungs-Rollen

TEAMROLLE	BEITRAG	STÄRKEN	SCHWÄCHEN
Umsetzer	Sorgt dafür, dass Ideen und Pläne in die Tat umgesetzt werden.	Diszipliniert, organisiert, verlässlich. Setzt auf Konzepte und Strukturen.	Manchmal unflexibel, reagieren zögerlich auf Änderungen der Umwelt.
Perfektionist	Sorgt für gewissenhaftes Arbeiten und das Einhalten von Terminen.	Gewissenhaft, pünktlich, vermeidet Fehler, achtet auf Details.	Manchmal überängstlich, kontrolliert Dinge mehrfach, delegiert nur ungern.
Macher	Fordert das Team heraus, sich zu verbessern. Will Hindernisse überwinden.	Dynamisch, energiegeladen, konzentriert sich auf Kernprobleme, lenkt die Aufmerksamkeit des Teams auf das Wesentliche	Neigt zu Provokationen, ist ungeduldig, wirkt manchmal arrogant.

Stufenmodell



Verkünden – Vermitteln – Befragen – Einigen – Beraten – Entscheidung im Team - Delegation
Stufe 1 **Stufe 2** **Stufe 3** **Stufe 4** **Stufe 5** **Stufe 6** **Stufe 7**

7 Stufen der Delegation für Leitung in Teams



7 Stufen der Delegation für Leitung in Teams

Stufe 1 entspricht „Verkünden“, die Teamleitung teilt dem Team lediglich die Entscheidung mit.

Stufe 2 bedeutet „Vermitteln“, das heißt, die Teamleitung entscheidet, versucht aber, das Team von der Richtigkeit der Entscheidung zu überzeugen.

Auf Stufe 3, „Befragen“, holt sich die Teamleitung vor ihrer Entscheidung Rat beim Team ein.

Bei Stufe 4 „Einigen“ bemühen sich Team und Teamleitung, einen Konsens zu finden.

Ab Stufe 5 „Beraten“ verschiebt sich das Gleichgewicht in die andere Richtung: Hier berät die Teamleitung, das Team aber entscheidet.

Auf Stufe 6 trifft das Team die Entscheidung, die Teamleitung erkundigt sich aber nach dem Ergebnis.

Stufe 7 schließlich entspricht „Delegieren“, auf der das Team vollkommen autonom entscheidet.

Meine Karten als Gruppenleitung



Verkünden

Ich werde es Dir/
Euch mitteilen



Vermitteln

Ich werde versuchen, es
Dir/Euch zu vermitteln



Befragen

Ich hole mir vor meiner
Entscheidung Rat



Einigen

Wir werden einen
Konsens finden



Beraten

Ich werde Dich/
Euch beraten, aber
sie entscheiden



Erkundigen

Ich werde nach Deiner/
Eurer Entscheidung
nachfragen



Delegieren

Ich werde
komplett delegieren

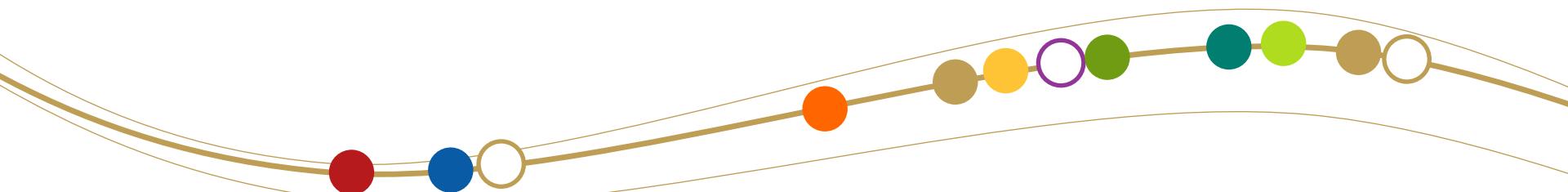
Welche Karten
spielen Sie in
Ihrem Team
aus?

SIE und Ihr Team



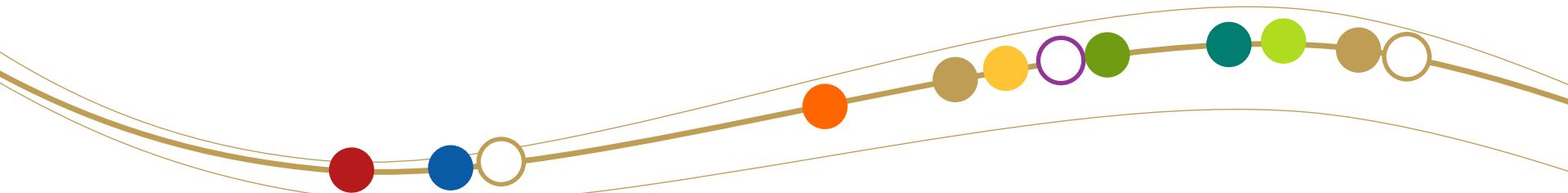
Ihr Wert für das Team

- Was betrachten Sie als Ihre grössten Werte, die Sie in das Team einbringen?
- Beschreiben Sie, wie und wann Ihr Team von diesen Eigenschaften profitiert hat.
- Wie könnten Sie diese Stärken noch besser einbringen?



Team

- Eine Gruppe von Menschen
- Arbeitet regelmäßig zusammen
- In einem klar abgesteckten Rahmen
- Es gibt eine gemeinsame Aufgabe, die nur gemeinsam bewältigt werden kann
- Alle bringen Kompetenzen ein
- Alle hängen voneinander ab



GRPI - Ein Instrument zur Arbeit in Teams

Goals = Ziele



Roles = Rollen

Process = Prozesse

Interpersonal Relationship
= Arbeitsbeziehungen

Fragen, die jedes Team geklärt haben sollte:

Zielklarheit

Was sind die bestehenden Herausforderungen (intern/extern)? Welche Aufträge und Ziele ergeben sich hieraus für das Team? Was ist das gemeinsame Selbstverständnis?

Welche ‚individuellen‘ Ziele haben die Teammitglieder / der Teamleiter ?

Verantwortungsverteilung

Wer hat welche Aufgabe?

Wie ist dann Verantwortung verteilt bzw. zu verteilen?

Wer ist z.Zt. für was verantwortlich; ist dies sinnvoll und nützlich?

Wo liegen die Grenzen der Verantwortung ; wie sind die Schnittstellen intern und extern definiert? Wer darf was entscheiden?

Arbeits- und Kommunikationsprozesse

Wie klar sind die Ablaufprozesse gestaltet?

Wie soll die Regelkommunikation gestaltet sein?

Wie sind Informationsprozesse / Unterstützungsprozesse / Krisenintervention gestaltet? Wie ist die Vertretung geregelt?

Wie sind Schnittstellen zu Kooperationspartnern gestaltet?

