

Mit Teamentwicklungen und Teamtrainings schneller zum Erfolg

In vielen Situationen lassen sich durch eine gezielte Teamentwicklung unter externer Moderation (zeitliche) Abkürzungen nehmen oder auch Unausgesprochenes zum Diskussionsgegenstand machen. Wie Sie als Personalentwickler oder Moderator dabei vorgehen können, erfahren Sie hier.

von Thorsten Stutz



Thorsten Stutz Stutz+Partner

Seit über 20 Jahren beschäftigt er sich mit der strategischen und operativen OE-/ PE-Beratung, dem Training und Coaching von Führungskräften sowie der Entwicklung von Vertrieben und Teams.

Seit 1999 ist Thorsten Stutz Geschäftsführer von **Stutz+Partner** und betreibt darüber hinaus seit 2002 als geschäftsführender Gesellschafter das Internetportal www.xperteasy.com, das seinen Lesern Anwendungswissen und Praxishilfen rund um die Beratung und Qualifizierung von Menschen vermittelt.

kontakt@stutzundpartner.de
www.stutzundpartner.de

In Teamentwicklungen oder Teamtrainings geht es um das gemeinsame Erarbeiten von zukünftigen Vorhaben und um das Zustandekommen gemeinsam getragener Entscheidungen. Und letztlich geht es häufig auch darum, Teams (wieder) handlungs- und konfliktfähig zu machen und damit Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten. Teamentwicklungen finden auf allen Hierarchieebenen statt. Für Teamentwicklungen oder Teamtrainings gibt es unterschiedliche Zielsetzungen:

- Ein erstes mögliches Ziel einer Teamentwicklung ist herauszufinden, was im Team sowohl im funktionalen als auch im sozialen Zusammenspiel gut läuft. Solche Erfolge sind nicht selbstverständlich: Deshalb ist es entscheidend, gemeinsam zu überlegen, welche Aktivitäten oder Vereinbarungen wichtig sind, damit es auch so bleibt. Viele Teams „gönnen“ sich einmal im Jahr einen moderierten Rückblick, um die „Highlights“ und „Abturner“ des vergangenen Jahres zu bilanzieren und daraus das Vorgehen für das nächste Jahr abzuleiten.

- Zu Beginn eines Projektes können Sie durch eine Teamentwicklung Basisarbeit für Rollenklärung und "Spielregeln" leisten und damit die erfolgreiche Projektarbeit entscheidend beeinflussen. Hinter erfolgreichen Projekten steht nämlich immer auch ein gut harmonisiertes Projektteam.

- Viele haben schon die Erfahrung gemacht, dass die beste Technik und Ressourcenausstattung nicht hilft, wenn die Kooperation im Team im Argen liegt. Neben sachlichen Klärungen ist zum Projektbeginn das gegenseitige Kennenlernen der Teamkollegen wichtig.

Das klassische Ziel einer Teamentwicklung ist die Behebung von bekannten oder unbekanntem Reibungsverlusten.

- Das klassische Ziel einer Teamentwicklung ist jedoch die Behebung von bekannten oder unbekanntem Reibungsverlusten, von Störungen in der Gruppe, in der Zusammenarbeit untereinander und/oder mit der Führungskraft.

- Aber auch dann, wenn sich ein Unternehmen (oder ein Teil davon) umstrukturiert, sich neu zusammensetzt oder eine neue/ zusätzliche Funktion erhält, ist eine Teamentwicklung sinnvoll.

Solche Veränderungen haben auch Auswirkungen auf die Mitarbeiter, die in den zu verändernden Einheiten arbeiten. In diesem Fall geht es um den Umgang mit diesen Auswirkungen und um die angemessene Beteiligung der Mitarbeiter an dem Veränderungsgeschehen.

