



Coverdale

Coverdale
Zusammenarbeiten in Teams
Cooperating in Teams

Vorwort

In unserem Arbeitsalltag stehen wir heute mehr denn je vor der Herausforderung, miteinander zu kooperieren, Abteilungsgrenzen zu überschreiten, Spezialisten zusammen zu führen, standortübergreifend und oft sogar virtuell miteinander zu arbeiten. Aufgrund der steigenden Veränderungsgeschwindigkeit müssen Teams immer schneller neu zusammengesetzt und arbeitsfähig werden. Die erfolgreiche Gestaltung der Zusammenarbeit ist heute mehr denn je ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Verbesserungen in der Zusammenarbeit steigern die Produktivität und erhöhen das Wohlbefinden der Menschen. Und langfristig betrachtet geht das eine nicht ohne das andere. Denn nur wenn Menschen sinnvoll kooperieren können, entfalten sie ihre Potenziale.

In diesem Buch finden Sie zahlreiche Gedanken, Anregungen, Modelle und konkrete Praxistipps zu Führung und Zusammenarbeit. In vielen Jahren der Beratungs- und Trainingsarbeit hat Coverdale Material in diesen Themenfeldern gesammelt und entwickelt und auf Praxisrelevanz im Arbeitsalltag überprüft. Dieses Material wollen wir gerne an Sie weitergeben.

Am Anfang des Arbeitsbuches finden Sie Erläuterungen zur Coverdale-Lernmethode und am Ende eine Reihe von Arbeitsblättern sowie weiterführende Informationen zu Coverdale und dem Coverdale-Dienstleistungsportfolio.

Wir laden Sie ein in diesem Buch zu stöbern,
... für Sie Wichtiges nachzulesen,
... sich darin zu vertiefen und Randnotizen zu machen.

Nutzen Sie es auch als Erinnerungshilfe an Ihr Coverdale-Seminar und frischen Sie Erkenntnisse und Erfahrungen aus den Seminartagen auf.

Um Ihnen das Lesen der Texte zu vereinfachen, haben wir uns auf die männliche Form beschränkt. Mit „er“ ist immer auch „sie“ gemeint.

Ihr Coverdale-Team

Ihre Spezialisten für Führung und Zusammenarbeit

Preface

Today more than ever before, we are confronted in our day-to-day work with the need to cooperate, to transcend departmental limits, to bring together specialists, to work together across multiple locations and even virtually. Due to the accelerating pace of change, teams must be formed and get up to speed ever more rapidly. More than ever, the ability to successfully structure cooperative endeavors is becoming a decisive competitive factor. Improving cooperation increases productivity and enhances personal well-being. And in the long term, the one is not possible without the other. Because people can only realize their potential when they cooperate effectively.

In this book, you will find numerous ideas, suggestions, models and concrete practical hints on the art of leadership and cooperation. In its years of consulting and training practice, Coverdale has amassed and developed a wealth of material on these issues and verified their practical usefulness. We would now like to pass this material on to you.

At the beginning of the workbook, we have provided an explanation of the Coverdale learning method, and at the end you will find a series of worksheets as well as more information about Coverdale and the Coverdale services portfolio.

We invite you ...

... to browse through this book,
... to look up things you feel are important,
... to immerse yourself in the material and make notes in the margins.

We also hope that you will use it to remind yourself of your Coverdale seminar and to refresh the knowledge and experience you gained in the seminar exercises.

In order to make it easier for you to read the text we have decided to use the pronoun "he" instead of "he/she".

We hope you will find this enjoyable reading!