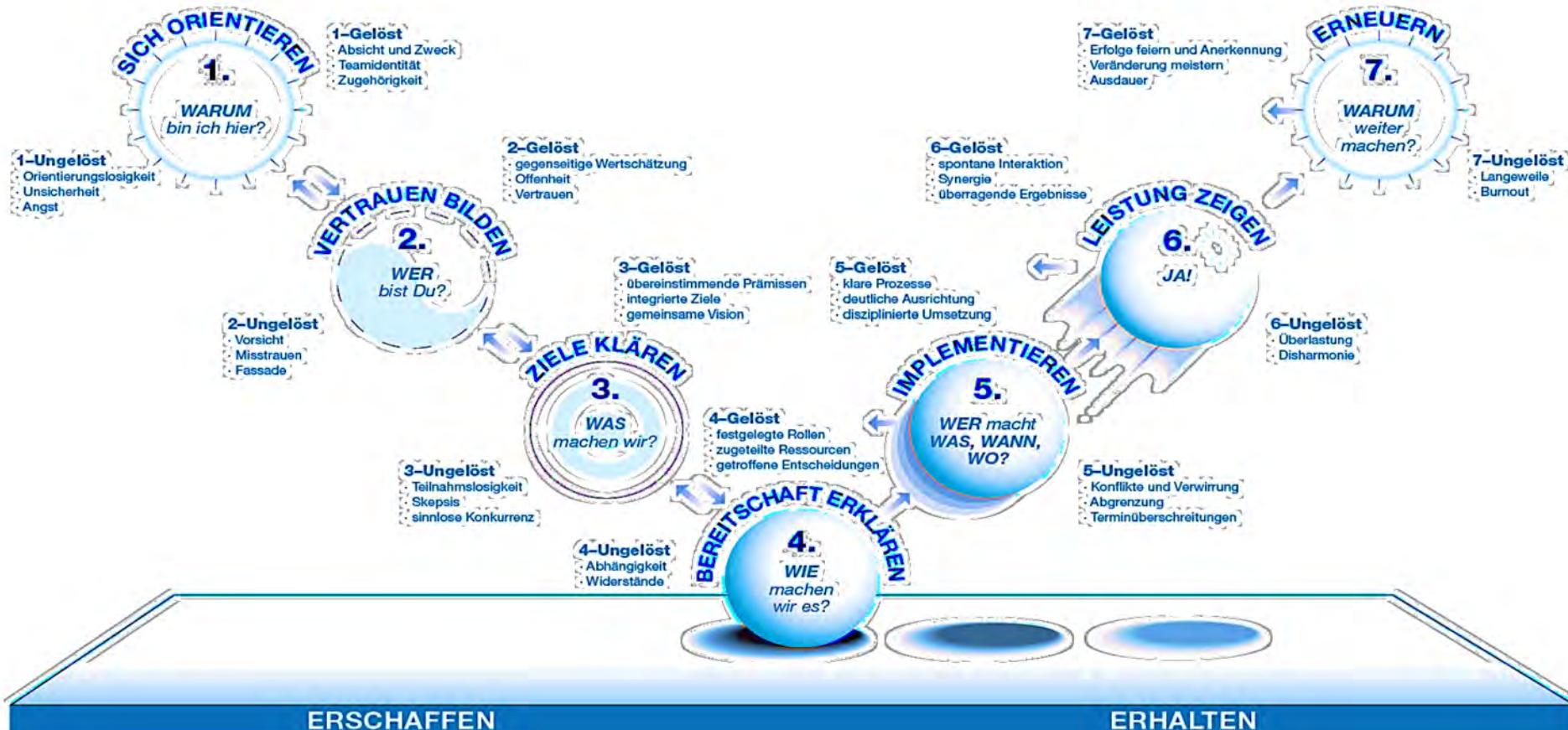
Beziehungsgestaltung

Welche Qualität der Beziehung ist gewünscht, geplant, erforderlich? Welcher Stil des Umgangs miteinander (Werte/Normen) sind gewünscht? Wie unterstützen sich die Teammitglieder untereinander?

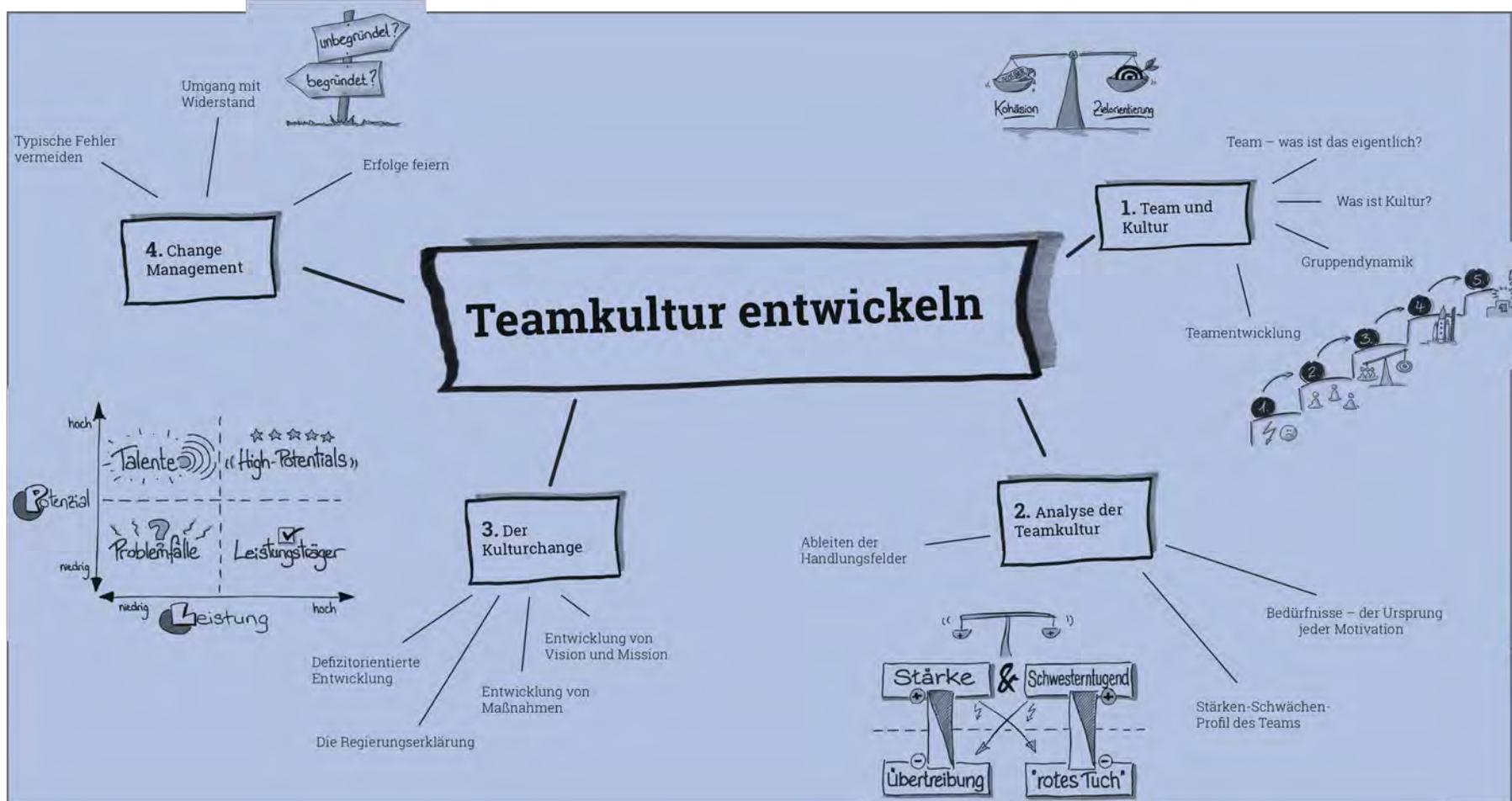
Wie lauten die zentralen ‚Spielregeln‘ im Team und wie werden diese ‚kontrolliert‘?

DAS TEAM PERFORMANCE MODELL®

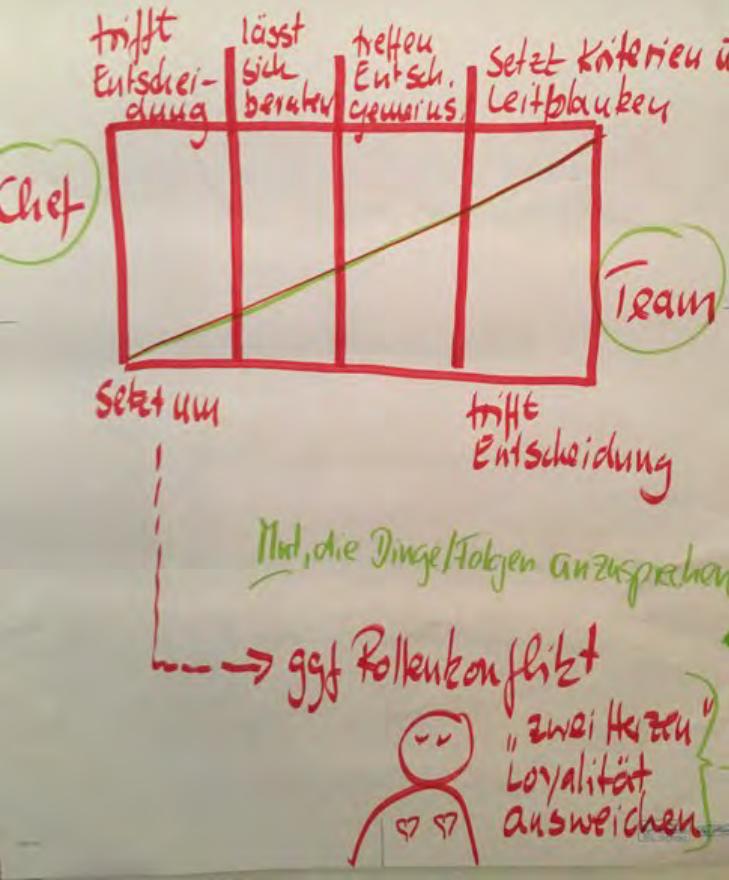
(von Drexler-Sibbet)



Teamkultur:



Entscheidungsverfahren



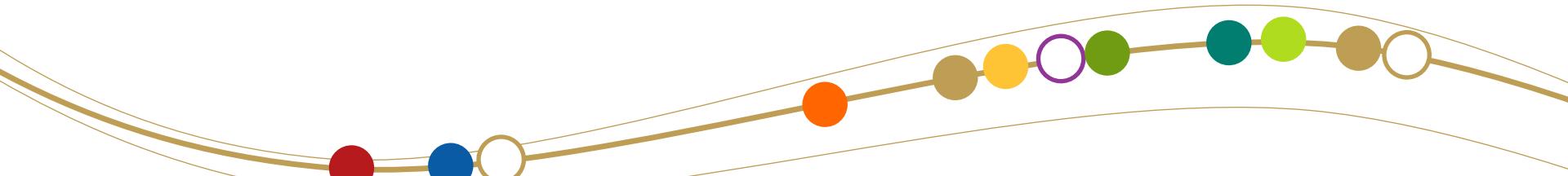
Entscheidungskontinuum

4 Faktoren guter Teamarbeit

- Ziele und Prioritäten festlegen
- Aufgabenverteilung und Arbeitsweise klären
 - Die Verantwortungsbereiche und Rollen der Teammitglieder festlegen
- Die Zusammenarbeit beleuchten
 - Vorgehensweisen, Spielregeln, Entscheidungen, Kommunikation
- Die Beziehungen zwischen den Teammitgliedern betrachten

Phasen der Teambildung

- Orientierungsphase
 - Vorsichtiges Beschnuppern der anderen
- Gruppenstrukturphase
 - Interne Struktur, Rollen und Machtverteilung regeln
- Verfassungsphase
 - Aufgaben, Verantwortungen, Spielregeln festlegen
- Blütephase
 - Konzentration auf die Arbeit



4 Schritte zum Team

- Zeitreserven und Prioritäten der Teammitglieder klären
- Erwartungen und Spielregeln austauschen
- Ziel und Daseinszweck der Gruppe sauber definieren
- Arbeitsweise festlegen
 - Regeln für
 - Entscheidungen
 - Besprechungen
 - Konfliktmanagement
 - Erfolgskontrolle
 - Weichenstellungen

Folgende Fragen müssen im Team geklärt sein/werden:

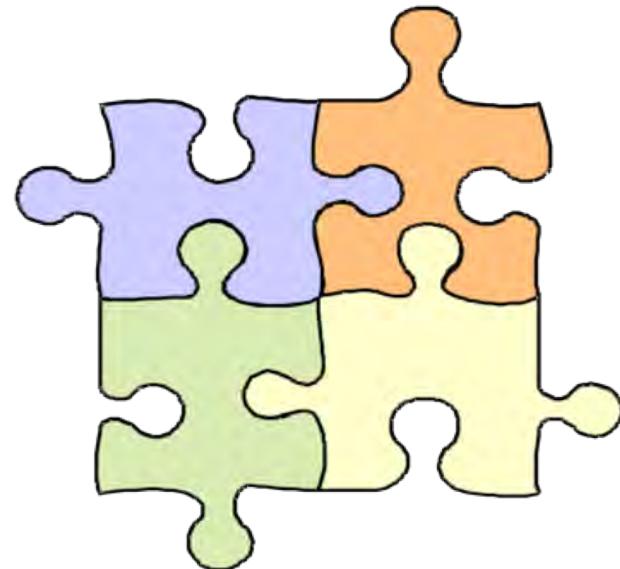
- Warum bin ich hier?
 - Wie passe ich hier rein?
- Wer bist du?
 - Kennen lernen und Vertrauen bilden
- Was sollen wir machen?
 - Daseinszweck und Ziele
- Wie wollen wir das tun?
 - Welche Richtung schlagen wir ein und wer übernimmt welche Zuständigkeiten?
- Wie wird alles genau gemacht und von wem?
 - Arbeitsplan
- Sollen wir weitermachen?

Erfolgreiche Teams

- Klarer Daseinszweck
- Identifikation mit den Zielen
- Gegenseitiges Vertrauen
- Gegenseitige Unterstützung
- Gegenseitiger Respekt
- Unterschiede werden besprochen
- Bedürfnisse werden berücksichtigt
- Die nötigen Kompetenzen sind vorhanden:
 - für das Ziel und für die Teampflege
- Leitung

Ein erfolgreiches Team : die Sachebene

- Die Informationsflüsse sind geregelt
- Die Erfahrungen und das Fachwissen der Teammitglieder ergänzen sich
- Alle tragen zum Ergebnis bei



Voraussetzungen für gute Teams – Sachebene

- Das Ziel der Arbeit ist klar
- Die Prioritäten sind festgelegt
- Entscheidungen werden getroffen
 - Von einem offiziell Verantwortlichen
 - Vom Team gemeinsam
- Alle nötigen Kompetenzen sind vorhanden.
- Die Kompetenzen sind ausgelotet und werden genutzt und respektiert
- Die Aufgabenverteilung ist transparent und eindeutig und entspricht den Kompetenzen

Ein erfolgreiches Team: der Umgang miteinander



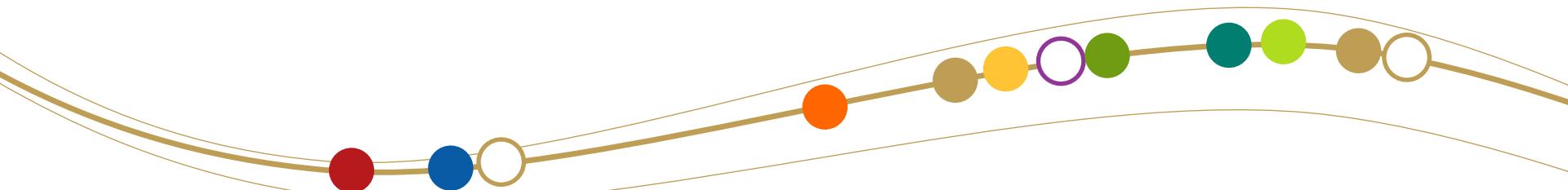
- Das Arbeitsklima stimmt
- Die Teammitglieder respektieren sich gegenseitig
- Alle messen dem Projekt etwa die gleiche Bedeutung zu
- Alle fühlen sich mit der Kommunikationsweise im Team wohl

Voraussetzungen für gute Teams – Umgang miteinander

- Die Mitglieder behandeln einander mit Respekt
- Der Umgangston ist neutral bis freundlich
- Meinungsverschiedenheiten werden offen gelegt und geregelt
- Die Spielregeln sind für alle klar und akzeptabel
- Kritik ist konstruktiv
- Gegenseitig gibt es Lob und Anerkennung
- Antipathien werden zugunsten des gemeinsamen Ziels gebremst

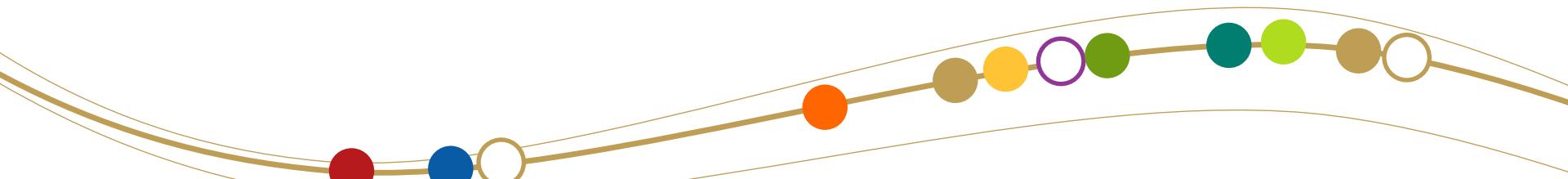
Ein gutes Team muss mehrere Rollen abdecken

- **LeiterIn:**
 - Ziele klären, Verantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen oder herbeiführen
- **OrganisatorIn:**
 - Organisiert Treffen, Arbeitsverteilung, Unterstützung ...
- **Außendienst:**
 - Kümmert sich um Außenkontakte, beschafft Informationen
- **Kooperative:**
 - andere unterstützen



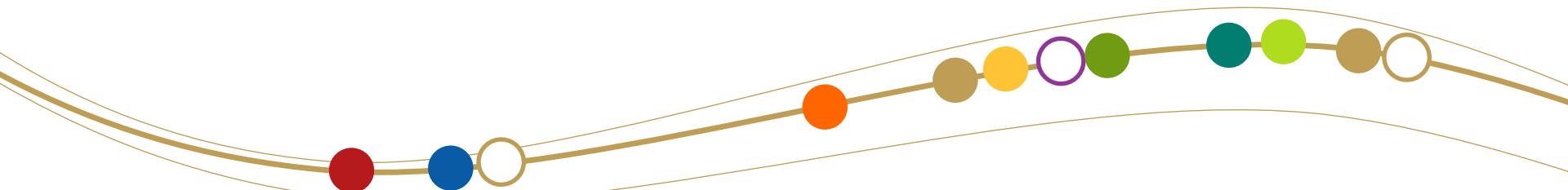
Ein gutes Team muss mehrere Rollen abdecken