In einem ersten Gespräch zwischen Auftraggeber und Ihnen als Moderator werden grundsätzliche Fragen und Zielsetzungen geklärt. Danach hat sich folgende Vorgehensweise sehr bewährt:

- Durchführen eines "Kick-off" mit allen Teammitgliedern, um die grundsätzliche Zielsetzung des Auftraggebers vorzustellen und die Themen und Anliegen aus Sicht der Teammitglieder zu erarbeiten

- Wenn es um mehrere Gruppen oder Teams geht ist empfehlenswert, zunächst einen Kick-off auf Führungskräfte-Ebene durchzuführen, um dort strategische oder systemische Anliegen und Zielsetzungen zu thematisieren.

Anschließend wird dann die Frage nach der weiteren Vorgehensweise für die einzelnen Teams bearbeitet.

- Durchführen einer Teamentwicklung/ eines Teamtrainings mit anschließender konkreter Maßnahmenplanung (wer macht was mit

wem bis wann).

- Nachbearbeiten: Fotoprotokoll, besprechen der ersten Umsetzungserfolge, ggf. durchführen einer Fortsetzungsveranstaltung.

Im Gespräch mit Ihrem Kunden oder Auftraggeber stecken häufig mehr Informationen und Botschaften, als man zunächst annimmt...

An dieser Stelle deshalb einige beispielhafte

Eindrücke

oder Wahrnehmungen,

die im Gespräch mit

Ihrem Klienten/ Auftraggeber

auftauchen können

und möglicherweise auf einen Teamentwicklungsbedarf schließen lassen:

- Reibungsverluste und Ressourcenverschwendungen
- Umstrukturierungsprozesse
- Orientierungslosigkeit oder unklare Funktionen
- Unzufriedenheit von Mitarbeitern und/ oder Führungskräften
- Geringes Verständnis füreinander oder Akzeptanzprobleme untereinander
- Konfliktvermeidung
- Steigende Krankheitsquoten
- Kundenunzufriedenheit (intern/ extern)
- Sinkende Kommunikationsqualität
- Fehlende Verbindlichkeit.

Ihr potentieller Auftraggeber erzählt Ihnen von "Schwierigkeiten" oder Reibungsverlusten in seinem Team/ seiner Organisation: Gute Ergebnisse werden z.B. kaum noch erreicht, Spannungen treten auf, es gibt immer häufiger negative Situationen und so weiter...

Häufig beschreibt Ihr Gesprächspartner Wirkungen und Gefühle: Die möglichen Ursachen dafür werden eher nebulös geschildert und sind für Ihren Gesprächspartner häufig vage oder unklar. Jetzt kommt es sehr auf Ihre Fragestellungen an, um den möglichen Auftrag zu klären und eine geeignete Maßnahme vorzuschlagen.

In Auftrags- und Zielklärungsgesprächen werden deshalb wesentliche Weichen gestellt: Schon in dieser Phase entscheidet sich häufig, ob der Teamentwicklungsprozess ein Erfolg werden kann

Schon in der Auftragsklärung entscheidet sich häufig, ob der Teamentwicklungsprozess ein Erfolg werden kann oder nicht.

oder nicht. Und natürlich auch, ob Sie den Auftrag bekommen. Ihr Auftragsklärungsgespräch sollte **5 Schritte** enthalten:

1. Verstehen der Ausgangslage

Versuchen Sie zu ermitteln, wo das Team/ die Organisation aus Sicht des Auftraggebers steht, was der konkrete Mangel ist, worum es geht. Lassen Sie Ihren potenziellen Auftraggeber dessen Situation beschreiben:

- Was genau ist der Mangel/ die Schwierigkeit/ die Herausforderung und wozu führt das/ welche Auswirkungen?
- Was bedeutet das für Sie persönlich? (Welche Folgen könnte das für Sie/ für Ihre Position haben?)

Wie beschreiben Sie die Außenwirkung Ihres Teams (wie würde ein Außenstehender Ihr Team beschreiben)?

- Was haben Sie ggf. bisher unternommen?
- Was würde passieren, wenn Sie nichts unternehmen?
- Warum sprechen Sie mich/ uns an?

