



Heinrich Keßler

Teamentwicklung – Bereichsentwicklung.

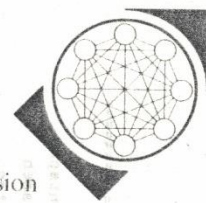
Das Dokument diente zur Meinungsbildung, Beratung Vorbereitung, Beauftragung und Organisation von Maßnahmen zur Teamentwicklung und Bereichsentwicklung. Nach der Vorlage wurden entweder innerhalb einer Organisation oder als öffentliche Seminare durchgeführt.

Das Originaldokument des Autors aus dem Jahre 1988 wurde am 08.07.2017 aktualisiert in die jetzige Form gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>

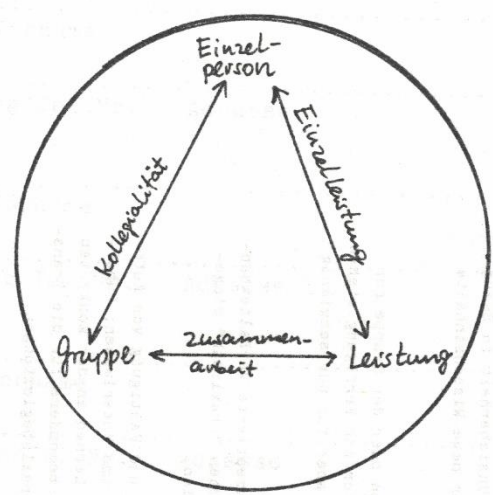


Heinrich Keßler
Organisationsentwicklung · Supervision

TEAMENTWICKLUNG

BEREICHSENTWICKLUNG

=====
Training und Beratung
zum Erhalt und zur Verbesserung
von Kollegialität, Leistung und
Zusammenarbeit



Als einzelner und als Gruppe
arbeitsfähig bleiben

Heinrich Keßler
Hornisgrindestr. 1
D-7604 Appenweiler

Tel: 07805/2305



Teamentwicklung. Bereichsentwicklung.

TEAMENTWICKLUNG - Bereichsentwicklung

Die Mischung von Beratung, Lehren, Training, Supervision

Bei der Steuerung von Entwicklungsprozessen werden verschiedene Dienstleistungen für Einzelpersonen, Teilgruppen oder die gesamte Organisation gemischt und vernetzt. Die Intensität nimmt bei den folgenden Hauptformen ständig zu:

Lehren wird dort eingesetzt, wo Unsicherheit in Bezug auf Wissen festgestellt wird oder neue Wissensinhalte vermittelt werden sollen.

Beratung erfolgt, wenn der Person oder der Gruppe nur eine oder nur wenige Lösungsmuster zur Verfügung stehen oder solche nicht gefunden oder aber für nur schwierig umsetzbar gehalten werden.

Training wird angeboten, wenn akzeptierte Verhaltensänderungen in simulierten Situationen "praxisnah" eingeübt oder ausprobiert werden sollen.

Supervision dient der Förderung und Festigung von Autonomie und Verantwortung für Tun und Unterlassen; Supervision ist ferner unmittelbares Lernen an der konkreten Aufgabe und eignet sich deshalb besonders für die Transferaufgaben und für situative Praxisbegleitungen.

Das Vorgehen bei der Teamentwicklung/Bereichsentwicklung nach dem beiliegenden Ablaufplan führt zur angemessenen Mischung.

In Organisationen treffen sich Menschen, um entsprechend ihren Fähigkeiten, Aufgaben und Befugnissen gemeinsam an organisatorischen Ziele zu arbeiten.