- **AnalystIn:**
 - Geht Problemen auf den Grund, steigt hinter komplexe Fragestellungen
- **VisionärIn:**
 - Neue Ideen einbringen, Vorschläge weiterentwickeln
- **PraktikerIn:**
 - Vorschläge mit den nötigen Maßnahmen verbinden
- **ControllerIn:**
 - Die Machbarkeit im Auge behalten, die Zieleinhaltung sichern



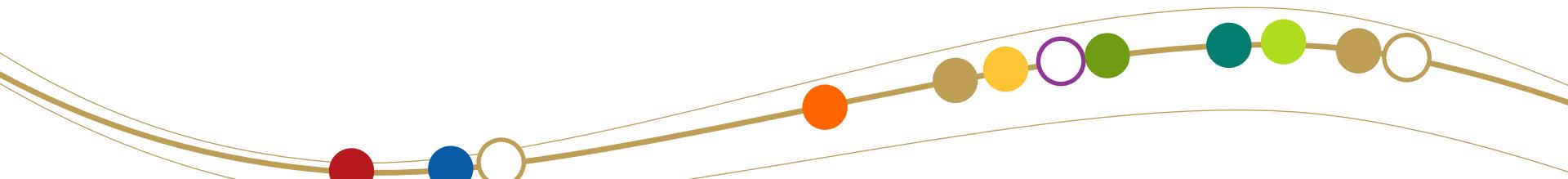
Was kann schief gehen?

- Teams funktionieren nicht:
 - Wenn persönliche Streitigkeiten im Vordergrund stehen
 - Wenn alle führen wollen
 - Wenn keiner die Verantwortung übernimmt
 - Wenn alle Ideen haben und keiner die Umsetzung plant und durchführt
 - Wenn die Menschen zu ähnlich sind oder wenn sie ihre Unterschiede nicht würdigen



Teams funktionieren nicht

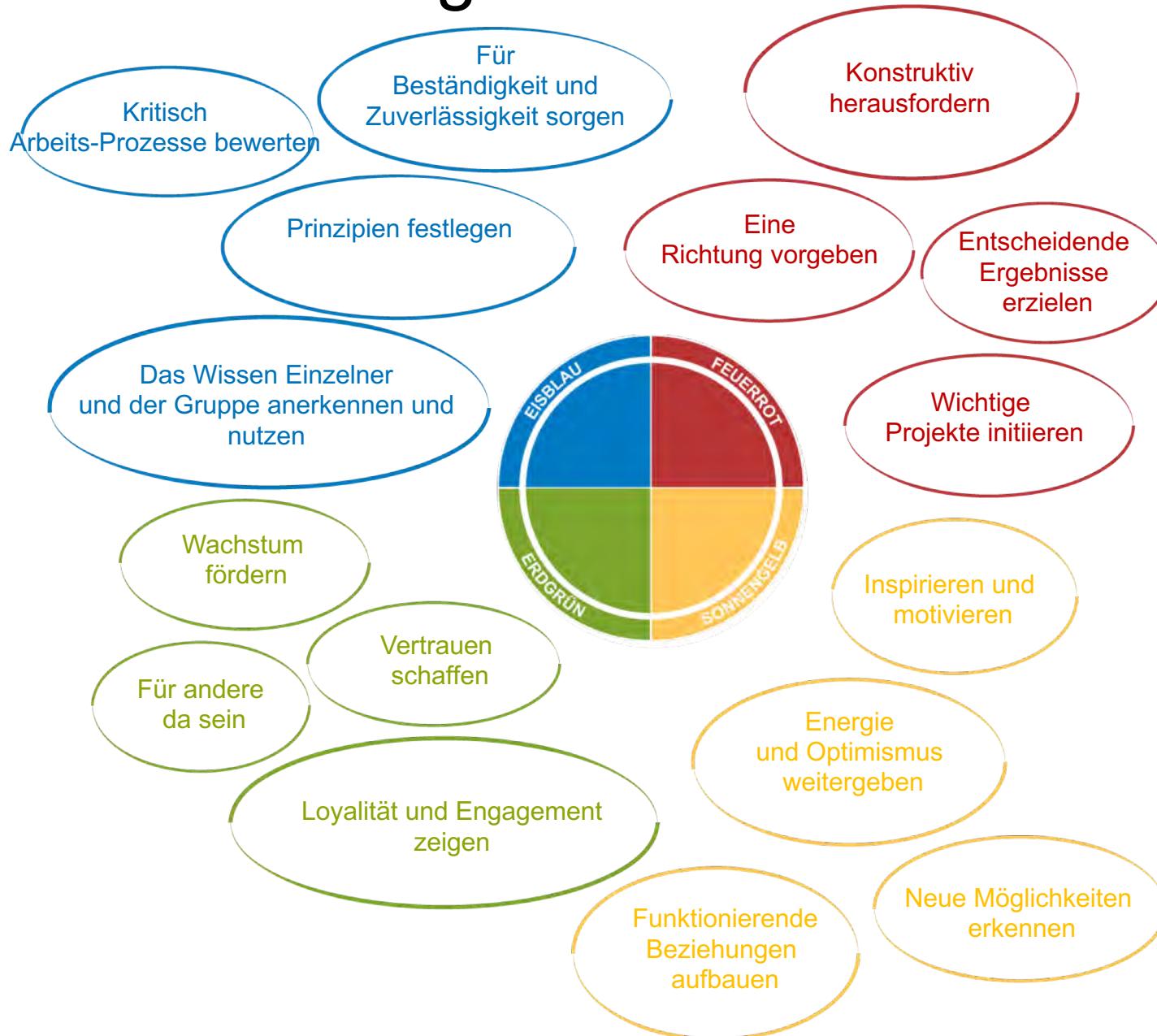
- Wenn die Teammitglieder unterschiedliche Auffassungen vom Ziel haben
- Wenn wesentliche Qualifikationen fehlen
- Wenn Schlüsseltätigkeiten vernachlässigt sind
- Wenn der Informationsfluss nicht läuft
- Wenn die Menschen sich nicht mögen



Gute Besprechungen

- Gut vorbereitete Leitung
- Angemessener Zeitrahmen
- Lockerer Ton
- Offene Kommunikation
- Gegenseitiges Vertrauen
- Teammitglieder sind engagiert
- Meinungen werden respektiert
- Bedürfnisse werden berücksichtigt
- Das Team trifft sich nur dann, wenn es sinnvoll ist
- Ergebnisse werden umgesetzt
- Protokoll unterstützt Umsetzung

Die vier Farbenergien



Gruppenleitungen mit
eisblauer Energie
an guten Tagen

gewissenhaft
beständig
nachdenklich
prinzipientreu
objektiv

Gruppenleitungen mit
erdgrüner Energie
an guten Tagen

wertschätzend
respektvoll
anerkennend
an den Bedürfnissen anderer orientiert
entgegenkommend

