

Workshop Resiliente TT-Teams



Das Alternatiba Team

Bayonne - Paris zur Klimakonferenz 2015



Ankunft in
Paris am
26.9.2015

Place del a
République

Workshop Design



Einführung

- Von der Gruppe zum Team. Was ist ein Team?
- TT-Leitlinien und Strukturmap: Die Landkarte als Orientierungshilfe.
- TT-Kodex: Unterstützung für Kommunikation und Zusammenarbeit.

Forschung, Konzepte und Modelle und Forschung

- Soziale Permakultur: David Holmgren – Prinzipien
- Schwärme in der Natur: Beispiel Wildgänse
- Dragon Dreaming – John Croft
- Empirische Teamerfolgsvorschung von Margerison-McCann: das Team Management System (TMS)

Resilienzmuster

- Arbeitsbereiche : Beispiel WandelGarten
- Persönliche Arbeitspräferenzen im Team
- Gelingende Kommunikation und Zusammenarbeit (Linking Skills)

Was ist ein Team?

Eine **Gruppe** von Personen
(ca. 3-12),

die sich ein **gemeinsames Ziel** gesetzt haben
(Leitlinien), es **umsetzen wollen**,

die **Ressourcen** dafür **einbringen** in Form von
Zeit, Ideen und eine Vielfalt an Kompetenzen
und Präferenzen,

die sich in ihrer Vielfalt intelligent und
wertschätzend ergänzen und verbinden
(Kodex, Absprachen).



TT- Teams - Leitlinien für den Wandel



- Wandel hin zu **urbanen Lebensformen, die Umwelt und Ressourcen schonen.**
- Soziale Teilhabe ermöglichen, **Gemeinwesen schaffen.**
- Drastische **Einsparung an Energie** im öffentlichen Leben, beim Wohnen und im Verkehr.
- Sich basisdemokratisch für die **Entwicklung einer ökologisch und sozial nachhaltigen Lebensweise** einsetzen.
- **Erlernen, leben und vermitteln von Resilienz** in den Bereichen Energie, Ökonomie, Ernährung, Gesundheit, Wohnen, Verkehr und **soziales Miteinander.**

Der Kodex

Unterstützung für Zusammenarbeit

Kommunikationskultur entwickeln:
Zuhören, Ausreden lassen, Ich-Botschaften.

Der Wandel findet auf der Bewusstseinssebene jedes Einzelnen
und auf der Beziehungsebene statt.

Die Entwicklung und Gestaltung dieser Ebenen
sind uns in jeder Arbeitsgruppe sehr wichtig.



Wir sehen uns verbunden durch Bedürfnisse,
die allen Menschen eigen sind:
Nahrung, Obdach, Sicherheit.

Wertschätzung, Respekt, Selbstbestimmung, Lernen, Beitragen.

Der Kodex

Unterstützung für Konflikte



Konflikte sehen wir als Lernfeld und richten unser Augenmerk auf unerfüllte Bedürfnisse. Wir suchen nach Wegen, sie kreativ zu lösen.

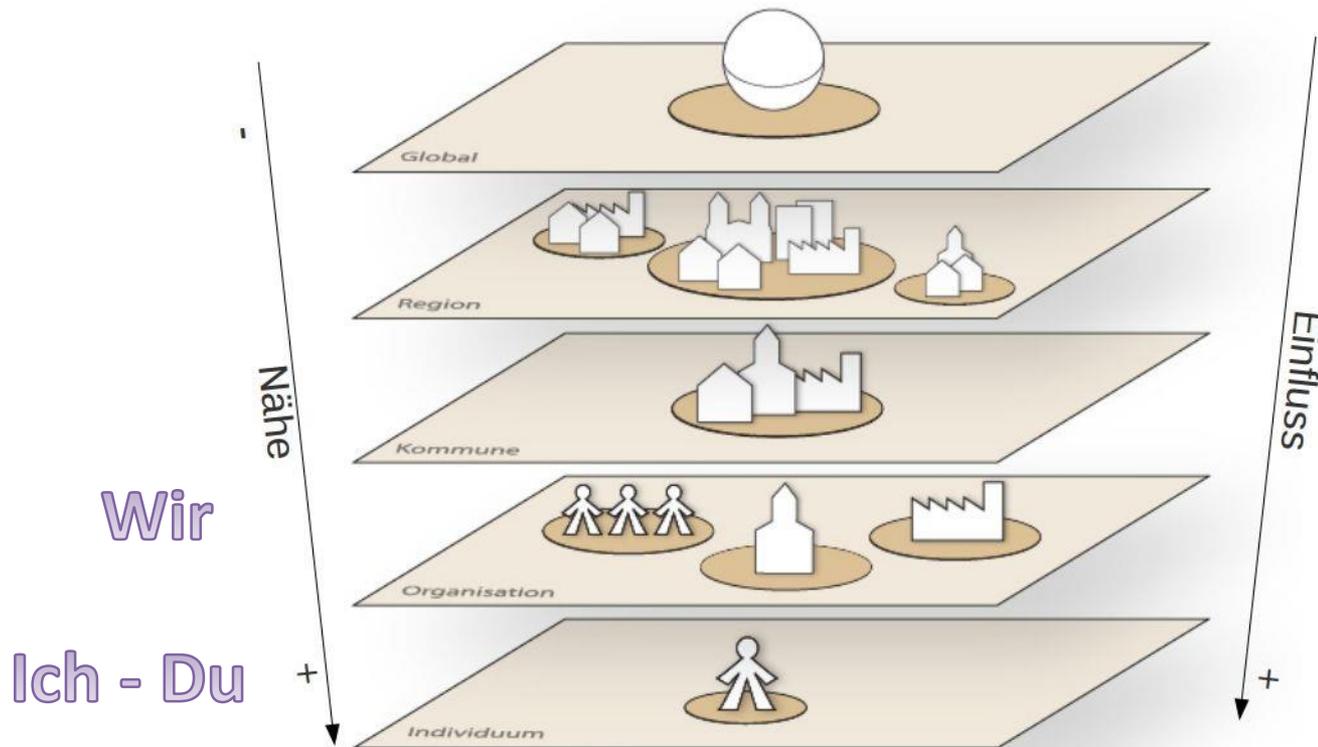
Dabei achten wir auch auf das Bedürfnis nach zielführenden Aktivitäten und Zeiteffizienz.

