

2.3. Teamarbeit, Teamstrukturen erkennen und steuern

Management Lehrgang
Fachbereich: Personalmanagement, Teamentwicklung und
Teamführung, Persönlichkeitskompetenz

Referentin: Elisabeth Partl

Teamarbeit

"Teamfähigkeit = Fähigkeit zur Zusammenarbeit"

"Ein gutes Team = zufriedene Kinder = zufriedene Eltern = hohe Qualität in der Arbeit mit und am Kind".

Ein Team ist eine aktive Gruppe von Menschen, die gemeinsame Ziele verfolgen, Freude an der Zusammenarbeit haben und gute Leistungen bringen, also Menschen, die eine gute Beziehung zueinander haben - von Francis Young

Ein Kindergarten ist nur so gut, wie sein Team es ist. Stimmt die Zusammenarbeit untereinander, so wird die positive Atmosphäre auch auf die Kinder und die Eltern übertragen. Wenn aber Konflikte im Team da sind wirkt sich das auch automatisch auf den gesamten Kindergarten aus.

Vorteile der Teamarbeit gegenüber dem "Einzelkämpfertum"

die Gruppe weiß mehr (=Vielfalt des Kompetenzen)

die Gruppe regt an (=Vielfalt der Begabungen und Interessen)

die Gruppe gleicht aus (=Vielfalt der Charaktere)

In einem Team arbeiten heißt, nicht allein arbeiten. Gemeinsames Planen und übereinstimmendes Handeln sind wesentliche Voraussetzungen, dass die Arbeit im Kindergarten gelingen kann.

Team aus Kinderperspektive

Aus der Sicht des Kindes besteht das ‚Team‘ nicht nur aus der/dem Kindergartenpädagogin/en und der Kinderbetreuer/innen. In diesem Team ‚arbeiten‘ oder wirken auch die Kindergartenleiterin, die Eltern und andere Personen des Umfeldes mit.

Es ist Tatsache, dass sich Spannungen zwischen diesen Personen indirekt massiv auf das Wohlbefinden des Kindes auswirken.

Teamarbeit ist nicht einfach. Und häufig kommt sie durch die vielfältigen zu erledigenden Aufgaben zu kurz. Teamarbeit ist ein ständiger Prozess den sich jeder, egal ob schon ein ‚alter Hase‘ oder ein ‚Neueinsteiger‘ immer wieder widmen muss – zum Wohl des Kindes

Warum Teamarbeit und Teambesprechung

Der Kindergarten ist eine sozialpädagogische Institution mit einer bestimmten Organisationsstruktur, die auf Grund verschiedener Gegebenheiten, wie Arbeitsteilung, Weisungsbefugnisse und Delegation von Verantwortung ein hierarchisches Prinzip erkennen lässt.

Der Kindergarten stellt keinen Freiraum für pädagogisches Handeln von Erzieher(inn)en dar, sondern er ist eingebettet in die momentanen gesellschaftlichen, politischen und organisatorischen Macht- sowie Abhängigkeitsverhältnisse.

Gemeinsame Absprache

Der Kindergarten hat einen familienergänzenden Erziehungsauftrag. Die geforderte Ergänzung setzt jedoch nicht nur Verständigung über das bereits Vorhanden voraus, sondern auch Kenntnis über die erwartete Richtung der Ergänzung und zudem Kooperation bezüglich der Durchführung. Dies gilt sowohl für das Verständnis Erzieher – Eltern als auch für das der Erzieher untereinander.

Eine lediglich vom einzelnen Erzieher bestimmte Vorgehensweise wäre im Kindergarten gar nicht leist- und vertretbar. Darum sind Verständigung und Absprache über die Arbeit der Erzieher mit Eltern, Kollegen und Träger notwendig.