Gruppenleitungen mit
feuerroter Energie
an guten Tagen

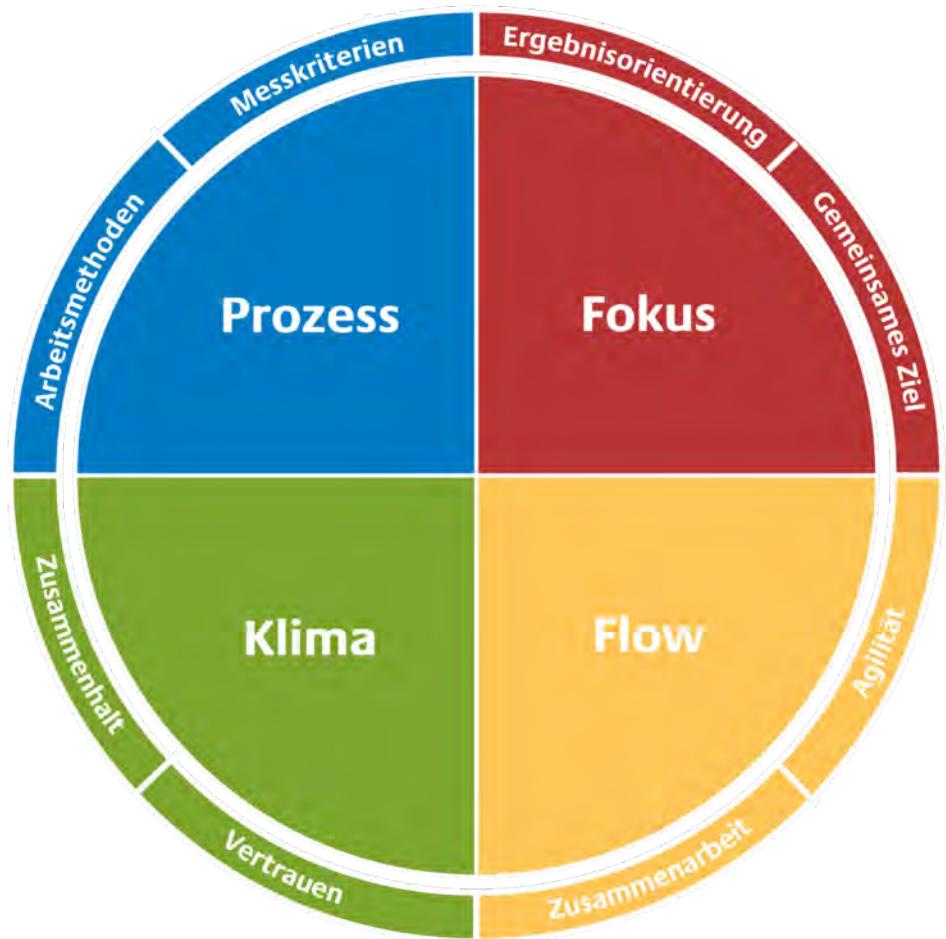
entschlossen
konzentriert
proaktiv
mutig
zielgerichtet

Gruppenleitungen mit
sonnengelber Energie
an guten Tagen

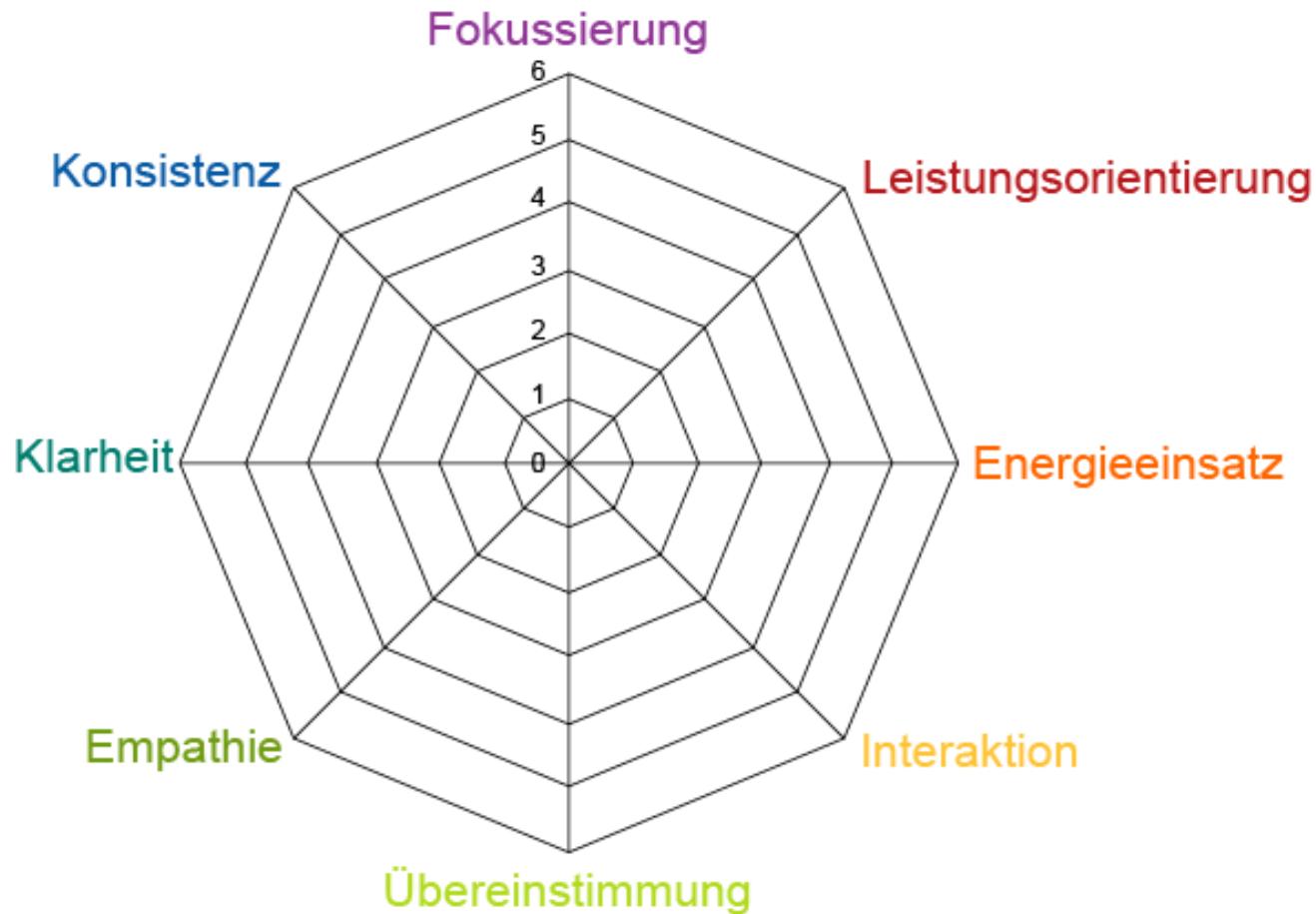
das Potenzial anderer fördernd
einnehmend
ermutigend
anpassungsfähig
dynamisch



Selbsteinschätzungsmodell für Teams



8 Beziehungsaspekte



Folgende Merkmale **zeichnen** ein fokussiertes Team aus:

- Das Team verfolgt eine klare Richtung.
- Das Team ist sich seiner Vision und Ziele bewusst.
- Das Team arbeitet zielorientiert.
- Das Team ergreift die „richtigen“ Maßnahmen.
- Das Team übernimmt die Verantwortung für sein Handeln.



Wenn ein Team **fließend** arbeitet, sind folgende Wesenszüge erkennbar:

- Das Team findet Lösungen und löst Probleme gemeinsam.
- Das Team sucht den Dialog miteinander.
- Das Team lernt gemeinsam.
- Das Team reagiert schnell auf externes Feedback.
- Das Team ergreift alle notwendigen Maßnahmen, um Hürden zu überwinden.

Ein Team mit dem Focus **Klima** äußert sich folgendermaßen:

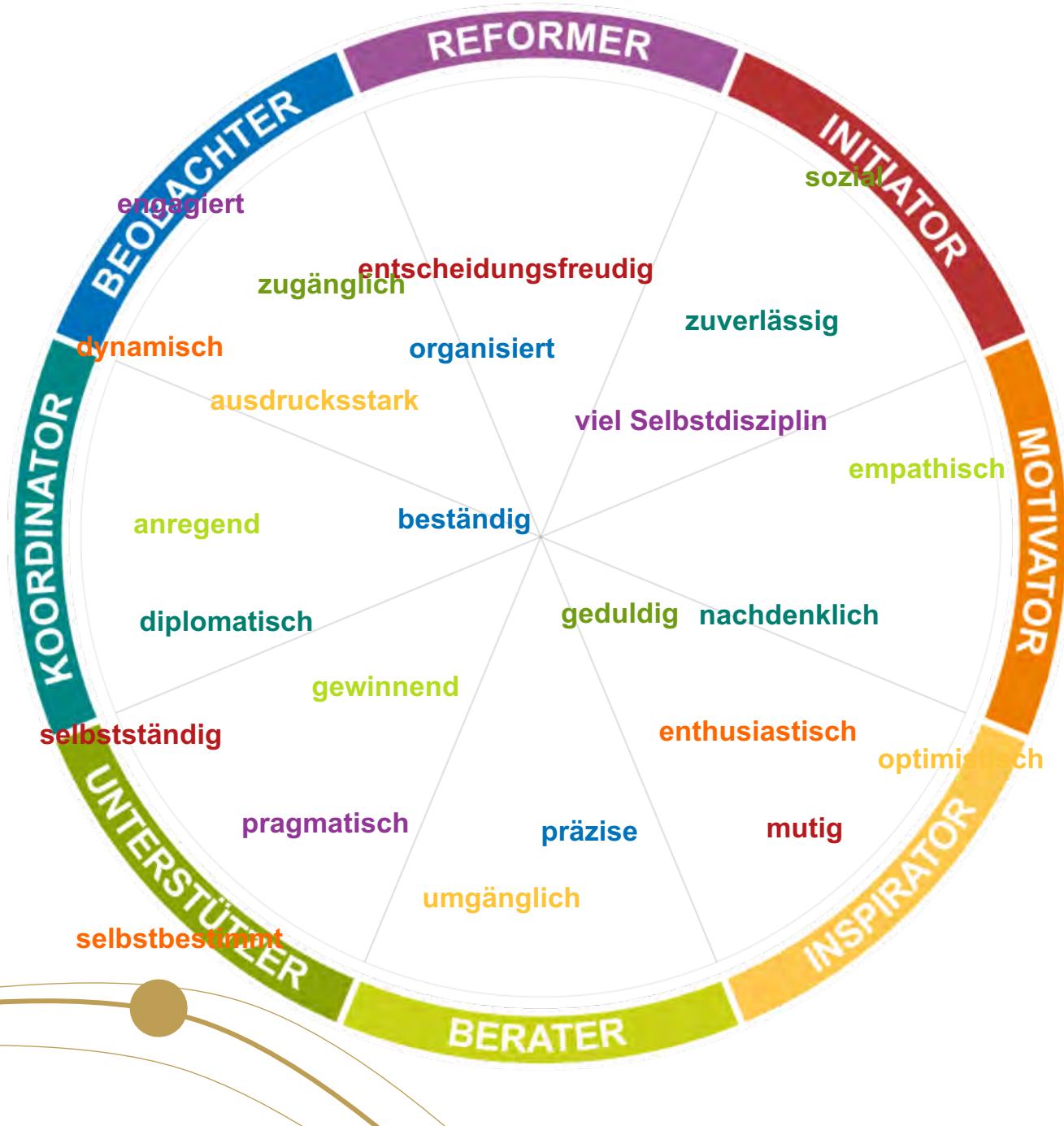
- Im Team herrscht ein hohes Maß an Vertrauen.
- Das Team legt Wert auf gemeinsames Engagament und Motivation
- Die Teammitglieder wollen viel und intensiv diskutieren.
- Das Team hält auch unter Druck zusammen.
- Fürsorge und Unterstützung werden groß geschrieben.

So stellt sich ein Team mit dem Focus **Prozesse** dar:

- Jedes Teammitglied hat eine klare Rolle.
- Die Rollen sind miteinander verbunden und voneinander abhängig.
- Das Team legt Wert aus einem Mix aus Talenten.
- Es gibt klare Entscheidungsfindungsprozesse.
- Das Team ergreift Maßnahmen, um Fortschritte zu kontrollieren.



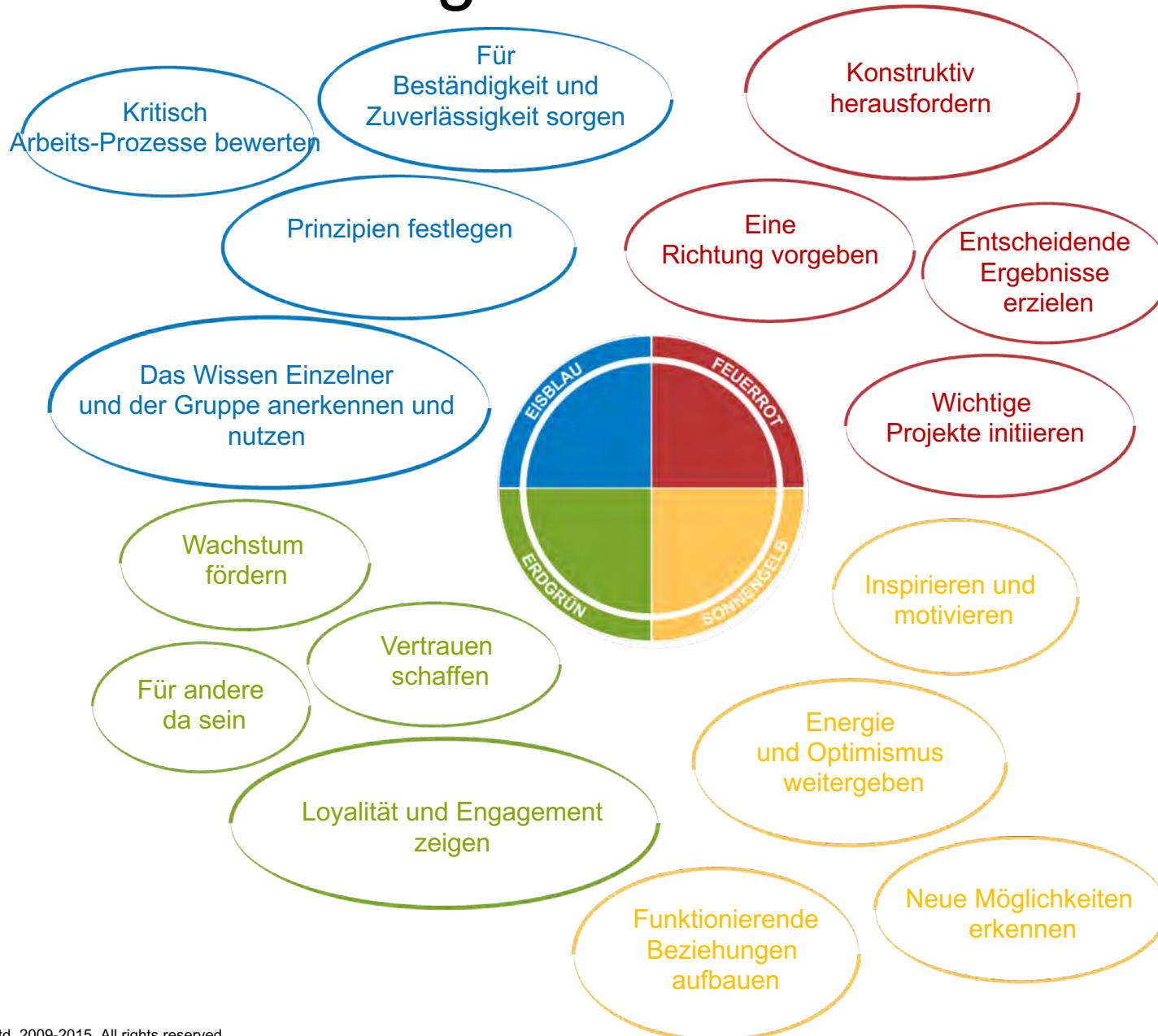
Stärken eines Teams



SIE und Ihr Team



Die vier Farbenergien



Gruppenleitungen mit
eisblauer Energie
an guten Tagen

gewissenhaft
beständig
nachdenklich
prinzipientreu
objektiv

Gruppenleitungen mit
erdgrüner Energie
an guten Tagen

wertschätzend
respektvoll
anerkennend
an den Bedürfnissen anderer orientiert
entgegenkommend

Gruppenleitungen mit
feuerroter Energie
an guten Tagen

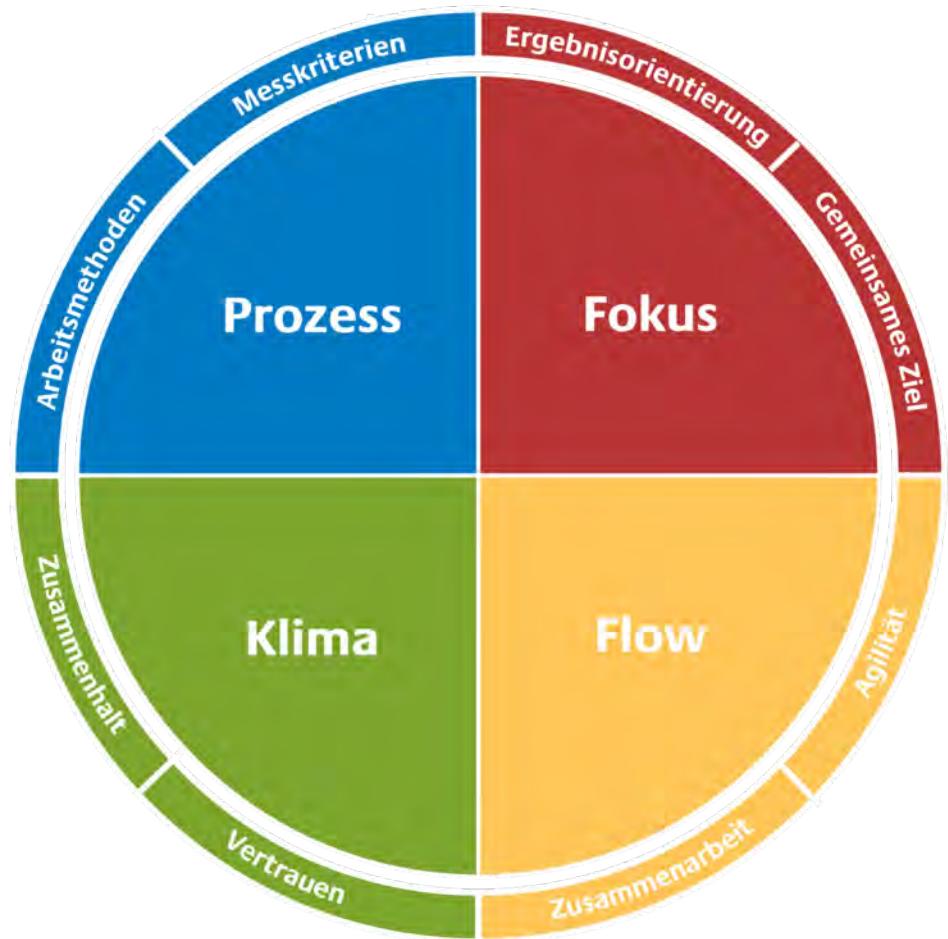
entschlossen
konzentriert
proaktiv
mutig
zielgerichtet