Jede Gruppe benennt eine Vertrauensperson für Konfliktfälle und macht den Kodex in der Gruppe bekannt.

**Sie macht Werkzeuge wie gewaltfreie Kommunikation oder Tiefenökologie bekannt:
Sie regt Rituale an für Bedauern, Feiern, Dankbarkeitsrunden.**

„Der Wandel findet auf der Bewusstseins-ebene jedes Einzelnen und auf der Beziehungsebene statt“

Dort anfangen, wo man sich auskennt



Konzepte und Forschung zu Teamresilienz

Permakultur

„ein Konzept, das die Schaffung von dauerhaft funktionierenden, nachhaltigen und naturnahen Kreisläufen zum Ziel hat.

Ursprünglich für die Landwirtschaft entwickelt, ist sie inzwischen ein **Denkprinzip**, das auch Bereiche wie Energieversorgung, Landschaftsplanung und die **Gestaltung sozialer Infrastrukturen** umfasst.“
(Wikipedia)



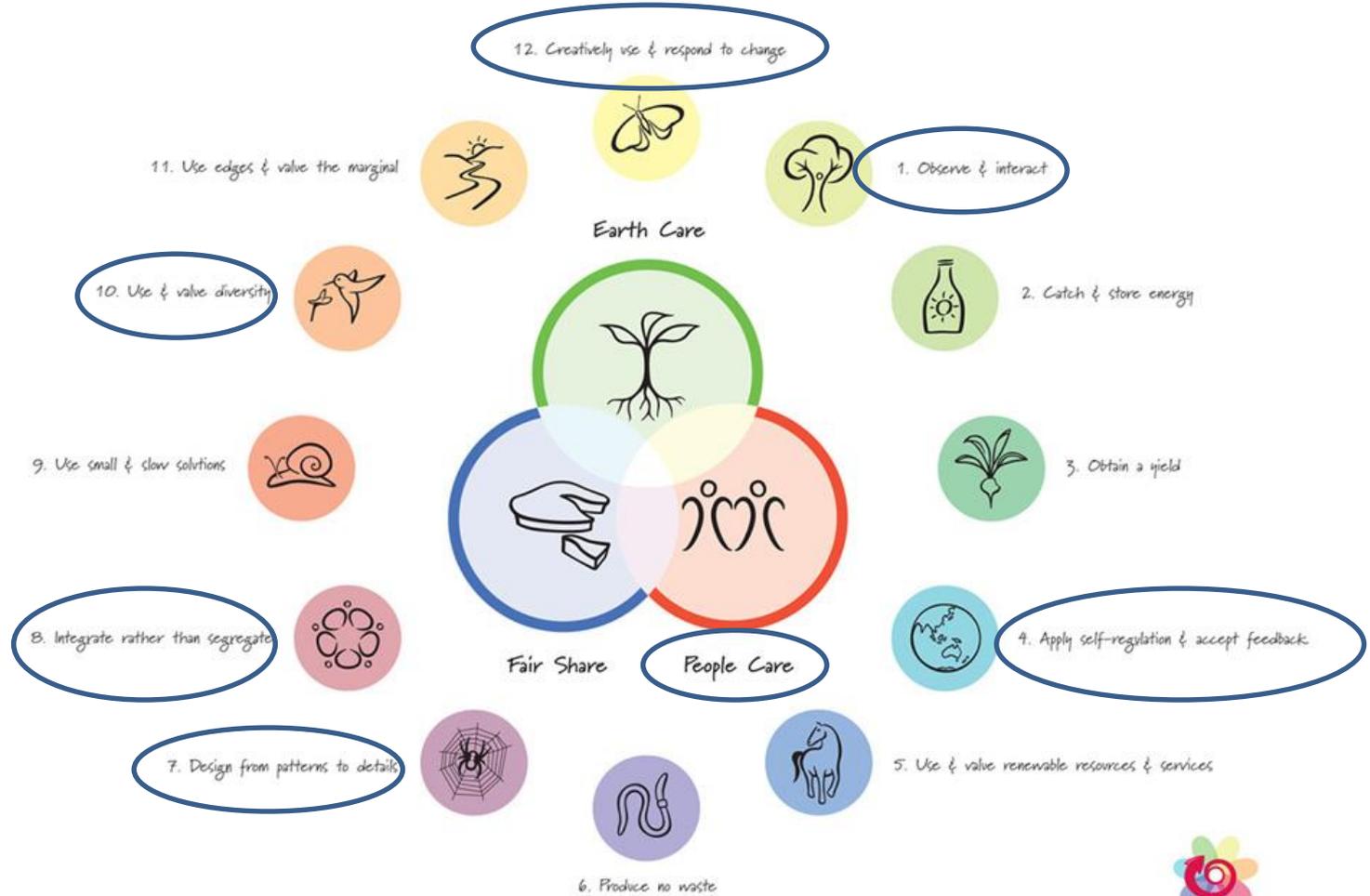
Bill Mollison, 2008



David Holmgren

Gestaltung sozialer Permakultur

People Care – Prinzipien nach David Holmgren





Schwärme in der Natur

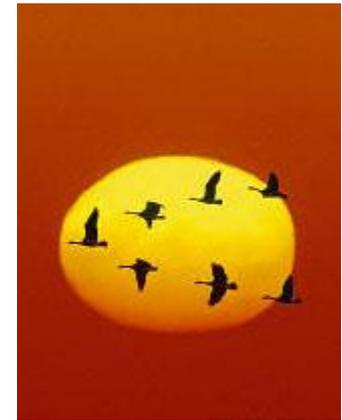
Von den Wildgänsen lernen

Der Flug in V-Formation verleiht zusätzlichen Auftrieb, der den Vögeln bei die **energieeffizienten Bewältigung weiter Flugstrecken** hilft.