2. Klären der Zielsetzung

Welche konkreten Ziele verbinden Sie mit der Teamentwicklung? Was muss am Ende des Prozesses "da" sein?

- Woran werden Sie merken, dass die Entwicklung erfolgreich/ gelungen ist? Was ist danach anders?
- Welche zeitlichen Vorstellungen haben Sie?

Was darf aus Ihrer Sicht im Laufe des Prozesses auf keinen Fall "passieren"?

- Was möchten Sie, dass Ihre internen und externen Kunden über die Leistungen/ Funktion Ihres Teams sagen?

3. Beleuchten des Umfeldes und möglicher besonderer Bedingungen

- Welche weiteren Einflussgrößen sind aus Ihrer Sicht zu bedenken?

- Welche anderen Abteilungen/ externe Abläufe hängen von einem erfolgreichen Teamentwicklungsprozess ab?

- Welche abteilungsexternen "Förderer" haben Sie für unser Vorhaben?

- Welche abteilungsexternen "Skeptiker/ Zweifler" hat möglicherweise unser Prozess?

4. Entwickeln einer ersten möglichen Idee für die Umsetzung

Dieser Schritt ist ein wenig "kitzlig": Wenn Sie den Auftrag schon haben (z. B. als interner Berater), sollten Sie jetzt konkreter werden und Ihre Idee formulieren.

Sind Sie ein externer Berater, der sich möglicherweise diesen Auftrag zunächst erarbeiten muss, wird es zweischneidig: Verraten Sie zu wenig von Ihrer Idee, gelten Sie möglicherweise als zu wenig kompetent - verraten Sie zu viel, werden Sie vielleicht nicht mehr gebraucht. Schildern Sie deshalb Ihre Idee in groben Zügen, ohne sich im "Wie der Umsetzung" zu verlieren.

5. Verabreden der weiteren Vorgehensweise

Sie befinden sich nun in der Abschlussphase Ihrer Auftragsklärung. Als externer Berater/ Trainer/ Entwickler verabreden Sie jetzt einen Termin, zu dem Sie ein prägnantes Angebot abliefern.

Nachdem Sie jetzt mit Ihrem Auftraggeber Ziele, mögliche Vorgehensweisen und Rahmenbedingungen geklärt haben, geht es nun darum, die anderen Beteiligten in den beginnenden Entwicklungsprozess mit einzubinden.

Die besonderen Zielsetzungen des **Kick-offs**:

- Orientierung geben über Ablauf, Inhalte und Rahmenbedingungen des Prozesses/ der Teamentwicklung

- Sicherheit vermitteln, dass "Seelestriptease" oder "Verlust an

- ein erstes Vertrauen zum Moderator/ Prozessbegleiter zu entwickeln

- Motivation für eine Beteiligung an diesem Prozess schaffen.

Der Kick-off dauert normalerweise ca. 2 Stunden und beinhaltet die persönliche Vorstellung des Moderators, die Präsentation der Ziele des Auftraggebers (möglichst durch ihn selbst), das sammeln/ ermitteln der Themen und Anliegen aus Sicht der Teilnehmer, die Klärung von Rahmenbedingungen wie z.B. besondere "Spielregeln", Beginn und Ende der Veranstaltung, "Kleiderordnung" etc.

Wenn Sie die Themen und Anliegen der Beteiligten/ der Teilnehmer ermitteln wollen, nutzen Sie am besten die Methode des "Kreisgespräches", das folgendermaßen funktioniert: Visualisieren Sie zwei Fragen auf einem Flipchart

- *Welche Themen und Anliegen liegen Ihnen am Herzen/ sollten aus Ihrer Sicht im Rahmen einer Teamveranstaltung besprochen und bearbeitet werden?*

- *Was soll nach der Teamentwicklung/ dem Teamtraining anders, besser, genauso gut, klarer, öfter etc. sein (z. B. unsere Kommunikation, unsere Hilfsbereitschaft etc.)?*

Einer der Teilnehmer beginnt mit seiner Antwort auf eine der beiden Fragen, kommt zum Ende und ein nächster Teilnehmer setzt fort. In dieser Phase geht es noch nicht darum, bereits Lösungen zu finden oder Prioritäten festzulegen.