Your Coverdale team

Your specialists for leadership and cooperation

Inhalt

Seite

EINLEITUNG_

Die Coverdale-Lernmethode

Coverdale-Lernmethode: Erfahrungslernen 10

Erfahrungslernen

Erfahrungslernen 16

Rückblenden 18

Erfahrungslernen sichert Wissen 20

ZUSAMMENARBEIT_

Kompetenzen

Prozess-Stärken erkennen und einsetzen 24

Aufgabe und Prozess 26

Instrumente

Zielklärung 30

Eine systematische Vorgehensweise 32

Die Systematische Vorgehensweise in der Alltagssprache 36

Auftrag klären 38

Hierarchie von Zielen 40

Kriterien messbar machen 42

Kunde/Beteiligte 44

Kunden 46

Ziele einer Rückblende 48

Anlässe und Wirkungen von Zwischenrückblenden 50

Rückblenden und systematisches Vorgehen 52

Lernen durch Erfolgs- und Fehleranalyse 54

Beispiel für das Ergebnis einer Rückblende 56

Grundlagen der Zusammenarbeit

Motivation und das limbische System 60

Motivationstheorien 68

Drei Voraussetzungen für motivierte Mitarbeit 70

Unterschiedliche Motivationen einbinden 72

Verantwortungsbewusst miteinander arbeiten 74

Was tun? 76

Zwei Ebenen in der Moderation 78

Stadien der Teamentwicklung 80

Kennzeichen der Phasen und mögliche Vorgehensweisen 82

Teamrollen 84

Mit Zeit umgehen 86

Konsens herstellen 88

Verschiedene Abstufungen von Zustimmung 90

Mit Ideen umgehen 92

Eigenschaften von Diskussionsbeiträgen 94

Ideen generieren – Kreativitätstechniken 96

Techniken zur Ideenfindung 98

Wichtige Regeln zum Thema Brainstorming („Brainwriting“) 100

Delegation vorbereiten 102

Delegation als Prozess 104

Kollegiale Beratung 108

Content

	<i>Page</i>
INTRODUCTION_	
The Coverdale Learning Method	
The Coverdale Learning Method: Experiential learning	11
Experience-based learning	
Experience-based learning	17
Reviewing	19
Experience-based learning ensures knowledge	21
WORKING TOGETHER_	
Competences	
Recognizing and applying process strengths	25
Task and process	27
Instruments	
Agreeing on an aim	31
A systematic approach	33
The Systematic Approach in everyday language	37
Clarifying a task	39
Aims hierarchy	41
To make success criteria more measurable	43
Customer/Stakeholders	45
Customers	47
Reasons for reviewing	49
Occasions for and effects of interim reviews	51
Reviews and systematic procedure	53
Learning by analyzing success and failure	55
Example: the benefits of a review	57
Working together: basics	
Motivation and the limbic system	61
Theories on motivation	69
Three prerequisites for motivated cooperation	71
Differences in motivation	73
Working together conscientiously and responsibly	75
What can be done?	77
Two levels of moderation	79
Stages of team development	81
Description of the phases and possible actions	83
Team roles	85
Dealing with time	87
Reaching a consensus	89
Degrees of agreement	91
Working with ideas	93
Characteristics of contributions to discussion	95
Furthering creativity	97
Techniques for generating ideas	99
Important rules for brainstorming ("brainwriting")	101
Preparing delegation	103
Delegation as a process	105
Peer consulting	109

Grundlagen der Kommunikation	
Kongruenz und Authentizität	112
Sach- und Beziehungsaspekte in der Kommunikation	114
Kommunikationsmodell	120
Offene Kommunikation	122
Kriterien erfolgreicher Kommunikation	124
Gesagt. Getan?	126
Aktives Zuhören	128
Das Zehn-Stufen-Programm zum Aktiven Zuhören	130
Killerphrasen	134
Emotionen ansprechen	136
Feedback geben	138
Abstraktionsleiter	140
Stärkequadrat/Wertequadrat	142
Mit Fragen führen	148
Fragetechnik	150
Empfehlungen für erfolgreiche Meetings	154
Visualisierung	160
ANHANG_	
Arbeitsblätter	
Zielscheibe	164
Rückblende	166
Ein aktuelles Vorhaben mit der SV strukturieren und planen	168
Reflexion Zusammenarbeit	170
Checkliste für Teammitglieder zum Prozess der Zusammenarbeit	172
Mein Verhalten in der Gruppenarbeit	174
Literatur	177
Coverdale	
Produktivität, Kreativität und Geschwindigkeit durch Zusammenarbeit	180
Impressum	184



	<i>Page</i>
Fundamentals of communication	
Congruence and authenticity	113
Objective and relationship aspects in communication	115
Model of communication	121
Open communication	123
Criteria for successful communication	125
Said and done?	127
Active listening	129
The ten-step program for active listening	131
Killer phrases	135
Addressing emotions	137
Giving feedback	139
Abstraction ladder	141
Strength square/value square	143
Leading through questions	149
Question techniques	151
Recommendations for successful meetings	155
Visualization	161
APPENDIX_	
Work sheets	
Aims grid	165
Review	167
Structuring and planning an actual project/ task using systematic approach	169
Reflection on cooperation	171
Cooperation process checklist for team members	173
My behavior in group work	175
Literature	177
Coverdale	
Productivity, creativity and accelerated performance - through cooperation	181
Publishing Information	184