Beim Flug **an der Spitze** ist der Strömungswiderstand am stärksten und die **Ermüdung am höchsten**.

Ermüdet die Wildgans an der Spitze, **kommt eine andere nach vorn** und übernimmt die Führung.

Wird eine Wildgans krank oder verwundet sie sich, lösen sich zwei bis 3 Wildgänse aus der Formation und begleiten sie nach unten, um sie – wenn nötig – zu **beschützen**, bis sie stirbt oder sich erholt hat. Danach schließen sie sich einem neuen Schwarm an.



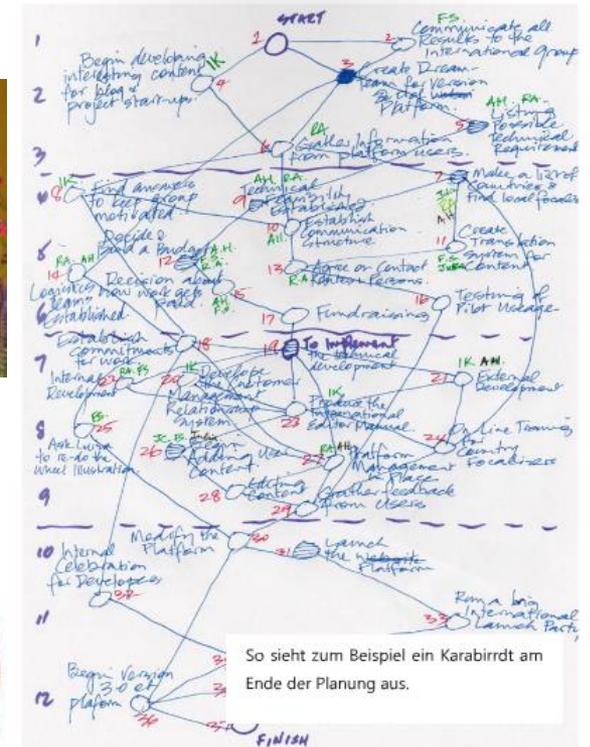
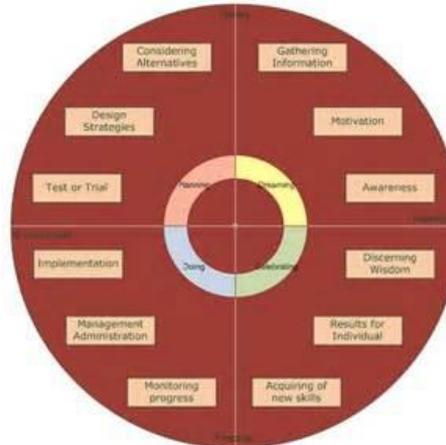
Dragon Dreaming von John Croft

Dragon Dreaming Leitlinien

die Weiterentwicklung jedes Einzelnen fördern

Gemeinschaften und Teams fördern

unseren Planeten schützen und bereichern



Aus: Dragon Dreaming E-Book
bei www.fuereinebesserewelt.info

Team Resilienz Forschung

Team Management System (TMS)

Internationale empirische Feldforschung seit 1982,

Forschungsinstitut:

Institute of Team Management Studies in Brisbane/Australien.

www.tmsworldwide.com/tms.html



Charles Margerison und Dick McCann

Interviews der Forscher mit Teams



Frage:

Woran liegt es, dass Teams erfolgreich arbeiten?
Oder dass sie scheitern?

Ihre Intention:

Muster und Kriterien für Resilienz in Teams **entdecken, analysieren, beschreiben** und **für gelingende Teamarbeit nutzbar machen.**

Forschungsmethode:

Interviews über zwei Jahre mit 200 Teamkoordinatoren und Teams in mehreren Ländern und Arbeitsbereichen.