Sie sind in dieser Phase der "Ghostwriter".

Sie notieren sich alle Inhalte, Themen, Anliegen der Teilnehmer auf Metaplankarten (Sie wissen ja: Ein Thema pro Karte usw.).

Wenn Sie mit solchen Methoden sehr geübt sind, können Sie die Themen der Teilnehmer gleich als Zielfragen formulieren/ und auf Ihre Metaplankarte schreiben. Beispiel: *"Was müssen wir dafür tun, um unsere gegenseitige Hilfsbereitschaft zu erhöhen?"*

Vorteile dieser Vorgehensweise: Es wird nicht die Vergangenheit, Gegenwart, Schuld oder das Versäumnis eines Einzelnen thematisiert, sondern es orientiert sich vielmehr an den Wünschen für die Zukunft.

Wenn alles gesagt ist, empfiehlt sich eine kleine Pause für die Teilnehmer. In dieser kurzen Zeit haben Sie Gelegenheit, Ihre Metaplankarten noch einmal zu sichten und in sinnvolle Zusammenhänge zu bringen. Nach der Pause stellen Sie den Teilnehmern mit Hilfe einer Metaplanwand und Ihrer Karten vor, was Sie wa(h)rgenommen haben. Nachdem alle Karten (und damit Themen) von Ihnen präsentiert wurden, erfragen Sie Bestätigungen oder Ergänzungen durch die Teilnehmer.

Was für diese Methode spricht:

- Sie haben eine erstklassige Vorbereitung für das spätere Teamtraining oder die nächsten Prozessschritte

- Sie können sich genau überlegen, wie Sie die weitere Vorgehensweise aufbereiten wollen, welche Methoden und Übungen sich für die jeweiligen Themen besonders eignen etc.

- Die Teilnehmer finden sich in ihren Themen und Anliegen wieder. Somit werden die nächsten Schritte zum "Prozess für alle".

Lassen Sie sich bereits im Vorwege relevante Fragestellungen einfallen, damit Ihre Aufmerksamkeit in der Veranstaltung ganz beim Prozess bleibt.

Planen Sie den erfolgreichen Verlauf der Teamentwicklung durch eine entsprechende Didaktik. Sicherlich gibt es auch Teamtrainings/ Teamentwicklungsmaßnahmen, die "offen" beginnen (müs-

sen) und deren inhaltliches Ziel es ist, die Teilnehmer in die (Eigen-) Verantwortung für den Ablauf des Trainings zu bringen. Für alle anderen Fälle empfehlen wir Ihnen aber eine didaktische Aufbereitung der Teamentwicklungsmaßnahme, entweder als Vorbereitung oder während des Prozesses.

In den meisten Fällen wissen Sie bereits durch die Auftragsklärung

oder einen Kick-off, welche Themen und Anliegen anstehen oder welche Ziele erreicht werden sollen.

Wenn Sie mit dem **Kreisgespräch** in einem **Kick-off** gearbeitet haben:

Planen Sie den erfolgreichen Verlauf der Teamentwicklung durch eine entsprechende Didaktik.

- Bringen Sie Ihre Karten/ Ihre Notizen in eine inhaltliche Abhängigkeit.

Welche Kar-

ten/ Stichworte gehören zusammen bzw. in eine Themengruppe? Wie heißt die jeweilige Themengruppe?

- Kleben Sie die Karten auf ein Metaplanpapier (Themenspeicher) und überschreiben Sie die jeweiligen Gruppen mit einem treffenden Namen, z. B. "Zusammenarbeit + Miteinander" oder "Information" etc. Wenn Sie zu Beginn der Veranstaltung diesen Themenspeicher präsentieren, kann bei zu vielen Themen die Gruppe Prioritäten festlegen und damit entscheiden, welche Anliegen aus Zeitgründen möglicherweise nicht im Rahmen des Teamtrainings bearbeitet werden.

- Überlegen Sie sich für jede Themengruppe/ jedes Anliegen eine aus Ihrer Sicht für die Gruppe geeignete Herangehensweise. Manche Themen lassen sich zum Beispiel besser in einer Gruppenarbeit aufbereiten, deren Ergebnisse anschließend im Plenum präsentiert und diskutiert werden. Für andere Themen bietet sich vielleicht eher eine erlebnisorientierte Methode an, die anschließend reflektiert wird.

Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass Sie sich bereits im Vorwege die relevanten Fragestellungen einfallen lassen können und damit Ihre Aufmerksamkeit in der Veranstaltung ganz beim Prozess bleibt. Auch wenn möglicherweise nicht alle Themen/ Anliegen in die Bearbeitung kommen, können Sie der Gruppe dennoch Ihre durchdachte Vorgehensweise zur Nachbearbeitung mitgeben...

- Planen Sie eine ca.-Zeit für die Bearbeitung der jeweiligen Themen

- Bedenken Sie bei heiklen Themen, dass zu Beginn Ihrer Veran-

staltung erst "das Eis gebrochen" werden muss, damit eine vertrauensfördernde Atmosphäre entstehen kann. Kalkulieren Sie das bei der Reihenfolge der Themenbearbeitung mit ein und intervenieren Sie ggf., falls die Gruppe gleich mit einem solchen Thema starten möchte.

- Planen Sie für die Abende ein "Zufriedenheits-Blitzlicht" ein, um notfalls noch eine Chance für die Vor-/ Aufbereitung des nächsten Tages zu haben.

Falls Sie keine Gelegenheit hatten, mit den Teilnehmern im Vorwege über deren Themen und Anliegen zu sprechen (und Sie deshalb zunächst "nur" die Zielsetzungen Ihres Auftraggebers haben), empfehlen wir Ihnen die "klassische" Vorgehensweise:

- Überlegen Sie sich vor der Veranstaltung, mit welchen Themen und Anliegen erfahrungsgemäß bei den Zielsetzungen zu rechnen ist.

- In der Veranstaltung: Starten Sie nach der allgemeinen Begrüßung mit der Vorstellung der Zielsetzungen für die Teamentwicklung. Für den Fall, dass Ihr Auftraggeber mit von der Partie ist, überlassen Sie natürlich ihm die Präsentation seiner Ziele.

- Erfragen Sie die Reaktion der Teilnehmer auf die Zielsetzungen. Ergänzen Sie die Reaktionen um die Themen und Anliegen der Teilnehmer ("*Worüber/ über welche Themen müssen wir sprechen, wenn wir die Zielsetzungen erreichen wollen?*", "*Welche Themen liegen Ihnen noch am Herzen?*", "*Woran werden Sie merken, dass diese Veranstaltung ein Erfolg war*", ...)

- Im Übrigen könnten Sie die Themen auch gut mit der Methode des Kreisgesprächs ermitteln.

- Anschließend clustern Sie die Themen gemeinsam mit den Teilnehmern, läuten eine Pause ein und überlegen sich in der Zeit, welche Vorgehensweise sinnvoll

ist (z.B. priorisieren etc.) Bei Bedarf können Sie gut auch die bekannten Erwartungen-/ Befürchtungen-Fragen stellen ("Was muss hier passieren/ was darf auf gar keinen Fall stattfinden?"). Notieren Sie sich die Antworten - insbesondere die Erwartungen - um diese am Ende noch einmal mit den Teilnehmern abhaken zu können.