Die zur Verfügung stehende Arbeitszeit wird verwendet für die eigentlichen Sachaufgaben sowie zum Aufbau und zur Pflege von Gemeinsamkeiten der Gruppe. Darunter fallen z.B. Gruppennormen bezüglich Selbstverständnis, Leistungsniveau, Umgangsformen, Klima, Beziehungen, Führung, gemeinsame "blinde Flecke", "Größenideen" und Abgrenzungen nach innen und außen. Die so gebildete Kultur beeinflusst die Menge und die Qualität der Einzelleistungen und der Gesamtleistung. Dabei haben die Qualität des Umganges miteinander auf den Leistungsprozess meist erhebliche Auswirkungen.

Bei einer Teamentwicklung im gesteuerten Prozess suchen die Mitglieder einer organisatorischen Einheit (z.B. Abteilung, Filiale, Arbeitsgruppe, Hierarchiestufe, Funktionsgruppe, Schnittgruppe) ihre angemessene Mischung zwischen Einzel- und Gesamtleistung, Kollegialität und Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe und mit den benachbarten Gruppen.



Gruppenbildung für die Einstiegsseminare

Nur selten ist es möglich, über mehrere Tage hinweg reale Arbeitsgruppen so vom Leistungsprozess vollkommen freizustellen, dass diese sich voll der Entwicklungsarbeit widmen können. Realistisch ist die Bildung von Schnittgruppen aus verschiedenen Arbeitsfeldern. Wenn die Teamentwicklung sich nicht auf eine bestimmte hierarchische Stufe begrenzt, sollten die Gruppen stets einen repräsentativen Querschnitt der realen Arbeitssituation abbilden.

Personen, welche mit in einem offenen oder verdeckten Konflikt zusammenarbeiten, sollten möglichst in dieselbe Gruppe kommen.

Grundsätzlich sollten ALLE Personen, die den zu entwickelnden Bereich oder das Arbeitsteam bilden, die Möglichkeit erhalten, voll in der Teamentwicklung beteiligt zu werden. Die dazu erforderlichen Einstiegsseminare werden möglichst in einem engen zeitlichen Zusammenhang abgehalten. Details und andere Organisationsfragen werden am Vorbereitungstag gemeinsam mit dem Auftraggeber geklärt.



STRUKTUR DES ENTWICKLUNGSPROZESSES

Vorbereitung (1 Tag)

Während des Vorbereitungstages werden mit dem Auftraggeber werden die Ziele, die Rahmenbedingungen, Einteilung der Gruppen und die weitere Organisation geklärt sowie die erforderlichen Vereinbarungen verabredet.

Einstiegsseminar (jeweils 4 Tage)

Im Einstiegseminar werden die Grundlagen für die Zusammenarbeit, Förderer und Störer von Einzelleistung, Gesamtleistung und Kollegialität erarbeitet und mit dem aktuellen Geschehen im Seminar anhand von Beispielen aus dem realen Arbeitsleben aufgearbeitet. Die Teilnehmenden übernehmen die Transferaufgaben.

(Bei 1 Trainer höchstens 12 Teilnehmende)

Beratungen, Supervisionen (jeweils 2 Tage)

Bei den Transferaufgaben werden die Teilnehmenden des Einstiegsseminars voraussichtlich Unsicherheiten erleben, z.B., wenn sie sich bisher vermiedenen Situationen stellen. Im Einstiegsseminar nicht erkennbare Widerstände und die Passivität können einen Erfolg der Transferaufgaben verzögern oder verhindern. In den Beratungen und Supervisionen wird an den konkreten Phänomenen bei der Umsetzung gearbeitet.

Reflexionsseminar: (jeweils 2 Tage)

Die Teilnehmenden des Einstiegsseminars werden den Prozess aus. Sie erarbeiten und vereinbaren Regeln und Bedingungen für den weiteren Prozess der (nunmehr selbstgesteuerten) Weiterentwicklung des Teams.

Arbeitsformen in den Seminaren

Einzelarbeiten, Kleingruppenarbeiten, Arbeit im Plenum, Rollenspiele, Diskussionen, Reflexionen, strukturierte Übungen, Fallbeispiele, Lehrgespräche, Kurzvorträge, Beratungen bei den Transferaufgaben.