Vier Bereiche im Blick



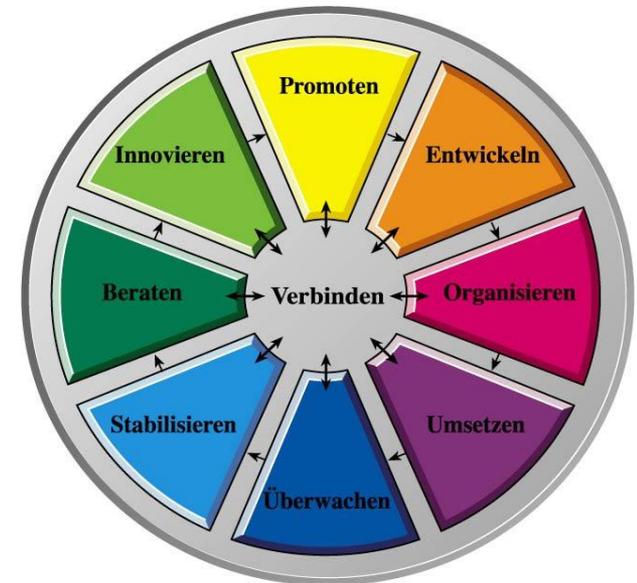
Zentrale Tätigkeitsbereiche

■ Resiliente Teams

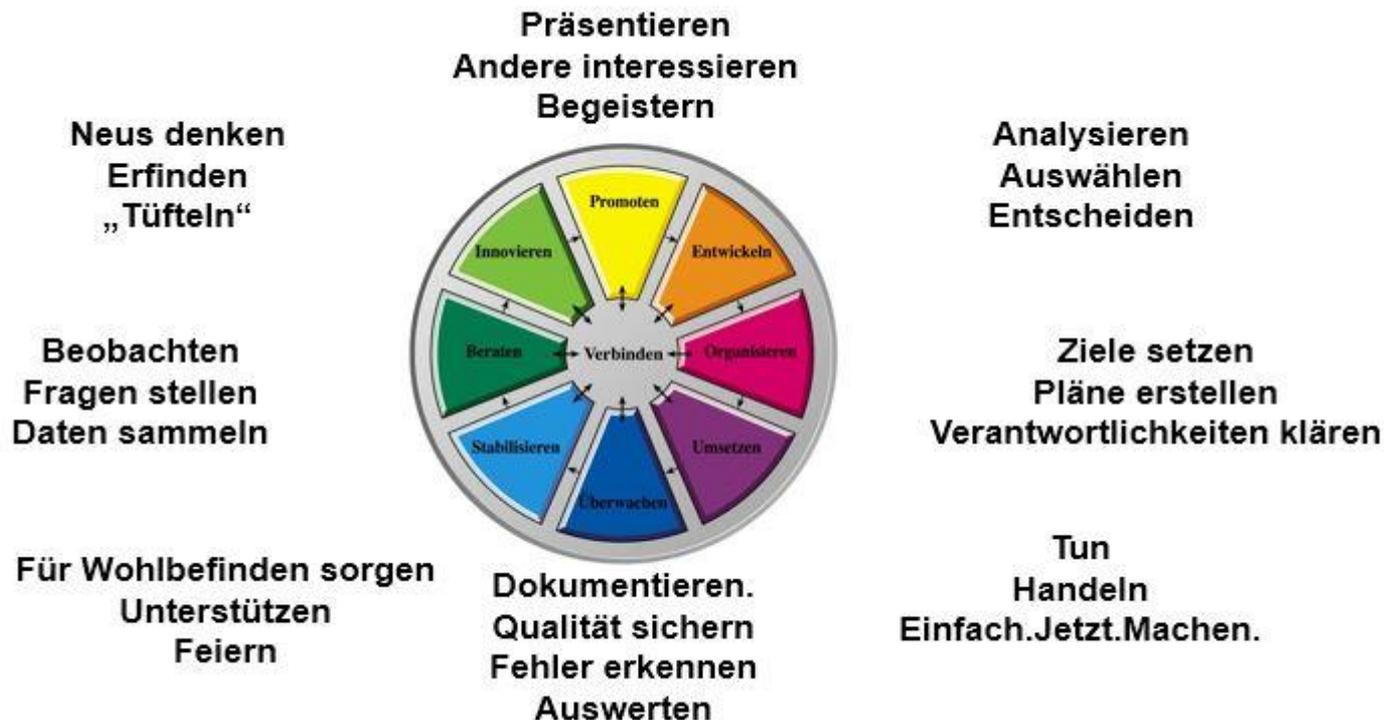
- nehmen **neun zentral wichtige Tätigkeitsbereiche** wahr
- verbinden sie sinnvoll miteinander

■ Weniger resiliente Teams

- haben „blinde Flecken“
- „vergessen“ einen oder mehrere Bereiche



Tätigkeitsbereiche konkret



Tätigkeiten 2015 im WandelGarten

Neue Ideen aus der Gruppe aufnehmen

Traumkreis im März machen

Wurmhumus und Bokashi als neue Projekte beginnen
Idee: Lasagnebeete bauen

Regelmäßige Informationen an Aktive und Interessenten.

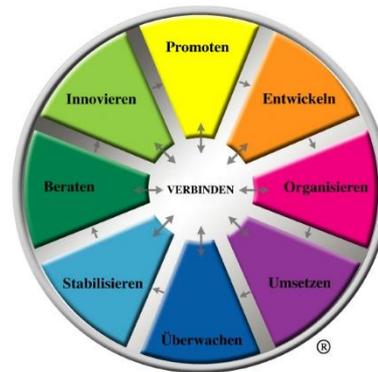
Internetrecherche zu wichtigen Themen des Gartens.

Gießtermine, Beetpflege und Schneckensammeln stabilisieren den Garten.

Sommerfeste/Erntedank feiern.
Andere Gärten einladen/besuchen

Gespräche mit Besuchern führen. Info-Aushänge am Eingang und im Garten.

Gemeinsamer Mittagstisch am Mittwoch zum Austausch



Im Logbuch **dokumentieren** wir die jeweiligen Aktivitäten.

Wer mitgärtner, erntet mit.

Qualität der Projektumsetzung und Ergebnisse prüfen

Planungstreffen einmal pro Monat machen.

Gartenkonzept (weiter)entwickeln.

Kriterien als Entscheidungshilfe festlegen

Koordinations-Gruppe **organisiert Termine und Ablauf für Umsetzung aller Projekte**

Gärtnern zweimal die Woche: Hoch-, Hügel- und Lasagnebeete bauen.

Säen, Pflanzen, Jäten, Mulchen, Sensen, Bokashi herstellen.

Wurmfarm einrichten und Würmer füttern usw.

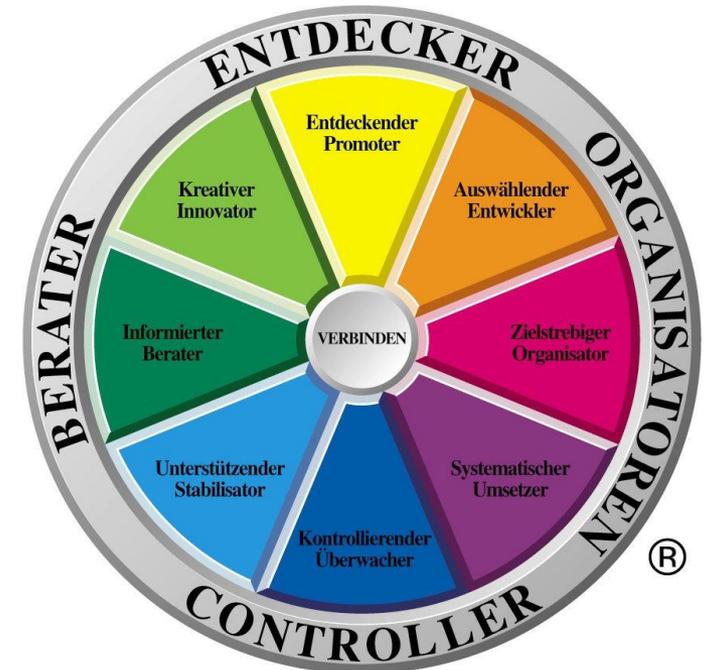
Die Arbeitspräferenzen

Teammitglieder energetisieren durch eine Vielfalt an Arbeitspräferenzen das Team.