Hinzu kommen organisatorische Gründe. Was würde beispielsweise passieren, wenn zwei Gruppen gleichzeitig in der Küche backen, ein der Eingangshalle turnen oder einen Ausflug machen wollten? Oder was könnte geschehen, wenn jede Erzieherin nur ihre eigenen Zielvorstellungen verfolgen würde und z.B. die eine den Kindern ihrer Gruppe größtmögliche Freiheit ließe, die andere strenge Regeln bevorzugt? Spätestens dann, wenn die Kinder der einen Gruppe das Gleiche wollen wie die Kinder der anderen Gruppe, wenn die Eltern beider Gruppen sich untereinander austauschen und unter Umständen mit der Auffassung ‚ihrer‘ Pädagogin/Betreuerin nicht einverstanden sind und wenn die Betreffenden sich durch Verhalten und Arbeit ihrer Kollegin in Frage gestellt fühlt – spätestens dann kann es zu Anfragen, Konkurrenzverhalten, Missverständnisse, Vorhaltungen und

Konflikten kommen, untern denen letztlich auch die Kinder leiden.

Information und Sicherheit

Um gemeinsame Arbeiten durchzuführen müssen Zeit und Raum vorhanden sein. Außerdem sollte jeder Mitarbeiter im Kindergarten die Möglichkeit haben, am Teamgespräch und der Meinungsbildung teilzunehmen. Vielfach sind Dienstbesprechungen vom Betreiber zwingend vorgeschrieben. Dienstbesprechungen, in denen allgemeine und besondere pädagogische Vorgehensweisen gemeinsam beraten und begründet werden, Abläufe organisiert und Vorhaben besprochen werden entlasten daher nicht nur den einzelnen Mitarbeiter, sondern sie schaffen auch durch die gemeinsam gefundene Handlungsbasis Sicherheit für alle.

Jahresplanung

Die Jahresplanung ist für alle Mitarbeiterinnen der "rote Faden", die grundsätzliche Struktur für die Zeit und Arbeit mit den Kindern. Aktivitäten und Termine werden zusammen überlegt und Schwerpunkte werden gesetzt. Das gemeinsame Erarbeiten stellt sicher, dass alle Mitarbeiter(innen) an der Entscheidung beteiligt sind, eigene Ideen einbringen können und sich mit verantwortlich fühlen. Das frühzeitige erstellen der Übersicht ermöglicht es, für die im Jahr geplanten Aktivitäten verantwortliche "Vorbereitungsteams" zusammen zu stellen, die sich um die Planung und Gestaltung kümmern. Durch die Möglichkeit Aufgaben und Zuständigkeiten fest zu legen, können Fähigkeiten und Begabungen aller Mitarbeiterinnen erkannt, eingesetzt und genutzt werden.

Teamgespräche

An der wöchentlichen/monatlichen Dienstbesprechung nehmen alle Mitarbeiterinnen teil. In diesen Gesprächen werden Schwerpunktthemen besprochen. Dazu gehören neben der gemeinsamen pädagogischen Planung und Reflexion auch Arbeitsabsprachen und organisatorische Dinge. Wichtig ist der kontinuierliche Austausch von Erfahrungen, Ideen und Informationen. Diese gegenseitige Unterstützung hilft miteinander statt gegeneinander zu arbeiten. Statt in Konkurrenz zueinander zu treten, können so Anregungen und Ideen zum gemeinsamen Nutzen diskutiert und ausprobiert werden.

Auch außerhalb dieser wöchentlichen Dienstgespräche spielt der ständige, informelle Austausch unter den Kolleginnen eine große Rolle: so viel wie möglich miteinander zu reden, sich zu beraten, auch unterschiedliche Sichtweisen offenzulegen und zu diskutieren ist entscheidend für eine fruchtbare Teamarbeit.

f. Planung in den Gruppen

Die Vorbereitung der Arbeit in den einzelnen Gruppen geschieht nicht im Gesamtteam. Die Gruppenführende Pädagogin plant gemeinsam mit den Kolleginnen (Kinderbetreuer(in), Nativ Speaker) die Angebote auf der Basis der Beobachtungen innerhalb der Gruppe. Neben der Entwicklung von Projektthemen und der Wochenplanung ist die Reflexion der Arbeit wichtige Grundlage der Zusammenarbeit für die Gruppenkolleginnen.

"Erziehungsarbeit ist Beziehungsarbeit" - So ist es wichtig, in den Beziehungen zwischen den Mitarbeiterinnen des Kindergartens den Kindern ein positives Beispiel des Zusammenlebens sichtbar und erlebbar zu machen. Durch Offenheit und Kommunikationsfreude kann das Team dazu beitragen, eine Atmosphäre zu schaffen, in der sich jeder wohlfühlen kann.