Gruppenleitungen mit
sonnengelber Energie
an guten Tagen

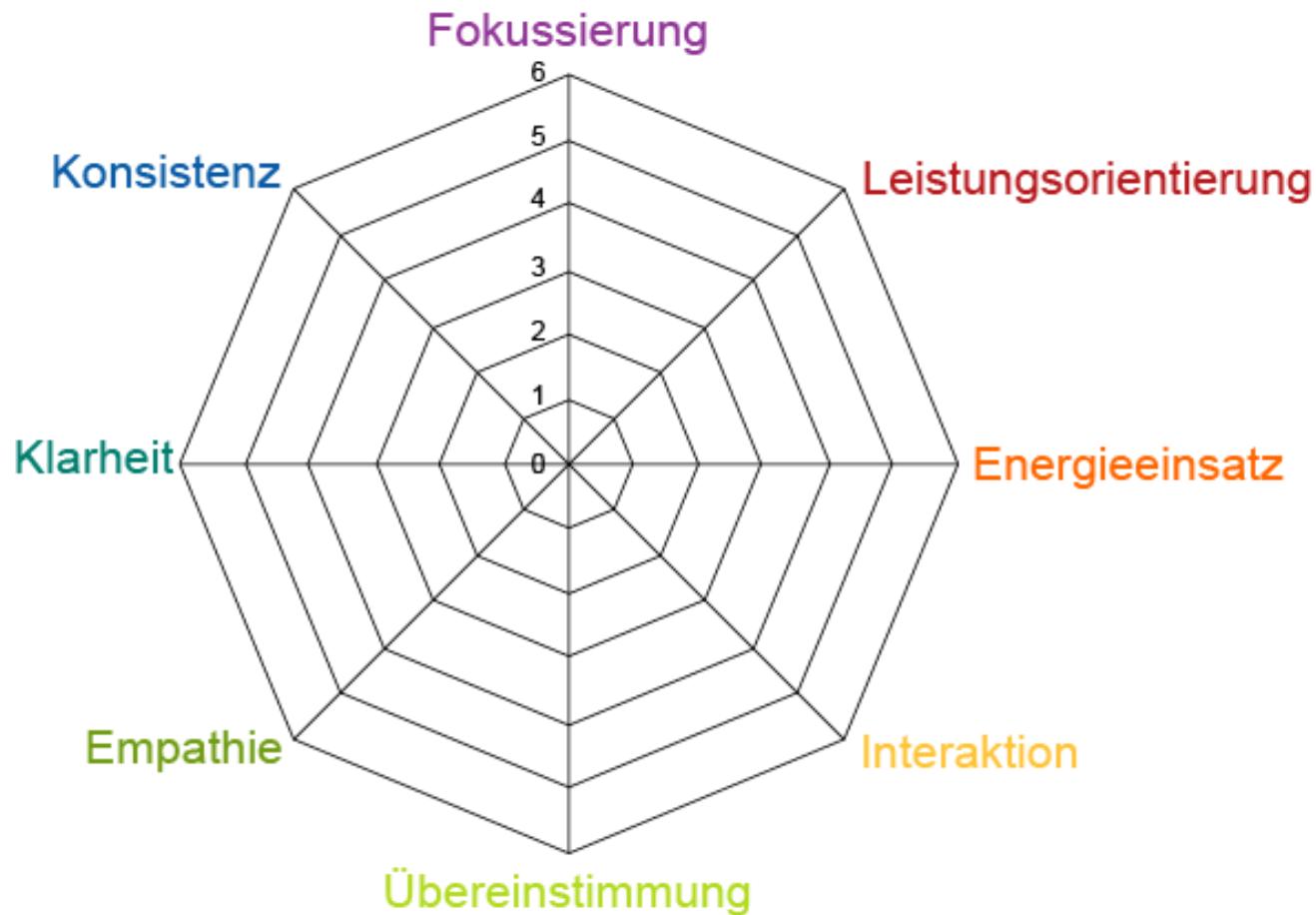
das Potenzial anderer fördernd
einnehmend
ermutigend
anpassungsfähig
dynamisch



Selbsteinschätzungsmodell für Teams



8 Beziehungsaspekte



Folgende Merkmale **zeichnen** ein fokussiertes Team aus:

- Das Team verfolgt eine klare Richtung.
- Das Team ist sich seiner Vision und Ziele bewusst.
- Das Team arbeitet zielorientiert.
- Das Team ergreift die „richtigen“ Maßnahmen.
- Das Team übernimmt die Verantwortung für sein Handeln.



Wenn ein Team **fließend** arbeitet, sind folgende Wesenszüge erkennbar:

- Das Team findet Lösungen und löst Probleme gemeinsam.
- Das Team sucht den Dialog miteinander.
- Das Team lernt gemeinsam.
- Das Team reagiert schnell auf externes Feedback.
- Das Team ergreift alle notwendigen Maßnahmen, um Hürden zu überwinden.



Ein Team mit dem Focus **Klima** äußert sich folgendermaßen:

- Im Team herrscht ein hohes Maß an Vertrauen.
- Das Team legt Wert auf gemeinsames Engagament und Motivation
- Die Teammitglieder wollen viel und intensiv diskutieren.
- Das Team hält auch unter Druck zusammen.
- Fürsorge und Unterstützung werden groß geschrieben.



So stellt sich ein Team mit dem Focus **Prozesse** dar:

- Jedes Teammitglied hat eine klare Rolle.
- Die Rollen sind miteinander verbunden und voneinander abhängig.
- Das Team legt Wert aus einem Mix aus Talenten.
- Es gibt klare Entscheidungsfindungsprozesse.
- Das Team ergreift Maßnahmen, um Fortschritte zu kontrollieren.