Administratives für interne Seminare

Bei mehr als 12 teilnehmenden Personen werden in den Seminaren 2 Trainer eingesetzt.

Eventuell erforderliche besondere Vorbereitungen, Auswertungen oder Nachbereitungen bedürfen der Abrede und werden gesondert berechnet.

Erfolgt ein ganzer oder teilweiser Rücktritt oder werden Termine im Zeitraum von weniger als 6 Wochen vor dem jeweiligen Veranstaltungsbeginn abgesagt oder verlegt, werden 50 % des Grundhonorars fällig. Bei Wünschen nach Terminänderungen kann ein kurzfristiger anderer Termin nicht zugesichert werden.

Reise-, Unterbringungs- und Verpflegungskosten der Teilnehmenden sind Angelegenheit des Auftraggebers.

Administratives für öffentliche Seminare

Die Seminargebühr fällt auch dann in voller Höhe an, wenn nur Teile der Seminarreihe genutzt werden.

Wird eine Anmeldung zum Einstiegsseminar später als 4 Wochen vor Seminarbeginn zurückgezogen, so werden 50 % der Seminargebühr in Rechnung gestellt, sofern kein Ersatzteilnehmer benannt wird.

Die Zahl der teilnehmenden Personen aus der gleichen Firma ist bei der öffentlichen Seminarreihe begrenzt.

Bei mehr als 12 Teilnehmern behält sich der Veranstalter vor, weitere qualifizierte Trainer einzusetzen.



Einstiegsseminar

1. Tag:

- 12.00	Anreise
12.30 - 14.00	gemeinsames Mittagessen
14.00 - 16.00	Eröffnung, Bekanntmachen, Ziele und Spielregeln erarbeiten Vorstellung der Lernbausteine
16.00 - 16.30	Pause
16.30 - 18.00	Zuhören, und Verstehen - Kommunikationsebenen - Gesprächsförderer und -störer Übung: Kontrollierter Dialog
18.00 - 18.30	Auswertung: Kollegialität und Leistung am heutigen Tag
18.30 - 20.00	Abendessen
20.00 - 21.00	gemeinsame Strukturierung der weiteren Tage

2. Tag:

8.30 - 8.45	Rückblick auf Vortag, Tagesplan
8.45 - 10.30	Einen eigenen Standpunkt beziehen - Ich-Botschaften - Übungen von Ich-Botschaften zur Anmeldung von Störungen und zur Vermittlung von Wünschen
10.30 - 11.00	Pause
11.00 - 13.00	Kooperative Konfliktregelung -ohne Gewinner und Verlierer -Wesen und Dynamik von Konflikten- -Auswege aus Konflikten Übung: Mein wichtigster Konflikt
13.00 - 14.30	Mittagessen, Mittagspause
14.30 - 16.00	"Wir gründen eine Firma" Übung zur Kommunikation; Offenlegungen von Zuschreibungen, Rollenerwartungen' und vermuteten und tatsächlichen Kompetenzen, Anziehungen und Ablehnungen innerhalb der Gruppe.
16.00 - 16.30	Pause
16.30 - 18.30	Auswertung, Verbindungen zum realen Arbeitsfeld.
18.30	Abendessen



3.Tag:

8.30 - 9.00	Rückblick auf Vortag, Tagesplanung
9.00 - 10.30	Arbeitszufriedenheit erhalten/erhöhen Übung zur Ermittlung von persönlichen Motivationsdefiziten und den Manövern bei den partiellen Frustrationen.
10.30 -11.00	Pause
11.00 -13.00	Arbeit an den Fallbeispielen der Teilnehmer
13.00 -14.30	Mittagessen, Mittagspause
14.30 -16.00	Arbeit an den Fallbeispielen der Teilnehmer
16.00 -16.30	Pause
16.30 -17.30	Reflexion des Gruppengeschehens: Übung: Wie setze ich mich in dieser Gruppe durch? Wie schütze ich mich? Was stimmt in dieser Gruppe, was nicht? Was fehlt in meiner realen Arbeitsgruppe?
17.30 -18.30	Wie kann ich dazu beitragen, die Kollegialität, die Zusammenarbeit und die Leistung in meiner realen Arbeitsgruppe zu erhalten und zu verbessern? -Planung der konkreten Schritte
18.30 - 20.00	Abendessen
20.00 - 21.30	Fortsetzung der Planung, Beratungen

4. Tag:

8.30 - 8.45	Rückblick auf Vortag, Tagesplanung
8.45 - 9.15	Vorbereitungen der Gruppengespräche mit dem Thema: "Erhalt und Verbesserung der Kollegialität, Zusammenarbeit und Leistung".
9.15 - 10.30	Übungen der Gespräche im Rollenspiel
10.30 - 11.00	Pause
11.00 - 12.30	Meine/Unsere konkrete Transferaufgabe -Vereinbarungen der Einzelschritte -Planung der Beratungen/Supervisionen
12.30 - 13.00	Auswertung: "Was ich noch sagen möchte"
13.00	Mittagessen, Verabschiedung, Heimreise



Beratungen und Supervisionen

(Ca. 3-4 Monate nach dem Einstiegsseminar)

Die Form (Einzelberatung oder Gruppenberatung, Einzelsupervision oder Teamsupervision) wird am 4. Seminartag vereinbart. Aktuelle Ereignisse können meist kurzfristig in diese Arbeit eingebaut werden.

Für jede Beratungs- /Supervisionssequenz sind rd. 2 Stunden einzuplanen.
Dies ergibt für 2 Tage insgesamt

8 Sequenzen mit jeweils wechselnden Zusammensetzungen.

Die Beratung/Supervision geschieht möglichst nahe dem realen Arbeitsplatz.



Reflexionsseminar

(Ca. 3-14 Monate nach den Beratungen/Supervisionen)

1. Tag:

- 8.30	Anreise (evtl. Vortag)
9.00 - 9.15	Eröffnung
9.15 - 10.30	Berichte über den Stand und die Ergebnisse der Transferaufgaben: Günstige und ungünstige Entwicklungen und Veränderungen - Welche Themen stehen jetzt im Vordergrund? - Woran will ich hier arbeiten?
10.30 - 11.00	Pause
11.00 - 11.30	Fortsetzung mit Berichten
11.30 - 12.00	Was ist gemeinsam bearbeitbar?
12.00 - 12.30	Offene Planung
12.30 - 14.00	Mittagessen
14.00 - 16.00	Arbeit an den Themenfeldern
16.00 - 16.30	Pause
16.30 - 18.30	Arbeit an den Themenfeldern
18.30	Abendessen

2. Tag:

8.30 - 8.45	Rückblick auf Vortag
8.45 - 9.15	Rückblick auf den Gesamtprozess: - Ergebnisse bezüglich Kollegialität, Zusammenarbeit, Einzel- und Gesamtleistungen
9.15 - 10.00	Was und Wer Wie zu den Ergebnissen beigetragen hat
10.00 -10.30	Pause
10.30 -12.00	Konsequenzen für mein reales Arbeits-umfeld, für die Zusammenarbeit In meinem Arbeitsbereich - Was bisher übersehen wurde - Was bisher überbetont wurde
12.00 -13.00	Planung der weiteren Teamentwicklungsmaßnahmen -innere und äußere Entwicklung
13.00 -14.30	Mittagessen, Mittagspause
14.30 -15.30	Beratungen der vorgesehenen weiteren
15.30 -15.45	Abschied von den Teilnehmern, die nicht der realen Arbeitsgruppe angehören
15.45 -16.00	Schlussworte
16.00	Ende des Seminars. Heimreise.