Gemeinsames Planen und übereinstimmendes Handeln sind wesentliche Voraussetzungen, dass die Arbeit im Kindergarten gelingt und von allen Beteiligten als befriedigend erlebt wird.

In einer Einrichtung in der mehrere Personen so dicht zusammenarbeiten ist es fast existenznotwendig, dass der Einzelne Offenheit und Kooperationsbereitschaft mitbringt. Auf Grund solcher Verhaltensweisen aller kann in der Praxis allmählich ein Gemeinschaftsgefühl entstehen. Dies kann besonders bei Kritik von außen stabilisierend sein und solidarisches Verhalten bewirken. Durch diese Erfahrung von Zusammenhalt und gemeinsamer Stärke kann dann auf Dauer ein ‚Team‘ entstehen, in dem jeder einzelne so angenommen wird, wie er ist, in dem alle miteinander, trotz verschiedener Ansichten, gemeinsam das Beste für die Kinder wollen.

Gruppenprozesse bergen Konfliktpotential

Wenn Menschen zusammenarbeiten, entwickeln sie vielfältige Beziehungen zueinander – sie bilden Gruppen. Eine solche Gruppenbildung (Sympathie, gemeinsame Ansichten, Arbeiten, ...) ist unumgänglich und auch wünschenswert. Allerdings stellt das Miteinander auch eine große Quelle

für Konflikte dar. Gruppenprozesse können sich auch nachteilig auswirken

- Gruppen bieten Orientierung
- Gruppenleistungen sind Einzelleistungen überlegen
- Zusammenhalt wird gestärkt
- Gruppen haben ungeschriebene Gesetze
- Gefahr der Cliquenbildung
- Gefahr der Konkurrenz
- Jeder hat seinen Platz in der Gruppe
- Es gibt den informellen Führer
- Jede Gruppe hat ihren Sündenbock
- Jede Gruppe hat einen Außenseiter

Entwicklungsphasen von Gruppen

Egal ob im beruflichen oder privaten Umfeld, wenn sich an einem Team (einer Gruppe, Familie) etwas ändert, ein Mitglied dazukommt oder die Gruppe verlässt findet der Teambildungsprozess statt.

1. Forming	Gruppe entsteht	Kennen lernen Abtasten Orientierung Unsicherheit
2. Storming	Konflikte in der Gruppe	Machtpositionen Konkurrenz Rollenklärung
3. Norming	Gruppe wächst zusammen	Wir – Gefühl Vereinbarungen Kompromisse Konsens
4. Performing	Arbeiten an Gruppenaufgaben	Vertrauen Produktivität Erfolg

Teambesprechung

Gebote für Besprechungen

1. Prüfe vor jeder Besprechung, ob sie wirklich nötig ist.
2. Teile allen Teilnehmerinnen rechtzeitig Anlass und Ziel der Besprechungen mit.

3. Lade nur diejenigen ein, die zur Zielerreichung beitragen können oder deren Teilnahme unverzichtbar ist.
4. Lasse rechtzeitig vor der Besprechung den Teilnehmerinnen die notwendigen Unterlagen zur Vorbereitung sowie eine Tagesordnung mit Beginn und Ende zukommen.
5. Beginne pünktlich mit der Besprechung und beschließe diese zum angegebenen Zeitpunkt.
6. Halte dich an das Thema und weiche nicht auf Nebenschauplätze ab.
7. Lege vor Beginn fest, wer moderiert, wer auf die Einhaltung der Kommunikationsregeln achtet und wer das Protokoll führt.
8. Bereite dich selbst gründlich vor, damit nicht unnötig Zeit vergeudet wird. (Vorbereitungszeit verdoppeln, Durchführungszeit halbieren = Zeitgewinn und mehr Erfolg)
9. Zögere nicht, eine Besprechung abzusagen, wenn sie nicht notwendig ist.
10. Zögere nicht, eine Besprechung ggf. schon nach fünf Minuten abzubrechen wenn die Teilnehmerinnen überwiegend unvorbereitet sind.

Besprechungen sind ein wesentlicher Bestandteil sowohl des sozialen als auch des beruflichen Lebens. In Unternehmen der freien Wirtschaft, im kirchlichen und kommunalen Bereich: überall finden sie statt, weil Kommunikation durch nichts ersetzt werden kann.