Stellen Sie sich jetzt folgendes Szenario vor: Gerade als Sie eine Gruppenarbeit durchführen oder eine Übung einleiten wollen, kommt eine Störung. Erst beginnt der Widerstand ganz langsam (z.B. Ihre Vorgehensweise oder Methode wird in Frage gestellt), baut sich dann aber sehr

schnell auf und überträgt sich auf die anderen Gruppenmitglieder. Die fangen natürlich den Ball auf und die Diskussion um die Methode dominiert den Inhalt der Veranstaltung... Plötzlich sind Ihre volle Konzentration und Ihre ganze methodische und persönliche Kompetenz gefragt. Es gilt die Grundregel: "Störungen haben Vorrang!" Jeder Versuch, den Widerstand einfach zu ignorieren, wird höchstens kurzfristig Ruhe bringen, bevor der Sturm dann mit doppelter Wucht losbricht. Ab jetzt steht auch der weitere Ablauf Ihres Trainings und möglicherweise sogar Ihre Professionalität in Frage.

Im Folgenden haben wir einige Störungen und Widerstände exemplarisch aufgeführt und anschließend mögliche Ursachen und Chancen zur Intervention beschrieben: (Teilnehmeraussagen)

- "*Können wir das nicht auch anders angehen / bearbeiten?*"

- "*Sollten wir uns nicht wichtigeren Themen widmen?*"

- "*Was wollen Sie denn damit bezwecken?/ Wo soll uns das denn hinbringen?*"

- "*Das möchte ich jetzt nicht! / Ich will da nicht mitmachen!*"

Nonverbale Signale sind z.B. Kopfschütteln von Teilnehmern oder

wenn sich Teilnehmer untereinander wortlos anschauen...

Zunächst einmal: Widerstände können auch etwas mit Ihrer Art als Moderator oder Trainer zu tun haben. Vielleicht waren Sie zu forsch oder vorschnell mit der Methode, vielleicht war auch der Zeitpunkt ungünstig gewählt, möglicherweise ist der Sinn oder die Zielsetzung Ihrer Methode für die Teil-

nehmer unklar geblieben etc.

Darüber hinaus: Alle Teilnehmerreaktionen verraten etwas über die Beziehungen innerhalb der Gruppe oder sind eine Aus-

sage zur (momentanen) Arbeitsatmosphäre oder eben auch zu Ihnen und Ihrer Vorgehensweise.

Auch hier ist es nicht wichtig, wer "Schuld" an der momentanen Schwierigkeit hat, sondern wie Sie gemeinsam möglichst schnell wieder arbeitsfähig werden.

Häufig drängt sich dem Trainer (schnell) eine Phantasie über mögliche Ursachen auf. Trotzdem kann die Störung nur behoben werden, wenn die tatsächliche Ursache geklärt wird. Bei den exemplarischen Beispielen können folgende Gründe eine Rolle spielen:

- Die Sorge des Teilnehmers darüber, dass für das momentane Thema (zu) viel Zeit investiert wird, die dann für andere - aus Sicht des Teilnehmers wichtigere - Themen fehlt.

- Der Zweifel darüber, ob Ihre Methode/ Vorgehensweise die Richtige ist.

- Die Angst, dass etwas "offenbart" wird, dass aus Sicht des Teilnehmers lieber „verborgen“ bleiben sollte.

- Die Sorge/ Angst vor Kontrollverlust, vor Emotionalität.

- Solidarisierung gegen Sie als Moderator (Polarisierung).

Sorgen Sie für Klarheit über den (verborgenen) Sinn und Zweck des Widerstandes: Häufig ist bereits

Intervention, wenn der Widerstand etwas mit dem Gruppen-"thema" oder mit der Gruppenzusammensetzung zu tun hat (z.B. wenn Sie Feedbackübungen oder Rollenspiele einleiten wollten).