Die acht zentralen Präferenzen können per Selbsteinschätzung oder über ein professionelles Profil herausgefunden werden.

Teammitglieder kennen ihre eigenen 2-3 Präferenzen und die der anderen.

Sie verbinden diese Vielfalt durch gute Kooperation



Verschiedene Methoden der Selbsteinschätzung

Präferenz – da kommt Schwung ins Team

- was ich bevorzuge
- wo meine Energie fließt
- was mich motiviert
- woran ich Spaß habe
- wo ich mich hingezogen fühle
- was mir leicht von der Hand geht
- wozu ich neige
- wo ich die Zeit vergesse
- wo ich „aufblühe“ und Flow erlebe ...
- **Was mache ich gern?**



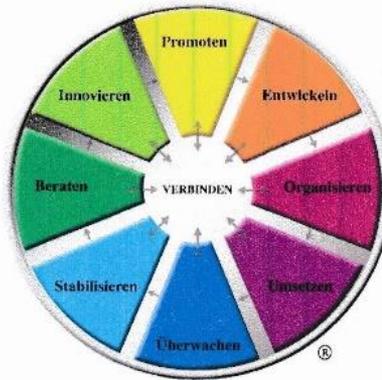
Meine Stärken – deine Stärken. Wie ergänzen wir uns im Team?

- Ich blicke gern in die Zukunft
- Ich nutze und schaffe gern Freiräume
- Ich frage gern: warum tun wir das so?
- Ich vertraue meiner Intuition
- Ich suche gern neue Möglichkeiten
- Ich bin gern flexibel
- Ich frage: was könnte noch besser sein?
- Wie können wir unser Projekt noch verbessern?
- Ich tüftle gern neue Ideen aus
- Ich starte gern ganz neue Projekte

- Ich bin gern impulsiv-kämpferisch-kommunikativ
- Ich entwickle Ideen gern im Gespräch
- Ich finde gern Chancen heraus
- Ich denke gern konzeptionell und vernetzt
- Ich interessiere, überzeuge, begeistere gern andere
- Ich schaffe gern Kontakte nach außen
- Ich liebe komplexe Aufgaben als Herausforderung
- Ich habe Visionen und ein großes Vorstellungsvermögen
- Ich frage mich oft: Wie kann ich neue Ideen „überbringen“?
- Ich suche gern Formulierungen, die gut ankommen
- Ich denke gern zunächst einmal global
- Ich präsentiere Gedanken gern so, dass sie einleuchten

- Ich übernehme und analysiere gern Ideen
- Ich berechne gern Kosten und Nutzen
- Ich frage: welche Projektidee realisieren wir?
- Ich frage: Wo ist unser größter Engpass?
- Ich entwickle gern optimale Konzepte
- Ich gehe von der Idee zur Verwirklichung
- Ich wähle die beste Idee nach Kriterien aus
- Ich frage: wo liegt unsere Kernkompetenz?
- Ich frage: was ist Best Practice?
- Ich frage gern: welche Methode eignet sich am besten?
- Ich entwickle gern Prototypen
- Ich starte gern Pilotprojekte
- Ich bin gern die Schnittstelle zwischen Idee und Tat

- Ich recherchiere gern
- Ich frage gern:
 - Wer braucht welche Informationen
 - Welche Infos braucht wer?
 - Wo finde ich was?
- Ich beschaffe und sammle gern Infos
- Ich habe eine gute Beobachtungsgabe
- Ich habe Sinn für Neues und Aufregendes
- Ich höre gern zu
- Ich Sorge für einen guten Informationsfluss



- Ich setze entwickelte Ideen gern planerisch um
- Dafür erstelle ich gern Strukturen und Systeme
- Ich gewichte gern Ziele nach Prioritäten
- Ich habe unsere Ziele stets im Blick
- Ich konzentriere mich gern auf meine Aufgabe
- Ich erledige, was zu tun ist und dränge gern vorwärts
- Ich frage gern: was ist von wem bis wann zu tun?
- Bei Herausforderungen entscheide ich gern schnell
- Bei Widerständen kann ich „pushen“ und drängen
- Ich gebe gern praktischen und schnell zu verwirklichenden Lösungen den Vorrang

- Unsere Werte und Kultur sind mir wichtig
- Ich schlage gern Brücken
- Fairness und Gerechtigkeit sind mir wichtig
- Ich engagiere mich gern, wenn eine Aufgabe mir sinnvoll erscheint
- Ich verstehe mich als Dienstleister und Kümmerer im guten Sinn
- Ich unterstütze und ermutige andere gern
- Ich erkenne bei anderen, was in ihnen steckt
- Ich biete gern Orientierungshilfen an
- Nachhaltigkeit ist mir wichtig

- Ich wende gern gute Kontrollsysteme an
- Ich suche, finde und behebe Fehler und Mängel
- Ich prüfe „Visionen“ gern auf Machbarkeit
- Ich beginne die Arbeit am liebsten erst, wenn die Voraussetzungen stimmen
- Ich kontrolliere gern delegierte Aktivitäten
- Qualitätssicherung ist mir wichtig
- Ich prüfe gern Prioritäten und Daten
- Ich habe einen hohen Sinn für Vollständigkeit
- Ungenauigkeiten hinterfrage und präzisiere ich gern

- Ich errichte gern ein stabiles Arbeitssystem
- Ich erstelle gern Produkte und Dienstleistungen
- Ich schaue mir gern die Details an
- Ich lasse Probleme nicht gern „in der Luft hängen“
- Ich gehe gern von A nach B nach C
- Ich mag es, wenn die Strukturen gleich bleiben
- Ich gehe die Dinge gern praktisch an
- Ich mag es, wenn ich Aufgaben nach Plan angehe
- Ich erstelle gern Checklisten
- Ich erledige gern eins nach dem anderen
- Ich bereite mich gern gut vor

Wo liegt meine Präferenz?

Interaktive Erkundung

- Team Management Rad mit farbigen Karten auslegen
- Gruppe auf **Erkundungsgang ums Rad** schicken – "Was motiviert dich bei der Arbeit?,"
- Alle bitten, sich **einer Präferenz zuzuordnen**, die sie besonders anzieht. Zeit lassen, bis alle zum Stehen kommen.
- JedeN eine Karte nehmen lassen: Warum hat mich diese Karte besonders angezogen? Wo erlebe ich das bei meiner Arbeit?
- JedeN zu zwei weiteren Präferenzen gehen lassen. Je 1 Karte nehmen lassen? Wie und wann erlebe ich das? Beispiel nennen lassen.
- **Figuren stellen** lassen mit Haupt- und Nebenrollen.
- Was bedeuten **Lücken** und **Ballungen** für unsere Teamaufgabe?



Alternativ: Selbsteinschätzungsbogen oder Kartenspiel

Präferenzen im Team sichtbar machen

Große Figuren:
Hauptpräferenz

Mittelgroße:
**Verwandte
Präferenz**

Kleine:
Weitere Präferenz



Team ausgewogener machen

Analyse der Aufstellung:

- Ballung: Teamer sind "geballt" in einigen Sektoren
- Lücken: Eine oder einige Präferenzen gibt es in dieser Gruppe nicht.
- Teamer mit polaren Präferenzen - Gefahr der "Polarisierung" im Team

Lösungsmöglichkeiten:

- Verschiedene Aufgaben im Ballungsbereich absprechen
- Sind die Lücken wichtig für unsere Aufgabe?
- Kann sich jemand mit einer verwandten Präferenz in die Lücken "strecken"?
- Arbeitsumverteilung auf Zeit
- Jemanden in die Gruppe holen mit dieser Präferenz.

Hier werden die Karten aus der Tätigkeitsammlung einbezogen und die Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten nochmals abgesprochen

Nur im Präferenzbereich arbeiten?



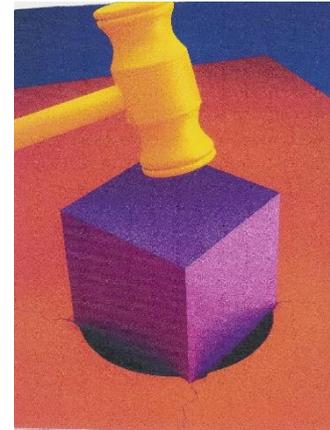
Muster 70:30 – Mögen und Müssen

70% Komfortbereich - mein präferierter „Stil“
30 % Nicht-Komfortbereich – fördert Lernen in diesen Bereichen

*In einem Team, in dem jeder einzelne
viel von dem tut, was er gern tut,
erhöhen sich die Energie, die Begeisterung,
das Engagement und die Motivation um ein Vielfaches.*

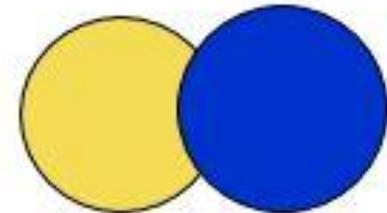
Margerison-McCann

„Ich mag nicht mehr“



Natürlich **können** wir uns in fast jede Tätigkeit einarbeiten und dort Fähigkeiten entwickeln. Wenn ein Teammitglied jedoch **zu viel und zu lange im Nicht-Komfortbereich** tätig ist, kann sich eine **Negativspirale** entwickeln:

- Man braucht länger, um Fähigkeiten zu entwickeln.
- Man muss immer wieder innere Hemmschwellen überwinden und sich einen „Ruck“ geben, um aktiv zu werden.
- Man gerät unter Stress.
- Man „vergisst“ Verabredungen und Termine
- Vermeidungsstrategien und Verschieberitis entwickeln sich.
- Man wird krank.
- Man verlässt das Team oder die Organisation.



Verbinden:

Sozialkompetenz des Teams

Die Teammitglieder nutzen ihre sozialen Fähigkeiten, um gut zu kommunizieren und Konflikte zu lösen

Das Team ist fähig, seine Aufgaben gut abzustimmen und zu verknüpfen

Das Team entwickelt gemeinsam Strategien und motiviert sich gegenseitig



TM

Abgleichen mit TT-Kodex!

Der Außenkreis

Menschen verbinden

- Aktiv zuhören
- Regelmäßig informieren
- Team nach außen repräsentieren
- Gegenseitiges Verständnis fördern
- Sich bei Problemlösung gegenseitig unterstützen
- **Gemeinsam entscheiden**, wie wichtige Probleme zu lösen sind



Der mittlere Kreis

Aufgaben verknüpfen

- Sich auf gemeinsame **Ziele** und **Strategien** einigen
- Arbeit **delegieren** können
- Ein **ausgewogenes Team** entwickeln
- **Arbeit** nach **Kompetenz** und **Präferenz** absprechen
- Freude an **hoher TT-Qualität** entwickeln



Der innere Kreis

Im Zentrum liegt die stärkste Kraft

Gemeinsam Strategien entwickeln

Sich selbst und andere motivieren



TM

Präferenzorientierte Kommunikation



- **Jede Präferenz schätzt bestimmte Verhaltensweisen in der Kommunikation**
- **Jede Präferenz hat Probleme mit bestimmten Verhaltensweisen anderer in der Kommunikation**

Eine erfahrungsbasierte Zusammenstellung auf dem Infoblatt „Tipps für besseres Verbinden“.