Anforderungsprofil

Für die Leiterin einer Besprechung reicht es nicht aus, über soziale und kommunikative Kompetenzen zu verfügen. Sie benötigt auch die Fähigkeit, sich in verschiedene Rolle zu begeben. Dabei geht es nicht um möglichst viel Schauspieltalent, um Mitarbeiterinnen oder andere Gesprächspartner „über den Tisch“ zu ziehen. Mit Rollenvielfalt ist vielmehr die positive Anpassungsfähigkeit an Situationen und ein großes Handlungsrepertoire gemeint. Das Spektrum der geforderten Begabungen ist dabei beachtlich. Die Autoren Gäde und Listing beschreiben folgende Rollen:

- Die Dompteurin

Sie agiert so, als ob sie die Gruppe wie ein wildes Tier, das gezähmt werden muss, mit der Peitsche in der Hand bändigen wolle. Diese Rolle setzt jedoch voraus, sich eindeutig zu positionieren und klar zu machen, wo es lang geht.

- Die Dirigentin

Sie hat sozusagen ein Orchester vor sich, in dem jeder ein ausgezeichneter Solist, aber niemand in der Lage ist, gemeinsam und aufeinander abgestimmt zu spielen. Also muss sie den Taktstock schwingen und das Orchester entsprechend dirigieren.

- Die Regisseurin

Sie koordiniert zielgerichtet diejenigen, die um sie herum agieren. Sie tritt eindeutig auf und erteilt klar und deutlich die notwendigen Anweisungen.

- Die Trainerin

Sie steht am Rand des Spielfeldes, feuert die Spielerinnen an, gibt ihnen Tipps und Hinweise und erteilt Lob und Anerkennung, aber auch Kritik.

- Die Lehrerin

Sie ist mit einer Klasse, d.h. einer Gruppe konfrontiert, deren Ziel nicht immer Disziplin ist. Dieser Klasse gegenüber muss sie resolut auftreten und ihr aufzeigen, wie sie die anstehenden Aufgaben bewältigen können.

- Die Polizistin

Sie versucht, den aus allen Richtungen hereinbrechenden Verkehr zu beherrschen, steht mittendrin und ist bemüht zu verhindern, dass Chaos ausbricht und Unfälle passieren.

- Die Kapitänsfrau

Sie steht souverän auf der Brücke und hat einen guten Überblick, ob der Kurs noch stimmt und welche Befehle notwendig sind.

- Die Animateurin

Sie weckt das Interesse der Teilnehmerinnen, motiviert zum Mitmachen, nimmt selbst aktiv teil und kümmert sich um eine gute Atmosphäre.

- Die Schiedsrichterin

Sie ist mit kritischem Blick immer da, wo sie Fouls oder Regelverletzungen vermutet. Ihr entgeht nicht, wenn Zeitabsprachen nicht eingehalten werden oder Konflikte entstehen. Sie beschwichtigt, vermittelt, bezieht Position und zeigt hie und da die gelbe oder rote Karte.

Zusammenfassend lässt sich daraus folgendes Wunschprofil einer Besprechungsleiterin ableiten: Sie sollte souverän und gelassen sein. Darüber hinaus, sollte sie persönliche Autorität besitzen, selbstbewusst sein, aber dennoch angemessen und zurückhaltend auftreten. Effekthascherei ist ihr nicht wichtig, ebenso wenig ist sie auf die Anerkennung derer angewiesen, die sie leitet. Sie verfügt über Durchsetzungsvermögen, ohne autoritär zu sein. Sie kann Regeln so vermitteln, dass sie einerseits verstanden und als verbindlich angesehen werden. Andererseits achtet sie mit dem gebotenen Nachdruck und mit Konsequenz auf deren Einhaltung. Sie lässt nicht mit sich spielen. Sie kann Teilnehmerinnen in Erfolgen bestärken und hat eine motivierende Ausstrahlung. Das Einfühlungsvermögen für die Mitarbeiterinnen ist stark ausgeprägt, ebenso die Fähigkeit, sich flexibel auf Gruppen und Situationen einzustellen.

Die Besprechungsleiterin ist fachlich kompetenter Allrounder, in dem was sie tut und wie sie sich verhält, ist sie authentisch und einfühlsam, offen, spontan und zulassen.

Völlig zu Recht kann dieses Wunschprofil auch nur als solches bezeichnet werden. Dennoch sollte es Ziel für jede Leitung sein, an sich zu arbeiten und die notwendigen Kompetenzen, Fertigkeiten und Fähigkeiten zu erwerben, um die komplexen Aufgaben dauerhaft zu meistern.

Zielsetzung

Gemeint ist die Festlegung eines klaren und messbaren Ziels. Es muss eindeutig beschrieben sein, ob es sich bei der Besprechung um eine Informations-, Problemlösungs-, Ideenfindungs-, Meinungsbildungs- oder Entscheidungskonferenz handelt. Je nach Zweck und Ziel der Besprechung gestaltet sich auch die Vorbereitung der Leitung und der Teilnehmerinnen.

Schwierige Situationen

Streit- und Kritiklust

Es können bestimmte Themen oder die Atmosphäre einer Besprechung sein, die eine oder mehrere Teilnehmerinnen veranlassen, sich allem und allen gegenüber kritisch und skeptisch zu zeigen. Das sieht dann so aus: Grundsätzlich werden alle Aussagen in Frage gestellt, selbst Kleinigkeiten und Nebensächlichkeiten bieten Anlass zur Auseinandersetzung.

Was tun?

- Nehmen Sie diese „Einladung“ nicht an
- Fassen Sie vielmehr die sachlichen Teile der Kritik zusammen und fordern Sie die Gruppe zu einer Stellungnahme auf.
- Anerkennen Sie aber auch das Engagement, das hinter der Kritik steckt. Auch sie ist ein Zeichen für engagiertes Verhalten. Heben Sie das Wertvolle an der Rolle des Kritikers hervor.
- Wenn Teilnehmerinnen wiederholt ein solches Verhalten zeigen und sich dieses ungünstig auf den Gruppenprozess auswirkt, dann empfiehlt sich, dies während der Pause in Zweiergesprächen aufzugreifen. Versuchen Sie dabei, die Ursache des Verhaltens zu eruieren und der jeweiligen Teilnehmerin ihre Wirkung auf die Gruppe zu spiegeln.

Übertriebenes Harmoniebedürfnis

Mitunter reagieren einzelne Teilnehmerinnen besonders empfindlich auf alles, was in Richtung Disharmonie, Auseinandersetzung und Streit gehen könnte. Deshalb bemüht man sich bereits im Frühstadium einer eventuellen lebhaften fachlichen Verständigung um einen Konsens. Harmonie ist wichtiger als die eigene Meinung.

Was tun?

- Auch hier gilt: Nehmen Sie die betreffenden Personen ernst und versuchen Sie, ihren Bestrebungen Wertschätzung entgegenzubringen.
- Dies schließt nicht aus, die Betreffende auch mit kritisch erscheinenden Situationen und Standpunkten zu konfrontieren.
- Sinnvoll ist es, das Verhalten der Person zu spiegeln und zu verdeutlichen, dass dadurch wichtige Gruppenprozesse ausgebremst werden können.
- Bedenken Sie aber auch, dass Sie ein nach Ausgleich und Harmonie strebendes Verhalten für eine ausgewogene Gruppenstruktur und für ein fruchtbares Klima benötigen.

Belehrung und Besserwisserei

Eine oder mehrere Teilnehmerinnen erwecken den Eindruck, alles zu wissen, alles zu können und für alles eine Erklärung parat zu haben. Erfahrungsgemäß beanspruchen diese Teilnehmerinnen unverhältnismäßig viel Zeit für sich.

Was tun?

- Auch wenn es Ihnen schwerfällt: Akzeptieren Sie diese Situation. Denn selbst wenn sie es wollten, könnten Sie für den Moment nichts ändern.
- Auf jeden Fall sollten Sie der betreffenden Teilnehmerin rückmelden, was dieses Verhalten in der Gruppe bewirkt und freundlich, aber bestimmt immer wieder an die Regularien erinnern.
- Fordern Sie die Gruppe auf, Stellung zu beziehen. Holen Sie die Beteiligte ins Boot, indem Sie diese mit Teilaufgaben betrauen.
- Weiters empfiehlt sich, die grundsätzlich positive Einstellung dieser allwissenden Person zu nutzen.

Zurückhaltung und Schweigen

Diesem Verhalten soll mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden, weil im Umgang damit die größten Schwierigkeiten bestehen. Teilnehmerinnen, die sich in Schweigen hüllen, werden häufig übersehen. Wenn sie sich doch einmal zu einer Äußerung hinreißen lassen, dann häufig als Folge einer direkten Frage. Sie fühlen sich in der Regel in Kleingruppen wohler. Häufig wird hinter solchem Verhalten zu Unrecht vermutet, dass diese Personen nichts zu sagen haben.

Das beharrliche Schweigen gehört zu den absoluten Horrorvorstellungen einer Gruppenleitung. Allerdings gilt es, das Schweigen zu verstehen, um es einordnen und handhaben zu können. Gruppenleitungen neigen dazu, schweigendes Verhalten als indirekte Kritik an sich oder als Angriff zu interpretieren. Sie fühlen sich verunsichert und wissen nicht, wie sie agieren sollen.

Ein angemessener Umgang mit Schweigen setzt die Kenntnis voraus, dass ein solches Verhalten unterschiedliche Botschaften enthalten kann:

- Schweigt eine ganze Gruppe, kann dies ein Hinweis darauf sein, dass die Grundintention einer Diskussion unklar ist, die Gruppenmitglieder inhaltlich in der Luft hängen und nicht wissen, in welche Richtung zu gehen ist.
- Ein weiterer Grund kann in dem subjektiven Eindruck der Teilnehmerinnen liegen, keine weiterführenden Gedanken und qualifizierten Beiträge mehr leisten zu können.
- Aber auch in der Angst vor Bewertung durch die anderen Gruppenmitglieder kann zum Verstummen einer Gruppe führen,
- Nicht weniger häufig sind Langeweile und Unterforderung

Hat die Gruppenleitung den Eindruck, dass das Schweigen der Gruppe auf die genannten Motive zurückgeht, dann ist es wichtig, das Schweigen zu unterbrechen.

Was tun?

- Eine gute Möglichkeit besteht darin, die Teilnehmerinnen zu fragen, was sie während des Schweigens gedacht und empfunden haben, d.h. das Schweigen zu verbalisieren.
- Schematische Interventionsmöglichkeiten, um auf schweigende Teilnehmerinnen angemessen zu reagieren, gibt es für Gruppenleitungen nicht.
- Idee: Bilden Sie zwei Gruppen, einmal aus allen Personen, die eher viel reden und eine Gruppe aus allen schweigenden Teilnehmerinnen. Beide Gruppen erhalten den Auftrag, sich auf ein bestimmtes Thema vorzubereiten. In einer argumentativ- kommunikativen

Auseinandersetzung treffen dann beide Gruppen aufeinander. Sie werden erstaunt sein über den gruppendynamischen Prozess und über die äußerst inhaltsreiche Diskussion.

Widerstände

Viele Ideen stoßen zunächst auf große Widerstände. Diese Ideen werden deshalb oft mit Killerphrasen torpediert.

- „Das geht doch nicht!“
- „Das haben wir doch nie gemacht!“
- „Wir haben doch schon so viele Projekte!“
- „Das wollen doch unsere Kunden nicht!“

Das Nicht-Zulassen von Killerphrasen ist wichtig. Doch darf sich die Aktivität einer Gruppenleitung nicht darin erschöpfen. Tatsache ist, dass Killerphrasen nicht ohne Grund formuliert werden. Sie stehen in der Regel für einen Widerstand. Mit einem solchen Widerstand umzugehen ist natürliche Aufgabe einer Besprechungsleitung. Ihr Job ist es, auf Motivsuche zu gehen und herauszufinden, um welchen Problemtyp es sich handelt:

Bei einem „Weiß ich nicht“ – Problem kann es sein, dass die betreffende Person mehr Informationen und / oder mehr Zeit benötigt, um sich ein umfassendes Bild zu machen und eine eindeutige Entscheidung zu treffen.

Bei einem „Kann nicht“ – Problem ist die Motivsuche schwieriger, da die Gründe sehr unterschiedlich sein können: Urlaub, Krankheit, technische Mängel, Zeitmangel, etc.

Bei einem „Will nicht“ – Problem ist es am schwierigsten, an die Ursachen zu gelangen. Vielleicht hat die Person andere Interessen, ist zur Besprechung zwangsverpflichtet worden, hat persönliche Probleme oder muss sich zum Selbstschutz abschotten.

Unabhängig davon, welcher dieser Fälle zutrifft, ist festzuhalten, dass die Motivation, das Arbeitsziel zu erreichen, nachhaltig gestört ist. Hier ist dringend geboten, sich Zeit zu nehmen und zum passenden Zeitpunkt ein Zweiergespräch zu suchen.

Widerstand kann aber auch folgende Hintergründe haben:

- Es haben nicht alle verstanden, worin das Problem liegt
- Ein Problem wurde nicht ausreichend diskutiert
- Ein Ansatz (ein Lösungsweg) ist unklar
- Vorgetragene Argumente sind nicht ausreichend berücksichtigt worden.
- Der Gruppenprozess geht für einzelne Teilnehmerinnen zu schnell
- Eingebraachte Ideen sind nicht angemessen bearbeitet und gewürdigt worden.

Prinzipiell muss man davon ausgehen: Mit Widerstand ist immer zu rechnen, wenn etwas Neues ausprobiert werden sollte. Neues verdrängt Altes und vermeintliche Bewährtes. Neues löst Unsicherheit aus.

Leitlinien für die Moderation von Gruppen

- Eine Gruppe kann viel mehr erreichen als jedes einzelne Gruppenmitglied alleine
- Vertrauen Sie den Ressourcen der Gruppe
- Respektieren Sie jedes Gruppenmitglied
- Behalten Sie stets das Ziel im Auge
- Sorgen Sie für eine gute Atmosphäre
- Arbeiten Sie flexibel
- In der Anfangsphase werden die Fundamente gelegt

- Arbeiten Sie an Konflikten
- Seien Sie ehrlich
- Schärfen Sie Ihre Beobachtung
- Arbeiten Sie mit Vorschlägen und Fragen
- Entwickeln Sie Sensibilität für Unterschiede
- Geizen Sie nicht mit Anerkennung und Wertschätzung
- Nutzen Sie Humor als wichtiges Kapital
- Beobachten Sie die Gruppenenergie
- Laden Sie zum Feedback ein

Literaturliste:

Moderation	Leiten, Präsentieren, Moderieren	Paul Lahninger	AGB
Moderation	Führungsaufgabe Moderation	Sperling/Wasseveld	Haufe
Moderation	Teams professionell führen;Methoden und Instrumente	Sperling, Stapelfeldt, Wasseveld	Haufe
Methoden	Das Methoden-Set 1.Anfangen	Rabenstein, Reichel, Thanhoffer	AGB
Methoden	Das Methoden-Set 2. Themen bearbeiten	Rabenstein, Reichel, Thanhoffer	AGB
Methoden	Das Methoden-Set 3. Gruppen erleben	Rabenstein, Reichel, Thanhoffer	AGB
Methoden	Das Methoden-Set 4. Reflektieren	Rabenstein, Reichel, Thanhoffer	AGB
Methoden	Das Methoden-Set 5. Konflikte	Rabenstein, Reichel, Thanhoffer	AGB
Methoden	SpielBar 1+2	Rachow	Manager Seminare
Methoden	Rätsel		
Methoden	Games - Spiele für Moderatoren&Gruppenleiter	Seifert/Göbel	GABAL
Methoden	Praxis Spiel + Gruppen 2		Grünwald
Methoden	Praxis Spiel + Gruppen 3		Grünwald
Methoden	Neue Gruppendynamische Übungen	Dießner	Junfermann
Methoden	SpielArt - Kreative Kommunikation	Hachimi/Stephan	Ruprecht
Methoden	Das Mimwürfelbuch	Bücken	
Methoden	Seminar - Spiele	Schilling	Schilling
Methoden	Moderation	Haufe	Coverdale
Team	Kreative Konfliktlösung/Spiele für Gruppen	Klaus W. vopel	iskopress
Team	Neue Gruppendynamische Übungen	Dr. helmar Diewßner	Junfermann