Folgende beispielhafte Fragen und Aussagen helfen:

- *"Was spricht aus Ihrer Sicht gegen die Vorgehensweise?"*
- *"Welche konkrete Befürchtung haben Sie, wenn wir so weitermachen?"*
- *"Bei mir ist angekommen, dass ich noch nicht ausreichend deutlich gemacht habe, was ich mit dieser Vorgehensweise bezwecke. Ist das so?"*
- *"Ich habe verstanden, dass Sie jetzt ärgerlich sind. Ich bin mir aber noch unklar, warum genau. Können Sie mir helfen?"*
- *"Was könnte deutlich werden, was lieber unausgesprochen bleibt?"*
- *"Was genau macht es im Moment so schwierig?"*
- *"Was brauchen Sie (noch), um weiterarbeiten zu können?"*
- *"Ich akzeptiere Ihr 'Nein'. Trotzdem möchte ich gern verstehen, warum Sie so entschieden gegen die Vorgehensweise sind."*
- *"Was kann ich konkret tun / was müssen wir miteinander verabreden, damit wir weiterarbeiten können?"*

Die sich anschließende Diskussion soll Ihnen Klarheit verschaffen, ob und unter welchen Bedingungen (Spielregeln) Sie mit dem Thema oder Ihrer Methode fortfahren können. Nehmen Sie die Aussagen der Teilnehmer ernst, denn nur wenn Sie wieder eine gemeinsame Arbeitsgrundlage gefunden haben, können Sie zum Ziel kommen. Nach einer entsprechenden Vereinbarung empfiehlt sich eine Pause.

Auf keinen Fall sollten Sie die Aussagen der Teilnehmer zu persönlich nehmen und sich auf einen (Methoden-) Streit einlassen oder sich in die Schmollecke zurückziehen. Einen Streit mit den Teilnehmern haben Sie auf jeden Fall schon im Voraus verloren. Sollte deutlich werden, dass die Gruppe das angeschnittene Thema nicht (weiter-) bearbeiten will,

kommen Sie ebenfalls zu einer gemeinsamen Vereinbarung über den Ablauf der Veranstaltung. Anschließend machen Sie auch in diesem Fall eine Pause. Für die Teilnehmer ist das eine Chance zum "cool-down" und für Sie Zeit zur weiteren Vorbereitung.

Nach der Pause starten Sie gleich mit dem vereinbarten Fahrplan, ohne noch mal die abgeschlossene Diskussion zu thematisieren.

Sie haben nunmehr eine im Verlauf und im Ergebnis erfolgreiche Teamentwicklung moderiert.

Jetzt geht es darum sicherzustellen, dass die beschlossenen Maßnahmen und getroffenen Vereinbarungen im Alltag umgesetzt werden können. Schon zum Ende Ihrer Teamentwicklung ist deshalb wichtig, gemeinsam folgende (beispielhafte) Fragen zu bearbeiten:

- *Welche Stolpersteine können sich bei der Umsetzung Ihrer Vereinbarungen und Maßnahmen ergeben und wie wollen Sie damit umgehen?*
- *Wie wollen Sie Ihre Vorhaben/ Ihre Themen "am Leben" halten?*
- *Woran werden Sie merken, dass Ihre Vorhaben erfolgreich sind?*
- *Wann/ zu welchen Zeitpunkten wollen Sie überprüfen, ob Sie Ihre Vereinbarungen eingehalten haben?*

Nach der Veranstaltung muss sichergestellt sein, dass ein Protokoll mit allen Ergebnissen erstellt wird. Für den Fall, dass Sie für das Protokoll verantwortlich sind, empfehlen wir Ihnen die Erstellung eines Fotoprotokolls. Dadurch wird möglich, dass zu einem späteren Zeitpunkt auch die Prozessschritte noch einmal nachvollzogen werden können.

Etwa 4-6 Wochen später: Fragen Sie Ihren Auftraggeber nach seinen ersten Erfahrungen mit der Umsetzung der Vereinbarungen und Maßnahmen. Sie können hier entweder positiv verstärken oder weiterführende Tipps geben, die Ihren persönlichen Wert als Mode-

rator auch für zukünftige Veranstaltungen noch einmal deutlich machen wird.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei Ihren Teamentwicklungsmaßnahmen!

Sorgen Sie für Klarheit über den (verborgenen) Sinn und Zweck des Widerstandes: Häufig ist bereits diese Klärung die entscheidende Intervention.