Tipps für besseres Verbinden

Rolle

Informierter Berater



So geht's besser

- Im Denken und Verhalten flexibel sein
- Persönliche, wertschätzende Beziehungen aufbauen
- Kooperation statt Konfrontation
- Für Beiträge persönlich danken
- Harmonie und Konsens unterstützen
- Zeit zum Darlegen ihrer Anliegen und Bedenken geben

So bitte nicht

- Zahlen, Daten und Fakten nicht über Gefühle und Meinungen stellen
- Keinen Zeitdruck ausüben
- Bitte nicht unaufrichtig sein

Kreativer Innovator



- Gelegenheit geben, Ideen zu erforschen
- Begeisterung zeigen
- Sicherstellen, dass man über den Gesprächsgegenstand informiert ist
- Für Beiträge persönlich danken
- Unstrukturierte Arbeitsweisen tolerieren
- Wichtige Entscheidungen schriftlich festhalten

- Bitte keine zu starke Strukturierung verlangen
- Keine Termine und Fristen aufzwingen
- Nicht auf eine Lösung drängen, bevor das Problem ausdiskutiert ist
- Nicht zu früh fragen: „Ist das machbar? Und was wird das kosten?“

Entdeckender Promoter



- Gelegenheiten geben, Ideen zu erkunden
- Reden und diskutieren lassen
- Seine Beiträge vor anderen deutlich würdigen
- Zukunftsgerichtet denken
- Begeisterung zeigen
- Wichtige Entscheidungen schriftlich festhalten
- Flexibel sein

- Nicht in Details verlieren
- Seine Ansichten nicht fortwährend in Frage stellen
- Nicht zu sehr auf die Vergangenheit konzentrieren
- Fortwährend Bedenken äußern

Auswählender Entwickler



- Gut vorbereitet in Gespräche gehen
- Fragestellungen sowie Ergebnisse umfassend untersuchen und auswerten
- Gelegenheit geben, Möglichkeiten zu entdecken
- Auf Kriterien und Fakten konzentrieren
- Logisch, klar und präzise sprechen
- Für Alternativen offen sein

- Themen und Probleme nicht ohne Hintergrundwissen besprechen
- Bitte nicht zu viele Alternativen aufzeigen
- Bitte Zeit nicht verschwenden, keine Sitzung ohne Ergebnis
- Lieber faktenorientiert um Lösungen bemühen, statt subjektive Meinungen äußern

Tipps für besseres Verbinden

Rolle

Zielstrebigem Organisator



So geht's besser

- Sich auf Arbeitsabläufe und ergebnisse konzentrieren
- Sachbezogen kommunizieren
- Zielgerichtet sein, klare Termine und Meilensteine setzen
- Anreize für Leistungen bieten
- Pünktlich sein
- Pläne Wirklichkeit werden lassen
- Themen zusammenfassen

So bitte nicht

- Bitte nicht persönlich wegen eines Stils angreifen, sondern Unstimmigkeiten faktenorientiert diskutieren
- Bitte nicht zweideutig kommunizieren, lieber klare Ansagen
- Nicht vom Thema abschweifen

Systematischer Umsetzer



- Strukturiert vorgehen
- Änderungen frühzeitig ankündigen
- Pragmatisch vorgehen
- Sich an Absprachen halten
- Sich an Termine und Fristen halten
- Ergebnisse und Ziele im Blick behalten

- Bitte Meinungen nicht zu oft wechseln
- Bitte keine abstrakten, abgehobenen Diskussionen
- Bitte nicht zu viel Enthusiasmus in eine Sache legen
- Bitte Aufgaben nicht im Raum stehen lassen, sondern zu Ende bringen

Kontrollierender Überwacher



- Schriftliche Kommunikation bevorzugen
- Gespräche und Meetings schriftlich mit Agenda ankündigen
- Geschwindigkeit etwas „runterschalten“
- Sich Zeit nehmen, zuzuhören und zu verstehen
- Details größere Aufmerksamkeit schenken
- Erst denken, dann sprechen

- Bitte nicht unerwartet „hereinschneien“
- Nicht überraschend handeln
- Nicht hetzen und unbegründeten Zeitdruck aufbauen
- Beim Blick in die Zukunft nicht die Gegenwart und die Vergangenheit ausblenden

Unterstützender Stabilisator



- Zwischenmenschliche Beziehungen wichtig nehmen und pflegen
- Klar, präzise und vor allem ehrlich kommunizieren
- Zum Reden ermutigen und auffordern
- Unterstützung bei der Suche nach Lösungen anbieten

- Bitte Gespräche nicht dominieren
- Bitte nicht über Gefühle von Menschen hinwegsetzen
- Keine Veränderung um der Veränderung willen

Bedürfnisse in der Kommunikation einem Teammitglied nennen

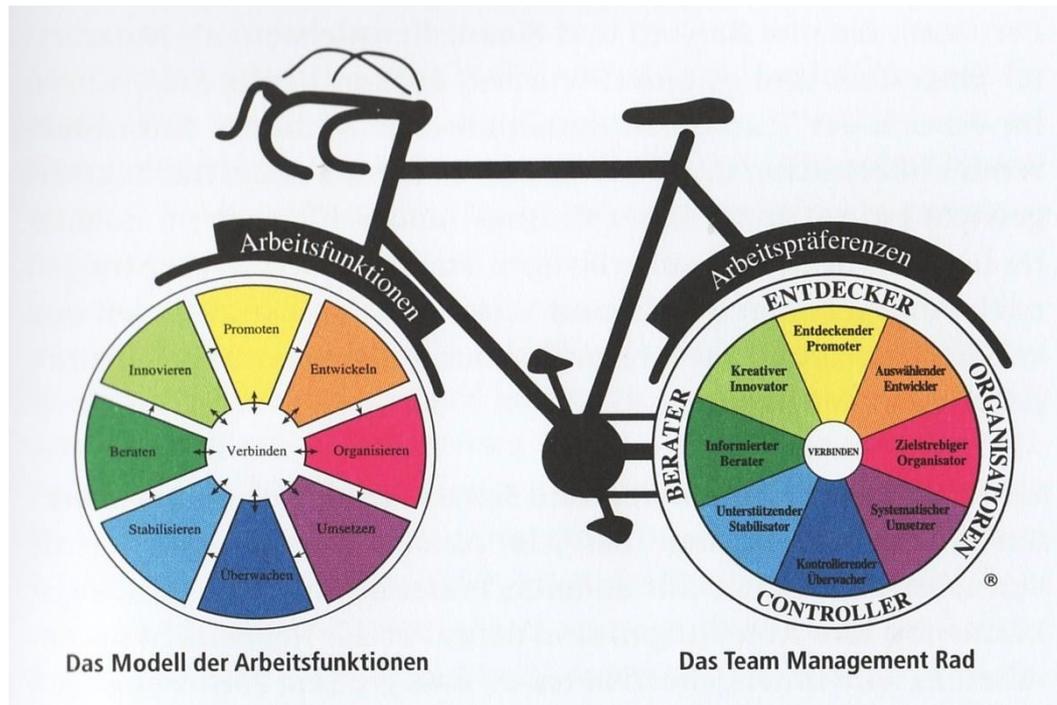
**Meine grünen Knöpfe darfst du gern drücken!
Das erleichtert mir die Zusammenarbeit mit dir.**



**Das sind meine roten Knöpfe – bitte nicht drücken!
Dann fällt mir die Zusammenarbeit mit dir schwerer.**



Metapher: Das resiliente Team-Fahrrad



ist nicht so leicht umzuwerfen

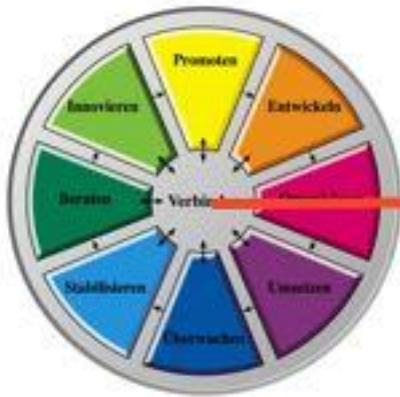
bleibt widerstandsfähig bei Gegenwind und Seitenböen.

ist reparierbar bei Pannen.

Überblick

Modelle der Team Resilienz

Tätigkeitsbereiche



Aufgaben

Zusammenarbeit



Koordinieren und Vernetzen

Arbeitspräferenzen



Kompetenzen

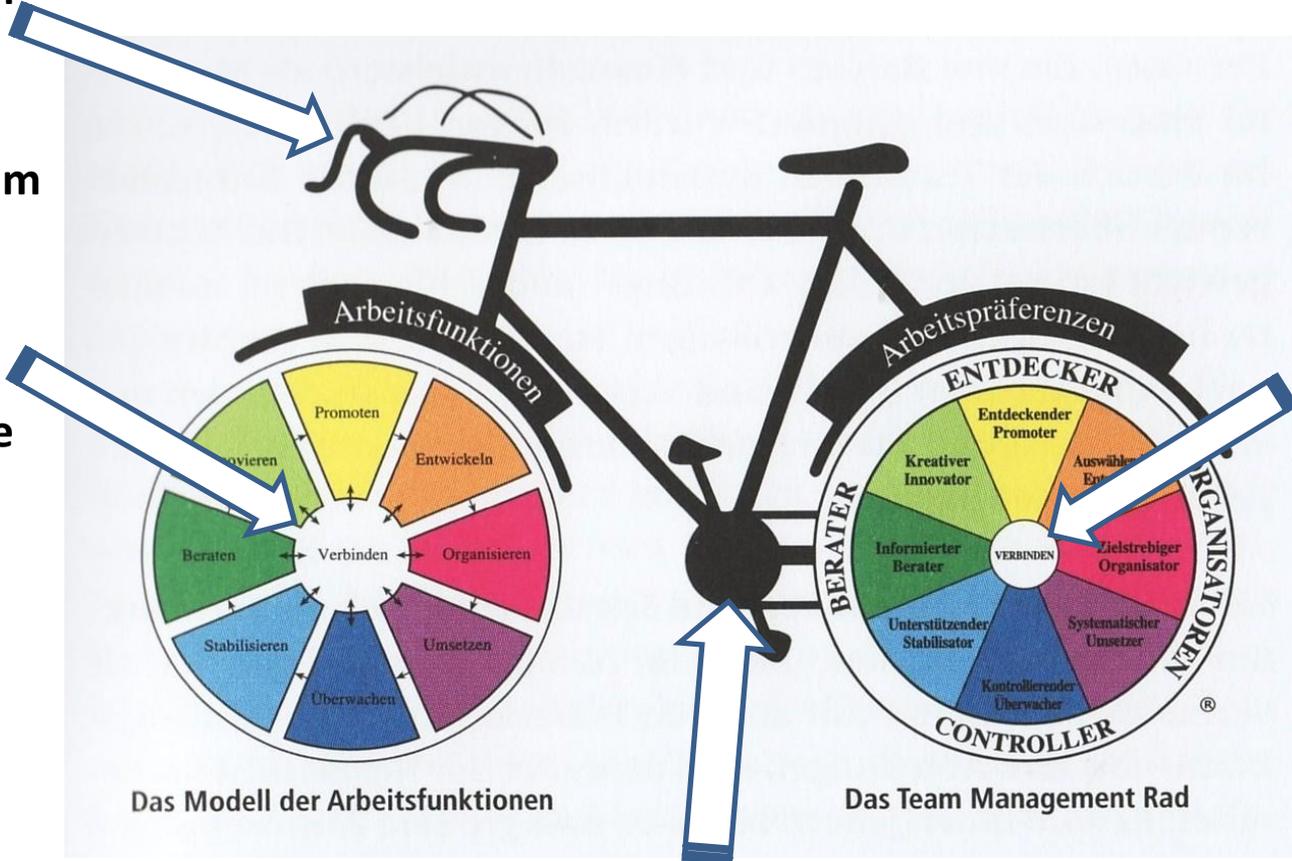
Die Dreh- und Angelpunkte der Resilienz

Kurs halten

Alle Aufgaben im Blick haben

Keine Delle reinfahren

Keine Speichen ausbauen



Verschiedene Kompetenzen und Stile wertschätzen und nutzen

Gut aufgepumpt

Kraftvoll in die Pedale treten – Schwung nehmen und in Fahrt kommen

Alternatiba Freiburg 2015



Gemeinsam im Team kraftvoll in die Pedale treten



... und in Schwung kommen !