Discovery

Farbenergien



Farbenergien in Ihrem Team



Eisblaue

Bernhard

Roland

Karin

Ulrich

Ingo

Erdgrüne

Margit

Ignaz

Berta

Sonnengelbe

Ulrich

Ingo

Margit

Ignaz

Berta

Feuerrote

Ulrich

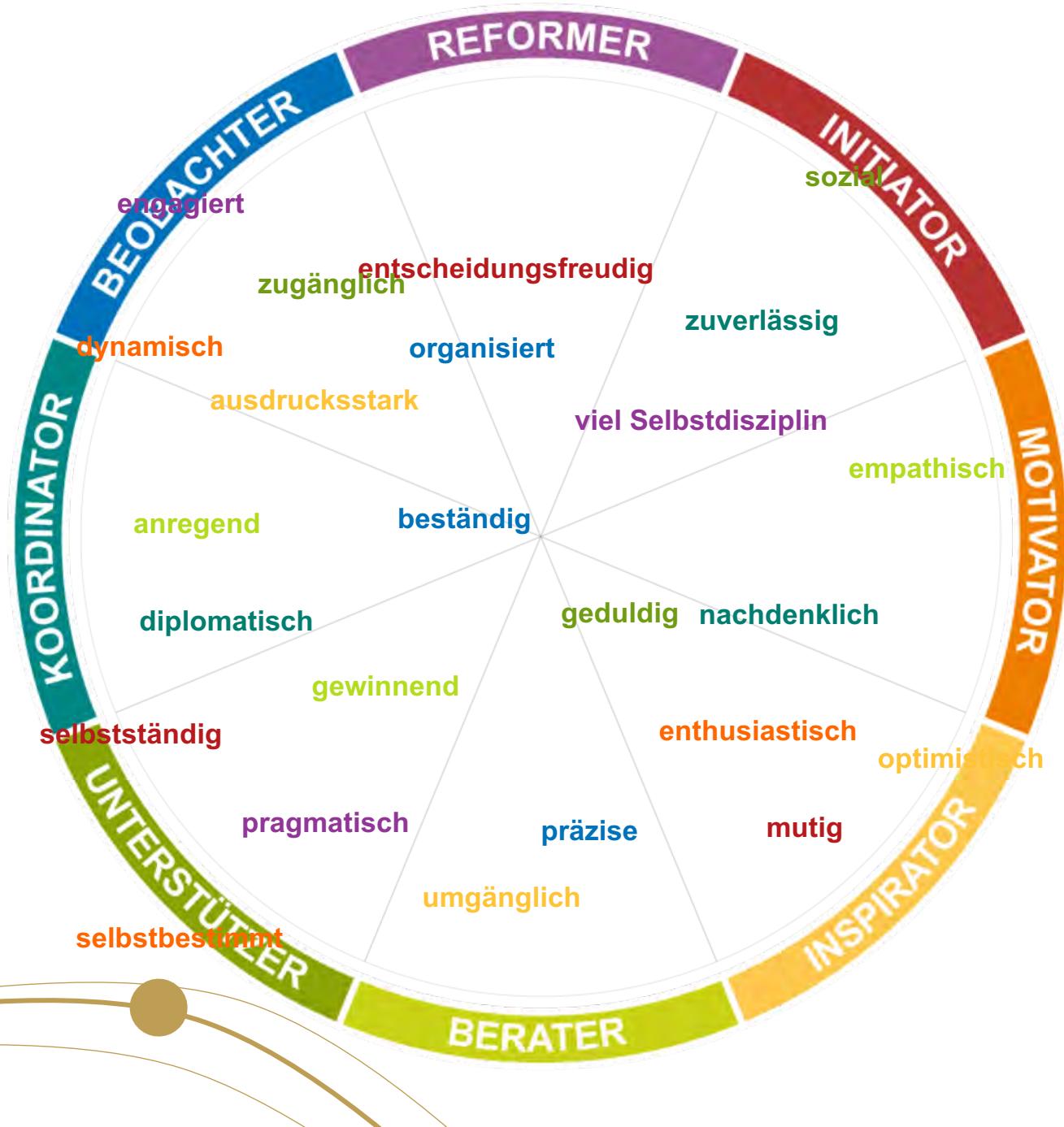
Ingo

Margit

Ignaz

Berta

Stärken eines Teams

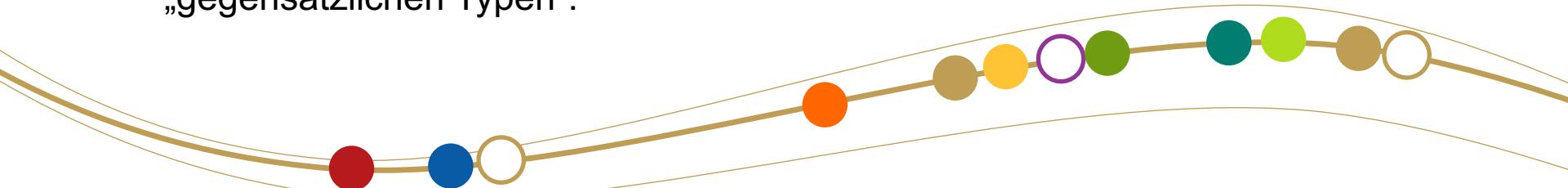


Teamdynamiken

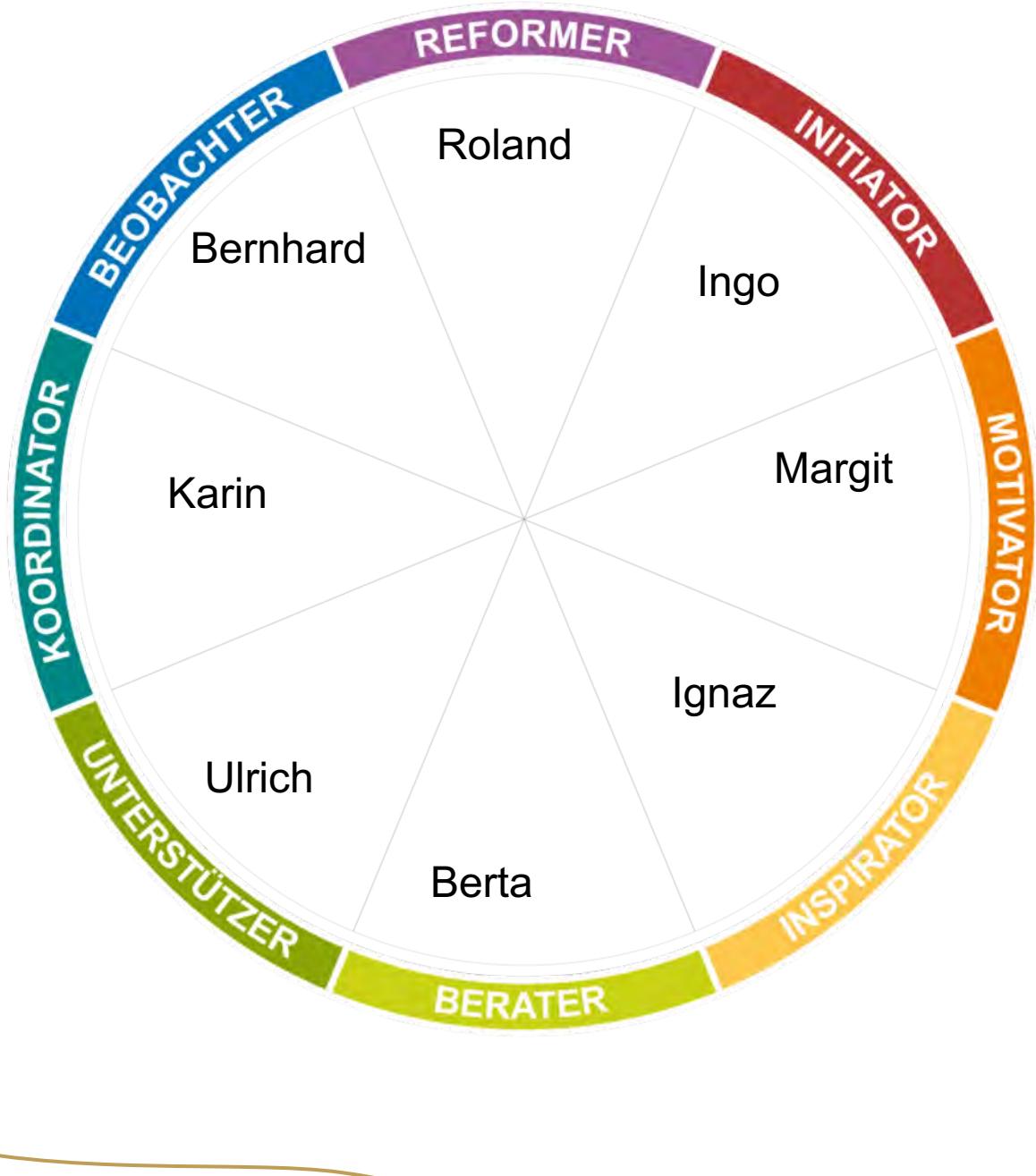
Das Teamrad im Einzelnen

Das Teamrad zeigt, an welcher Stelle die einzelnen Teammitglieder auf dem Insights Discovery Rad positioniert sind.

- Die Teammitglieder können beurteilen, wie die einzelnen Farbenergiepräferenzen ihrer Teamkollegen innerhalb des gesamten Teams angeordnet sind.
- Das Team kann die Verteilung der Typen ablesen und einschätzen, wo die Stärken und Schwächen des Teams liegen.
- Das Team kann besser beurteilen, wie und wo Konflikte zwischen den Teammitgliedern entstehen können, zum Beispiel zwischen zwei „gegensätzlichen Typen“.



Überprüfen Sie Ihr eigenes Teamrad

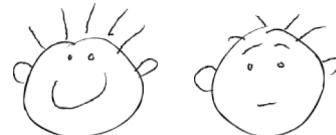


Sich auf andere einstellen und Beziehungen zu den acht Typen



Berater

Vorteilhaftes Verhalten



empfänglich



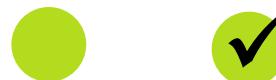
erfinderisch



vertrauensvoll



anschaulich



emotional



Im Gespräch mit Helen:

Davon werde ich mehr einbringen:

Das werde ich versuchen zu vermeiden:

