

Ulrike Müller

So führen Sie ein Team zum Erfolg

Ein Leitfaden für Prozessbegleiter,
Moderatoren und Gruppenleiter



GABAL

Ulrike Müller
So führen Sie ein Team zum Erfolg

Ulrike Müller

SO FÜHREN SIE EIN TEAM ZUM ERFOLG

**Ein Leitfaden für Prozessbegleiter,
Moderatoren und Gruppenleiter**

GABAL

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Informationen sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86200-412-6

Lektorat: Dörte Fischer, Frankfurt am Main
Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen |
www.martinzech.de
Umschlagfoto: sankai/iStockphoto.com
Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg |
www.buch-herstellungsbuero.de
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt
















© 2010 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de
www.facebook.com/Gabalbuecher
www.twitter.com/gabalbuecher

INHALT


Vorwort	9
Wie Sie mit diesem Buch und den Kopiervorlagen arbeiten	11
Teil 1	
GRUNDLAGEN	
1. Prozessbegleitung	15
Aufgaben des Prozessbegleiters	15
Rollen des Prozessbegleiters	17
Persönlichkeit und Auftreten des Prozessbegleiters	18
2. Arbeitskontrakt	24
Auftrag	24
Teilnehmer	26
Ziele	28
3. Zeitmanagement	31
Zieldefinition und Prioritätensetzung	31
Tipps für die Planung von Zielen	33
Erkennen Sie Ihre Zeitfresser	34
4. Vorbereitung der Arbeit mit Gruppen	36
Inhalte und Rahmenbedingungen	36
Gestaltung von Gruppensitzungen und Meetings	38
Tipps für eine erfolgreiche Sitzung	44
5. Interaktion in der Prozessbegleitung	45
Fragetechnik	46
Tipps zur Formulierung von Fragen	48






	Aktives Zuhören	49
	Gesprächsleitfäden für Ihre Praxis	51
	6. Visualisieren	55
	Gedächtnis und Sinne	55
	Vorteile des Medieneinsatzes	56
	Gehirngerechter Einsatz von Folien und Charts	57
	Mind-Mapping	60
	7. Feedback	63
	Feedback geben und nehmen	63
	 Einsatzmöglichkeiten	64
	 Feedbackregeln	65
	Johari-Fenster	68
	8. Gruppendynamische Prozesse	71
	Rollen und Interaktionsebenen	71
	 Phasen der Entwicklung in Gruppen	73
	Eskalation im Gruppenprozess	78
	Die vier Stufen der Wahrnehmung	82
	9. Stolpersteine in der Prozessbegleitung	84
	Lampenfieber und Nervosität	84
	 Strategien gegen den Vortragsstress	85
	 Zwischenrufe und andere Störungen	86
	Tipps für mehr Gelassenheit	88

Teil 2











MODERATION UND PRÄSENTATION




	10. Moderation als Mittel der Prozesssteuerung	91
	Der Moderator als Organisator des Prozesses	91
	Die drei Ebenen der Moderation	92
	Vor- und Nachteile der Moderationsmethode	94
	Moderation im Zweierteam	95
	Frageformen und ihr Einsatz in der Moderation	96
	Der optimale Ablauf einer Moderation	98

Schritt für Schritt zur Problemlösung	101	
Idealtypischer Ablauf einer Moderation	103	
11. Präsentation	116	
Vorbereitung einer Präsentation	116	
Organisation der Präsentation	119	
Ablauf einer Präsentation	120	
Gestaltung von Präsentationen	124	
Reaktionen des Publikums	128	
Präsentation mit mehreren Vortragenden	131	
Die abschließende Diskussion	133	

Teil 3

MODERATIONSMETHODEN, PSYCHODRAMATISCHE MITTEL UND SPIELE

12. Methoden für die Einstiegsphase	139	
Begrüßung	139	
Postkartenrunde	140	
Psychodramatisches Soziogramm	141	
Visitenkarte	142	
Erwartungsabfrage	143	
13. Methoden für den Arbeitsprozess	145	
Brainstorming	145	
Brainwriting	147	
Clustern	149	
Agenda	150	
Kartenabfrage	151	
Zurufabfrage	153	
Abstimmungen	154	
Bewertungskriterien	155	
Bewertung mit Punkten	157	
Bewertung per Strichliste	158	
Bewertung per Stimmungstreppe	159	
Parkplatz	160	

14. Psychodramatische Mittel	161
 Leere Stühle	162
 Das Innere Team	164
 SOFT-Analyse	168
15. Spiele	171
Spiele zur Aktivierung beider Gehirnhälften	171
Spiele zur Verbesserung gemeinschaftlichen Handelns	175
 ANHANG	
Moderationskarten	185
Danksagung	204
Literaturhinweise	206

VORWORT

Liebe Leserin, lieber Leser,

Im Unterschied zu den vielen auf dem Markt angebotenen Einzelbüchern zum Thema Prozessbegleitung, Moderation, Präsentation und Kommunikation ist dieses Buch kein Lehrbuch im klassischen Sinne, sondern ein praxisorientierter Leitfaden und ein kompaktes Nachschlagewerk, ein Refresher. Geschrieben für alle, die in ihrem täglichen Arbeitsleben Menschen für etwas gewinnen, ihnen »den Kopf verdrehen« und sie auf ein neues gemeinsames Ziel lenken wollen.

Die Autorin stellt Ihnen mit diesem Buch und den Kopiervorlagen für Checklisten und Moderationskarten ein neues, außergewöhnliches Arbeitsmittel für alle Bereiche der Teamarbeit zur Verfügung.

Das Gelingen von Seminaren, Projekten und Change-Management hängt meist entscheidend von der Kompetenz des Gruppenleiters, der Moderatorin oder der Prozessbegleiter ab. Die Fähigkeit, aus Teilnehmern ein Team zu formen und es zielführend durch Diskussions- und Willensbildungsprozesse zu begleiten, ist – abgesehen von der Sachkompetenz der Gruppenmitglieder – immer wieder der Schlüssel zum Erfolg.

Häufig zeigt sich, dass nur die systematische und penible Vorbereitung dieser Gruppenprozesse, auf jeder einzelnen Stufe, das Vorhaben gelingen lässt – auch bei viel Erfahrung in der Prozess-

begleitung. Das ist das zentrale Anliegen dieses Buches. Die dargestellten Methoden sollen helfen, Prozesse erfolgreich zu begleiten und sich als Prozessbegleiter selbst effizient zu organisieren. Wichtige didaktische Prinzipien finden sich in allen Methoden wieder: Berücksichtigung persönlicher Meinungen, Förderung der Wahrnehmung, der Experimentierfreude, des prozessorientierten Denkens und Arbeitens der Teilnehmer.

Hartmut Schumacher,
Wirtschaftsjournalist und Unternehmensberater

WIE SIE MIT DIESEM BUCH UND DEN KOPIERVORLAGEN ARBEITEN

Das Buch besteht aus drei Teilen.

Teil 1 stellt die erforderlichen **Grundlagen** für eine erfolgreiche Prozessbegleitung kurz und knapp dar. Hier ist zusammengefasst, wie Sie sich auf Ihre Aufgabe als Prozessbegleiter vorbereiten, Ihre persönlichen Wirkungsmittel optimal einsetzen, Gruppen anleiten und sich mit Problemstellungen und deren Bearbeitung intensiv auseinandersetzen. Sie erfahren, wie Sie Gruppenmitglieder zur selbständigen Problembearbeitung aktivieren und ihnen helfen können, Lösungsvorschläge zu entwickeln und zu realisieren. Sie werden in der Lage sein, Kreativität, Problemverständnis und Entscheidungsfreudigkeit in Ihren Arbeitsgruppen zu fördern.

Grundlagen

Nachdem Sie den Ablauf gruppenspezifischer Prozesse und deren Auswirkungen auf die Arbeit eines Teams kennengelernt haben, wird es Ihnen gelingen, Konflikte innerhalb der Gruppe rechtzeitig zu erkennen, zu analysieren und aufzulösen und auf mögliche Störungen während der Gruppenarbeit angemessen zu reagieren.

In **Teil 2** beschäftigen Sie sich mit allen Aspekten der **Moderation** von Gruppen sowie der **Präsentation**. Anhand eines Beispiels aus der Praxis wird der ideale Ablauf einer moderierten Gruppenarbeit von der Fragestellung bis zur Lösung beschrieben. Sie erfahren, wie eine erfolgreiche Präsentation vorbereitet, aufgebaut

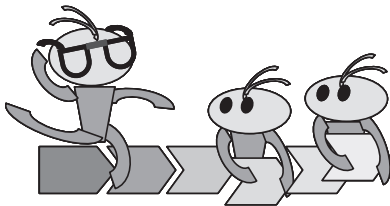
Idealer Ablauf

und durchgeführt wird, wie Sie Störungen während Präsentation und Diskussion gekonnt abwehren und wie Sie Ihr Lampenfieber in den Griff bekommen.

Arbeitshilfen Mithilfe der **Kopiervorlagen für Checklisten**, die in die Kapitel integriert sind, können Sie schnell Arbeitshilfen für Ihre eigene Arbeit herstellen.

Methoden und Spiele Im **Teil 3** finden Sie eine systematische Darstellung der wichtigsten **Methoden zur Prozessbegleitung** und ihre Einsatzmöglichkeiten in verschiedenen Arbeitsphasen. Die hier beschriebenen **psychodramatischen Mittel** können Sie immer dann einsetzen, wenn Sie einen Gruppenprozess steuern, (Selbst-)Zweifel beheben, die Entscheidungsbereitschaft Ihres Teams fördern und Standpunkte klären wollen. Die **Spiele** helfen Ihnen, die Kreativität und Kommunikation in Ihren Gruppen zu fördern.

☐ Im **Anhang** stehen Ihnen **Moderationskarten** als Kopiervorlagen zur Verfügung. Hinweise auf diese Karten sind sowohl im Inhaltsverzeichnis als auch in den Kapiteln mit dem Symbol ☐ gekennzeichnet. Auf diesen Karten steht kurz und prägnant, wann die Methode eingesetzt wird, wozu sie dient, wie die Übung chronologisch abläuft, wie Sie als Prozessbegleiter den Ablauf steuern und welche Materialien Sie dafür benötigen. So haben Sie eine weitere, praktische Arbeitshilfe zur Hand, die Sie nach der Lektüre dieses Buches punktgenau einsetzen können.



www.mueller-nietz.de

TEIL 1

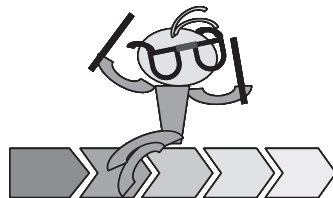
Grundlagen

1. PROZESSBEGLEITUNG

Veränderungsprozesse oder Restrukturierungsmaßnahmen in Organisationen sind fast immer mit besonderen Belastungen und Verunsicherungen für die Beteiligten verbunden. Vertraute Pfade müssen verlassen werden. Deshalb ist es hilfreich, die Mitarbeiter bei der Neuorientierung koordiniert zu begleiten. Durch die Beteiligung der Mitarbeiter am Veränderungsprozess binden Sie als Prozessbegleiter Ideen und Ressourcen der Mitarbeiter an die Organisation.

**Gemeinsam neue
Wege bahnen**

Ihr Ziel ist es, die vielfältigen Aktivitäten im Zusammenhang mit einer Umwandlung abzustimmen, zu analysieren und auf die strategischen Ziele der Unternehmensführung auszurichten. Sie führen Meetings und Gruppenarbeiten zielführend und ergebnisorientiert durch und unterstützen Bereiche darin, sich als Leistungsträger weiterzuentwickeln. Darüber hinaus stehen Sie vor der Aufgabe, Konflikte in und zwischen Gruppen konstruktiv zu beeinflussen.



AUFGABEN DES PROZESSBEGLEITERS

In der Arbeit mit einem Team ist es wichtig, zwei Kommunikationsebenen zu beachten: die Sachebene und die Beziehungsebene. Auf der Sachebene vermitteln Sie Inhalte und Informatio-

nen. Auf der Beziehungsebene geht es um Verhalten und Gefühle innerhalb der Gruppe.

Aufgaben auf der Sachebene

- Voraussetzungen schaffen**
 - Sie organisieren und moderieren Arbeitsgruppen, Meetings, Workshops, Projektgruppen, Diskussionsrunden, Problemlösungsgruppen, Qualitätszirkel.
 - Sie legen vor Beginn der Gruppenarbeit die Befugnisse der Gruppe fest.
 - Sie wählen die Mittel und Techniken innerhalb der Moderationsabläufe aus.
 - Sie verteilen Aufgaben an Gruppenmitglieder.
 - Sie dokumentieren und präsentieren die Ergebnisse.
 - Sie sind für Feedback und Transfer der Ergebnisse an die Organisation verantwortlich.
- Potenziale erkennen**
 - Sie sind in der Lage, ungenutzte Potenziale der Gruppenmitglieder zu erkennen, leiten diese Information mit Zustimmung der betroffenen Personen weiter und fördern dadurch deren berufliche Weiterentwicklung.
 - Sie fördern die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter.
 - Sie erkennen, in welchen Bereichen Bedarf an Coaching besteht.
 - Sie bieten Coaching an, um Mitarbeiter mit Fokus auf deren Persönlichkeit bei beruflichen Entwicklungsprozessen zu unterstützen.
 - Sie führen Trainings durch.

Aufgaben auf der Beziehungsebene

- Vertrauen fördern**
 - Sie stellen eine konstruktive Beziehungsebene in der Gruppe her.
 - Sie fördern die vertrauensvolle Zusammenarbeit des Teams.

- Sie machen Konflikte transparent und suchen zusammen mit der Gruppe nach Lösungen.
- Sie trennen gegebenenfalls Beziehungsthemen von Sachthemen.
- Sie helfen der Gruppe, eigenverantwortlich zu arbeiten.



ROLLEN DES PROZESSBEGLEITERS

Um Ihrer Aufgabe als Prozessbegleiter gerecht zu werden, müssen Sie immer wieder von einer Rolle in die andere schlüpfen.

Als **Experte und Prozessverantwortlicher** haben Sie weitgehenden fachlichen und sachlichen Einfluss sowie Ergebnisverantwortung. Die Moderatorenrolle ist in diesem Fall nur schwach ausgeprägt, da Sie stark am Thema und möglicherweise an bestimmten Lösungen interessiert sind.

Als **Trainer** unterweisen Sie Gruppen oder einzelne Personen in unterschiedlichen Themenbereichen. Je nach Auftrag können dies Themen aus den Bereichen Moderation, Kommunikation, Projektmanagement, Problemlösungstechniken oder Soft Skills sein.

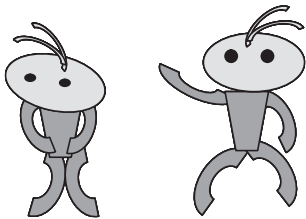
Sie haben viele Rollen

Als **Diskussionsleiter** fassen Sie das Gesagte zusammen, um den roten Faden nicht zu verlieren, und sorgen dafür, dass Wortmeldungen beachtet und die Redeordnung eingehalten werden.

Als **Coach** unterstützen Sie Gruppen oder einzelne Mitarbeiter bei der Umsetzung von Prozessen und bei der beruflichen Weiterentwicklung innerhalb des Unternehmens.

Als **Moderator** arbeiten Sie mithilfe strukturierter Methoden mit Gruppen an komplexen Themen und Entwicklungsprozessen. Sie führen durch Veranstaltungen mit festgelegter Tagesordnung, stehen neutral zum Thema, nehmen inhaltlich keinen Einfluss und sind für den Ablauf, die Struktur und die Erarbeitung eines oder mehrerer Ergebnisse verantwortlich. Für die Qualität der Ergebnisse sind die Gruppenmitglieder verantwortlich.

Als **Teamverantwortlicher** führen Sie das Team. Dabei müssen Sie einzelne Wünsche und Ambitionen der Teammitglieder sowie deren Kenntnisse, Fertigkeiten, Erwartungen und Motivationen in Bezug auf die Aufgabenstellung berücksichtigen.



PERSÖNLICHKEIT UND AUFTRETEN DES PROZESSBEGLEITERS

»Man kann nicht nicht kommunizieren.«
– Paul Watzlawick –

Oben haben Sie erfahren, in wie viele unterschiedliche Rollen Sie schlüpfen müssen, um Ihrer Aufgabe als Prozessbegleiter gerecht zu werden. Eine ganz wesentliche Rolle spielt dabei Ihre eigene Persönlichkeit, Ihr eigener Auftritt.

Der Körper spricht Um es mit Paul Watzlawick zu sagen: Selbst wenn wir nichts zu sagen haben, verhalten wir uns in einer bestimmten Weise. Unsere Körpersprache liefert einen permanenten Informationsfluss, der oft die Wahrheit zeigt, auch wenn unsere Worte etwas völlig anderes ausdrücken. Nach der Meinung von Experten werden 65 % der Kommunikation durch nonverbale und nur 35 % durch verbale Signale geprägt – und nonverbale Hinweise blei-

ben meist stärker im Gedächtnis haften. In diesem Abschnitt geht es also um Ihren persönlichen Auftritt. Die Art, wie Sie auf Ihre Umgebung wirken und wie Ihre Zuhörer Sie erleben, hängt im Wesentlichen von den im Folgenden beschriebenen Aspekten ab.

Sichtbares Verhalten



Sichtbar ist die Körpersprache; sie gibt den Zuhörern die erste visuelle Information über den Redner. Sie ist Teil der Persönlichkeit, und sie zu verändern würde bedeuten, die Person verändern zu wollen. Dies würde zu unnatürlichem Verhalten führen, was wiederum die Zuhörer irritiert. Trainierbar sind deshalb nur Nuancen, kleine korrektive Hinweise, um das Individuelle zu betonen oder abzuschwächen.

Teil der
Persönlichkeit

Eine offene, aufrechte und dem Gesprächspartner zugewandte **Körperhaltung** signalisiert dem Zuhörer: Hier spricht einer, der nichts zu verbergen hat und der von seiner Botschaft überzeugt ist.

Der gekonnte Einsatz der **Mimik** ist fast schon eine schauspielerische Leistung. Achten Sie darauf, dass Sie nicht zu ernst, konzentriert und angespannt wirken, aber schauen Sie auch nicht zu entspannt, dauer-lächelnd oder gar desinteressiert drein.

Natürlichkeit
überzeugt

Mit Ihrer **Gestik** unterstreichen Sie Ihre Rede. Sie muss zu Ihren Worten passen und sollte für die Zuhörer natürlich und klar wirken. Vermeiden Sie unnötige Gesten wie die Hände zu reiben oder mit einem Gegenstand zu spielen. Immer dieselben Gesten wirken langweilig und starr. Überprüfen Sie die eigene Gestik und Mimik am besten per Video. Schon kleine Veränderungen zeigen oft große Wirkung!

Der **Blickkontakt** ist wie eine Nabelschnur: Er verbindet die Gesprächspartner miteinander. Schauen Sie Ihre Teilnehmer an und halten Sie den Blickkontakt. Nur so bekommen Sie mit, wie Ihre Zuhörer reagieren.

Der erste Eindruck zählt

In Ihrer **Kleidung** sollten Sie sich zwar wohl fühlen, aber sie muss auch zum Anlass und zu Ihrer Zielgruppe passen. Experten sagen, dass die meisten Menschen sich ihr Urteil über einen Mitmenschen in 0,26 Sekunden bilden. Der erste Eindruck, den Ihre Zuhörer von Ihnen gewinnen, ist daher ein nicht zu unterschätzendes Kommunikationsmittel. Hier gilt die alte Regel: »Besser *overdressed* als *underdressed*.«

Neben dem sichtbaren Verhalten wirkt auch die Art, wie Sie sprechen, in gewisser Weise auf Ihr Gegenüber.

Sprechweise

Ebenso wie die Gestik können Sie auch Ihre **Sprechweise** trainieren und positiv korrigieren.

Verständlich sprechen

Sprachstil und Satzbau sind wichtig, um das, was Sie sagen wollen, verständlich zu machen. Hier gilt grundsätzlich: Hauptsätze sind vom Zuhörer besser zu verstehen und zu behalten als Bandwurm- oder Schachtelsätze.

Machen Sie es Ihrem Zuhörer nicht unnötig schwer. Sprechen Sie laut, deutlich, verständlich, nicht zu schnell und nicht zu langsam. Vermeiden Sie zu nuscheln, Silben zu verschlucken, zu stark in einen Dialekt zu verfallen oder zu häufig fremdsprachliche Ausdrücke zu verwenden.

Wenn Sie zu schnell sprechen, kann Ihnen bald niemand mehr folgen.

Pausen sind ein gutes Mittel gegen zu schnelles Sprechen. Sie vermeiden dadurch »Ähs« und »Ems« und geben Ihren Zuhörern die Chance, das Gesagte zu verstehen, zu verarbeiten und nachzuvollziehen.

Pausen sind gut

Hier gilt die Faustregel: »Die Pause, die dem Redner zu lang erscheint, ist für den Zuhörer genau richtig.«

Zu langsames Sprechen birgt die Gefahr, dass Ihr Gegenüber das Interesse verliert und Ihnen nicht mehr zuhört.

Weiche Persönlichkeitsfaktoren

Die Redewirkung eines Prozessbegleiters, Gruppenleiters oder Präsentators hängt nicht nur von seinen sachlichen Argumenten ab, sondern auch in hohem Maß von der Gesamtwirkung seiner Persönlichkeit. Die beste Argumentation nützt Ihnen nichts, wenn Sie die Menschen nicht als Person berühren.

**Erfolgreich durch
Persönlichkeit**

Für Ihren Erfolg als Prozessbegleiter sind die folgenden weichen Persönlichkeitsfaktoren besonders wertvoll.

Glaubwürdigkeit

Man kann nur überzeugend für etwas eintreten, an das man selbst glaubt. Je glaubwürdiger ein Sprecher ist, umso mehr vertraut man ihm und umso besser kommen seine Argumente bei anderen an.

Authentizität

Gedanken und Gefühle des Sprechers stimmen mit dem gezeigten Verhalten überein. Wer unnatürlich redet oder unpassende Gesten einsetzt, erntet Misstrauen. Bedenken Sie: Jede Maskierung wird vom Zuhörer durchschaut!

Kompetenz überzeugt **Fachkompetenz**
Personen, denen man eine hohe Fachkompetenz abnimmt, wirken überzeugender. Sagen Sie Ihrer Gruppe deshalb immer zu Beginn Ihrer Zusammenarbeit, welche Erfahrung oder Qualifikationen Sie besonders befähigen, diesen Workshop mit der Gruppe durchzuführen.

Gelassenheit
Wenn Sie Ihr Metier beherrschen und perfekt auf den Auftrag vorbereitet sind, fühlen Sie sich sicher und bleiben ruhig und gelassen.

Kontakt führt zu Akzeptanz **Kontakt zur Gruppe**
Halten Sie im Dialog mit der Gruppe (oder wenn Sie mit einzelnen Teilnehmern sprechen) stets Blickkontakt und gehen Sie auf deren Anliegen und Fragen ein. Nur wer einen guten Kontakt zu seiner Gruppe aufbauen kann, wird auch von ihr akzeptiert und geschätzt.

Emotionalität
Emotionen zu zeigen ist ein wichtiger Faktor persönlicher Überzeugungskraft. Das, was Sie sagen, wird dadurch plastisch und lebendig. Voraussetzung ist hier natürlich, dass Sie tatsächlich Emotionen mit dem Thema verbinden.

Wertschätzung
Ihrer Gruppe gegenüber Wertschätzung zu zeigen heißt, eine positive Grundstimmung auszustrahlen. Arroganz oder Missachtung gegenüber einzelnen Personen oder der gesamten Gruppe führt schnell zu Ablehnung, auch wenn Sie die Prozessbegleitung technisch perfekt beherrschen.

NÜTZLICHE REGELN FÜR IHR WIRKUNGSVOLLES AUFTRETEN

... für Ihre Rhetorik

- Auf offene Körperhaltung achten.
- Der ideale Stand: ein Fuß etwas vorgesetzt.
- Gestikulationszone: in Höhe des Bauchnabels.
- Beim Sprechen Pausen machen.
- Den Zuhörern Zeit geben, gedanklich zu folgen.
- Möglichst frei reden, nicht zu sehr am Konzept festhalten.
- Positiv formulieren.
- Rückblick auf das bisher Gesagte geben.
- Erläuterungen der Zuhörer nicht bewerten oder interpretieren.

... für Ihre Didaktik

- Nicht vor dem Medium stehen.
- Auf Plakat oder Pinnwand zeigen, nicht nur hinblicken.
- Nicht gleichzeitig sprechen und schreiben.
- Bekannte Begriffe verwenden.
- Unbekannte Begriffe klären.
- Alle Schritte chronologisch erklären.
- Klare Handlungsanweisungen geben.
- Nur »wir« sagen, wenn auch »wir« gemeint ist.
- Spielregeln für Teamarbeit einhalten.

2. ARBEITSKONTRAKT

Zur optimalen Vorbereitung eines jeden Auftrags gehört ein schriftlicher Arbeitskontrakt. Dabei spielt es keine Rolle, ob Sie als externer Berater oder als Mitarbeiter eines Unternehmens den Auftrag zu einer Prozessbegleitung bekommen.

AUFTRAG

Kein Auftrag ohne Vertrag

Stellen Sie sich vor, Sie erhalten den Auftrag, in einem Unternehmen Veränderungsprozesse in einem Workshop zu bearbeiten. In Ihren Stolz über das Ihnen entgegengebrachte Vertrauen und die Freude über die neue Herausforderung mischt sich sogleich auch eine innere Stimme, die Sie warnt und ein vages Gefühl von Unsicherheit hinterlässt, da Ihnen bisher noch wichtige Informationen fehlen.

Sie erinnern sich daran, dass kürzlich ein Beratungsprozess in diesem Unternehmen stattgefunden hat, und vermuten, dass Ihr Auftrag damit etwas zu tun haben könnte. Genau wissen Sie es aber nicht.

Damit Sie später mit der Gruppe ein gutes Ergebnis in einer positiven Arbeitsatmosphäre erzielen können, ist es wichtig, zusammen mit dem Auftraggeber im Vorfeld verschiedene Dinge zu klären und festzulegen.

Für den Erfolg Ihrer Prozessbegleitung ist eine eindeutige Zielformulierung besonders wichtig. Zur Klärung gehört neben der Auswahl der geeigneten Teilnehmer aber auch Organisatorisches wie: Ort, Zeit, Raumausstattung und Verpflegung während der Sitzungen.

Eindeutige Ziele

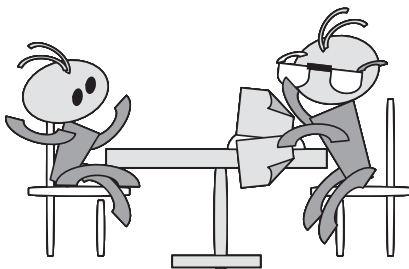
Der Vorgesetzte der Workshopteilnehmer muss in diesem Gespräch seine Erwartungen an Sie als Prozessbegleiter genau definieren. Das bedeutet auch, dass Ihre eigene Rolle klar sein muss: Sind Sie Moderator, Organisator oder Gruppenmitglied?

Was ist Ihre Rolle?

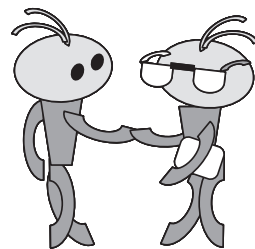
Auch noch zu klären ist, ob der Vorgesetzte bei den Sitzungen anwesend ist und wenn ja, in welcher Funktion. Wenn Sie das geklärt haben, überprüfen Sie, ob Sie die an Sie gestellten Erwartungen erfüllen können.

Lehnen Sie unbedingt einen Auftrag ab, den Sie nicht für realisierbar halten!

Mut zum Nein!



Vertragsangebot



Vertragsannahme

TEILNEHMER

Lässt man Ihnen bei der Auswahl der Teilnehmer am Workshop freie Hand, dann gilt es, **qualitative und quantitative** Gesichtspunkte zu berücksichtigen.

Unter **qualitativen** Gesichtspunkten versteht man hier im Einzelnen:

Teilnehmerkompetenzen

- **Fachliche Kompetenz:** Die Teilnehmer müssen bestimmte fachliche Kenntnisse in Bezug auf das Thema der Gruppenarbeit mitbringen.
- **Organisatorische Kompetenz:** Die Teilnehmer kommen überwiegend aus anderen Abteilungen. Sie können nur indirekt Beiträge zum Thema leisten. Sie sind wichtig für die Kommunikation mit den betroffenen Organisationseinheiten und unterstützen die Gestaltung von Schnittstellen.
- **Soziale Kompetenz:** Die Teilnehmer sind in Bezug auf das aktuelle Thema des Workshops besonders engagiert. Sie vertreten eine aktive Minderheit oder eine Gegenposition, sind positiv konfliktfähig oder stark integrationsfähig, wenn die Bearbeitung von Konflikten im Vordergrund steht.

Die Größe muss passen

Der **quantitative Gesichtspunkt** bezieht sich auf die Gruppengröße. Die Zahl der Teilnehmer muss in einem ausgewogenen Verhältnis zum Thema, zu der zur Verfügung stehenden Zeit und zu den räumlichen Gegebenheiten stehen.

Ist die Gruppe zu groß, können sich die einzelnen Teilnehmer nicht genügend in die Arbeit einbringen. Ist die Gruppe zu klein, mangelt es unter Umständen an erforderlichen Kompetenzen und Differenzierung.

Große Gruppen und Veranstaltungen benötigen eine klare Struktur. Sie stellen besonders hohe Anforderungen an die Führungsfähigkeiten des Prozessbegleiters.

Die Aufgaben und Rollen der Gruppenmitglieder sollten klar definiert sein – insbesondere, falls **Führungskräfte** in der Gruppe mitarbeiten. Legen Sie dies vor Beginn der Gruppenarbeit mit der teilnehmenden Führungskraft gemeinsam fest, um einen produktiven Arbeitsprozess zu ermöglichen und am Ende ein optimales Ergebnis zu erreichen.

Wenn der Chef mitmacht

Die folgenden Fragen sind nötig, um zu klären, welche Rolle eine teilnehmende Führungskraft in der Gruppe einnimmt:

- Ist die Führungskraft einfacher Teilnehmer oder will sie eine steuernde Rolle einnehmen?
- Welche besonderen Interessen, Erwartungen oder Befürchtungen hat die Führungskraft in Bezug auf diesen Workshop und seine Ziele?
- Wie könnte sich dies auf die Gruppe auswirken?
- Wie steht es grundsätzlich um die Führungskultur im Unternehmen? Autoritäre Führung und »offene« Gruppenarbeit stehen im Widerspruch zueinander!
- Welche Verantwortung hat die Führungskraft in Bezug auf die Arbeitsergebnisse der Gruppe?
- Lassen Sie als Prozessbegleiter Einmischungen seitens der Führungskraft in Ihre Moderation zu?
- Wird die teilnehmende Führungskraft die Arbeitsergebnisse nur als Anregung aufnehmen? Dann muss vorab vereinbart werden, wann der Auftraggeber spätestens zu den Ergebnissen Stellung nehmen wird.

Rollenklärung

Legen Sie mit Ihrem Auftraggeber die Kompetenzen fest und teilen Sie dies der Gruppe zu Beginn der Arbeitsphase mit.

ZIELE

Dynamik beachten Berücksichtigen Sie in der Prozessbegleitung die zu erwartende Gruppendynamik des Teams bei der **Festlegung der Ziele**.

Je störungsfreier eine Gruppe arbeitet, umso eher ist sie in der Lage, **Sachziele** zu erreichen. **Sachziele** sind konkrete Lösungen zu bestimmten Themen.

Je stärker das Binnenverhältnis einer Gruppe gestört ist, umso mehr müssen **Prozessziele** im Bereich der Kommunikation angestrebt werden. Unter **Prozesszielen** versteht man die Verbesserung von Kommunikation und Zusammenarbeit. Dabei soll erreicht werden, dass in der Gruppe offen über aktuelle Probleme gesprochen wird oder dass die Probleme zumindest benannt werden, ohne bereits Lösungen zu erarbeiten, oder dass die Offenheit in der Gruppe zunimmt.

Checkliste für Projektaufträge

Für Ihren Auftrag Falls sich aus einer Sitzung ein konkreter Projektauftrag ergibt, hilft Ihnen die nachfolgende Checkliste für Projektaufträge, die grundlegenden Voraussetzungen zu organisieren.

Checkliste für Projektaufträge

Projektleitung:

Projektteam:

Problembeschreibung / Ist-Zustand:

Projektziele

Was wollen wir erreichen?

Welche Meilensteine setzen wir uns?

Rahmenbedingungen

Was muss unbedingt berücksichtigt werden?

Wer stellt Budget und Kostenstelle zur Verfügung?

Checkliste

Wer stellt Arbeitskraft zur Verfügung?

Wer stellt Räumlichkeiten zur Verfügung?

Bis wann soll das Projekt abgeschlossen sein?

Wer muss informiert/einbezogen werden?

Wer oder was ist unterstützend für das Projekt und seine Umsetzung?

Transfer

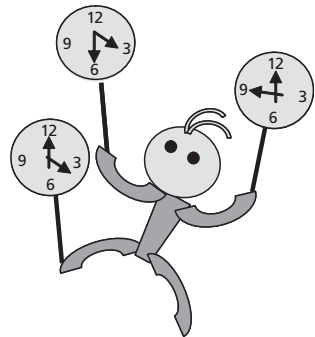
Wie und wann wird das Projekt eingeführt?

3. ZEITMANAGEMENT

Der Begriff Zeitmanagement ist irreführend, denn Zeit vergeht unabhängig davon, was wir in ihr tun. Managen können Sie nur sich selbst und Ihre Gruppe in Bezug auf einen bestimmten Zeitraum. Zeitmanagement beschäftigt sich also in erster Linie mit Selbstmanagement und mit den Techniken, die Sie dazu benötigen. Diese sind Ihnen sicher vertraut und tägliche Routine. Daher beschränke ich mich hier auf die wichtigsten Punkte für die Prozessbegleitung.

Definition

In der Organisation und Begleitung zeitlich klar definierter Prozesse besteht die Kunst darin, die vorhandene Zeit optimal einzuteilen und zu nutzen. Wenn Sie das beherrschen, wird es Ihnen gelingen, eine große Zahl von Aufgaben und Terminen in dem begrenzten Zeitraum zu meistern, der Ihnen dafür zur Verfügung steht. Setzen Sie sich für den Gruppenprozess deshalb klare Ziele.



ZIELDEFINITION UND PRIORITÄTENSETZUNG

Definieren Sie spezifische und überprüfbare Ziele mit klaren Zeitvorgaben. Denken Sie über Ihre Langfristziele und über Ihre Kurzfristziele in Bezug auf das anstehende Projekt oder die nächste Sitzung nach. Wenn Sie Ihre Ziele klar definiert haben, priorisieren Sie sie. Erstellen Sie eine Prioritätenliste und über-

Klare Ziele

prüfen Sie sie in regelmäßigen Abständen. Sie wird Ihnen helfen, sich während des »Tagesgeschäfts« im Gruppenprozess auf das Wesentliche zu konzentrieren und den Überblick zu behalten.

**Prioritäten
definieren**

Nutzen Sie zur Definition und Analyse von Prioritäten die ABC-Methode und ordnen Sie alle anstehenden Aufgaben in die drei Kategorien ein:

A = hohe Priorität

B = mittlere Priorität

C = geringe Priorität

Planen Sie für A-Aufgaben mindestens einen Zeitraum von 65 % und für B-Aufgaben 20 % Ihrer für das Projekt verfügbaren Zeit ein. Für C-Aufgaben sind 15 % ausreichend.

**Hochs und Tiefs
beachten**

Beachten Sie bei der Verteilung der Aufgaben auf einen Workshoptag, dass jeder Mensch über den ganzen Tag verteilt Hochs und Tiefs hat. Dies gilt auch für die Gruppenarbeit. Da Menschen während ihrer Hochs am effizientesten arbeiten, ist es sinnvoll, in diese Zeit A- und B-Aufgaben zu legen. Routineaufgaben sollten in der Zeit von Leistungstiefs liegen.

Nur wenige Aufgaben sind für den Erfolg Ihrer Tätigkeiten ausschlaggebend. Verschwenden Sie Ihre Energie nicht für weniger wichtige oder unwichtige Dinge. Das gilt auch für die Energie Ihrer Gruppe.

TIPPS FÜR DIE PLANUNG VON ZIELEN

- Ziele sind keine Wünsche. Verwenden Sie für die Formulierung von Zielen stets eindeutige oder verbindliche Ausdrücke, wie zum Beispiel: *Bis zum 30. April jogge ich dreimal in der Woche jeweils 35 Minuten, sofern meine Knie nicht schmerzen.* **verbindlich**
- Definieren Sie immer Positiv-Ziele. Etwas nicht zu tun, ist keine Zielerreichung.
- Definieren Sie auch Negativ-Ziele, indem Sie sich klarmachen, welche Ergebnisse auf keinen Fall erreicht werden dürfen.
- Achten Sie darauf, dass Ihre Ziele realistisch sind.
- Formulieren Sie Ihre Ziele schriftlich.
- Formulieren Sie Ihr Ziel stets so, dass es erreichbar ist und Ihnen die Planung von Aktionen erleichtert, die Sie diesem Ziel näherbringen. **erreichbar**
- Definieren Sie das Ziel ganz genau, d. h. legen Sie eindeutig fest, was Sie erreichen wollen und an welchen Kriterien Sie erkennen, wann Sie das Ziel erreicht haben.
- Zerlegen Sie die Gesamtaufgabe in kleine einzelne Teile.
- Formulieren Sie bei komplexen oder langfristigen Zielen Teilziele und Meilensteine.
- Ordnen Sie Teilaufgaben nach Prioritäten und Terminen.
- Beschreiben Sie Ihr Ziel oder Teilziel auch quantitativ: Wie viel ist zu tun? Wie lange wird es voraussichtlich dauern? Wer kann es machen? Wer genau soll es machen? **realistisch**
- Binden Sie Ihr Ziel in einen Zeitrahmen ein: Bis wann? Spätestens bis? Frühestens ab? Wessen Arbeit wird durch das Ergebnis beeinflusst (Schnittstellen)?
- Bestimmen Sie die Rahmenbedingungen: Welche Umstände sind für die Zielerreichung erforderlich? Welche Umstände verhindern sie oder verändern eventuell sogar das Ziel selbst?
- Erledigen Sie alle Aktivitäten und kontrollieren Sie die Ergebnisse.

ERKENNEN SIE IHRE ZEITFRESSER

erkannt = gebannt Zeitfresser gibt es unendlich viele. Oft sind es Umstände, Zustände oder auch Gruppenmitglieder, die Sie daran hindern, effektiv und effizient zu arbeiten. Es sind meistens Kleinigkeiten, die Sie nur erkennen müssen, um sie zu ändern. Zu den größten Zeitfressern gehören eine fehlende Agenda oder unnötige Arbeiten, hervorgerufen durch Chaos, Mangel an Zielen und Plänen oder durch ständig wechselnde oder neue Prioritäten.

Kommen Sie Ihren persönlichen Zeitfressern und denen Ihres Teams auf die Spur – stellen Sie sich in Ruhe einige Fragen und finden Sie heraus, ob die folgenden Aussagen auf Sie und Ihre Gruppe zutreffen:

Zeitfresser	stimmt nicht	manchmal	häufig
Mir fehlt eine klare Zielsetzung bei der Planung von Aufgaben.			
Die Vorbesprechungen dauern zu lange, ihre Länge steht nicht in angemessenem Verhältnis zu ihrem Ergebnis.			
Mangelnde oder fehlende Informationen führen dazu, dass ich mehr Zeit investieren muss.			
Ich arbeite oft unter großem Zeitdruck und habe Schwierigkeiten, zum geplanten Termin fertig zu sein.			
Ich versuche, zu viele Aufgaben auf einmal zu erledigen.			
Ich kann nicht gut delegieren.			
Auf die wirklich wichtigen Aufgaben kann ich mich nicht konzentrieren, weil ich zu viel Kleinkram erledigen muss.			
Nein zu sagen fällt mir schwer, wenn andere etwas von mir wollen, wozu ich eigentlich keine Zeit habe.			
Große, zeitintensive und mir unangenehme Aufgaben schiebe ich vor mir her.			
Unangemeldete Besucher und externe Störungen hindern mich daran, am meinem Zeitplan festzuhalten.			

Mit dem Wissen, welche Zeitfresser Ihnen die meiste Zeit stehlen, können Sie nun Gegenmaßnahmen ergreifen.

ERFOLGSFAKTOREN FÜR IHR ZEITMANAGEMENT

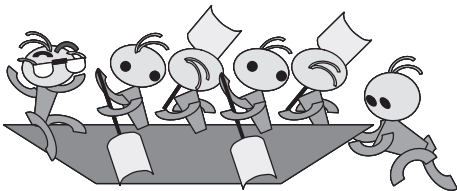
- Achten Sie auf eine klare Zielsetzung bei der Planung Ihrer Aufgaben.
- Führen Sie eine Aktivitätenliste und setzen Sie Prioritäten.
- Kontrollieren Sie regelmäßig Ihre Aktivitätenliste.
- Vermeiden Sie Unterbrechungen und Störungen.
- Prüfen Sie, ob Sie Tätigkeiten delegieren, terminieren oder eliminieren können.
- Verwenden Sie einen Organizer.
- Analysieren Sie regelmäßig Ihren Arbeitsablauf.

4. VORBEREITUNG DER ARBEIT MIT GRUPPEN

Erst Sie ... Vor den ersten gemeinsamen Schritten mit dem Team steht Ihre eigene Vorbereitung. Sie müssen sich überlegen, was notwendig und wichtig ist, um einen guten Start und einen optimalen Ablauf der Gruppenarbeit zu erreichen. Bitte bedenken Sie, dass aus Sicht der Teilnehmer auch andere Ansichten als die des Auftraggebers in Bezug auf die Aufgabenstellung wichtig und interessant sein können.

INHALTE UND RAHMENBEDINGUNGEN

In einigen Fällen ist es ratsam, bereits im Vorfeld einer Gruppensitzung willkürlich ausgewählte Personen oder zukünftige Gruppenmitglieder zum Problem, zum Prozess und zu den potenziell gewünschten Ergebnissen zu befragen und den Auftraggeber oder die Führungskraft darüber zu informieren.



Stellen Sie den ausgewählten Personen folgende Fragen:

... dann das Team

- Wie beurteilen Sie das Problem?
- Wie könnte es gelöst werden?
- Wie groß ist Ihrer Meinung nach die Bereitschaft, daran zu arbeiten?
- Besteht Ihrer Meinung nach bereits genügend Vertrauen in der Gruppe, um gemeinsam zu einer Lösung zu kommen?
- Wie beurteilen Sie zurzeit das Arbeitsklima?
- Welche Erwartungen haben Sie persönlich an den Prozess?
- Welches Ergebnis müsste mindestens herauskommen, damit Sie zufrieden sind?

Berücksichtigen Sie die Antworten zu diesen Fragen beim Entwurf des Workshops.

Ebenso wichtig wie das Befragen der zukünftigen Gruppenmitglieder ist Ihre Selbstreflexion in Bezug auf die anstehende Aufgabe.

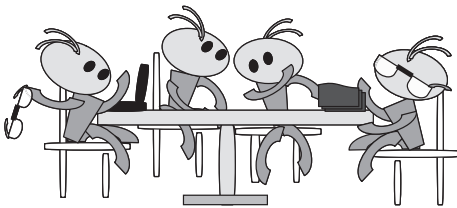
Klären Sie für sich selbst folgende Fragen:

Ohne Klärung
kein Start

- Kenne ich das Thema, die Problemstellung, das Ziel des Workshops?
- Gibt es noch Unklarheiten in Bezug auf die Aufgabenstellung, die Gruppenzusammensetzung, die Organisation?
- Habe ich mir überlegt, was auf keinen Fall passieren soll? (Worst-Case-Szenario)
- Bin ich darüber informiert, für wen diese Veranstaltung von Nutzen ist?
- Kenne ich die Gründe, warum wir mit dieser Gruppe das Thema bearbeiten?
- Wie ist meine eigene Position? Bin ich vom Thema selbst betroffen, kann ich Distanz und Neutralität wahren?

- Welche Methoden und Hilfsmittel setze ich ein, um das Workshopziel zu erreichen?
- Wie schaffe ich eine angenehme Arbeitsatmosphäre?

Flexibel bleiben Diese intensive Vorbereitung ist besonders wichtig, um flexibel und sicher auf unübersichtliche und schwierige Situationen zu reagieren und gegebenenfalls vom Arbeitsprogramm abweichen zu können, ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren.



GESTALTUNG VON GRUPPENSITZUNGEN UND MEETINGS

Wozu? Eine Frage, die unter Mitarbeitern immer wieder auftaucht, heißt: »Brauchen wir diesen Teamworkshop überhaupt? Sollten wir nicht besser an unserem Arbeitsplatz bleiben und die Arbeit machen?« Sie wird vor allem von Mitarbeitern gestellt, die lieber in ihrem täglichen Arbeitstrott verharren – und sei er noch so trist und eintönig –, statt sich auf das Abenteuer »Veränderungen« einzulassen. Oft sind es Menschen, die sich nicht trauen, ihre Meinung laut vor Kollegen oder Vorgesetzten zu äußern.

An folgendem Beispiel wird deutlich, wie sich die skeptische Haltung von Mitarbeitern gegenüber Teamsitzungen durch eine gut durchgeführte Prozessbegleitung positiv verändern kann.

BEISPIEL

Die 120 Mitarbeiter des Küchen- und Servicepersonals einer großen Kantine beklagten schon seit längerem den schlechten Zustand und das »unmögliche« Aussehen ihrer Arbeitskleidung.

Sie trugen seit vielen Jahren Kittel, knie- oder wadenlang, immer langweilig weiß bzw. inzwischen grau. Im Zuge der Neugestaltung der Kantine und der im Unternehmen etablierten TQM-Philosophie sollten die Mitarbeiter Wünsche bezüglich neuer Arbeitskleidung äußern. Die Auswertung des Fragebogens ergab (wie erwartet), dass der allgemeine Wunsch nach schönerer, besserer, pflegeleichterer Bekleidung bestand, aber niemand eine konkrete Vorstellung davon hatte, wie diese aussehen sollte.

Zur Mitarbeit in der Arbeitsgruppe meldeten sich nur acht Personen. Keine von ihnen hatte je zuvor bei Veränderungen am Arbeitsplatz mitentschieden oder an Gruppensitzungen teilgenommen.

In den ersten Sitzungen war bei allen Beteiligten die Hemmung, die eigene Meinung laut zu sagen, deutlich zu spüren: »Wenn ich etwas sage, lachen mich dann die anderen aus?« Sie hatten Angst vor der eigenen Courage: »Bekomme ich vielleicht Ärger, wenn ich mich kritisch äußere?«

Durch eine gut geplante und in überschaubare Schritte aufgeteilte Prozessbegleitung sowie durch sensiblen Umgang mit den Hemmungen und Ängsten der Gruppenmitglieder gelang es den Prozessbegleitern, ihnen die nötige Sicherheit zu vermitteln. Dies führte dazu, dass eine neue, unkonventionelle und am Ende für das Unternehmen wirtschaftlichere Lösung erarbeitet, präsentiert und erfolgreich umgesetzt wurde. ■

**Beispiel aus
der Praxis**

Am meisten beeindruckte, wie sich schon nach wenigen Sitzungen das Selbstbewusstsein der Gruppenmitglieder positiv veränderte. Sie hatten erlebt, dass ihre Meinung nicht nur gehört wird, sondern wichtig ist und die Gruppe voranbringt. Sie sahen der Präsentation, bei der sie in einer Vorher-Nachher-Modenschau ihren Vorgesetzten und Entscheidungsträgern die Ergebnisse ih-

**Gruppenarbeit
lohnt sich**

rer Arbeit im wahrsten Sinne vor Augen führen sollten, immer gelassener entgegen und feierten anschließend gemeinsam ihren Erfolg, dass ihre Vorschläge tatsächlich angenommen wurden.

Das Beispiel zeigt, dass es sich auszahlt, eine Teamsitzung auch gegen anfängliche Skepsis durchzuführen und auch sich sonst eher zurückhaltende Personen in Entscheidungsprozesse aktiv einzubinden.

Ein wesentlicher Teil der Teamarbeit findet in Besprechungen statt, in denen Probleme analysiert, kreative Lösungen angestrebt und gefunden, Entscheidungen getroffen und Aufgaben verteilt werden.

**Workshops
sind sinnvoll,
wenn ...**

Es ist **sinnvoll**, einen Teamworkshop einzuberufen, wenn:

- wichtige Informationen, die alle Teammitglieder betreffen, weitergegeben werden sollen,
- unterschiedliche Fachkompetenzen der Teilnehmer zur Lösung einer Aufgabe benötigt werden,
- schwierige Sachverhalte nur in einer Besprechung mit allen Beteiligten gelöst werden können,
- durch gemeinsame Einschätzung ein Ergebnis zu erwarten ist,
- Aufgaben verteilt werden müssen.

Überflüssig und zeitverschwendend sind Besprechungen, wenn sie der persönlichen Profilierung eines Teamleiters oder einzelner Teilnehmer dienen oder wenn notwendige, bereits bestehende Verantwortlichkeiten an andere delegiert werden sollen.

Erfolgsfaktoren

Effektivität, Zeitersparnis und Ertragsorientierung sind die Erfolgsfaktoren von Meetings und Gruppensitzungen. Als Moderator fällt Ihnen dabei keine ganz leichte Aufgabe zu. Sie leiten die Besprechung nicht nur inhaltlich, sondern haben zudem noch die Aufgabe, Ihre Teilnehmer »bei der Stange zu halten«, sie gegebenenfalls aus einer Sackgasse heraus und wieder an den richtigen Punkt zurückzuführen.

**Sie haben es
in der Hand**

An erster Stelle steht deshalb eine gut aufgebaute Moderation.

Die Vorbereitung beginnt bereits mit einem Einladungsschreiben, das die TOPs beinhaltet und das während der Besprechung als Leitfaden dient. Sie informieren darin die Teilnehmer über den Zweck des Meetings und geben ihnen Gelegenheit, sich entsprechend vorzubereiten und die richtigen Unterlagen mitzubringen.

Am Ende der Sitzung sollte hinter jedem TOP ein klares Ergebnis stehen. Diese – und auch Zwischenergebnisse! – müssen schriftlich festgehalten, Aufgaben festgelegt und zugewiesen werden.

**Für jeden TOP
ein Ergebnis**

Beachten Sie diese wichtigen Punkte schon bei der Vorbereitung auf das Meeting.

Ihre persönliche Vorbereitung von Besprechungen

- Welche Fragen bzw. Themen sollen behandelt werden?

- Ist die Tagesordnung vollständig? Ja Nein

- Welche Ziele sollen erreicht werden?

- Wer soll die Besprechung leiten?

- Wer soll teilnehmen?

- Wer führt das Protokoll?

- Müssen sich die Teilnehmer vorbereiten? Ja Nein

- Wo findet die Besprechung statt?

- Welche Materialien/technischen Mittel werden benötigt?

- Wie lange soll die Besprechung dauern?

Kardinalfehler bei Teamsitzungen

- Keine oder schlechte Besprechungsleitung.
- Keine erkennbare Systematik (kein »roter Faden«).
- Die Ziele der Besprechung sind nicht klar definiert.
- Nicht zielführende Monologe, die nur dem Zweck der eigenen Profilierung einzelner Redner dienen.
- Es wird zu viel geredet, ohne notwendige Entscheidungen zu treffen.
- Nicht alle benötigten oder die falschen Teilnehmer wurden eingeladen.
- Die eingeladenen Teilnehmer oder benötigten Experten sind nicht alle anwesend.
- Teilnehmer haben sich nicht vorbereitet – es wird wertvolle Zeit damit verschwendet, alle auf den aktuellen Informationsstand zu bringen.
- Das Meeting wird von einigen Teilnehmern als Plattform missbraucht, um zwischenmenschliche Konflikte auszutragen.
- Mitarbeiter und Führungskräfte kommen zu spät oder verlassen das Meeting vorzeitig.
- Teilnehmer zeigen kein Interesse am Thema.
- Störungen werden zugelassen (Handys, Beschäftigung mit anderen Dingen).

So nicht!

TIPPS FÜR EINE ERFOLGREICHE SITZUNG

- So ist's richtig!**
- Fangen Sie immer pünktlich an.
 - Setzen Sie einen Zeitrahmen, geben Sie ihn bekannt und halten Sie ihn ein.
 - Bitten Sie zu Beginn der Sitzung darum, Handys auszuschalten und keine Seitengespräche zu führen.
 - Achten Sie darauf, dass ein Protokoll geführt wird, in dem der Inhalt der Besprechung in Stichpunkten verständlich aufgeschrieben und Entscheidungen festgehalten werden.
 - Stellen Sie die Agenda vor und sorgen Sie dafür, dass sie eingehalten wird. Die Billigung des letzten Protokolls ist immer der erste Punkt auf der Agenda.
 - Vereinbaren Sie mit der Gruppe Vertraulichkeit.
 - Formulieren Sie die Ziele des Meetings/der Teamarbeit klar.
 - Übergeben Sie Verantwortung und Kompetenzen an das Team als Ganzes und an die einzelnen Teammitglieder.
 - Achten Sie darauf, dass jeder zu Wort kommt und ausreden kann.
 - Beziehen Sie jedes einzelne Teammitglied bei Veränderungen und Entscheidungen ein.
 - Stoppen Sie Vielredner und fördern Sie Teilnehmer, die von sich aus wenig sagen.
 - Überprüfen Sie, ob getroffene Entscheidungen auch wirklich von der Mehrzahl der Teilnehmer getragen werden. Teamleistung steht vor individueller Leistung.
 - Schreiben Sie offene Fragen oder Themen auf und visualisieren Sie die Ergebnisse.
 - Fassen Sie Ergebnisse zwischendurch und am Ende der Sitzung zusammen.
 - Vereinbaren Sie regelmäßige Teambesprechungen.

5. INTERAKTION IN DER PROZESSBEGLEITUNG



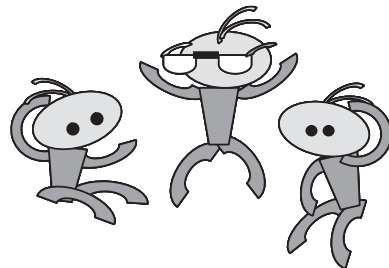
Interaktion bedeutet Wechselwirkung. Der Begriff ist eng verknüpft mit den Themen Kommunikation, gemeinsames Handeln und Arbeiten. Er beschreibt das kommunikative Zusammenwirken aller Beteiligten in einem Gruppenprozess.

Definition

Ihre Rolle als Prozessbegleiter besteht darin, der Gruppe zu helfen, möglichst effektiv Ideen zu äußern und gemeinsame Lösungen zu finden.

Sie helfen der Gruppe

Ihre eigenen Lösungen oder Gedanken treten dabei in den Hintergrund. Sie wenden sie nur an, um der Gruppe einen Denkanstoß zu geben, wenn sie an einem »toten Punkt« angekommen ist. Bestimmte Fragetechniken dienen dazu, einen Dialog zu beginnen oder zu vertiefen, eine Gruppe rhetorisch in die »richtige« Richtung zu lenken und ihr zu helfen, ihre Gedanken systematisch zu äußern. Die »richtige« Richtung bedeutet in diesem Fall, zu einer von allen Gruppenmitgliedern akzeptierten Lösung zu gelangen.





FRAGETECHNIK

Eine Möglichkeit, eine Gruppe mit rhetorischen Mitteln in die richtige Richtung zu lenken, ist der geschickte Einsatz unterschiedlicher Frageformen.

Beispiel aus
der Praxis: Wie
Fragen wirken

BEISPIEL

Wenn die Frage auftaucht, ob Teammeetings wichtig sind oder nicht, können Sie zum Beispiel als interner Prozessbegleiter die Meinung Ihrer Kollegen auf unterschiedliche Weisen erfragen.

Wenn Sie fragen: »Findest du nicht auch, dass Teammeetings wichtig (oder unwichtig) sind?«, bekommen Sie fast immer nur eine Antwort, nämlich »Ja« oder »Nein«.

Wenn Sie zusätzlich herausfinden wollen, warum Ihr Kollege es für wichtig oder unwichtig erachtet, Teammeetings zu halten, müssen Sie Ihre Frageform entsprechend ändern.

Fragen Sie: »Warum findest du, dass Teammeetings wichtig/unwichtig sind?«, dann erhalten Sie in jedem Fall mehr als ein »Ja« oder »Nein«. Sie bekommen zusätzlich noch Informationen darüber, warum der Befragte dieser Meinung ist. ■

Was wollen Sie
erreichen?

Es ist also sinnvoll, sich vorher zu überlegen, was Sie mit einer Frage bezwecken und erreichen wollen.

Nützliche Frageformen



- **Offene Fragen** sind Fragen, auf die nicht nur mit *Ja* oder *Nein* geantwortet werden kann und die eine konstruktive Weiterarbeit ermöglichen: *Welche Themen wollen wir heute bearbeiten?, Was ist Ihr Ziel für den Workshop?*
- **Geschlossene Fragen** dienen zur Klärung und Präzisierung von Sachverhalten: *Können wir zum nächsten Thema übergehen?* Die Antwort wird in der Regel ein klares Ja oder Nein sein.

- **Alternativfragen** beinhalten bereits die Antwortalternativen. Es sollten nicht mehr als zwei angeboten werden: *Wollen Sie zuerst diesen oder eher jenen Punkt bearbeiten?*
- **Rhetorische Fragen** können Gemeinsamkeit herstellen. Eine Antwort wird oft nicht erwartet: *Wer ist schon perfekt?*
- **Initialfragen** beziehen sich auf das Arbeitsthema und motivieren die Gruppe, in den Denkprozess einzusteigen: *Wer kann zu dem Thema etwas sagen?, Hat jemand praktische Erfahrung?, Kennt jemand ein Beispiel dafür?*
- **Prozessfragen** sind wichtig, um gegebene Antworten zu konkretisieren: *Wie meinen Sie das?, Sie glauben also, dass ...?*
- **Beratungsfragen** sollen dem Befragten helfen, seine Situation zu klären. Sie spielen beim aktiven Zuhören eine große Rolle: *Haben Sie schon früher einmal eine ähnliche Situation erlebt? Was haben Sie da getan?*
- **Trichterfragen** dienen dazu, den Teilnehmer zu präzisen Aussagen zu bewegen. Stellen Sie zuerst eine offene Frage, dann eine Alternativfrage und schließlich eine geschlossene Frage. Wiederholen Sie den Zyklus eventuell mehrfach. Aber Vorsicht! Trichterfragen können ein Gefühl der Manipulation beim Gesprächspartner auslösen: *Mit welchem Thema sollen wir heute beginnen? – Oder möchten Sie lieber mit ... anfangen? – Sind Sie sicher, dass das ein guter Anfang ist?*
- **Hypothetische Fragen** dienen der Entwicklung neuer Ideen, der Eröffnung neuer Blickwinkel, Visionen und Lösungen. Scheinbar Unmögliches wird durch eine Frage denkbar gemacht. Zusammenhänge werden in einen ungewohnten Kontext gestellt: *Wenn eine gute Fee Ihnen drei Wünsche freigeben würde, was würden Sie sich wünschen?*
- **Gegenfragen** verschaffen Zeit zum Antworten. Sie dienen aber auch dazu, der Beantwortung einer Frage auszuweichen – oder diese zu konkretisieren. Der Befragte gibt nach einer Gegenfrage, z. B. *Wie haben Sie das gemeint?*, die Antwort möglicherweise selbst.

Für jeden Zweck
die richtige Frage

Frageformen, die Sie vermeiden sollten

- Besser nicht so!**
- **Suggestivfragen** sind Feststellungen in Frageform. Der Befragte hat keine Wahlmöglichkeit: *Sind Sie nicht auch der Meinung, dass ...?*
 - **Fangfragen, peinliche Fragen, Rechtfertigungsfragen und Killerfragen** sind unfaire Frageformen, die nur dazu dienen, den Befragten zu verunsichern oder in die Enge zu treiben: *Wie würden Sie denn eine Nadel im Heuhaufen suchen?, Wie lange haben Sie denn gebraucht, um das herauszufinden?, Warum haben Sie schon wieder nicht richtig zugehört?*

TIPPS ZUR FORMULIERUNG VON FRAGEN



- Stellen Sie *offene Fragen*, zu denen jeder seine Gedanken äußern und die er nicht nur mit »Ja« oder »Nein« beantworten kann.
- In der logischen Reihenfolge ihrer Beantwortung beginnen offene Fragen mit dem Buchstaben »W«, wie zum Beispiel:
Sechs Fragen
Wo liegt das Problem?
Wie ist es entstanden?
Wer hat es verursacht?
Warum ist dies geschehen?
Wann ist es geschehen?
Was kann getan werden?

Eselsbrücke Eine gute Eselsbrücke ist der Satz:
Wer hat wann wo wem (geholfen), warum wurde was wie getan?

- Stellen Sie in Gruppenprozessen möglichst keine geschlossenen Fragen, denn diese sind für den Arbeitsprozess ungeeignet und blockieren den konstruktiven Gedankenaustausch.

Ausnahmen sind Verständnisfragen, wie zum Beispiel:
Verstehen Sie das so, dass ...?

- Stellen Sie immer nur eine Frage auf einmal und lassen Sie sich Zeit, die Antwort abzuwarten.
- Formulieren Sie die Fragen möglichst kurz und unmissverständlich.
- Sprechen Sie die Teilnehmer persönlich an. Fragen Sie nicht: *Was kann getan werden?*, sondern: *Was werden Sie tun?*
- Versuchen Sie nicht, die Meinung der Gruppe zu beeinflussen, indem Sie wertende Fragen oder Suggestivfragen stellen: *Meinen Sie nicht auch, dass ...?*
- Visualisieren Sie zentrale Fragen und schreiben Sie die Antworten dazu auf.
- Formulieren Sie die Fragen so, dass sie dem aktuellen Diskussionsstand in der Gruppe entsprechen und den Gruppenprozess weiterbringen.

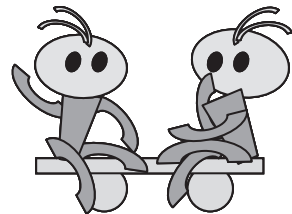
**Sie steuern
mit Fragen**

AKTIVES ZUHÖREN nach Carl Rogers



Gezielte Fragestellungen sind ein wichtiges Instrument des Prozessbegleiters, mit dem er das kommunikative Zusammenwirken aller Beteiligten in Gruppenprozessen steuern kann. Ein weiteres wichtiges Instrument ist das aktive Zuhören.

Beim aktiven Zuhören geht es ursprünglich darum, in Zwiegesprächen die gefühlsbetonte (af-fektive) Reaktion des einen Gesprächspartners auf die Botschaft des anderen wahrzunehmen und in die Interaktion mit hineinzunehmen. Das Augenmerk liegt besonders auf der emotionalen Ebene der nonverbalen Äußerungen und des gegenseitigen Wohlwollens.



Durch aktives Zuhören helfen Sie auch im Gruppenprozess den Teilnehmern, selbständig Lösungen für Probleme zu finden.

Nonverbale Signale Seine innere Befindlichkeit, seine Bedürfnisse, Gefühle und Probleme teilt ein Mensch fast immer nur indirekt mit. Achten Sie auf nonverbale Signale der Mimik oder des Verhaltens und versuchen Sie zu verstehen, was der Gruppenteilnehmer empfindet, formulieren Sie es mit eigenen Worten und melden Sie es ihm zurück.

Neutral bleiben Dabei sollten Sie eigene Botschaften, Ratschläge, Ermahnungen und Urteile unbedingt vermeiden.

Durch aktives Zuhören helfen Sie einem Gesprächspartner bei der Erklärung und Verarbeitung seiner Empfindungen. Aktives Zuhören fördert so Verständnis und Vertrauen zwischen zwei Gesprächspartnern. Es verbessert und vertieft die Beziehung und wirkt unterstützend auf dem Weg zu größerer Selbständigkeit und Unabhängigkeit.

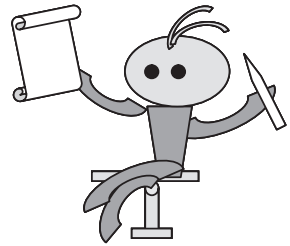
Drei Grundsätze **Die drei wesentlichen Grundsätze sind:**

1. Empathische und offene Grundhaltung
2. Authentisches und stimmiges Auftreten
3. Bedingungslose positive Beachtung und Akzeptanz der anderen Person

Als aktiver Zuhörer vertiefen Sie Ihr Verständnis für den Sprecher, indem Sie

- sich auf ihn als Person einlassen, sich auf ihn konzentrieren und dies durch Ihre eigene Körperhaltung ausdrücken,
- mit der eigenen Meinung zurückhaltend umgehen,
- bei Unklarheiten nachfragen,
- beachten, dass Zuhören nicht Gutheißen bedeutet,
- Redepausen aushalten – sie können ein Zeichen für Unklarheiten, Angst oder Ratlosigkeit sein,

- auf Ihre eigenen Gefühle achten,
- die Gefühle des anderen erkennen und ansprechen,
- kurze bestätigende Äußerungen einfließen lassen,
- Geduld haben und den anderen nicht unterbrechen, sondern ihn ausreden lassen,
- Blickkontakt halten,
- sich durch an Sie gerichtete Vorwürfe und Kritik nicht aus der Ruhe bringen lassen,
- Empathie üben und sich innerlich in die Situation des anderen hineindenken.



GESPRÄCHSLEITFÄDEN FÜR IHRE PRAXIS

Im Folgenden finden Sie mögliche Gesprächsleitfäden für unterschiedliche Situationen. An diesen können Sie sich sowohl in Gruppenprozessen zur Vermeidung von Störungen als auch im Gespräch mit einzelnen Teilnehmern orientieren.

Das Problem definieren

Die Situation: Ihr Gesprächspartner beschreibt ein Problem (oder mehrere Probleme gleichzeitig) und springt dabei von einem Punkt zum nächsten. Er spricht unkonzentriert oder sprudelnd.

Situation

Ihre Unterstützung: Mit folgenden Fragen können Sie ihm helfen, seine Probleme konkret zu beschreiben.

Unterstützung

- *Wenn ich Sie richtig verstanden habe, geht es also um die folgenden Probleme: ...*

- *Mit welchem dieser Probleme wollen Sie sich vorrangig beschäftigen?*
- *Welches Problem brennt Ihnen am meisten auf den Nägeln?*
- *Was genau ist die problematische Situation?*
- *Wie haben Sie in der Situation gehandelt?*
- *Wie haben die anderen gehandelt?*
- *Wie haben Sie sich in der Situation gefühlt?*

Lösungsalternativen erarbeiten

Situation Die Situation: Ihr Gesprächspartner versucht zunächst, den Eindruck zu erwecken, er selbst fände keine Problemlösungen, und delegiert die Verantwortung an Sie. Er erwartet von Ihnen Lösungsvorschläge. Möglicherweise hat er bereits eigene Ideen, ist jedoch unsicher, ob das die richtige Lösung ist. Vielleicht sucht er aber auch gar keine Problemlösung, sondern möchte nur eine Bestätigung seiner Vorgehensweise bekommen.

Unterstützung Ihre Unterstützung: Mit folgenden Fragen können Sie Ihrem Gesprächspartner helfen, eigene Lösungen zu finden.

- *Welche Ideen haben Sie selbst, wie Sie das Problem lösen könnten?*
- *Könnte es noch andere Lösungsmöglichkeiten geben?*
- *Wären Sie mit Lösung X zufriedener als mit Lösung Y?*
- *Wenn Sie auf nichts und niemanden Rücksicht nehmen müssten, was würden Sie dann am liebsten tun?*
- *Haben Sie früher schon eine ähnliche Situation erlebt? Wie haben Sie damals reagiert?*

Lösungsalternativen bewerten

Situation Die Situation: Nachdem Ihr Gesprächspartner mögliche Lösungsalternativen beschrieben hat, fällt es ihm schwer, sich für

eine oder mehrere Lösungen zu entscheiden. Er stellt Widerstände in sich selbst oder in seinem Umfeld fest, die gegen bestimmte Lösungen sprechen. Er spürt jedoch in sich selbst oder im Umfeld auch Ressourcen und Energien, die ihn darin bestärken könnten, einen bestimmten Lösungsweg zu beschreiten.

Ihre Unterstützung: Mit folgenden Fragen können Sie Ihrem Gesprächspartner helfen, Lösungsansätze zu bewerten und sich zu entscheiden.

Unterstützung

- *Mit welchen Kriterien wollen Sie die Lösungsalternativen bewerten?*
- *Welche dieser Kriterien sind Ihnen besonders wichtig?*
- *Was spricht für/gegen Lösung X und was für/gegen Lösung Y?*
- *Welche Lösung würde am ehesten zum Erfolg führen?*
- *Wie können Sie prüfen, ob diese Lösung erfolgreich sein wird?*
- *Bei welcher Lösung befürchten Sie die größten Widerstände?*
- *Bei welcher Lösung erwarten Sie die meiste Unterstützung?*
- *Für welche Lösung würden Sie die meiste Energie aufbringen?*
- *In welcher Rangfolge würden Sie die Lösungsalternativen stellen?*
- *Ziehen Sie Lösung A oder Lösung B vor?*
- *Für welche Lösung entscheiden Sie sich?*
- *Welche Lösung gehen Sie jetzt konkret an?*
- *Welche Unterstützung benötigen Sie noch für die Umsetzung der Lösung?*

Die Entscheidung überprüfen

Die Situation: Der Weg zu einer Entscheidung (und die Entscheidung zu treffen) ist oft sehr schwer. Ihr Gesprächspartner muss sich durch ein Gestrüpp von subjektiven und objektiven Gefüh-

Situation

len, Interessen, Tatsachen und Meinungen hindurchkämpfen. Hat er erst einmal eine (hypothetische) Entscheidung formuliert, kann dies plötzlich Klarheit in die Situation und in den Kopf Ihres Gesprächspartners bringen. Dadurch werden für ihn neue Sichtweisen möglich und er kann sowohl den Prozess als auch die Entscheidung noch einmal überprüfen.

Unterstützung Ihre Unterstützung: Mit folgenden Fragen helfen Sie Ihrem Gesprächspartner, seine Entscheidung zu überprüfen.

- *Wollen Sie die Entscheidung so stehen lassen?*
- *Gibt es jetzt, nachdem Sie sie getroffen haben, neue Erkenntnisse?*
- *Welche Auswirkungen wird die Entscheidung haben?*
- *Welche dieser Auswirkungen finden Sie sehr gut/normal/bedrohlich?*
- *Was sind die Folgen und wie wollen Sie darauf reagieren?*
- *Wie wohl fühlen Sie sich mit der Entscheidung?*
- *Wollen Sie es bei der Entscheidung belassen oder wollen Sie noch einmal in den Problemlösungsprozess einsteigen?*
- *Wie viel Energie verspüren Sie für die Durchsetzung der Entscheidung?*
- *Wie lange wollen Sie diese neue Möglichkeit ausprobieren?*

Die Form der Fragen wirkt sich auf den Gesprächsverlauf unterschiedlich aus. Indem Sie verschiedene Frageformen in unterschiedlichen Phasen Ihrer Gruppenarbeit einsetzen, animieren Sie die Teilnehmer, ihre Aussagen zu präzisieren und sich eindeutig festzulegen.

6. VISUALISIEREN

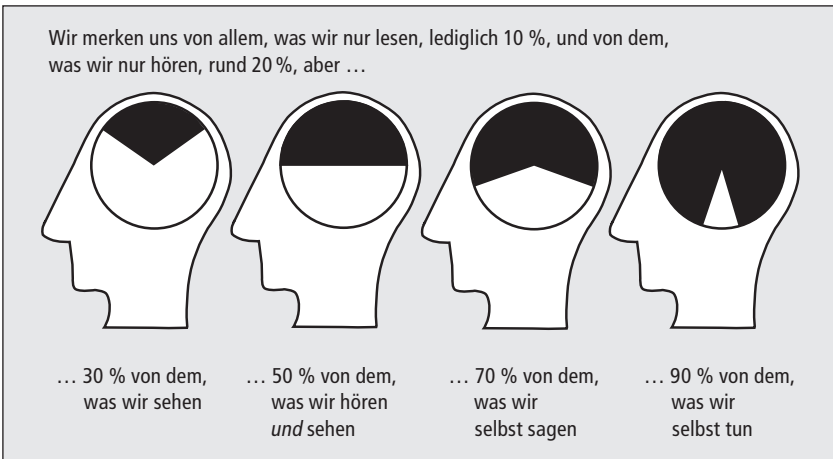


» Wenn ich es nicht visualisieren kann,
kann ich es nicht verstehen.«
– Albert Einstein –

Hätten Sie nicht auch gerne ein besseres Gedächtnis, wenn Sie als Zuhörer einem interessanten Vortrag folgen? Eines, das Zahlen, Daten und Fakten speichert, das es Ihnen ermöglicht, systematisch dazuzulernen, abstrakte Zusammenhänge zu verstehen und nach dem Vortrag die Inhalte so wiederzugeben, dass wiederum Ihre Zuhörer fasziniert sind?

**Nichts mehr
vergessen**

GEDÄCHTNIS UND SINNE



Wort + Bild = sinnvoll

Da wir nur etwa 20 % dessen behalten, was wir hören, aber 50 % dessen, was wir gleichzeitig hören *und* sehen, ist es sinnvoll, über Sachverhalte nicht nur zu sprechen, sondern diese auch bildlich darzustellen, zu visualisieren.

Im Verlauf von Moderationen und Präsentationen bleiben die wesentlichen Inhalte durch bildhafte Darstellungen länger im Gedächtnis der Zuhörer.

Setzen Sie deshalb besonders bei Präsentationen visuelle Medien ein. Beachten Sie aber, dass eine sehr gute Vorbereitung notwendig ist, damit die bildhafte Darstellung Ihren Vortrag unterstützt.

VORTEILE DES MEDIENEINSATZES

**Medien verhel-
fen zum Erfolg**

Der Einsatz von unterschiedlichen Medien bringt zahlreiche Vorteile ...

... bei Vorträgen und Präsentationen:

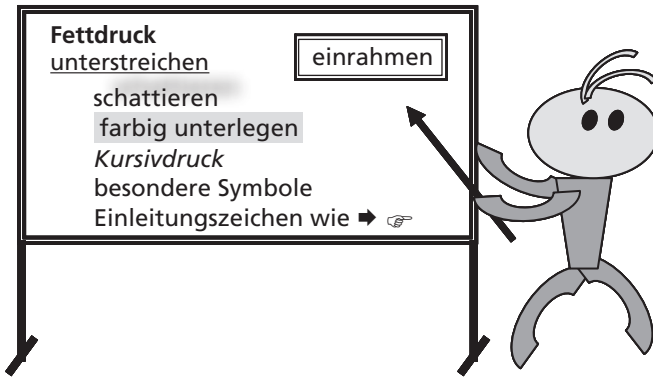
- Die Aufmerksamkeit der Zuhörer wird auf die Kerninformation gelenkt.
- Abstrakte Aussagen werden konkret, verständlich, einfach, klar und rememberbar.
- Kerninformationen werden hervorgehoben.
- Der Präsentationsverlauf wird überschaubar.

... bei Moderationen:

- Der Ideenfluss der Zuhörer wird angeregt.
- Ideen gehen nicht verloren.
- Argumente werden festgehalten und können auch später noch als Diskussionsgrundlage genutzt werden.
- Arbeitsergebnisse werden sichtbar dokumentiert und gegliedert.

- Auf Flipcharts oder Pinnwänden festgehaltene Ergebnisse können z. B. fotografiert und so leicht vervielfältigt und versandt werden.

GEHIRNGERECHTER EINSATZ VON FOLIEN UND CHARTS



Die meisten Präsentationen in Teammeetings werden heute mit zu vielen Folien gehalten. Die Kernbotschaft Ihrer Präsentation soll durch einfache und einprägsame Bilder unterstrichen, aber nicht ersetzt werden. Beachten Sie die alte Regel: »Weniger ist mehr.«

Weniger ist mehr

Tragen Sie die Sachverhalte in einem lebendigen Vortrag vor! Wenn Sie sie auf Folien schreiben, die Sie dann zusätzlich noch vorlesen, laufen Sie Gefahr, dass Ihre Zuhörer abschalten oder sich langweilen. Ziehen Sie Ihre Folien deshalb nur zur Unterstützung Ihrer Aussagen heran.

Nicht nur vorlesen

Wir wissen, dass die Aufmerksamkeit von Zuhörern nach etwa 20 Minuten nachlässt und danach immer weiter abnimmt.

Nutzen Sie die ersten 20 Minuten

Fassen Sie sich deshalb kurz! Keine noch so spannend aufgebaute Präsentation bleibt in positiver Erinnerung, wenn sie zu lange dauert. Es gilt die Faustregel: Spätestens nach 45 Minuten sollte die Präsentation beendet sein – oder eine Pause ist fällig. Tun Sie alles, um die Aufmerksamkeit Ihrer Zuhörer innerhalb der ersten 20 Minuten auf die Kernaussage Ihrer Präsentation zu lenken. Bedenken Sie auch, dass sich Ihrem Vortrag nach einer kurzen Pause oft noch eine Diskussionsrunde anschließt, und planen Sie beides ein.

Pro Folie eine Aussage

Folien, Bilder und Charts sind gut und bleiben dem Betrachter länger im Gedächtnis, wenn sie verständlich, einfach, klar und erinnerbar aufgebaut sind. Behandeln Sie daher pro Folie nur eine Aussage und lenken Sie den Blick des Betrachters auf das Wesentliche, indem Sie die Kerninformation hervorheben. Achten Sie besonders darauf, die eigentliche Botschaft nicht mit zu vielen Bildern, Skizzen oder Diagrammen zu überdecken!

Titel und Untertitel stehen deutlich lesbar an erster Stelle. Überlegen Sie, ob Sie die Folien in Hoch- oder Querformat einsetzen wollen. Wenn Sie ein Logo benutzen, sollten Sie dieses sichtbar, aber nicht dominant platzieren.

Nicht mehr als drei Farben

Passen Sie **Schriftgröße und Farbe** der Wichtigkeit Ihrer Aussagen an. Doppelter Zeilenabstand erleichtert das Lesen aus der Entfernung. Achtung! Mehr als drei Farben pro Chart überfordern das Auge des Betrachters und lassen Ihre Folie unübersichtlich wirken. Es kommt hier nicht darauf an, dass Sie schön gestalten können, sondern dass Sie Ihre Aussagen unterstreichen, damit sie im Gedächtnis des Betrachters haften bleiben.

Statt kurzer, vollständiger Sätze können Sie auch **Schlüsselwörter** verwenden, die Sie zuvor erklärt haben. Benutzen Sie nur allgemein bekannte Abkürzungen, um den Zuhörern das Verstehen zu erleichtern.

Je kürzer, je besser

Verwenden Sie pro Chart **nicht zu viele Formen der Hervorhebung** und setzen Sie nicht nur vorgefertigte Folien ein.

Verwenden Sie Blankofolien und **schreiben Sie** während der Präsentation gewonnene Erkenntnisse und Resultate dort **mit**. Handschriftliche, während der Präsentation (leserlich!) erstellte Folien entlasten das Auge des Betrachters und bringen Spannung in Ihren Vortrag.

Das **Wesentliche einer Folie** muss vom Betrachter innerhalb von 30 Sekunden erfasst und verstanden werden können. Betonen Sie also die Elemente, die von den Teilnehmern aufgenommen und behalten werden sollen. Nutzen Sie die grafischen Hervorhebungsarten:

Sie haben
30 Sekunden

fett

unterstreichen

einrahmen

schattieren

farbige Schrift

Kursivschrift

Symbole, z. B.: ☺

Einleitungszeichen, z. B.: • ➤ ➡

TIPPS FÜR DIE GESTALTUNG VON FOLIEN UND CHARTS

- ein Thema pro Folie/Chart
- prägnante Überschriften
- kurze, vollständige Sätze in leserlichen Buchstaben
- erklärte Schlüsselwörter
- keine unbekanntes Abkürzungen
- nicht mehr als 7 Zeilen pro Chart
- etwa 7 Worte pro Zeile
- nicht mehr als 3 Farben pro Seite
- doppelter Zeilenabstand

MIND-MAPPING

nach Tony Buzan

Definition Eine Mind-Map ist eine Gedächtnis- oder Gedankenkarte in grafischer Darstellungsform. Von den vielen Möglichkeiten, wie man Mind-Maps einsetzen kann, möchte ich Ihnen eine Variante vorstellen, die Ihnen bei Ihrer Arbeit als Prozessbegleiter helfen kann, Themen strukturiert zu sammeln, zu bearbeiten und zu dokumentieren.

Struktur für mehr Überblick Eine Mind-Map können Sie einsetzen

- zum Sammeln von Ideen,
- als grafische Unterstützung beim Brainstorming,
- zur Veranschaulichung von Inhalten aus Sachtexten,

- zum Erarbeiten von Vorträgen,
- zur Planung und Organisation von Ereignissen,
- zur Archivierung von Arbeitsergebnissen und
- als Protokoll, wenn Inhalte aus Telefongesprächen, Besprechungen oder Vorträgen erfasst, zusammengefasst und dokumentiert werden sollen.

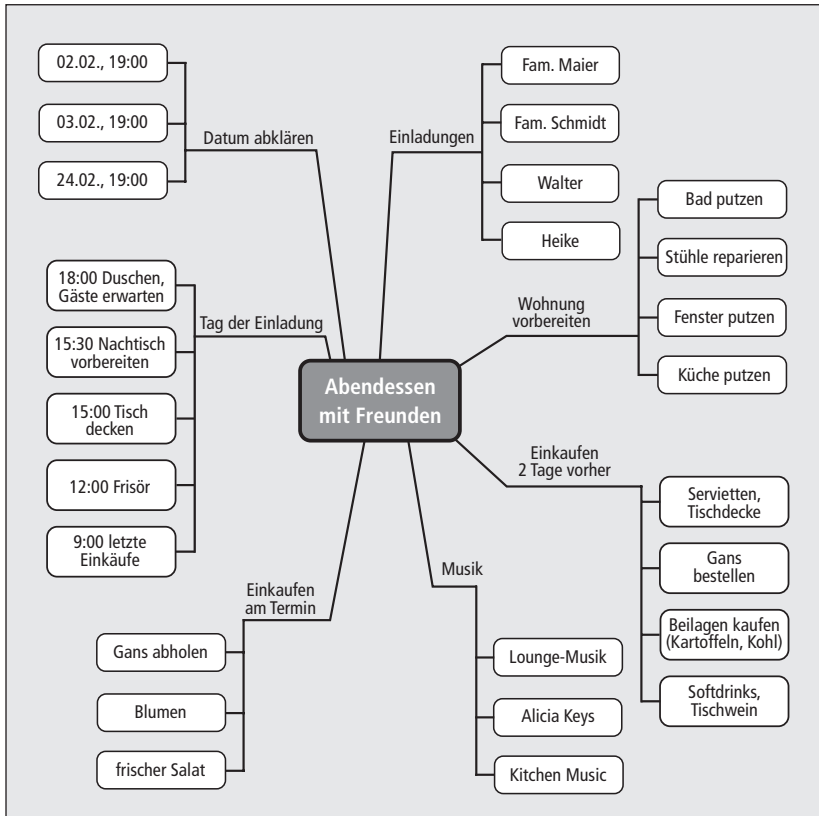
So entwickeln Sie Ihre Mind-Map

Schreiben Sie das zu bearbeitende Thema in die Mitte des Blatts. Hierbei kommt es darauf an, prägnant und kurz zu formulieren. Noch einprägsamer ist es, wenn Sie das Problem oder Thema nicht mit Worten, sondern als Bild darstellen. Lassen Sie vom zentralen Thema unterschiedliche Hauptäste abzweigen und von diesen wiederum kleinere Äste. Benennen Sie auf den Hauptästen einzelne Kapitel, Überschriften oder Kernpunkte als Schlüsselwörter. Die Unteräste des jeweiligen Kapitels oder Hauptpunktes erläutern die dazugehörigen Informationen. Verwenden Sie möglichst nicht mehr als sieben Unteräste; nur so kann das fotografische Gedächtnis das Bild voll erfassen und in Gedanken wieder abrufen.

**Nicht mehr als
sieben Unteräste**

Das Gehirn erfasst die Informationen der Mind-Map noch schneller, wenn Sie jedem Hauptast mit seinen dazugehörigen Unterästen eine eigene Farbe geben. Auch kleine Bilder schaffen einen besseren Überblick und erleichtern die Aufnahme der Information. Auf diese Weise können Sie jederzeit problemlos weitere Hauptäste – mit Unterästen – hinzufügen, ohne dass das Bild an Übersichtlichkeit verliert.

Beispiel für eine Mind-Map:



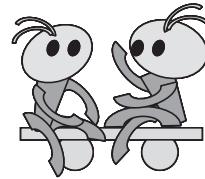
7. FEEDBACK



*»Ich weiß nicht, was ich gesagt habe, bevor ich die Antwort meines Gegenübers gehört habe.«
– Paul Watzlawick –*

Feedback bedeutet Rückmeldung an eine oder mehrere Personen, wie deren Verhalten von anderen wahrgenommen wird. Solche Rückmeldungen finden zwischen Menschen auch im Alltag spontan statt: bewusst oder unbewusst, erbeten oder nicht, verbal oder körpersprachlich. Im Gruppenprozess werden Feedbacks als Instrument genutzt und laufen daher nach bestimmten Regeln ab.

Definition



FEEDBACK GEBEN UND NEHMEN

Das Feedback besteht aus zwei Komponenten, dem Feedback-Geben und dem Feedback-Nehmen. Der Feedbackgeber beschreibt ausschließlich konkrete, selbst beobachtete Situationen oder Verhaltensweisen, ohne diese zu bewerten, zu interpretieren oder nach möglichen Motivationen zu suchen. Dabei ist Positives ebenso wichtig wie Korrektur.

Feedbackgeber

Der Feedbackempfänger erfährt auf diese Weise etwas über sein Verhalten in einer bestimmten Situation, z.B. über die Qualität seiner Arbeit, seines Vortrags oder seiner Präsentation.

Feedback-empfänger

Feedbacks beziehen sich immer nur auf eine bestimmte, miterlebte oder beobachtete Situation oder auf einen oder mehrere Schwerpunkte einer Situation. Im Rahmen eines Gruppenprozesses kann ein Feedback von allen oder von einzelnen Gruppenmitgliedern gegeben werden.

Drei Zielsetzungen

Ein Feedback verbindet sich mit drei Zielsetzungen:

1. Der Feedbacknehmer erfährt, wie sein Verhalten wirkt.
2. Er erfährt, welche Veränderungen seines Verhaltens der Sicht des Feedbackgebers positiv wären.
3. Er erhält Informationen über die Bedürfnisse und Gefühle des Feedbackgebers.

EINSATZMÖGLICHKEITEN



Werkzeug für ...

Setzen Sie Feedback als Werkzeug in Ihrer Gruppe ein,

- wenn eine Übung oder Trainingssituation beurteilt werden soll,
- wenn Sie die Befindlichkeit Ihrer Gruppenmitglieder abfragen wollen,
- wenn Sie erfahren möchten, wie diese den bisherigen oder den kompletten Verlauf des Gruppengeschehens einschätzen.

**... Stimmungs-
abfragen**

Führen Sie Feedbackrunden auch im Verlauf einer Arbeitssitzung durch, wenn Sie Stimmungen abfragen wollen oder wenn Sie eine beginnende Störung wahrnehmen. Dies ermöglicht Ihnen, auf vorrangige Bedürfnisse der Teilnehmer einzugehen oder bereits im Vorfeld zu verhindern, dass eine Störung eskaliert.

**... abschließende
Bewertungen**

Führen Sie Feedbacks am Ende jeder Arbeitssitzung durch, um eine Rückmeldung über den Verlauf der Sitzung und über Ihre eigene Leistung als Prozessbegleiter zu erhalten.

Als Prozessbegleiter wissen Sie, dass das Feedback ein wichtiges Instrument der Selbststeuerung von Gruppen ist. Feedbackgeben und -nehmen ist für die Teilnehmenden oft nicht einfach. Es kann für den Feedbackgeber als peinlich empfunden werden oder beim Feedbacknehmer Abwehr auslösen. Als Prozessbegleiter müssen Sie diese Gefühle in der Gruppe ansprechen und lenken.

... **Selbststeuerung**

Informieren Sie die Gruppe vor Beginn über Sinn und Zweck des Feedbacks, erklären Sie den Ablauf und beantworten Sie eventuell auftretende Fragen.

Weisen Sie darauf hin, dass die große Chance und positive Wirkung von Feedbacks darin liegt, dass die Gruppenteilnehmer eigenverantwortlich ihre Verhaltensweisen korrigieren und sie die Zusammenarbeit im Gruppenprozess dadurch effektiver gestalten können.

Feedback ist eine Chance

Dies ist jedoch nur möglich, wenn Sie als Prozessbegleiter für die Einhaltung der Feedbackregeln sorgen!

FEEDBACKREGELN



Achten Sie darauf, dass die so genannte Brötchenregel eingehalten wird. Sie besagt, dass man immer mit einem positiven Aspekt beginnen soll, dann folgt etwas Korrekatives, danach wird wieder ein positiver Aspekt genannt und so weiter. Feedbacks sollen immer mit einem positiven Aspekt beendet werden. Sie werden vom Feedbacknehmer nicht kommentiert.

Brötchenregel

REGELN FÜR FEEDBACKGEBER

- Beachte die Brötchenregel: Positives – Korrektur – Positives.
- Sei präzise und konkret.
- Sprich per »ich« und nicht per »man«.
- Biete Lösungswege anstelle von Ratschlägen an.
- Sei präsent.
(Feedbackgespräche führt man weder am Telefon noch per Brief oder E-Mail.)
- Sei sensibel.
(Wer andere verletzt, ruft Widerstände, Abwehr und Resignation hervor.)
- Sei empathisch.
(Versetze dich in die Lage deines Gegenübers.)

REGELN FÜR FEEDBACKNEHMER

- Werte das Feedback als wohlgemeinte Information.
- Werte es nicht als Kritik an deiner Person.
- Höre ruhig zu und kommentiere das Feedback nicht.
- Übernimm Verantwortung für dein eigenes Verhalten.
- Bitte um Aufschub, wenn es dir zu viel wird oder du zu aufgeregt bist.

BEISPIEL

Ein Gruppenmitglied führt eine Probepräsentation durch und möchte anschließend von der Gruppe erfahren, wie sein Vortrag gewirkt hat.

Der Vortragende benennt vor seiner Probepräsentation einzelne Gruppenmitglieder, die sich auf bestimmte Aspekte seiner Präsentation konzentrieren sollen, die ihm besonders wichtig sind. Um eine möglichst genaue Einschätzung abgeben zu können, soll jeder Feedbackgeber maximal zwei Aspekte der Präsentation beobachten.

Beispiel aus der Praxis: Feedback bei einer Probepräsentation

Vor der Präsentation

Auftrag an die Feedbackgeber:

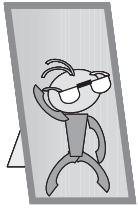
- »Ist mein Vortrag logisch aufgebaut?« (Person A)
- »Wie verständlich ist mein Vortrag?« (Person A)
- »Passen Mimik und Gestik zum Thema?« (Person B)
- »Spreche ich zu schnell oder zu langsam?« (Person B)
- »Setze ich die Medien sinnvoll ein?« (Person C)
- »Suche und halte ich ausreichend Blickkontakt zum Publikum?« (Person C)

Nach der Präsentation

Der Prozessbegleiter fragt den Vortragenden nach seiner eigenen Einschätzung und erinnert ihn an seine Regeln:

- »Wie fühlen Sie sich jetzt?«
- »Sind Sie zufrieden mit Ihrer Präsentation?«
- »Wie haben Sie sich selbst erlebt?«
- »Sie erhalten jetzt Ihr Feedback.«
- »Bitte hören Sie aufmerksam zu.«
- »Unterbrechen Sie das Feedback nicht.«
- »Rechtfertigen Sie sich nicht.«
- »Kommentieren Sie das Feedback nicht.«
- »Bedanken Sie sich am Ende bei den Feedbackgebern.«

Die beauftragten Feedbackgeber geben nun ihr Feedback ab. ■

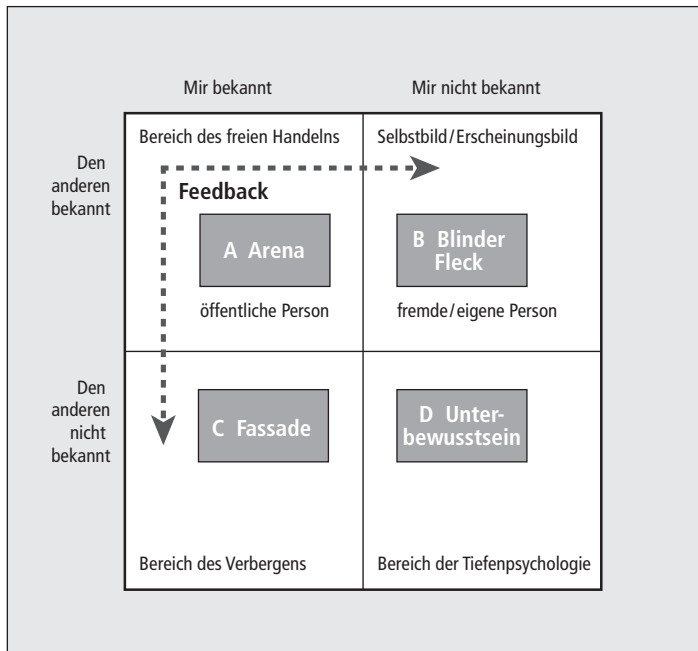


JOHARI-FENSTER

Das Johari-Fenster – benannt nach den amerikanischen Sozialpsychologen **Joseph Luft** und **Harry Ingham**, University of California – ist ein Modell zur Selbst- und Fremdwahrnehmung. In einem Schaubild werden bewusste und unbewusste Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale aufgezeigt. Mithilfe dieses Bildes kann der so genannte blinde Fleck im Selbstbild eines Menschen durch Feedback sichtbar gemacht und dessen Eigenwahrnehmung erweitert werden.

Spielräume erweitern

In der Gruppendynamischen Arbeit spielt das Johari-Fenster eine bedeutende Rolle und gehört zum Standardrepertoire. Ein Ziel des Lernens in der Gruppe ist es, den gemeinsamen Handlungsspielraum transparenter zu machen und zu erweitern.



Im Prozess des Feedbackgebens und -nehmens vergrößert sich das linke obere Feld (»Arena«) im Schaubild, während die anderen drei Felder kleiner werden. Durch das Mitteilen und Teilen von persönlichen »Geheimnissen« innerhalb einer Gruppe verringert sich der Aufwand, den ein Gruppenmitglied bisher für deren Geheimhaltung (»Fassade«) betreiben musste. Seine Freiheit und sein Handlungsspielraum in der Gruppe (»Arena« oder Öffentlichkeit) werden größer. Dadurch, dass die anderen Gruppenmitglieder ihre Beobachtungen über blinde Flecken dem Betroffenen direkt mitteilen, kann dieser neue Erkenntnisse über sich selbst gewinnen und sein öffentliches Handeln bewusster wahrnehmen.

**Vorteile des
Johari-Fensters**

BEISPIEL

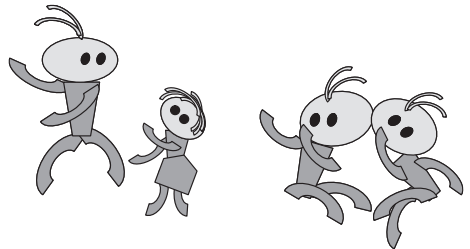
Laura ist erwachsen, aber von kleiner Gestalt – ihre Körpergröße erreicht gerade mal 150 cm. Das kann jeder sehen. Es ist also ein Teil von ihr als öffentlicher Person (Bereich A). Sie glaubt von sich, und da ist sie sich ganz sicher, dass sie ein freundlicher Mensch ist und auf andere genauso wirkt.

**Beispiel aus
der Praxis: Den
blinden Fleck
bewusst machen**

Wenn Laura mit größeren Kollegen spricht, reckt sie den Kopf immer besonders hoch. Sie selbst weiß nicht, dass sie das tut, aber ihren Gesprächspartnern fällt es auf. Das ist Lauras blinder Fleck (Bereich B). In einem Feedback erfährt sie, dass die Haltung »Nase hoch« auf andere Menschen arrogant wirkt.

Laura ist unsterblich in ihren Kollegen Jan verliebt. Jan ist 190 cm groß und daher rechnet sie sich keinerlei Chancen aus, ihn für sich zu gewinnen. Das ist ihr Geheimnis (Bereich C).

Laura ist eine gute Sportlerin. Sie wäre auch sicher eine exzellente Skifahrerin, aber da sie auf dem flachen Land aufgewachsen ist und noch nie in den Bergen war, bleibt ihr dieses Talent verborgen (Bereich D). ■



Was zeigt dieses Beispiel?

**Wir tun vieles
unbewusst**

Es verdeutlicht, dass wir viele Dinge unbewusst tun. Manchmal sind sie für uns selbst ohne Bedeutung, werden aber von unserem Umfeld in einer bestimmten Weise wahrgenommen und interpretiert.

Einsatzmöglichkeiten und Nutzen im Gruppenprozess

Wenden Sie das Johari-Fenster an, um mit Ihrer Gruppe über Selbst- und Fremdwahrnehmung zu sprechen. Die Teilnehmer können erfahren, wie sie auf andere wirken und welche ihrer Eigenschaften besonders geschätzt oder abgelehnt werden.

**Anregung zur
Selbstreflexion**

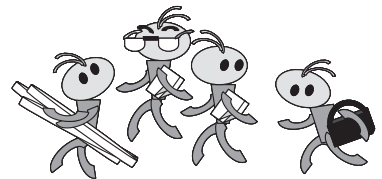
Das Modell fördert die Kommunikation innerhalb der Gruppe, indem es den Gruppenmitgliedern ermöglicht, andere besser zu verstehen und Handlungsweisen zu deuten. Der Feedbackempfänger erfährt, wie sein Verhalten von der Umwelt beurteilt wird und ob ihm das Bild gefällt, das andere von ihm haben. So wird er zur Selbstreflexion darüber angeregt, ob er sein Verhalten und Auftreten überdenken und eventuell verändern möchte.

8. GRUPPENDYNAMISCHE PROZESSE



Der Begriff Gruppendynamischer Prozess steht für die unterschiedlichen Phasen der Entwicklung einer Gruppe. Die Rollenverteilung innerhalb der Gruppe ist dabei ebenso wichtig wie die Bestimmung der Ziele und Aufgaben, die Bildung von Normen und Regeln, die Gestaltung der Gesprächs- und Umgangskultur, die Verteilung von Macht, die Aufnahme neuer Mitglieder und der Umgang mit Außenstehenden und anderen Gruppen.

Definition



ROLLEN UND INTERAKTIONSEBENEN

Die Rollen einzelner Gruppenmitglieder sind dabei stets genau voneinander abgegrenzt. In jeder Gruppe gibt es charakteristische Rollen, die immer besetzt sind. Sie könnten heißen: Führer, Spezialist, Arbeiter und Sündenbock. Daneben gibt es weitere Rollen, die bestimmte Funktionen im Gruppenprozess erfüllen: Klassenkasper, Intrigant, Mitläufer, Beliebter (Begriffe nach Raoul Schindler). Solche Rollen werden im Gruppenprozess einzelnen Mitgliedern unbewusst und spontan zugewiesen. Sie haben erst in zweiter Linie etwas mit den tatsächlichen persönlichen Eigenschaften der Rollenträger zu tun.

Rollen in der Gruppe

Erst wenn die Rollen klar sind, ein Gruppenklima von gemeinsamer Akzeptanz hergestellt *und* Gruppenziele vereinbart worden sind, kann eine Gruppe erfolgreich an Sachaufgaben arbeiten.

Im Verlauf des gesamten Arbeitsprozesses stößt eine Gruppe immer wieder an die Grenzen zweier Problemebenen: die Sachebene und die Beziehungsebene.

Sachebene Auf der Sachebene stehen Aufgaben, Probleme und Themen sowie die sachliche Art, wie diese bearbeitet werden.

Beziehungsebene Auf der Beziehungsebene steht die Beziehungsstruktur der Gruppe, das so genannte Wir-Gefühl. Um dieses Gefühl in der Gruppe zu entwickeln und möglichst über den gesamten Zeitraum der Zusammenarbeit zu erhalten, müssen Sie dafür sorgen, dass gegenseitiges Vertrauen aufgebaut werden kann. Zum Beispiel, indem Sie die Wünsche, Erwartungen, Interessen und Ziele, aber auch eventuelle Befürchtungen aller Gruppenmitglieder im Vorfeld erfragen und gemeinsame Vorgehensweisen vereinbaren.

Vertraulichkeit Ein wichtiger Schritt besteht daher darin, gleich zu Beginn Ihrer Arbeit mit der Gruppe *Vertraulichkeit* zu vereinbaren.



In dieser Vereinbarung erklären Sie und die Gruppenmitglieder gegenseitige Verschwiegenheit in Bezug auf das Verhalten von Gruppenmitgliedern und auf Aussagen, die nicht rein sachliche Informationen enthalten.

**Beispiel aus der
Praxis: Spiel-
regeln aufstellen**

BEISPIEL

Eine Möglichkeit, in einer Gruppe die Vertrauensbildung zu unterstützen, ist das Aufstellen von »Spielregeln« für die Zusammenarbeit. Wichtig ist, dass die Gruppenmitglieder sich diese Verhaltensregeln selbst geben. Auf einem Flipchart festgehalten und im Raum aufgehängt, genügt in mancher Situation der einfache Fingerzeig auf die »Spielregeln«, und die Kommunikation in der Gruppe läuft wieder in richtigen Bahnen. ■

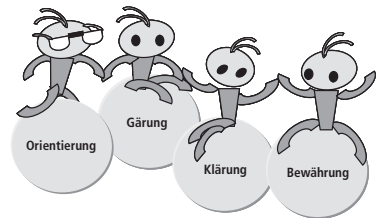
SPIELREGELN FÜR TEAMARBEIT

- Zuhören
- Sich kurz fassen
- Jeden zu Wort kommen lassen
- Meinung anderer akzeptieren
- Beiträge anderer nicht vorschnell bewerten
- Andere als gleichwertige Partner ansehen
- Moderation als Hilfe annehmen
- Arbeit auf alle Schultern verteilen
- Zu den Gruppenergebnissen stehen

PHASEN DER ENTWICKLUNG IN GRUPPEN

Jede Gruppe durchläuft während ihres Bestehens eine Folge von sich wiederholenden Entwicklungsphasen. Dies ist sogar in einer kurzen Besprechung zu beobachten! Als Prozessbegleiter sollten Sie diese vier Phasen kennen, erkennen, beachten und nutzen:

1. Orientierung
2. Gärung
3. Klärung
4. Bewährung



Vier Phasen



Jede dieser Phasen hat eine Entsprechung sowohl auf der Sachebene wie auch auf der Beziehungsebene; Ihre Aufgaben als Prozessbegleiter haben jeweils einen anderen Schwerpunkt. Allerdings taucht nicht jede Phase zwingend in jeder Sitzung auf.

Phase 1: Orientierung

Sachebene

- Kennenlernen der Aufgabe
- Konzentration der Energie auf Aufgaben- und Zieldefinition
- Starker Wunsch nach Organisation

Beziehungsebene

- Einschätzen der Situation und ihrer Bedingungen
- Gegenseitiges Kennenlernen und Abtasten
- Suche nach möglichen Anhaltspunkten und Hilfen für die eigene Positionierung und Rolle in der Gruppe
- Ausprobieren des akzeptablen Verhaltens
- Bestreben, bei den anderen »anzukommen«
- Verteilung von »Etiketten«, um die anderen rasch in ein gewohntes Schema einzuordnen (sympathisch, intellektuell, kleinkariert etc.)
- Ruf nach Regeln

Aufgabe des Prozessbegleiters

- Der Gruppe Struktur anbieten und Sicherheit vermitteln

- **Denken Sie daran, dass Kontakt vor Kooperation kommt und »Einschwören« vor Arbeiten geht.**



Phase 2: Gärung

Sachebene

- Schwierigkeiten mit der Aufgabe
- Widerstände gegen die Aufgabe
- Meinungsverschiedenheiten in Bezug auf Arbeitsweisen

Beziehungsebene

- Konflikte in der Gruppe über Gruppenzusammensetzung
- Positionskämpfe um die Gruppenhierarchie
- Bildung von Untergruppen
- Turbulenz und kritisches Aufbegehren
- Konflikte zwischen Untergruppen
- Konkurrenz zwischen Gruppenmitgliedern
- Wünsche nach Macht und Status
- Ringen um die Hackordnung
- Aggression auch der Leitung gegenüber



Aufgabe des Prozessbegleiters

- Krisen und Konflikte als wichtige Elemente dieser Phase akzeptieren
- Unterschiede und Kontroversen zulassen

- **Beachten Sie, dass Störungen Vorrang haben. Stellen Sie Sachinhalte zurück, machen Sie Pausen, lassen Sie Diskussionen zu und geben Sie der Gruppe ausreichend Gelegenheit, die Konflikte zu klären.**

Phase 3: Klärung

Sachebene

- Austauschen von Informationen
- Auslegung der Aufgabenstellung

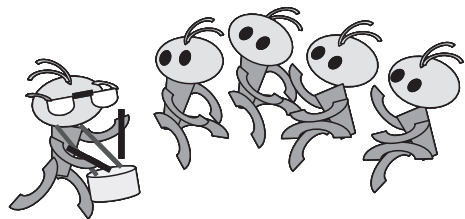
Beziehungsebene

- Harmonisierung der Beziehungen
- Herausbildung erster differenzierterer Rollen
- Bildung von Normen
- Teilnahme am Gruppengeschehen
- Beginnende Entwicklung eines Gruppenzusammenhalts
- Einigung auf gemeinsame Spielregeln und Normen
- Wir-Gefühl und Zusammenhalt
- Offener Austausch von Meinungen und Gefühlen
- Entstehung von Kooperationen

Aufgabe des Prozessbegleiters

- Mit der Gruppe Vereinbarungen treffen
- Gemeinsam realistische Ziele setzen

- **Überprüfen Sie, ob wirklich allen Teilnehmern klar ist, was verabredet und verabschiedet wurde. Jetzt können Sie eventuelle Reibungspunkte der bisherigen Zusammenarbeit bearbeiten.**



Phase 4: Bewährung

Sachebene

- Konstruktives und strukturiertes Bearbeiten der Aufgaben
- Lösungen zeichnen sich ab

Beziehungsebene

- Wenig Reibung
- Wirksame Problemlösungen
- Bildung von funktionellen Rollen
- Gruppe ist strukturiert und gefestigt
- Konflikte werden gelöst
- Kooperationen sind möglich
- Informelle Kontaktaufnahme findet statt
- Das Wir-Gefühl ist vorhanden

Aufgabe des Prozessbegleiters

In dieser Phase agieren Sie als Prozessbegleiter relativ störungsfrei. Gegenseitiges Vertrauen fördert die Arbeit mit der Gruppe. Nutzen Sie diese Phase des konzentrierten Arbeitens und vermeiden Sie Ihrerseits Ablenkungen.

- **Kalkulieren Sie aber die Möglichkeit eines plötzlichen Rückfalls in die Bewährungsphase ein! Dies kann insbesondere bei personellen Veränderungen oder bei einem Wechsel der Aufgaben passieren.**

Die hier genannten Phasen Orientierung, Gärung, Klärung und Bewährung beschreiben den Prozess der Entwicklung einer Gruppe in idealtypischer Weise. In der Praxis zeigen sich zwischen den Entwicklungsphasen oftmals fließende Übergänge, Überlappungen, wechselseitige Einflussbeziehungen und unterschiedliche Schwerpunkte sowie mögliche Rückschritte in frühere Phasen.



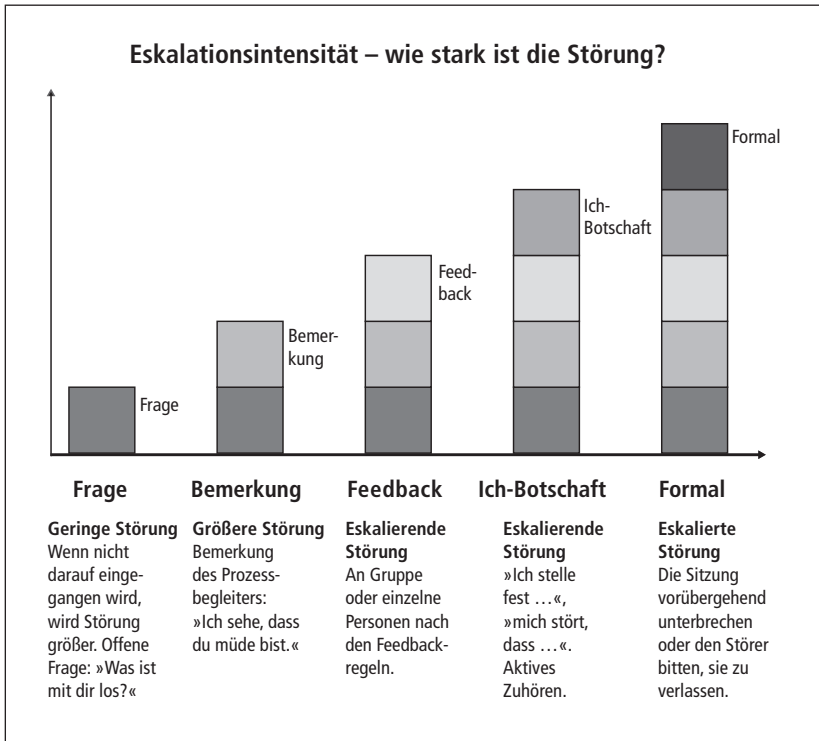
Phasen in der Praxis

ESKALATION IM GRUPPENPROZESS

»Störungen haben Vorrang!«
 – Ruth Cohn –

Störungen müssen nicht eskalieren

Es gibt kaum einen Gruppenprozess, in dem nicht auch Störungen vorkommen. Greift ein Prozessbegleiter eine einfache Störung nicht rechtzeitig und angemessen auf, kann diese zu einem Konflikt eskalieren. Eine Eskalation – das können Sie aus der unten gezeigten Grafik leicht ersehen –, verläuft meist stufenförmig. Jede Stufe zeigt dabei ihre speziellen Merkmale mehr oder



(Quelle: Modell von Fridolin Lützel Schwab, bearbeitet von Ulrike Müller und Birgit Nietz)

weniger deutlich. Häufig greifen die einzelnen Stufen ineinander über.

Nutzen Sie das Eskalationsmodell als Hilfe, um Störungen und Konflikte in einer Gruppe zu lokalisieren, grob einzuordnen und eine entsprechende Interventionsmethode auszuwählen.

Je stärker die Störung und je weiter fortgeschritten der Konflikt ist, umso schwieriger ist die Intervention. Wenn Sie die Störung rechtzeitig erkennen und darauf reagieren, können Sie innerhalb der Stufen 1–4 noch eine Konsenslösung erzielen.

Frühe Intervention ermöglicht Konsens

Stufe 1 – Sie nehmen eine geringe Störung zur Kenntnis: Beobachten Sie sie weiter.

Beobachten

Stufe 2 – Sie nehmen eine größere Störung wahr: Sprechen Sie die Störung an: *Ich sehe, dass du unruhig auf deinem Stuhl sitzt; ... mit anderen sprichst; ... 10 Minuten zu spät kommst* etc. Keine Interpretation. Nennen Sie nur Fakten.

Störung ansprechen

Stufe 3 – Die Störung eskaliert: Geben Sie oder lassen Sie die Gruppe dem Störer Feedback geben über sein Verhalten.

Feedback geben

Stufe 4 – Die Störung eskaliert weiter: Wenden Sie die »Ich-Botschaft« an: *Das habe ich gesehen* (Fakten), *das sind die Folgen* (immer noch Fakten) *und so bewerte ich es* (Emotionen, Gefühle, Interpretationen). Wenn Antworten kommen, setzen Sie das aktive Zuhören ein.

Ich-Botschaft einsetzen

Stufe 5 – Eskalierte Störung: Beziehen Sie sich auf die Regeln und wenden Sie die daraus abgeleiteten Interventionsmaßnahmen an. »Formal« bedeutet hier: auf den Regelverstoß hinweisen, Regeln und Folgen nennen, die verbindlich für das Verhalten stehen. Geben Sie den Konflikt an

Regeln anwenden

die Gruppe weiter: *Was bedeutet das für euch? Wie wollt ihr damit umgehen?* Weisen Sie auf die Beachtung der Spielregeln hin. Erst wenn hier nichts Zufriedenstellendes erreicht wird, beziehen Sie sich auf Ihre Rechte und Sanktionen und wenden diese an, z. B. indem Sie die Gruppensitzung vorübergehend unterbrechen oder den/die Störer bitten, den Raum zu verlassen.

Welche negativen Auswirkungen Störungen und die verspätete Reaktion darauf haben können, möchte ich Ihnen anhand des folgenden Beispiels schildern.

Beispiel aus
der Praxis

BEISPIEL

Der Auftrag lautete: Ein eintägiges Refresher-Training für Moderatoren.

Da die zukünftigen Gruppenmitglieder an der Vorbesprechung nicht teilnehmen konnten, hatte der Trainer zusammen mit der Auftraggeberin einen Fragebogen entwickelt, in dem die Teilnehmer nach ihren Wünschen in Bezug auf die Trainingsinhalte gefragt wurden. Anhand dieser Informationen entwickelte er ein Programm, das sich bei etwa gleichen Vorkenntnissen der Teilnehmer gut in einem Tag durchführen ließ.

Eine Stunde vor Beginn des Trainings war der Trainer vor Ort, um zu überprüfen, ob seine Vorgaben zur Raumausstattung und Sitzordnung erfüllt waren. Der Raum befand sich in einem chaotischen Zustand. In aller Eile musste der Trainer aufräumen, Tische und Stühle anordnen und Flipcharts und Metaplanwände zusammensuchen.

Pünktlich um 9 Uhr war alles hergerichtet, aber von den Teilnehmern fehlte jede Spur. Mit Verspätung erschien zuerst die Auftraggeberin und nach und nach etwa die Hälfte der Gruppe. Einige hatten Kaffeetassen in der Hand und waren dabei zu frühstücken. Der Eindruck von Desinteresse und Unwilligkeit wurde durch Bemerkungen einiger Teilnehmer verstärkt, die früher Schluss machen wollten oder nach der Pause gar nicht mehr teilnehmen konnten.

Die Agenda, die gemäß den Wünschen der Teilnehmer erstellt worden war, wurde kommentarlos aufgenommen. Kaum jemand beteiligte sich an der Bearbeitung der Themen.

Nach zwei quälenden Stunden schlug der Trainer eine Pause vor. Die Begeisterung, mit der dies aufgenommen wurde, hätte er sich für sein Training gewünscht. Nach der Pause fehlten zwei Teilnehmer, dafür war ein Gruppenleiter anwesend, der »mal schauen wollte, wie es so läuft«.

Das Repertoire, mit dem ein Trainer eine desinteressierte Gruppe motivieren kann, ist groß. Trotzdem gelang es dem Trainer nicht, diese Gruppe zu begeistern. Schließlich brach er die Schulung ab und startete eine Feedbackrunde.

Durch die Fragestellung: »Was ist los mit Ihnen? Warum haben Sie kein Interesse an dem Training?« erfuhr er, dass tags zuvor eine Betriebsfeier stattgefunden hatte, die bis in die frühen Morgenstunden ging. Die Teilnehmer waren müde und hatten gehofft, das Training würde abgesagt. ■

Dieses Beispiel zeigt, dass manchmal widrige Umstände für das Scheitern einer Gruppensitzung verantwortlich sind, auch wenn diese perfekt vorbereitet und der Trainer hoch motiviert ist. Der Fehler lag hier darin, dass nicht frühzeitig genug erkannt worden war, dass mit dieser Gruppe zu diesem Zeitpunkt keine konstruktive Arbeit möglich ist.

Widrige Umstände

Vielleicht hätte die rechtzeitige Anwendung des Eskalationsmodells die Störung beseitigt. Ebenso möglich ist aber auch, dass die richtige Entscheidung im Vorfeld ein Verschieben des Trainings auf einen anderen Tag gewesen wäre.

DIE VIER STUFEN DER WAHRNEHMUNG

Definition Als Wahrnehmung bezeichnen wir den Vorgang der bewussten Aufnahme von Informationen über unsere Sinne. Die Fähigkeit zur Sinneswahrnehmung kann durch Aufmerksamkeit gesteigert werden. Aber nicht alle Sinnesreize sind Wahrnehmungen, sondern nur diejenigen, die kognitiv verarbeitet werden können und dadurch sinnvolles Handeln ermöglichen.

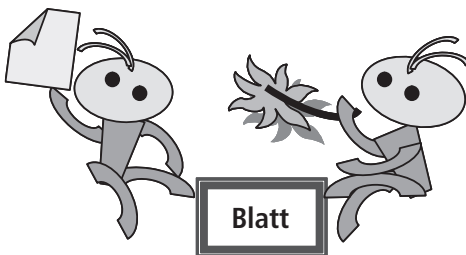
Stimmungslagen, Interessen, Erwartungen und Wünsche sind Faktoren, die den Wahrnehmungsprozess auf etwas Spezifisches ausrichten.

Wahrnehmung ist subjektiv Unsere Wahrnehmungen sind subjektiv. Das bedeutet, dass zwei Personen zum gleichen Zeitpunkt zwar dasselbe Objekt oder Ereignis wahrnehmen, jedoch nicht dasselbe erleben.

Klare Kommunikation und gute Gesprächssteuerung hängen daher maßgeblich davon ab, wie gut jemand die eigene Reaktion und die der Gesprächspartner wahrnimmt.

Trainieren Sie Ihre Sensoren In Ihrer Rolle als Prozessbegleiter brauchen Sie ein hohes Maß an Bewusstsein sich selbst und anderen gegenüber. Je ausgeprägter Ihre Sensoren sind, umso besser können Sie reagieren und handeln. Je mehr Informationen Sie zur Verfügung haben, umso eher können Sie gute Entscheidungen treffen. Informationen bekommen Sie nicht nur durch verbale,

sondern auch durch nonverbale Kommunikation, also indem Sie wahrnehmen, was Ihre Gruppenteilnehmer Ihnen durch Gestik oder Mimik signalisieren. Diese Fähigkeit lässt sich trainieren und verbessern.



Die vier Stufen der Wahrnehmung sind:

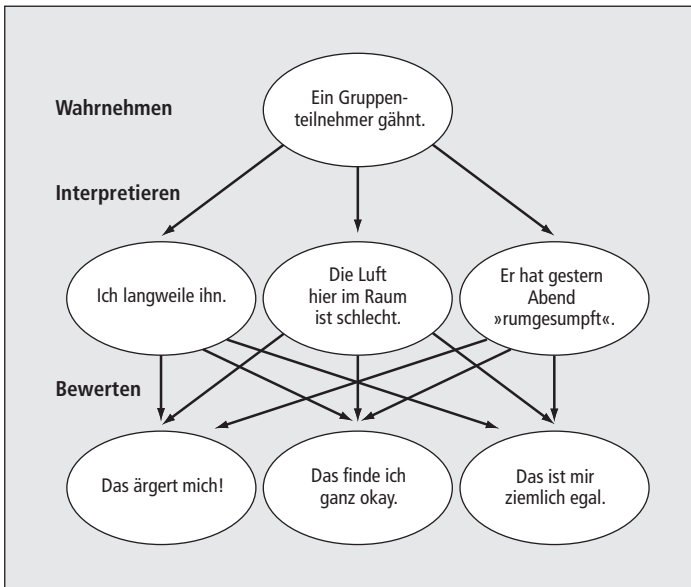
1. Aufnahme von Information,
2. Auswahl,
3. Verarbeitung, z.B. Abgleich mit Vorwissen,
4. Interpretation und Bewertung.

Vier Stufen

In den Schritten 2 und 3, also zwischen Aufnahme und Interpretation, fällt die Entscheidung darüber, wie die weitere Kommunikation verläuft.

BEISPIEL

Stellen Sie sich vor, Sie moderieren einen Workshop zur Verbesserung der Teamarbeit. Ihnen fällt auf, dass ein Gruppenteilnehmer gähnt, während er Sie anschaut. Das folgende Beispiel zeigt Ihnen, mit welcher unterschiedlichen Interpretationen und Bewertungen ein und derselben Wahrnehmung Sie reagieren könnten.

Beispiel aus der Praxis

9. STOLPERSTEINE IN DER PROZESSBEGLEITUNG



LAMPENFIEBER UND NERVOSITÄT

»Niemand weiß, was er kann, bevor er es versucht.«
– Publius Syrus –

**Lampenfieber ist
nicht schlecht**

Zunächst eine beruhigende Botschaft: Lampenfieber ist gar nicht schlecht. Denn: Es kann die Qualität Ihrer Präsentation oder Ihres Vortrags fördern. Manchmal kann es Sie allerdings auch daran hindern, dass Sie Ihre gewohnte Performance entfalten.

Bei Lampenfieber handelt es sich um eine spezielle Art von Stress, die häufig in neuen, ungewohnten Situationen auftritt, sich aber mit zunehmender Routine und Sicherheit meist wieder verliert.

Bei Stress stößt der Körper vermehrt Adrenalin aus – dies ist ein Teil unseres biologischen Schutzmechanismus, der automatisch zur Bewältigung als gefährlich eingeschätzter Situationen abläuft. Er steigert die Aufmerksamkeit, schützt uns zugleich vor Überlastung.



Ursachen für Lampenfieber können zum Beispiel sein: Unsicherheit, Nervosität, Befangenheit oder die Angst vor Blamage. Ist diese Angst so stark, dass Ihre Konzentration darunter leidet, dann müssen Sie etwas dagegen unternehmen.

STRATEGIEN GEGEN DEN VORTRAGSSTRESS



Die beste Therapie gegen Lampenfieber ist eine gute Vorbereitung. Je besser Sie vorbereitet sind, je vertrauter Sie mit den Inhalten Ihres Auftrags und Ihrer Rolle als Prozessbegleiter sind, umso sicherer werden Sie sich fühlen.

Bereiten Sie sich gut vor!

Machen Sie deshalb möglichst immer einen Probedurchlauf Ihres Workshops, soweit dies ohne Interaktion mit Teilnehmern möglich ist. Lernen Sie die ersten Sätze, mit denen Sie Ihren Workshop beginnen, auswendig.

Ein Probedurchlauf hilft

Überlegen Sie frühzeitig, welche Fragen auf Sie zukommen können, und halten Sie Antworten bereit. Dann hat Lampenfieber keine Chance mehr.

Überprüfen Sie in einem persönlichen Gespräch vorab, ob Ihre Gruppenteilnehmer auf dem erforderlichen Informationsstand sind, damit sie Ihren Ausführungen folgen können. Nehmen Sie frühzeitig Kontakt zu ihnen auf und informieren Sie sich über ihren Kenntnisstand.

Kennen Sie die Kenntnisse der Teilnehmer?

Laden Sie qualitativ und quantitativ die richtigen Teilnehmer ein. Achten Sie auf deren fachliche, organisatorische und soziale Kompetenz.

Laden Sie die Richtigen ein!

Machen Sie sich möglichst frühzeitig mit dem Raum vertraut, in dem der Workshop stattfinden soll, und achten Sie darauf, dass er Ihren Erfordernissen entspricht. Verlassen Sie sich nicht auf Zusagen, sondern überprüfen Sie lieber selbst, ob alle benötigten Medien und technischen Geräte vorhanden – und funktionsfähig sind.

Funktionieren die Geräte?

Zu guter Letzt kann Ihnen die 7-Schritte-Übung helfen, direkt vor dem Beginn Ihres Workshops innere Ruhe herzustellen.

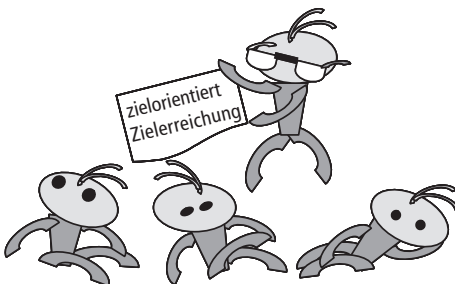
Die 7-Schritte-Übung



- Gehen Sie 7 Schritte ruhig und langsam.
- Atmen Sie dabei gleichmäßig tief aus.
- Gehen Sie 4 Schritte mit leerer Lunge – ohne zu atmen.
- Gehen Sie 3 Schritte und atmen Sie dabei gleichmäßig tief ein.
- Beginnen Sie wieder von vorne.

Führen Sie diese Übung mehrmals hintereinander (ca. zwei bis drei Minuten lang) durch und üben Sie ein konstantes Maß ein, das Sie künftig beibehalten.

Neben den oben erwähnten Risiken, die Sie mit einer guten Planung und Vorbereitung leicht in den Griff bekommen können, gibt es aber leider auch noch die, auf die Sie wenig oder gar keinen Einfluss haben. Das können Zwischenrufe, Fragen oder unsachliche Bemerkungen von Gruppenmitgliedern sein. Vielleicht verlässt ein Teilnehmer den Raum oder Sie verlieren kurzzeitig den »roten Faden«. Das gedankliche Durchspielen solcher Situationen vorher wird Ihnen später helfen, die Ruhe zu bewahren.



ZWISCHENRUF UND ANDERE STÖRUNGEN



Als professioneller Leiter einer Gruppensitzung lassen Sie sich durch Zwischenrufe nicht aus dem Konzept bringen. Sie laufen sonst Gefahr, vom Thema abzuweichen, eine für später geplante Diskussion vorwegzunehmen, andere Teilnehmer zu langweilen oder Ihre Zeit zu überschreiten. Beantworten Sie Fragen kurz und weisen Sie darauf hin, dass Beiträge, die zwar generell zum Thema gehören, in der aktuellen Arbeitsphase aber nicht passen, notiert und zu gegebener Zeit beantwortet oder diskutiert werden. Wenn jemand eine unsachliche Bemerkung macht, sprechen Sie einfach weiter.

**Kurze
Antworten
sofort**

Wenn Sie bemerken, dass die Teilnehmer unruhig werden, unterbrechen Sie kurz und fragen nach dem Grund. Vielleicht ist eine Pause fällig. Wenn einzelne Teilnehmer den Raum verlassen, dann hat das meistens nichts mit Ihnen zu tun. Lassen Sie sich dadurch nicht aus der Fassung bringen.

Pause fällig?

Sollten Sie wirklich einmal »den Faden verlieren«, dann kündigen Sie eine kurze Zusammenfassung des bisher Gesagten an. Sie werden feststellen, dass Sie so schnell wieder wissen, wo Sie stehen geblieben waren. Glauben Sie an den Erfolg Ihres Auftretens! Erinnern Sie sich an frühere erfolgreiche Situationen. Das gibt Ihnen Sicherheit zurück.

**Den Faden
wiederfinden**

Denken Sie immer daran, dass die Gruppenteilnehmer Ihr Lampenfieber wahrscheinlich gar nicht bemerken, da Sie viel ruhiger wirken, als Sie sich fühlen. Wenn Sie einmal gar nicht mehr weiterwissen, dann hilft nur eines: Geben Sie es zu! Meistens macht Sie ein solches Eingeständnis vor der Gruppe nur noch sympathischer – und Ihre Akzeptanz durch die Gruppe wird dadurch wesentlich mehr gesteigert als durch ein krampfhaftes Überspielen.

**Sie wirken ruhiger,
als Sie sich fühlen**

TIPPS FÜR MEHR GELASSENHEIT

**Sie müssen nicht
perfekt sein**

Von folgenden Ideen dürfen Sie sich getrost verabschieden:

- Dass jede bedeutsame Person in Ihrem beruflichen Umfeld Sie lieben muss.
- Dass Sie in allen Lebensbereichen erfolgreich und kompetent sein müssen, damit Sie sich selbst als wertvoll einschätzen können.
- Dass es eine Katastrophe ist, wenn Dinge nicht so laufen, wie Sie es sich vorgestellt haben.
- Dass Sie sich ständig Sorgen machen müssen über Dinge und Gefahren, die eventuell noch passieren könnten.
- Dass Sie sich ständig um Sorgen und Nöte anderer kümmern müssen.

Und auch von der Idee, dass es für alles die vollkommene Lösung gibt, die sofort gefunden werden muss!

TEIL 2

Moderation und Präsentation

10. MODERATION ALS MITTEL DER PROZESSSTEUERUNG



Moderation bedeutet neutrale Leitung mit sozialer Kompetenz in einer zielführenden und ergebnisorientierten Gruppenarbeit, die dazu dient, Sachthemen zu besprechen, Lösungsansätze zu erarbeiten und die Umsetzung der erarbeiteten Lösungen vorzubereiten. Eingesetzt wird sie vorwiegend bei Teambesprechungen, in Projektgruppen, Meetings, Arbeitsgruppen und Qualitätszirkeln.

Definition

DER MODERATOR ALS ORGANISATOR DES PROZESSES

Als Moderator fällt Ihnen dabei die Rolle des Organisators zu, der den Auftrag – das Ziel der Moderation – kennt und die Gruppe während der Lösungsfindung begleitet. Dazu wenden Sie spezifische Methoden und bestimmte Techniken an. Während die Inhalte von der Gruppe erarbeitet werden, tragen Sie die Verantwortung für das äußere Gelingen. Sie bereiten die »Dramaturgie« vor und sorgen für das notwendige Moderationsmaterial. Mit den richtigen Fragestellungen führen Sie die Gruppe zu Ergebnissen und bringen unklare Inhalte und Formulierungen durch Struktur und Zusammenfassung in eine klare Form.

Sie sind der Dramaturg

Es ist wichtig, dass Sie bei Entscheidungen und Lösungsvorschlägen alle Beteiligten der Gruppe gleichberechtigt einbinden, damit die Gruppe zu einem gemeinsamen Ergebnis gelangt.

Effektive Methode Kaum ein Verfahren ist effektiver als die Moderationsmethode, um mit Gruppen zu konkreten Problemlösungen zu kommen. Sie funktioniert aber nur, wenn Sie als Moderator eine neutrale Haltung einnehmen und sich nicht in unnötige Diskussionen verwickeln lassen.

Drei Ebenen Beachten Sie, dass die drei Ebenen der Moderation auf Kreativität, Entscheidungen und Konsens abzielen und die Grundlage jeder konstruktiven Gruppenarbeit bilden:

- Die Sachebene ⇒ bezieht sich auf Inhalte, Themen.
- Die Prozessebene ⇒ ist die Vorgehensweise.
- Die Beziehungsebene ⇒ steht für Klima, Gefühle, Umgang miteinander.

DIE DREI EBENEN DER MODERATION

Gruppe soll beim Thema bleiben Auf der **Sachebene** sorgen Sie dafür, dass die von Ihnen moderierte Arbeitsgruppe beim Thema bleibt. Sie beteiligen sich selbst nicht an inhaltlichen Diskussionen. Ihre Aufgaben sind ...

... vor der Moderation:

- Sie achten auf eine präzise Formulierung des Moderationsauftrages.
- Sie führen Vorgespräche mit Ihrem Auftraggeber und den Gruppenmitgliedern.

... während der Moderation:

- Sie sammeln und verdichten Meinungen und Informationen während des Arbeitsprozesses.
- Sie visualisieren in Diskussionen die Kernaussagen, um unterschiedliche Auffassungen für alle sichtbar zu machen.
- Sie achten auf eigene Neutralität in Bezug auf sachliche Aussagen und Inhalte.

Auf der **Prozessebene** besteht Ihre Aufgabe als Moderator darin, die Bearbeitung des Themas, die Lösungsfindung oder die Entwicklung des Projekts durch systematische Anwendung von Methoden zu steuern und zielführend voranzutreiben. Das wird Ihnen gelingen, wenn Sie dabei folgende Punkte im Auge behalten:

Sie behalten das Ziel im Auge

- Vereinbaren Sie konkrete Spielregeln mit der Gruppe und achten Sie auf die Einhaltung dieser Regeln.
- Erstellen Sie mit der Gruppe einen Zeitplan, überwachen Sie ihn und machen Sie die Gruppe frühzeitig auf eventuelle Abweichungen aufmerksam.
- Leiten Sie die Gruppe an, die Themen systematisch zu bearbeiten.
- Setzen Sie zur Bearbeitung der Themen unterschiedliche Methoden ein.
- Bringen Sie selbst nur Vorschläge zum methodischen Vorgehen ein.
- Fördern Sie Ergebnisse, Entscheidungen und Absprachen.
- Überprüfen Sie bei Entscheidungen und Vereinbarungen die Zustimmung aller Gruppenmitglieder.
- Behalten Sie auch in schwierigen Situationen Ihre neutrale Haltung bei.

Auf der **Beziehungsebene** helfen Sie der Gruppe, sich zu stabilisieren. Nur wenn die Beziehung der Beteiligten untereinander in der (möglicherweise zunächst inhomogenen) Gruppe »stimmt«, ist eine konstruktive Arbeit möglich. Um das sensible Gleichgewicht zwischen Beziehungs- und Sachebene aufrechtzuerhalten, sollten Sie:

Die »Chemie« muss stimmen

- Vertrauen und Vertraulichkeit herstellen,
- Konflikte transparent machen,
- Beziehungskonflikte von Sachkonflikten trennen,
- eine konstruktive Arbeitsatmosphäre fördern,

- der Gruppe helfen, eigenverantwortlich zu arbeiten,
- als Methodenspezialist die Verantwortung für den Prozess, aber nicht für das Ergebnis tragen,
- eine Person sein, die »eher fragt statt sagt«.

VOR- UND NACHTEILE DER MODERATIONSMETHODE

Es gibt verschiedene Wege, eine Gesprächsrunde, einen Workshop oder ein Meeting zu leiten.

Der kreative Weg, den die Moderationsmethode bietet, erweist sich im Umgang mit Problemen und Konflikten als **Vorteil**, wenn es das Ziel ist,

- schnell** ■ in kurzer Zeit in einer Gruppe konkrete Ergebnisse zu erreichen,
- unterschiedliches, vielfältiges Teilnehmerwissen in einem Workshop zu integrieren,
- kreativ** ■ kreative Prozesse in Gruppen in Gang zu setzen und zu halten,
- eigenverantwortliches Arbeiten der Gruppenmitglieder zu fördern,
- gleichberechtigt** ■ allen Gruppenmitgliedern gleichberechtigtes Einbringen ihrer Beiträge zu ermöglichen,
- eine hohe Akzeptanz der Ergebnisse sowohl innerhalb der Gruppe als auch bei dem Auftraggeber zu erzielen.

Wie jede Methode hat sie auch einige **Nachteile**. Sie

- wenig spontan** ■ lässt manchmal (zu) wenig Spontaneität zu und
- erfordert einen gut ausgebildeten Moderator, wenn sie zum Erfolg führen soll.
- Durch den »Methodenzwang« lernt die Gruppe zwar innerhalb des vorgegebenen Rahmens, miteinander brauchbare Ergebnisse zu erzielen, kann dadurch aber

auch die Fähigkeit verlieren, unabhängig von einem Moderator zu arbeiten.

MODERATION IM ZWEIERTEAM

In großen Gruppen oder bei konflikträchtigen Prozessen hat sich die Moderation im Zweierteam bewährt, denn vier Augen sehen mehr als zwei. Die Gefahr, dass der Moderator für die eine oder andere Fraktion Partei ergreift, ist bei einer Moderation im Zweierteam geringer.

Vier Augen sehen mehr als zwei

Eine solche Zweiermoderation verlangt jedoch eine klare Rollenverteilung: Legen Sie im Vorfeld genau fest, wer moderiert, wer visualisiert und wann Sie die Rollen tauschen.

Klare Rollenverteilung

Wichtig ist, dass nicht beide Moderatoren gleichzeitig zum Beispiel auf der Sachebene aktiv sind. Besser ist es, wenn der Co-Moderator die Teilnehmer im Auge behält und dem Moderator bei Störungen entsprechende Hinweise gibt.

Zu den Aufgaben des Co-Moderators gehört es auch, den Zeitplan im Auge zu behalten, auf die verbleibende Zeit hinzuweisen und den Moderationspartner gegebenenfalls durch ein vorher vereinbartes Signal (z.B. Handzeichen, Uhr zeigen oder Ähnliches) zu unterbrechen.

Der Co-Moderator unterstützt

Er achtet darauf, dass alles Wichtige besprochen wird, die Anweisungen klar formuliert und vollständig sind und von den Teilnehmern verstanden werden.

Sprechen Sie die oben genannten Punkte gemeinsam durch und stellen Sie vor der Moderation im Zweierteam sicher, dass Sie beide mit der Aufteilung einverstanden sind.

FRAGEFORMEN UND IHR EINSATZ IN DER MODERATION

Was ist der Zweck Ihrer Frage?

Die Entscheidung, welche Frageform Sie wählen, hängt von der Zielsetzung Ihrer Frage ab: Möchten Sie Vorkenntnisse ermitteln, Aufmerksamkeit wecken, die Teilnehmer aktivieren, sie zum Nachdenken anregen, den Gruppenprozess steuern, einzelne Teilnehmer beraten oder den Prozessfortschritt überprüfen?

Stellen Sie **Inhaltsfragen**, wenn Sie Inhalte vermitteln und Denkprozesse anregen wollen. Damit fördern Sie die Teilnehmeraktivität, verankern Inhalte im Gedächtnis, beziehen Erfahrungen der Teilnehmer ein und erhöhen dadurch den Praxisbezug.

Prozessfragen helfen Ihnen, den Gruppenprozess zu steuern und in eine bestimmte Richtung zu lenken. Damit klären Sie Probleme und Themen und initiieren Übungen.

Mit **Beratungsfragen** (wie beim aktiven Zuhören) können Sie Teilnehmern helfen, fachliche und persönliche Probleme zu lösen.

Mit **Wissensfragen** verschaffen Sie sich und der Gruppe Klarheit über das vorhandene Wissen oder den Informationsstand der Teilnehmer. Damit fördern Sie das Mitdenken und aktivieren die Gruppe. Stellen Sie Wissensfragen zunächst an die gesamte Gruppe, wie zum Beispiel: *Hat jemand von Ihnen schon Erfahrung mit dem Thema?*

Denkanstöße geben

Mit **Denkfragen** geben Sie Problemstellungen vor und stellen die Teilnehmer vor neue Situationen. Sie fordern die Gruppe somit dazu auf, aus dem bisher Gelernten vorhandenes Wissen herauszufiltern und auf das aktuelle Problem zu übertragen. Dabei ist es wichtig, dass Sie die Antworten wertschätzend aufgreifen und falsche Antworten nicht abwerten. Hierfür sind offene Fragen günstig, da sie verschiedene Denkmodelle und Lösungsmöglich-

keiten zulassen, zu neuen Denkrichtungen anregen und die Kreativität fördern.

Geben Sie den Teilnehmern Zeit. Bewahren Sie Ruhe, nachdem Sie eine Frage gestellt haben, und lassen Sie den Teilnehmern genügend **Zeit zum Nachdenken**.

**Zeit zum
Nachdenken**

Lassen Sie ihnen ebenfalls **Zeit zum Antworten** – jeder Teilnehmer hat das Recht auszureden. Unterbrechen Sie die Redner nicht. Ermuntern Sie den Sprechenden, indem Sie aktiv zuhören. Geben Sie bei falschen Antworten wertschätzend Unterstützung, damit der Teilnehmer die richtige Antwort formulieren kann.

**Zeit zum
Antworten**

Stellen Sie immer nur eine Frage auf einmal. Vermeiden Sie Doppel- oder Mehrfachfragen. Das verwirrt die Teilnehmer nur. Behalten Sie bei der Wiederholung von Fragen möglichst die gleiche Formulierung bei. Stellen Sie die Fragen sprachlich eindeutig und inhaltlich korrekt, damit die Teilnehmer Sie verstehen. Vermeiden Sie in diesem Zusammenhang auf jeden Fall Ratespiele, nach dem Muster: *Überlegen Sie mal, was ich damit meine.*

**Eins nach dem
anderen**

Vermeiden Sie Trainerecho. Die wörtliche Wiederholung von Antworten führt dazu, dass die Teilnehmer nur noch in Fragmenten antworten. Zur Verbesserung des allgemeinen Verständnisses kann in manchen Fällen (beispielsweise bei schlechter Raumakustik) die Wiederholung mit eigenen Worten sinnvoll sein.

Kein Echo

Formulieren Sie präzise und fordern Sie die Teilnehmer auf, dies ebenfalls zu tun. Ergänzen Sie bei unklaren bzw. unpräzisen Formulierungen nicht zu schnell. Besser ist es, wenn Sie durch nachfassendes Fragen dem Teilnehmer die Möglichkeit geben, eine gegebene Antwort qualitativ weiterzuentwickeln.

Richten Sie Ihre Fragen immer an die ganze Gruppe. Sie erreichen damit, dass sich alle Teilnehmer angesprochen fühlen. Fragen

Sie einen Teilnehmer nur dann direkt, wenn er der Spezialist für das fragliche Thema ist.

Was Sie nicht tun sollten

Fragen Sie nicht zu viel. Geben Sie an bestimmten Stellen der Diskussion eine klare Richtung vor. Vermeiden Sie Kettenfragen, das sind mehrere Fragen hintereinander (ohne die Antworten abzuwarten), oder Verhörfragen, zum Beispiel: *Sie haben doch behauptet, dass ... Was wollen Sie damit sagen?*

Versuchen Sie **nicht**, Ihre Teilnehmer **durch Fragen** zu **disziplinieren** oder sie durch so genannte Killerfragen wie: *Was sagt denn unser ›Experte‹ dazu?* bloßzustellen.

DER OPTIMALE ABLAUF EINER MODERATION

Der optimale Moderationsablauf besteht aus drei Phasen:

1. Vorbereitung,
2. Durchführung und
3. Nachbereitung der Gruppensitzung.

In jeder dieser drei Phasen gibt es zahlreiche spezifische Fragen zu klären beziehungsweise bestimmte Dinge zu tun. Eine Checkliste hilft Ihnen, an alles zu denken.

Checkliste für die Moderation

1. Vorbereitung

1.1 organisatorisch

klären:

Wie lautet der Auftrag?

Wer sind die Teilnehmer?

Wo findet die zu moderierende Veranstaltung statt?

Wann soll sie stattfinden?

Wie lange soll sie dauern?

tun:

Termin verbindlich planen

Einladungen verschicken

Einladungsrücklauf prüfen

1.2 inhaltlich

klären:

Ist mir das Thema bekannt oder unbekannt?

Welche Methoden setze ich ein?

Wie gestalte ich den Ablauf?

Wie gestalte ich den Zeitplan?

Was mache ich, wenn Störungen auftreten?

2. Durchführung

direkt vor der Veranstaltung:

Raum vorbereiten

Technik überprüfen

2.1 Einstieg

Vertraulichkeit vereinbaren

Kurze Vorstellungsrunde (schriftlich oder mündlich)

Protokollführer benennen (falls erforderlich)

Spielregeln festlegen

Zielsetzung der Veranstaltung formulieren

Erwartungen der Teilnehmer abfragen

2.2 Klärung der Themen

Themen sammeln, z.B. mittels:

Kartenabfrage
Zurufabfrage
Brainstorming
Brainwriting
Clustern

Themen auswählen:

Abstimmungsmethode festlegen
Themenvorschläge von Teilnehmern bewerten lassen
Prioritäten ermitteln

2.3 Themenbearbeitung

mithilfe geeigneter Methoden, z.B.:

Kartenabfrage
Brainstorming
Brainwriting
Kleingruppenarbeit
Plenumsdiskussion

2.4 Maßnahmen vereinbaren

Lösungsvorschläge diskutieren und erarbeiten
Aktionsplan erstellen: Wer macht was bis wann?
Überprüfen: Wurden alle Aufgaben verteilt?
Kontrolltermine vereinbaren

2.5 Abschluss der Gruppensitzung

Termin für die nächste Sitzung festlegen
Feedback von der Gruppe einholen

3. Nachbereitung

Gegebenenfalls Protokoll verschicken
Eigene Kontrolltermine festlegen und wahrnehmen
Abschlussgespräch mit Auftraggeber führen

Die Bearbeitung des Themas durch die Gruppe – die Problemlösung – stellt den Kern der moderierten Sitzung dar. Hier kommt es ganz besonders auf das kompetente Vorgehen des Moderators an, damit die Veranstaltung erfolgreich verläuft und brauchbare Ergebnisse erzielt werden.

**Problemlösung =
Kern der Sitzung**

SCHRITT FÜR SCHRITT ZUR PROBLEMLÖSUNG



Problemlösungen sind das Ergebnis systematischer Arbeit, die in folgenden Schritten abläuft:

**Systematisches
Vorgehen**

1. Problemsammlung

Probleme sammeln und konkret benennen.

Methode: Kartenabfrage.

2. Problemauswahl

Die Reihenfolge der Themenbearbeitung festlegen.

Methoden (wahlweise): Punkte-Bewertung, Abstimmung per Akklamation, Bewertung per Strichliste.

3. Problemanalyse

1. Das Problem analysieren.

Methoden: Brainstorming, Brainwriting, Clustern, das Ergebnis visualisieren.

2. Die Ursache für das Problem ermitteln.

Methoden: Brainstorming, Brainwriting, Kartenabfrage, Zurufabfrage.

3. Die Hauptursache herausfiltern.

Methoden: Diskussion, Bewertung per Strichliste.

4. Zielanalyse

Entwicklung von Lösungsmaßnahmen.

Ideen für die Umsetzung der Lösungsmaßnahmen sammeln.

Methoden (wahlweise): Kartenabfrage, Zurufabfrage, Brainwriting, Brainstorming, Clustern, Priorisieren durch Bewertung.

5. Maßnahmenplan

Einzelschritte zur Umsetzung der ersten Lösungsidee diskutieren und erarbeiten.

Festhalten der Ergebnisse in einem Maßnahmenplan.

Methoden: Diskussion, Visualisierung.

6. Präsentation

Die erarbeiteten Ergebnisse dem Auftraggeber vorstellen.

Informieren, motivieren, überzeugen.

Methoden: Vortrag, Diskussion.

Medien (wahlweise oder kombiniert): Plakate, Overheadprojektor, Folien, PC/Beamer usw.

7. Aktionsplan

Einen Aktionsplan erstellen.

Maßnahmen eintragen.

Festlegen, wer was bis wann macht.

Zusagen, Absprachen und Termine im Aktionsplan verbindlich festhalten.

IDEALTYPISCHER ABLAUF EINER MODERATION

Im Folgenden ist der idealtypische Ablauf der einzelnen Moderationsschritte beschrieben, an dem Sie sich in Ihren eigenen Moderationen und Präsentationen orientieren können.

- ! **Beachten Sie, dass die Bearbeitungsintensität und gegebenen-**
- **falls auch die Reihenfolge der Teilschritte von Projekt zu Projekt variieren.**



















Die 11 Schritte im Überblick:

1. Schritt: Problemsammlung
2. Schritt: Problemanalyse
3. Schritt: Suche nach den Ursachen
4. Schritt: Entwicklung von Lösungsvorschlägen
5. Schritt: Bewertung der Lösungsvorschläge
6. Schritt: Lösungsvorschläge in eine Reihenfolge bringen
7. Schritt: Maßnahmenplan erstellen
8. Schritt: Rückblick auf die Schritte der Lösungsfindung
9. Schritt: Darstellung der Lösungsvorschläge
10. Schritt: Erarbeitung des Aktionsplans
11. Schritt: Abschlusspräsentation

Idealer Ablauf

1. Schritt: Problemsammlung

Sofern das zu behandelnde Thema bereits vor der Gruppensitzung feststeht, fällt dieser erste Schritt weg und die Moderation beginnt mit Schritt 2.

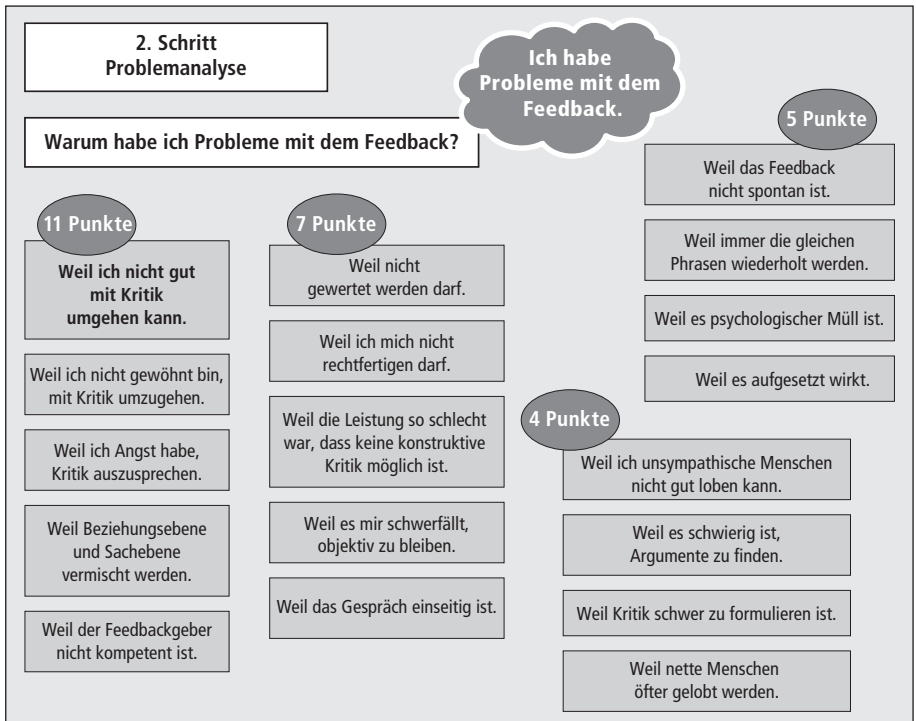
1. Schritt Problemsammlung	Welche Probleme habe ich an meinem Arbeitsplatz?	
Die interne Kommunikation ist schlecht.		
Meine Meetings zeigen keinen Erfolg.		
Die Klimaanlage funktioniert nicht.		
Der Vorgesetzte hat keine Zeit für uns.		
Die Einarbeitungszeit neuer Kollegen ist zu kurz.		
Ich habe Probleme mit dem Feedback.		
Die Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe muss verbessert werden.		
Die Leistung muss besser werden.		
Mein Arbeitspaket wird immer größer.		

FAVORIT

Jeder Teilnehmer schreibt beliebig viele Karten. Diese werden während des noch laufenden Schreibprozesses eingesammelt und an die Pinnwand geheftet, um den Ideenfluss der Teilnehmer anzuregen.

Die Reihenfolge der Themenbearbeitung kann mit einer Punktebewertung ermittelt werden. Hierzu erhält jeder Teilnehmer einen roten (erste Priorität, zählt doppelt) und einen blauen Punkt (zweite Priorität), um den ersten und zweiten Favoriten herauszufinden. Zuerst wird das Thema mit der höchsten Punktzahl bearbeitet.

2. Schritt: Problemanalyse



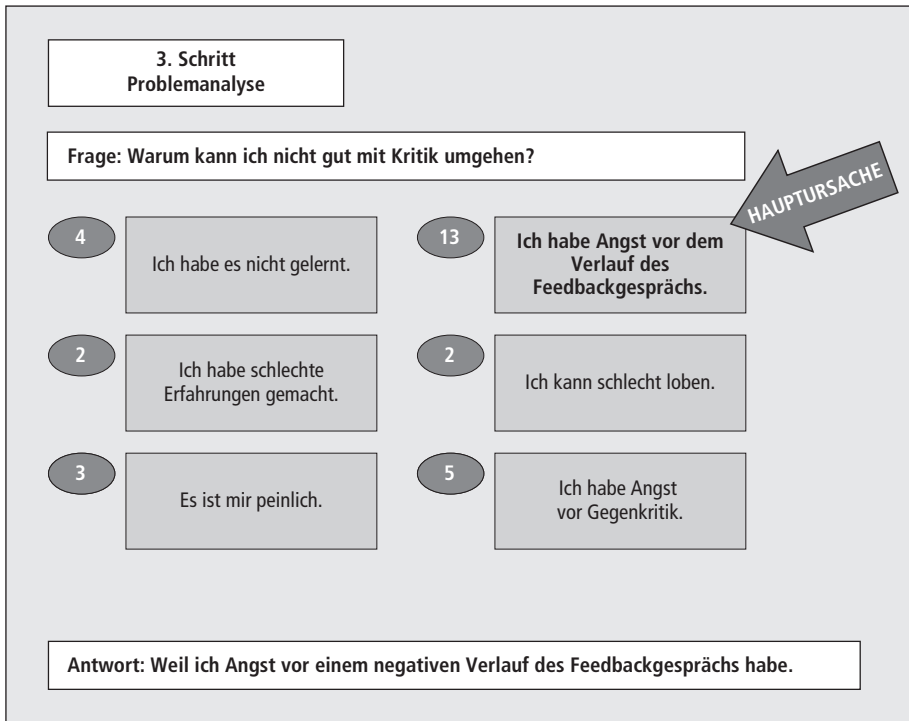
Das Ergebnis der Themensammlung und Bewertung ist die Aussage: *Ich habe Probleme mit dem Feedback.*

Der Moderator formuliert diese Aussage in eine Fragestellung um: *Warum habe ich Probleme ...?*

Die Teilnehmer schreiben ihre Antworten auf Moderationskarten. Der Moderator sammelt die Karten ein, liest jede Karte laut vor und bittet den Autor gegebenenfalls, Verständnisfragen zu beantworten.

Die Teilnehmer clustern die Karten gemeinsam. Sie finden für jeden Block eine passende Überschrift und legen die Reihenfolge der Bearbeitung mittels Punkten fest. Am Cluster mit der höchsten Punktzahl wird weitergearbeitet.

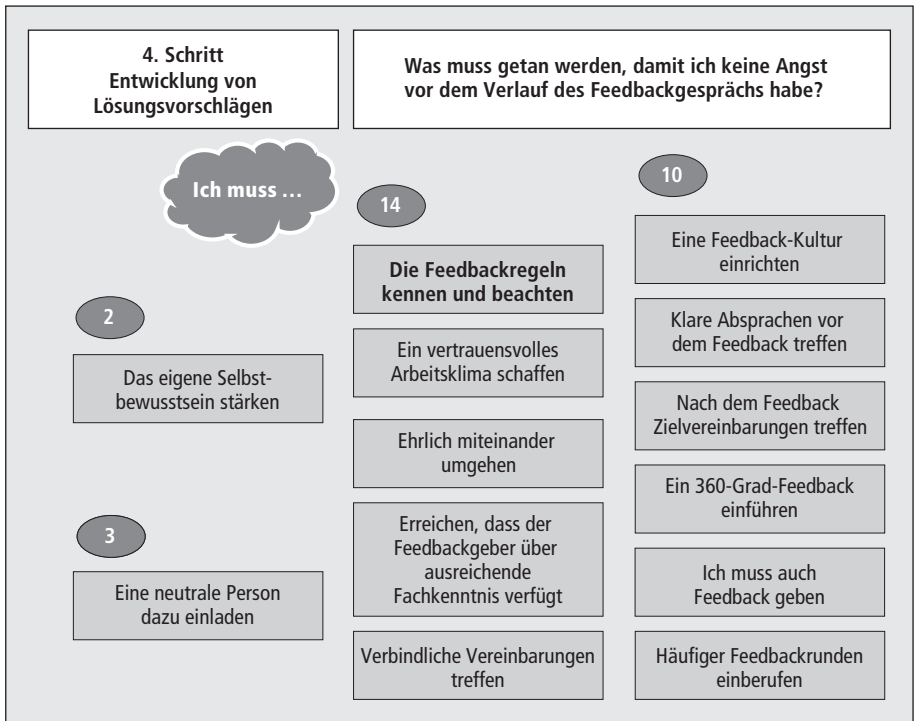
3. Schritt: Suche nach den Ursachen



Die Teilnehmer forschen nach den möglichen Ursachen, weshalb sie nicht gut mit Kritik umgehen können. Die Aussage mit der höchsten Punktzahl leitet den nächsten Arbeitsschritt ein.

Die hier angewandte Methode ist Kartenabfrage.
Es kann auch mit Mind-Maps gearbeitet werden.

4. Schritt: Entwicklung von Lösungsvorschlägen



Der Moderator formuliert die Aussage in die Frage um: *Was muss getan werden, damit ich keine Angst vor einem negativen Verlauf des Feedbackgesprächs habe?*

Kartenabfrage: Die Teilnehmer schreiben ihre Antworten auf Moderationskarten.

Der Moderator sammelt die Karten ein, liest jede Karte laut vor und bittet den Autor gegebenenfalls, Verständnisfragen zu klären.

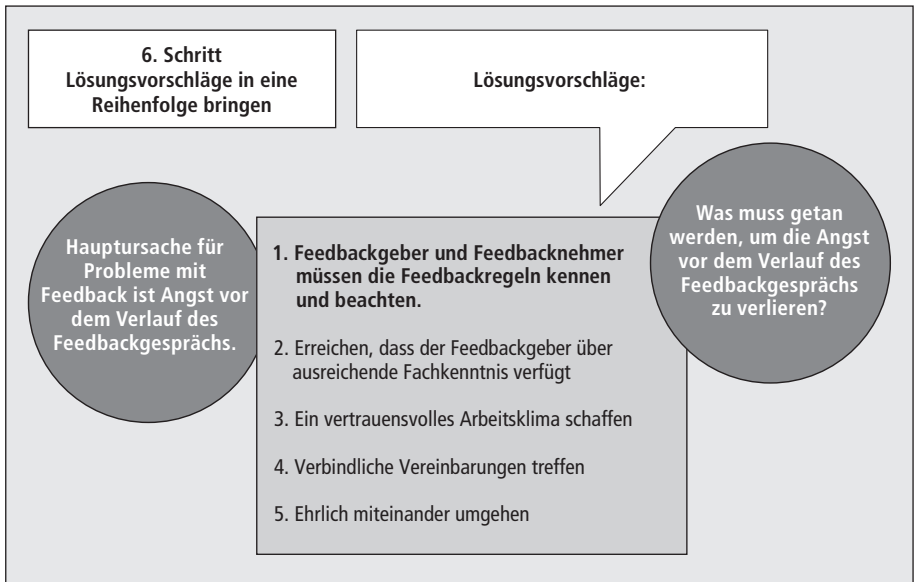
Die Teilnehmer clustern die Karten wieder gemeinsam. Sie finden für jeden Block eine passende Überschrift und vergeben wieder Punkte, um die Reihenfolge der Bearbeitung festzulegen. Der Cluster mit der höchsten Punktzahl wird im nächsten Schritt bearbeitet.

5. Schritt: Bewertung der Lösungsvorschläge

5. Schritt Bewertung der Lösungsvorschläge	Bewertung nach verschiedenen Kriterien			
	Verbesserung Betriebsklima	Umsetzungs- chancen	Akzeptanz bei Kollegen und Vorgesetzten	Punktzahl
Erreichen, dass der Feedback- geber über ausreichende Fachkenntnisse verfügt				25 <i>2. Favorit</i>
Ein vertrauensvolles Arbeitsklima schaffen				19
Ehrlich miteinander umgehen				16
Feedbackgeber und Feedbacknehmer müssen die Feedbackregeln kennen und beachten				30 <i>1. Favorit</i>
Verbindliche Vereinbarungen treffen				18

Die Bewertung nach verschiedenen Kriterien erlaubt eine erste Prognose darüber, wie die Maßnahmen bei Vorgesetzten und Kollegen Anklang finden werden, ob sie zur Verbesserung des Betriebsklimas beitragen können oder wie groß aus der Sicht der Gruppe die Umsetzungschancen sind. Jeder Teilnehmer bekommt einen roten und einen blauen Punkt. Um eine Gewichtung herauszuarbeiten, wird vereinbart, dass der rote Punkt doppelt zählt. Die Aussage mit der höchsten Punktzahl ist die Grundlage für den nächsten Arbeitsschritt.

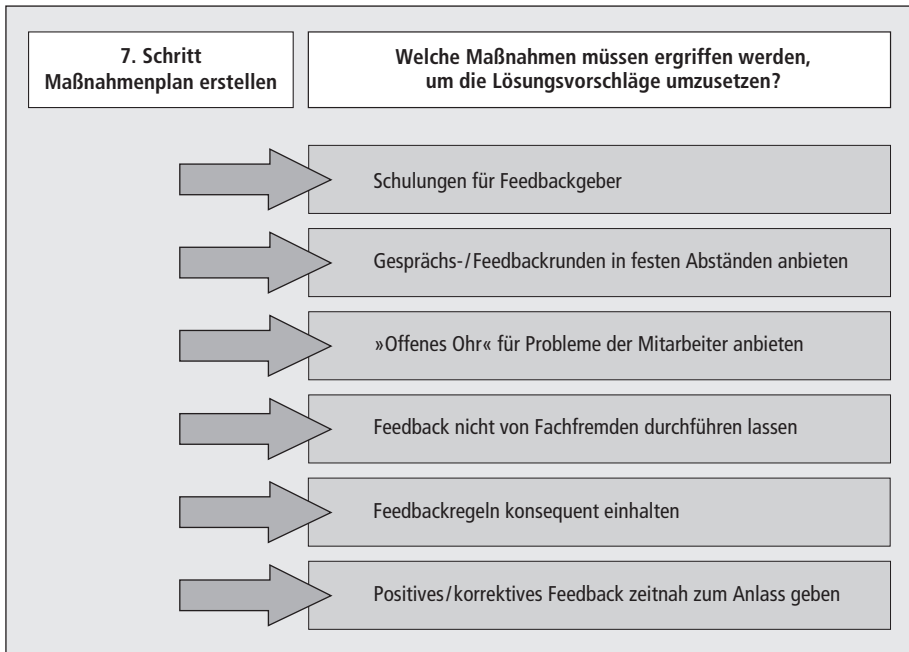
6. Schritt: Lösungsvorschläge in eine Reihenfolge bringen



Die Lösungsvorschläge werden in der Reihenfolge aufgeschrieben, die die Bewertung nach verschiedenen Kriterien ergeben hat.

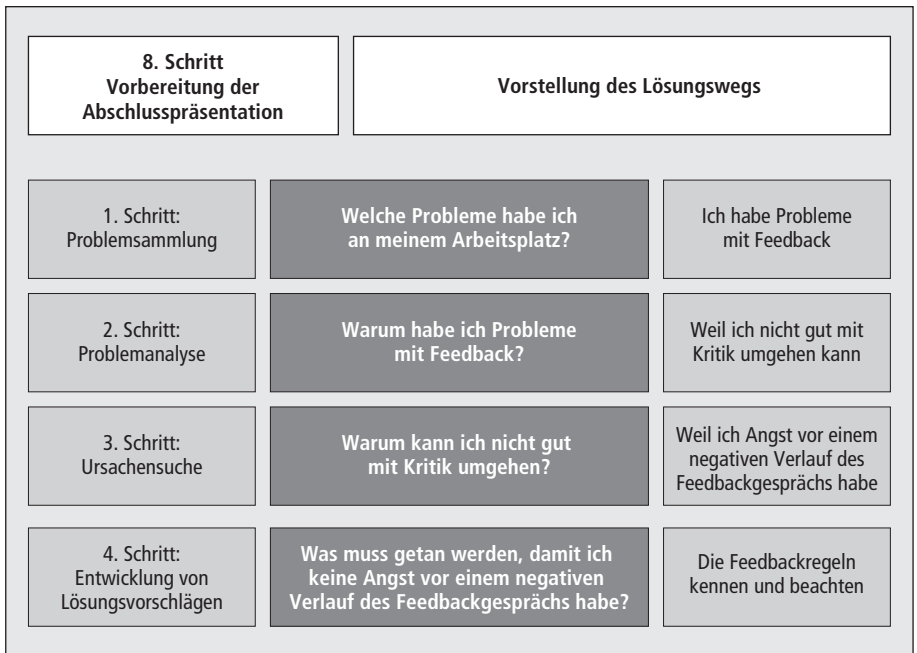
Der Moderator leitet nun eine Diskussion darüber ein, welche Maßnahmen erforderlich sind, damit die Lösungsvorschläge umgesetzt werden können.

7. Schritt: Maßnahmenplan erstellen



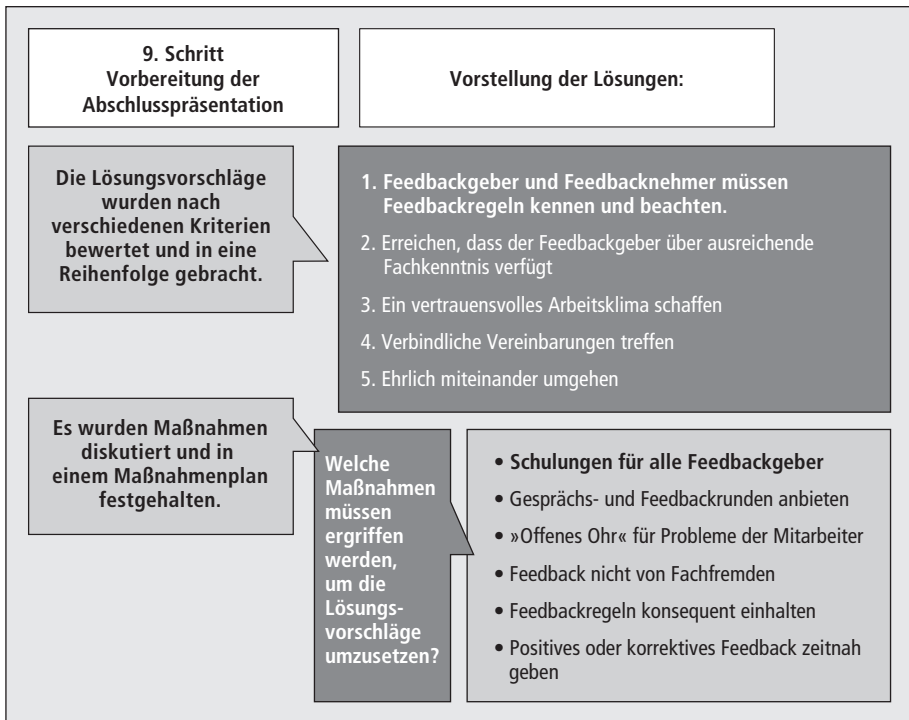
Der Moderator hält das Ergebnis der Diskussion als Maßnahmenplan fest. Dieser dient als Grundlage für den Aktionsplan.

8. Schritt: Rückblick auf die Schritte der Lösungsfindung (Vorbereitung auf die Abschlusspräsentation)



Die Gruppe bereitet diese Übersicht (z.B. als PowerPoint-Folie) vor, um dem Auftraggeber in der Abschlusspräsentation einen zusammenfassenden Rückblick auf die einzelnen Schritte der Gruppenarbeit zu geben, die zu den Lösungsvorschlägen geführt haben.

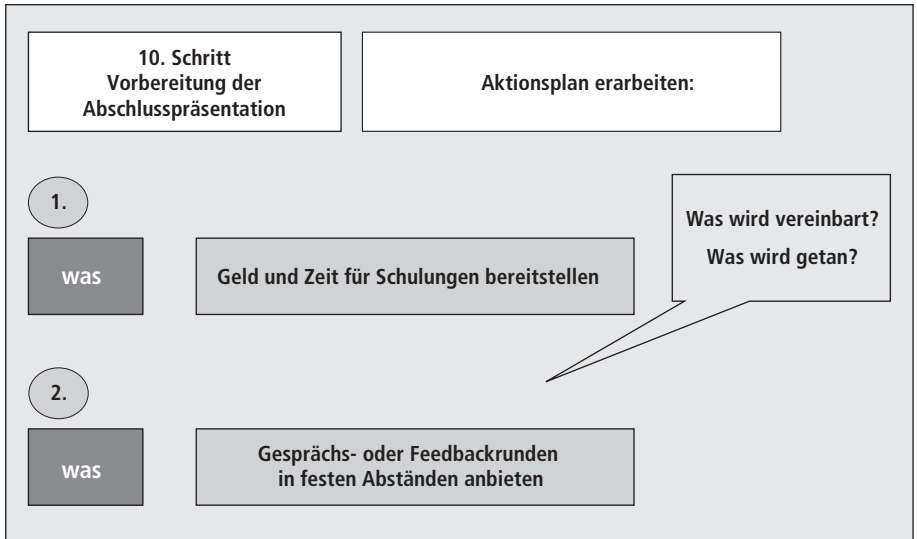
9. Schritt: Darstellung der Lösungsvorschläge (Vorbereitung auf die Abschlusspräsentation)



Die Gruppe bereitet eine Folie vor, auf der sie die erarbeiteten Lösungsvorschläge vorstellen wird.

Diese sind das Ergebnis der einzelnen Schritte der Gruppenarbeit. Bei der Präsentation hebt die Gruppe hervor, dass die Bewertung der Lösungsvorschläge nach unterschiedlichen Kriterien erfolgte und dass die so entstandene Reihenfolge im Aktionsplan ihre Entsprechung findet.

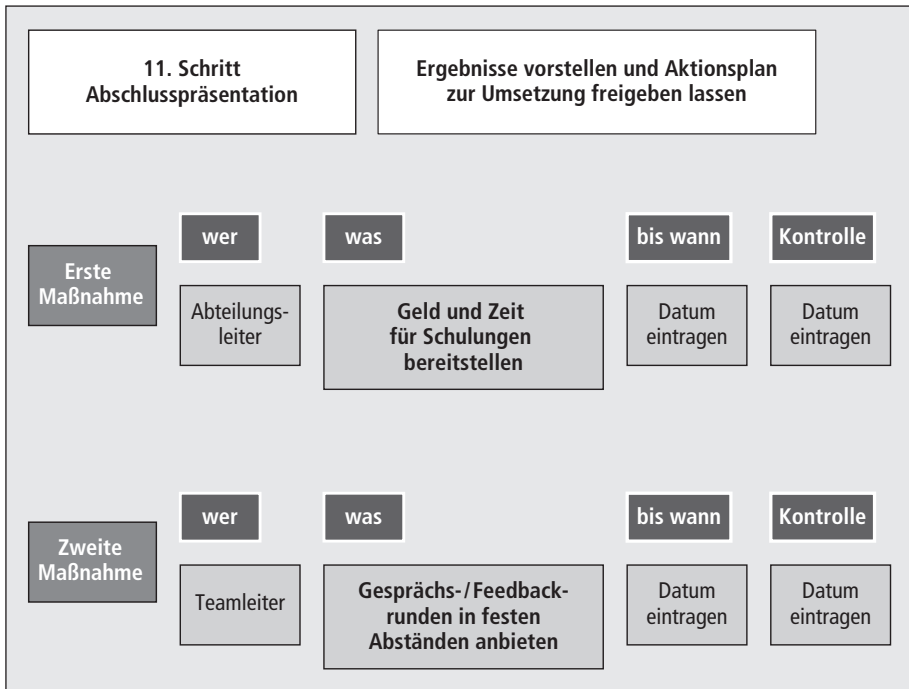
10. Schritt: Erarbeitung des Aktionsplans (Vorbereitung auf die Abschlusspräsentation)



Die Gruppe bereitet einen Aktionsplan vor, in dem sie aufzeigt, wie die Lösungsvorschläge in die Praxis umgesetzt werden können.

Anmerkung: Hier sind nur die beiden ersten Lösungsvorschläge dargestellt. In derselben Weise können alle anderen Lösungsvorschläge der Reihe nach bearbeitet werden.

11. Schritt: Abschlusspräsentation



Der Moderator und die Gruppe haben in der Vorbereitung vereinbart, wer den Aktionsplan den Entscheidungsträgern vorstellt.

Die Präsentierenden tragen während der Präsentation die Namen der Entscheidungsträger, die Verantwortlichkeiten und Termine nach den vorgegebenen Kriterien in den Aktionsplan ein.

Die in diesem Schritt festgehaltene Zuteilung der Aufgaben sowie der zeitliche Rahmen für Umsetzungs- und Kontrolltermine sind verbindlich.

Die Präsentation gilt als **erfolgreich**, wenn der Hauptlösungsvorschlag von den Entscheidungsträgern akzeptiert wird. Nach Umsetzung der ersten Maßnahme sollte der Moderator mit der Gruppe gemeinsam überprüfen, ob die nachfolgenden Lösungsvorschläge ebenfalls umgesetzt werden können.

Volle Zustimmung = Erfolg

Wenn in der Präsentation nur ein Teilergebnis erreicht wird, gilt sie als **nicht erfolgreich**. In diesem Fall sollte ein zweiter Präsentationstermin vereinbart werden.

Teilergebnis = kein Erfolg

DIE WICHTIGSTEN TO-DOs DER MODERATION

Moderation vorbereiten

Ablauf und Organisation planen.
Ist-Situation analysieren, Soll-Situation beschreiben.
Ziele setzen.

Moderation durchführen

Probleme definieren, analysieren und Ursachen suchen.
Ideen sammeln.
Lösungsvorschläge entwickeln, bewerten und in Reihenfolge bringen.
Maßnahmen planen und Aktionsplan entwickeln.

Präsentation vorbereiten

Aussagekräftige Charts auswählen.
Probepäsentation durchführen.
Entscheidungsträger einladen.

Präsentation durchführen

Aktionsplan vorstellen.
Diskussion einleiten.
Verbindlichen Aktionsplan beschließen!
Präsentation beenden.

11. PRÄSENTATION



*»Um eine gute improvisierte Rede zu halten,
braucht man mindestens drei Wochen.«*
– Mark Twain –

**Präsentationen
sollen zum Handeln
motivieren**

Präsentationen werden durchgeführt, um Menschen zu überzeugen, zu motivieren und zum Handeln zu bewegen. Dafür ist eine intensive Vorbereitung nötig. Je besser Sie vorbereitet sind, umso wahrscheinlicher ist der Erfolg Ihrer Präsentation.

Fast immer ist es der Prozessbegleiter, Moderator oder Gruppenleiter selbst, der die Präsentation der durch die Gruppe erarbeiteten Ergebnisse durchführt. Sind unter den Gruppenmitgliedern Experten für bestimmte Teilbereiche des Themas, so sollten sie in der anschließenden Diskussion oder (bei gezielten Fragen) während der Präsentation zu Wort kommen.

VORBEREITUNG EINER PRÄSENTATION

Sechs Teilbereiche

Gliedern Sie Ihre Vorbereitung in sechs Teilbereiche auf. Sie ist abgeschlossen, wenn Sie für jeden Bereich die entsprechenden Vorarbeiten geleistet haben.

1. Was ist mein Thema?
2. Welches Ziel verfolge ich?
3. Wer gehört zu meiner Zielgruppe?
4. Welche Inhalte muss ich vortragen, um mein Ziel zu erreichen?

5. Ist der Ablauf chronologisch?
6. Ist alles Notwendige organisiert?

Verwechseln Sie nicht Thema und Ziel! Das Ziel muss klar formuliert sein, um entscheiden zu können, was Sie inhaltlich präsentieren wollen. Fragen Sie sich, was der Zuhörer anschließend tun soll. Ihre Zielgruppe ist ein ausgewählter Teilnehmerkreis, den Sie einladen müssen, damit Sie Ihr Ziel erreichen.

**Thema und Ziel
= zwei Dinge!**

Die inhaltliche Vorbereitung beginnt damit, den Stoff zu sammeln, ihn nach Wichtigkeit zu selektieren, zu bearbeiten, zu komprimieren und zu überlegen, welche Inhalte sich für eine Visualisierung eignen.

**Inhalte zielorientiert
aufbereiten**

Wenn Sie Ihre Präsentation fertig ausgearbeitet haben, überprüfen Sie anhand der folgenden Checkliste, ob Sie optimal vorbereitet sind.

Checkliste für meine Präsentation

1. Meine Präsentationsziele sind:

Ziel 1: _____

Ziel 2: _____

Ziel 3: _____

2. Meine zentrale Botschaft ist:

3. Schaffe ich die geplanten Inhalte in der vorgegebenen Zeit?

Ja Nein

Checkliste

4. Zur Auflockerung meines Vortrags habe ich passende Beispiele, Geschichten und Demonstrationen eingeplant. Ja Nein

5. Meine Präsentation enthält stimulierende Elemente (Demonstrationsobjekte, Plakate).

Ja, und zwar:

Nein, weil:

6. Welche Inhalte könnte ich während der Präsentation hinzufügen oder weglassen, um mein Timing zu verbessern?

Hinzufügen: _____

Weglassen: _____

7. Habe ich getestet, ob meine Folien oder Charts überzeugend und verständlich sind? Ja Nein

8. Habe ich getestet, ob die Anzahl der Folien der zur Verfügung stehenden Zeit angemessen ist? Ja Nein

9. Habe ich die Folien und die Blätter meines Manuskripts in der richtigen Reihenfolge sortiert? Ja Nein

10. Folgende Materialien und Medien setze ich ein:

Materialien: _____ vorhanden: Ja Nein

_____ vorhanden: Ja Nein

Medien: _____ vorhanden: Ja Nein

_____ vorhanden: Ja Nein

Stimulierende Elemente: _____

Üben Sie Ihre Präsentation mit einem Probedurchlauf. Wenn alles »sitzt«, erstellen Sie ein Handout für Ihre Teilnehmer.

Probedurchlauf

ORGANISATION DER PRÄSENTATION



Stellen Sie sicher, dass der vorgesehene Raum zum gewählten Zeitpunkt zur Verfügung steht und sich in einem ordentlichen und brauchbaren Zustand befindet. Prüfen Sie, ob der Raum leicht zu finden ist oder ob der Weg dorthin beschildert werden sollte. Gegebenenfalls müssen Sie dies veranlassen.

Ort/Raum

Überzeugen Sie sich rechtzeitig vor Ort, dass die benötigten Medien wie Beamer, Projektor, Plakate, Flipcharts, Pinnwände und dergleichen in ausreichender Zahl vorhanden und funktionsfähig sind.

Medien

Klären Sie, wann die Veranstaltung beginnen und wie lange sie dauern soll. Planen Sie (wenn nötig) Pausen ein und bestellen Sie Getränke oder organisieren Sie ein Catering.

Zeitpunkt/Zeitraum

Wenn Sie selbst zur Präsentation einladen, stellen Sie sich selbst kurz vor. Außerdem sollte die Einladung das Thema der Präsentation, Ort und Raum, Beginn und Dauer und die Namen und Kontaktdaten der Ansprechpartner für eventuelle Rückfragen enthalten.

Einladung der Teilnehmer

Laden Sie die Teilnehmer/Gäste so früh wie möglich ein.



ABLAUF EINER PRÄSENTATION

- Vier Phasen** Eine Präsentation besteht aus vier Phasen:
1. Einstieg
 2. Hauptteil
 3. Schluss
 4. Diskussion

Jede dieser Phasen hat ihre eigenen Herausforderungen. Wenn Sie diese kennen und bereits in Ihrer Vorbereitung berücksichtigen, werden Ihre Präsentationen sicher erfolgreich verlaufen.

Einstieg

- Anlass und Thema** Zu Beginn stellen Sie sich vor und nennen den **Anlass** und das **Thema** der Präsentation: *Guten Tag, mein Name ist ... Wir sind heute hier, weil ...* oder: *Wir beschäftigen uns heute mit ...*
- Ziel** Sprechen Sie das **Ziel** der Präsentation an: *Wir möchten erreichen, dass ...*
- Diskussion: später** Umfassende Fragen, Beiträge oder Kommentare lassen sich besser in einer anschließenden **Diskussion** besprechen. Weisen Sie also bereits an dieser Stelle auf die Möglichkeit einer Diskussion im Anschluss an Ihre Präsentation hin.
- Regeln** Stellen Sie klare **Regeln** für Ihre Präsentation auf, damit Sie Ihren Zeitplan einhalten und die für Ihre Zielsetzung erforderlichen Akzente ungestört setzen können: *Ich möchte Sie bitten, inhaltliche Fragen schon während der Präsentation zu stellen* oder: *Notieren Sie bitte Ihre Fragen und stellen Sie diese im Anschluss an die Präsentation – je nachdem, was Sie für zielführender halten.*

Verweisen Sie gegebenenfalls auf das Handout – kündigen Sie an, wann die Teilnehmer es erhalten werden.

WESHALB DER GELUNGENE EINSTIEG SO WICHTIG IST

Ihr Einstieg entscheidet über den Erfolg Ihrer Präsentation.

Sie möchten Ihre Zuhörer für Ihre Sache gewinnen und sollten deshalb gleich zu Beginn der Präsentation für die Inhalte werben und die Teilnehmer motivieren. Die beste Möglichkeit, dies zu tun, ist ein optimal geplanter und vorher geübter Einstieg. Das gibt Ihnen Sicherheit und verringert Ihr Lampenfieber.

Menschen lassen sich immer dann motivieren, wenn sie den (eigenen) Nutzen einer Sache klar erkennen können. Erst dann sind Zuhörer interessiert an dem, was ein Redner zu sagen hat, und folgen gespannt einer Präsentation. Überlegen Sie deshalb bei der Planung Ihres Einstiegs, welchen Nutzen die Zuhörer von Ihrer Präsentation haben, und benennen Sie diesen klar und deutlich. Nur wenige gute Einstiege entstehen spontan. Fragen Sie sich:

- Was sind meine Ziele – was sollen die Zuhörer danach tun oder lassen?
- Welchen Nutzen hat die Präsentation für meine Zuhörer?
- Warum ist das Thema für die Zuhörer interessant, aktuell, wichtig?
- Wie erzeuge ich Neugierde, Spannung?
- Wie gewinne ich Sympathie und Vertrauen?
- Was habe ich Neues zu sagen?

Alles Weitere können Sie frei entwickeln. Der Beginn muss jedoch sitzen.

**Verschaffen Sie sich
Aufmerksamkeit**

Starten Sie erst dann mit der Präsentation, wenn Sie die volle Aufmerksamkeit der Zuhörer haben, und beginnen Sie mit einem kurzen Überblick über Ziel und Inhalt Ihrer Präsentation.

Formulieren Sie den Inhalt spannend und sprechen Sie Ihre Zuhörer direkt an. Statt: *Als Nächstes kommen wir zu ...* sagen Sie besser: *Als Nächstes beschäftigen wir uns mit einer Frage, die uns allen auf den Nägeln brennt ...*

Machen Sie es wie der Moderator im Fernsehen! Achten Sie darauf, wie er vor der Werbepause das Interesse für den weiteren Verlauf der Sendung schafft. Gerade diese Kontaktaufnahme zum Publikum erzeugt die nötige Spannung.

Hauptteil

**Stichworte auf
Moderationskarten**

Der **Hauptteil** der Präsentation dient Ihrer Argumentation oder umfassenden Darstellung der Sache. Ihre Zuhörer können Ihnen leichter folgen, wenn Sie den Inhalt Ihrer Präsentation in Haupt- und Unterpunkte gliedern. Benennen Sie Pro und Kontra.

**Gliedern Sie
Ihren Vortrag**

Ihre Argumentation muss logisch und für die Zuhörer nachvollziehbar aufgebaut sein, sonst werden Sie sie nicht überzeugen.

**Visualisieren Sie
Ihre Aussagen**

Aktivieren Sie Ihr Publikum, indem Sie während Ihrer Präsentation vorbereitete Fragen an das Plenum stellen. Visualisieren Sie Ihre wichtigsten Aussagen abwechslungsreich und wirkungsvoll. Setzen Sie dazu die zur Verfügung stehenden Medien gezielt ein.

Beantworten Sie Fragen sofort, wenn Sie dies mit Ihrem Publikum so vereinbart haben. Wortmeldungen, die eine längere Antwort erfordern, können Sie notieren und am Ende beantworten.

Schluss

Zum Schluss fassen Sie Ihre Kernargumente zusammen. Ziehen Sie das Fazit und richten Sie zum Beispiel einen Appell an die Entscheider, sich zu einer direkten Aktion zu entschließen.

Kein Schluss ohne Zusammenfassung

Leiten Sie gegebenenfalls nach einer kurzen Pause die Diskussion ein und legen Sie auch dafür einen Zeitrahmen fest. Übergeben Sie die Diskussionsleitung an einen Diskussionsleiter, wenn Sie dies vorher so vereinbart haben.

Diskussion

Wenn die Diskussion nach Ihrer Präsentation nicht in Gang kommt oder schleppend verläuft, benennen Sie das Präsentationsthema und die damit einhergehende Zielsetzung noch einmal.

Bringen Sie die Diskussion in Gang

Sprechen Sie die Teilnehmer direkt an und formulieren Sie eine konkrete, offene Frage: *Was sagen Sie dazu?*

Nehmen Sie auch **unsachliche Diskussionsbeiträge** ernst und fragen Sie nach, was gemeint ist. Wenn jemand sich mit häufigen Beiträgen **in den Vordergrund drängt**, gehen Sie nur kurz darauf ein und beziehen Sie andere Teilnehmer durch gezielte Fragen stärker ein. Sie können nicht zielführende Fragen oder Beiträge von Vielrednern notfalls »ausbremsen«, indem Sie darum bitten, auch andere Teilnehmer zu Wort kommen zu lassen.

Nehmen Sie das Publikum ernst

Wenn jemand versucht, das Thema zu wechseln, greifen Sie sofort ein, sonst läuft die Diskussion in die falsche Richtung. Klären Sie die Situation mit den Worten: *Bitte bleiben Sie beim Thema* oder: *Sie sprechen gerade ein anderes Thema an, das heute nicht zur Diskussion steht.*

Bleiben Sie beim Thema

- Das Ende einleiten** Wenn das Thema interessant ist und die Diskussionsrunde sich in einer »heißen Phase« befindet, wird die vorgegebene Zeit oft überschritten. Leiten Sie das Ende der Diskussion ein, indem Sie auf die verbleibende Zeit hinweisen: *Wir haben nur noch 5 Minuten Zeit, bitte fassen Sie sich kurz oder: Jeder nur noch eine Wortmeldung bitte.*
- Entscheidungen festhalten** Halten Sie die im Lauf der Diskussion getroffenen Entscheidungen in einem Aktionsplan schriftlich fest.
- Dank ohne Floskeln** Formulieren Sie einen persönlichen Dank – aber vermeiden Sie Floskeln.

GESTALTUNG VON PRÄSENTATIONEN



Überzeugen Sie durch gute Argumente und abwechslungsreichen Medieneinsatz, um das Interesse der Zuhörer aufrechtzuerhalten.

- Glaubwürdig = überzeugend** Eine wichtige Grundlage für Ihre Überzeugungskraft ist Ihre Glaubwürdigkeit als Präsentierender. Von ihr hängt maßgeblich ab, ob man Ihnen Sympathie und Vertrauen entgegenbringt und Kompetenz unterstellt. Wer nicht glaubwürdig ist, ist auch nicht überzeugend.
- Stellung beziehen** Mit einem eindeutigen Standpunkt und dessen klarer Darlegung tun Sie den ersten Schritt, um andere zu überzeugen. Bleiben Sie bei Ihrer Meinung! Wenn Sie im Gespräch oder im Verlauf der Diskussion einigen Argumenten Ihrer Zuhörer oder Teilnehmer zustimmen können, dann tun Sie dies als Ergänzung, aber ohne den eigenen Standpunkt aufzugeben.

Schaffen Sie Klarheit über Ihre Ziele und Ihre Absicht. Sagen Sie gleich zu Beginn, was Sie erreichen wollen. Ihre Argumentation ist überzeugender, wenn eine klare Handlungsperspektive ersichtlich wird.	Klarheit schaffen
Zeigen Sie Nutzen statt Merkmale auf. Jeder Zuhörer will einen persönlich nachvollziehbaren Nutzen von einer Sache haben. Überlegen Sie sich vor Ihrer Präsentation oder einem Diskussionsbeitrag, welchen Nutzen Ihre Gesprächspartner aus Ihren Argumenten ziehen könnten, und orientieren Sie sich daran.	Nutzen statt Merkmale
Liefern Sie neue Argumente. Wenn Sie neue Informationen, Statistiken oder Beispiele anführen, werden Ihre Zuhörer Ihnen mit größerem Interesse zuhören. Mit allseits bekannten Argumenten erhalten Sie wenig Aufmerksamkeit.	Neue Argumente
Bereiten Sie sich auf Gegenargumente vor. Wer in einer Präsentation Position bezieht, muss mit Gegenargumenten rechnen. Überlegen Sie sich im Vorfeld, welche Gegenargumente zu erwarten sind und welche Antworten Sie darauf haben.	Gegenargumente einbeziehen
Stellen Sie zu Beginn Ihrer Argumentation Übereinstimmung her. Starten Sie mit Themen und Thesen, bei denen Ihre Zuhörer mit Ihnen übereinstimmen und innerlich nicken. Sie bilden dadurch die Basis für eine gute Beziehung zu Ihrer Zuhörerschaft. Auf dieser Grundlage können Sie Ihre Botschaften besser vermitteln, als wenn Sie mit unbekanntem oder kritischen Punkten starten.	Zustimmende Zuhörer
Entwickeln Sie einfache Demonstrationen und Aussagen. Zuhören und Mitdenken ist anstrengend! Einfach nachvollziehbare Demonstrationen und allgemeinverständliche Aussagen sind wirkungsvoller und besitzen eine höhere Überzeugungskraft als komplizierte Erläuterungen und Darstellungen.	Einfach = gut

- Pro + Kontra** Bringen Sie nicht nur einseitige, sondern auch zweiseitige Botschaften. Die Frage, ob man Pro und Kontra einer Sache aufzeigen sollte, hängt davon ab, ob das Gegenüber mit dem Thema vertraut ist oder nicht und ob es sich bereits mit den negativen Aspekten beschäftigt hat. Nehmen Sie Gegenargumente vorweg und entkräften Sie sie auf diese Weise. Zweiseitige Botschaften sollten Sie aber nur dann anwenden, wenn Sie selbst in der Argumentation absolut sattelfest sind!
- Positive Alternativen** Zeigen Sie positive Alternativen auf. Besonders dann, wenn Sie eine Sache kritisieren oder dagegen argumentieren, ist eine reine Gegenargumentation alleine nicht überzeugend. Bieten Sie eine klare Alternative an, der Ihr Gesprächspartner leicht folgen kann.
- Zielgruppe ansprechen** Orientieren Sie sich an der Zielgruppe. Je stärker Ihre Präsentation auf die Interessen, Bedürfnisse und Vorlieben Ihrer Zielgruppe zugeschnitten ist, umso mehr Zustimmung werden Sie erhalten. Je mehr Sie die Sprache Ihrer Zielgruppe sprechen, umso besser werden Sie verstanden.
- Authentisch = glaubwürdig** Sorgen Sie dafür, dass man Ihnen glaubt. Die Körpersprache kann die Glaubwürdigkeit des Präsentators unterstreichen, aber auch abschwächen. Dies funktioniert in Sekundenbruchteilen. Daher ist es so wichtig, dass Sie selber glauben, was Sie sagen. Authentizität ist wichtiger als rhetorische Perfektion. Die Zuhörer entscheiden sehr schnell, ob sie einem Präsentator vertrauen oder nicht. Dies ist stark von der Echtheit bzw. Authentizität seines Auftretens abhängig.
- Präsentator im Mittelpunkt** Bleiben Sie der Präsentator – auch wenn Sie PowerPoint nutzen. Auch bei Beamer-Präsentationen stehen Sie als Präsentator im Mittelpunkt. Trotz aller PowerPoint-Euphorie sollten Sie Ihre Folien nicht einfach nur »vertönen«. Nutzen Sie die Chancen Ihrer persönlichen Überzeugungskraft. Nutzen Sie die Chancen

von PowerPoint, Ihre Aussagen mithilfe von Animationen, Farben, Bildern oder auch Filmen zu verstärken. Nutzen Sie die Möglichkeiten des Mediums, aber hüten Sie sich auch vor den Gefahren: z. B. Ermüdung der Zuhörer oder Ablehnung des Mediums.

Konzentrieren Sie sich auf wichtige Kernthesen. Beachten Sie die Faustregel: »Weniger ist mehr!«. Wenn eine Präsentation mit zu vielen Informationen überfrachtet ist, besteht die Gefahr, dass die Zuhörer Ihre Kernaussagen nicht mehr erkennen können. Dann geht gerade das unter, was Ihnen wirklich wichtig ist.

Weniger ist mehr!

Beziehen Sie das Publikum ein. Fördern Sie die Interaktion während Ihrer Präsentation und nutzen Sie Fragen aus dem Publikum. Dies bringt Spannung in Ihren Vortrag und sichert Ihnen die Aufmerksamkeit Ihrer Zuhörer.

Aktives Publikum

TIPPS ZUR VORBEREITUNG IHRER ARGUMENTATION

- Halten Sie eine Fülle von guten Argumenten parat.
- Schreiben Sie die wichtigsten Argumente vorher auf.
- Halten Sie sich an die Regel: Weniger ist mehr!
- Passen Sie Ihre Redezeit an die Aufnahmefähigkeit der Zielgruppe an (Faustregel: maximal 20 Minuten).
- Planen Sie, wie Sie Gegenargumente aufgreifen, z. B. so: *Sie haben vollkommen recht, wenn Sie sagen, ..., und ich betone nochmals, dass ...*
- Nehmen Sie Gegenargumente vorweg: *Sie werden vielleicht einwenden, dass ..., aber ...*

- Verschießen Sie nicht gleich Ihr ganzes Pulver auf einmal. Es ist gut, noch ein paar Argumente in der Hinterhand zu haben. Starten Sie mit einem starken Argument und lassen Sie dann schwächere folgen. Nutzen Sie die Kraft sprachlicher Bilder und von Metaphern.
- Setzen Sie nur die wichtigsten Argumente ein.

REAKTIONEN DES PUBLIKUMS



Unerwartete Fragen

Kurze Antworten Rechnen Sie stets mit unerwarteten Fragen aus dem Publikum. Beantworten Sie diese Fragen kurz, wenn es sich um reine Verständnisfragen handelt. Bei schwierigen Fragen danken Sie dem Fragenden und fragen (um Zeit zu gewinnen) nach, z. B. so: *Habe ich Sie richtig verstanden, Sie wollen wissen ...?* Sie können die Frage auch an das Plenum oder einen Experten weitergeben.

Fragen an den Schluss Wenn die Frage besser in der anschließenden Diskussion geklärt werden kann, machen Sie sich eine Notiz und verschieben die Frage, mit einem entsprechenden Hinweis an das Plenum, auf den späteren Zeitpunkt. Für weniger Geübte empfiehlt es sich, Fragen generell nur am Schluss zuzulassen. Sagen Sie Ihren Zuhörern zu Beginn Ihres Vortrags, dass Sie so vorgehen werden, und schreiben Sie die während der Präsentation gestellten Fragen auf.

Vergewissern Sie sich nach jeder Antwort, ob die Frage ausreichend beantwortet wurde.

Einwände

Einwände oder Zwischenrufe während einer Präsentation müssen ebenfalls einkalkuliert werden. Je besser Sie darauf vorbereitet sind, umso schlagfertiger können Sie antworten und dem Sprecher aus dem Publikum den »Wind aus den Segeln« nehmen! Wer eine überzeugende Präsentation durchführen oder ein Produkt verkaufen will, muss fähig sein, wirkungsvoll mit Einwänden umzugehen.

Viele Redner betrachten einen Einwand als etwas Negatives. Dabei ist er fast immer ein Zeichen von Interesse. Ein Einwand ist nichts anderes als ein Gesprächsbeitrag, bei dem der Gesprächspartner einen anderen Standpunkt vertritt als Sie selbst. Lediglich unklar formulierte Einwände sind schädlich: Was nicht deutlich ausgesprochen wird, kann auch nicht entkräftet werden.

Einwand = Interesse

Wenn jemand einen Einwand vorbringt, lassen Sie ihn zuerst ausreden, um den Einwand richtig zu verstehen. Fragen Sie gegebenenfalls nach, ob Sie den Redner richtig verstanden haben: *Habe ich Sie richtig verstanden, Sie sagten ...* Damit signalisieren Sie Wertschätzung gegenüber dem Redner aus dem Publikum und verschaffen sich Zeit zum Nachdenken. Bitten Sie gegebenenfalls darum, den Einwand zu konkretisieren: *Wie meinen Sie das genau?, Wieso?, Woran liegt das?*

Bereiten Sie sich auf die Situation vor, indem Sie vor der Präsentation überlegen, welche Einwände kommen könnten und wie Sie diesen begegnen wollen. Legen Sie sich im Geiste Antworten zurecht.

Wappnen Sie sich

Durch Beispiele und Referenzen können Sie die Einwände Ihres Gegenredners entkräften. Geben Sie positive Beispiele für Ihren Standpunkt – aber Vorsicht! Das kann zeitraubend sein und vom

Thema ablenken. Bieten Sie an, in der anschließenden Diskussion darauf einzugehen.

**Teilweise
Zustimmung**

Geben Sie begrenzte Zustimmung, indem Sie dem Gegenredner teilweise recht geben. Dadurch widersprechen Sie dessen Standpunkt nicht, sondern knüpfen an seine Gedanken an: *Dies ist ein sehr wichtiger Punkt. Ich kann Ihnen an dieser Stelle nur zustimmen.* oder: *Ich kann Sie sehr gut verstehen, wenn Sie sagen, dass ..., aber bedenken Sie bitte auch ...*

Zurückstellen sollten Sie den Einwand, wenn Sie im Moment keine Entgegnung parat haben: *Ich möchte diesen Beitrag im Moment zurückstellen und später, an geeigneterer Stelle, auf ihn zurückkommen.* Zu einem späteren Zeitpunkt fällt Ihnen wahrscheinlich mehr dazu ein.

Das gibt es allerdings auch: Mit manchen Einwänden hat der Sprecher einfach recht. Geben Sie dies offen zu und zeigen Sie dann die Vorteile auf, die Ihr eigener Standpunkt hat.

Persönliche Angriffe



**Nicht persönlich
nehmen!**

Wichtig ist, dass Sie den Angriff nicht persönlich nehmen. Distanzieren Sie sich innerlich. Ignorieren Sie den Angriff, sprechen Sie einfach weiter. Verteidigen Sie sich nicht und lassen Sie sich nicht verunsichern.

**Rhetorische
Mittel helfen**

Wenn Sie rhetorische Mittel einsetzen wollen, können Sie entweder eine Pause machen, leiser oder lauter sprechen, den Sprecher fixieren oder eine abwehrende Geste machen. Sie können auch Betroffenheit zeigen, indem Sie die Beziehungsebene ansprechen, z.B. mit: *Warum unterbrechen Sie mich?* oder: *Sie stören mit Ihren Bemerkungen, ich würde das gerne später mit Ihnen besprechen.*

Wenn Sie die Situation in einem anschließenden Gespräch klären wollen, dann fassen Sie sich kurz und bedenken dabei, dass sachliche Argumente hier nichts bringen.

Mögliche Stolpersteine in einer Präsentation und wie Sie geschickt damit umgehen
Jemand macht unsachliche Bemerkungen.	Weitersprechen.
Die Teilnehmer werden unruhig.	Fragen, was los ist. Dabei freundlich bleiben. Kürzer fassen. Leiser oder lauter sprechen.
Ein oder mehrere Teilnehmer verlassen den Raum.	Weitersprechen. Dies muss nichts mit Ihrer Präsentation zu tun haben.
Unterstützende Zurufe	Positiv aufnehmen: Verbal oder durch Nicken zustimmen und für den Beitrag danken.
Falsche oder unsachgemäße Zurufe	Richtigstellen oder auf die Zielsetzung der Präsentation hinweisen. Gegebenenfalls das bisher Gesagte zusammenfassen. Objektivität bewahren.
In jedem Fall: Bleiben Sie gelassen!	

PRÄSENTATIONEN MIT MEHREREN VORTRAGENDEN

Wenn Sie Ihre Präsentation so geplant haben, dass mehrere Redner zu Wort kommen sollen, dann muss die Aufteilung der Vortragszeit vorher mit allen besprochen und festgelegt werden. Ähnlich wie bei der Moderation im Zweierteam ist eine klare Rollenverteilung notwendig. Legen Sie im Vorfeld fest, wer welchen Part übernimmt und wann Sie die Rollen tauschen. Beachten Sie, dass zu viele Redner eine Präsentation unruhig wirken lassen können.

**Rollenverteilung
vorher festlegen**

Gute Übergänge Ein wichtiger Faktor der professionellen Präsentation mit mehreren Vortragenden ist die Überleitung zum nächsten Redner. Geben Sie als Vorredner den Zuhörern eine kurze Information über die nun folgende Phase. Leiten Sie zum Beispiel über mit den Worten: *Meine Kollegin ist Expertin in ... Sie wird Ihnen jetzt erläutern, wie ...*

Mit diesem Verhalten zeigen Sie Ihren Zuhörern, dass Sie ein eingespieltes Team sind. Dies schafft Vertrauen in Ihre Arbeitsweise. Die Zuhörer werden schnell erkennen, dass sie es mit einem Team zu tun haben, das nicht nur kompetent ist, sondern in dem gegenseitige Wertschätzung zählt und keiner dem anderen »die Butter vom Brot nimmt«. Oft ist es die positive Atmosphäre in einem Präsentationsteam, die die Zuhörer beeindruckt und für das Projekt einnimmt.

**Regeln geben
Sicherheit** Dazu ist es unbedingt erforderlich, dass jeder der Präsentatoren sicher im Thema ist und sich in seiner Rolle wohl fühlt. Legen Sie Regeln, die einen ungestörten Ablauf garantieren, vorher gemeinsam fest.

Üben Sie vor allem die Wechsel und Übergänge in einer Probepräsentation!

REGELN FÜR DEN REIBUNGSLOSEN ABLAUF EINER PRÄSENTATION MIT MEHREREN PRÄSENTATOREN

- ✓ Ich halte mich an meine Rolle und an meinen Text.
- ✓ Ich halte mich an meine Redezeit, um meinen Nachrednern genügend Zeit für ihren Beitrag zu lassen.
- ✓ Ich unterlasse unnötige Wiederholungen.
- ✓ Ich unterbreche den Vorredner nie, auch wenn ich ungeduldig werde.
- ✓ Ich unterstütze mein Team nonverbal, wenn ich Redepause habe.
- ✓ Ich komme meinem Kollegen zu Hilfe, wenn er »hängt« oder darum bittet. Aber nur dann!

DIE ABSCHLIESSENDE DISKUSSION

In Diskussionen ist es das Ziel der Beteiligten, einander von der Richtigkeit ihrer Position bzw. der Position der eigenen Fraktion zu überzeugen. Typisch ist dabei, dass Einzelne oder Mitglieder einer Fraktion der Ansicht sind, über eine bessere Problemlösung, eine besser gesicherte Meinung zu verfügen als die Diskussionspartner. »Sieger« in einer Diskussion ist in der Regel derjenige, der in der Lage ist, seinen eigenen Standpunkt gegen einen fremden Standpunkt durchzusetzen.

Als Diskussionsleiter bilden auch Sie eine eigene »Partei« mit spezifischen Erwartungen, Interessen und Zielen, nämlich den Lösungsvorschlägen Ihrer Gruppe zur Zustimmung zu verhelfen. Sie greifen in das Diskussionsgeschehen nur dann ein, wenn

Wer hat die besseren Argumente?

Diskussionsteilnehmer die sachliche Ebene verlassen, das Thema der Diskussion in eine nicht zielführende Richtung bringen oder wenn vereinbarte Regeln nicht eingehalten werden.

Überzeugende Argumentation in Diskussionen



Als Diskussionspartner können Sie Ihre Argumente oder Darlegungen überzeugend einbringen durch:

- So überzeugen Sie**
- Positive Argumente für den eigenen Standpunkt zu Beginn der Diskussion
 - Professionelle Argumentationstechnik
 - Logischer Aufbau der Argumentation
 - Nachvollziehbare Gedankenführung
 - Begründung eigener Thesen
 - Erkennen und Nutzen der gegnerischen Argumentation für die eigene Sache
 - Plakative Darstellung der Argumente
 - Sympathiegewinn durch Ansprechen von Emotionen
 - Allianzbildung durch direktes Ansprechen einzelner Personen
 - Stärkerer Durchsetzungswille als bei Diskussionspartnern
 - Harte, aber faire Zurückweisung falscher Argumente oder aggressiven Verhaltens

Kardinalfehler in Diskussionen ...

... seitens der Diskussionspartner:

- So nicht**
- Es wird zu lange geredet.
 - Es wird zu viel in Statements gepackt.
 - Es wird ungenau zugehört, so dass der Standpunkt des Diskussionspartners nicht erkannt wird.

- Die inhaltlichen Fehler der Gegenargumentation werden nicht erkannt.
- Die Erwartungen, Interessen und Vorurteile der Sprecher werden nicht erkannt.
- Sympathien werden durch (zu) kompromissloses Verhalten verspielt.
- Es werden isolierte Beiträge geäußert. Das sind Beiträge, die nicht in die Diskussion aufgenommen werden, da sie das Interesse oder die Erwartungen der anderen Teilnehmer verkennen oder ganz am Thema vorbeigehen und deshalb wirkungslos bleiben.
- In der Vorbereitung werden die potenziellen Gegenargumente nicht ernst genommen, nicht ernsthaft geprüft, nicht strategisch aufgearbeitet.
- Es wird keine Gegenposition zu den Argumenten der Diskussionspartner entwickelt.
- Mangel an beherrschter Aggressivität macht die Diskussion zu einer langweiligen und langwierigen Veranstaltung.

... seitens des Diskussionsleiters:

- Er macht keine klar definierten thematischen Vorgaben.
- Er gibt mehrere Themen zur Auswahl vor.
- Er fragt unpräzise.
- Er interveniert zu oft oder zu selten.
- Er leidet unter Antriebsschwäche oder an Überaggressivität.
- Er klärt Missverständnisse nicht auf.
- Er fasst die Ergebnisse nicht zusammen.
- Er macht keine Zeitvorgaben oder hält sich selbst nicht daran.
- Er wehrt Angriffe gegen seine Funktion nicht ab.
- Er sorgt nicht für eine nach Zahl und Dauer ausgeglichene Wortverteilung.
- Er schließt die Diskussion nicht ab.

**So misslingt
die Diskussion**

TEIL 3

Moderationsmethoden, psychodramatische Mittel und Spiele

12. METHODEN FÜR DIE EINSTIEGSPHASE

Das Fundament für eine erfolgreiche Zusammenarbeit einer Gruppe im Rahmen eines Projekts, einer Konfliktlösung oder einer kreativen Lösungsfindung ist, dass sich die Beteiligten kennenlernen, einander vertrauen und sich für die Zeit des Prozesses als »Gruppe« verstehen. Die Art und Weise, wie Sie als Prozessbegleiter den Beginn der gemeinsamen Arbeit gestalten, trägt wesentlich zum Gelingen des Vorhabens bei.

Wie wird die Gruppe eine Gruppe?

Einige der bewährtesten Methoden für den Einstieg in die Gruppenarbeit stelle ich Ihnen im Folgenden vor.

BEGRÜSSUNG

Zu Beginn der Gruppenarbeit.

Wann?

Die freundliche Begrüßung der Teilnehmer ist ein äußerst wichtiges Instrument, um durch gegenseitige Wertschätzung und Achtung gleich zu Beginn der Zusammenarbeit eine gute Basis für das gemeinsame Arbeiten zu schaffen.

Wozu?

- Stellen Sie sich mit Ihrem Namen und einem kurzen Überblick über Ihren beruflichen und privaten Lebensweg vor.
- Sagen Sie, wer Ihr Auftraggeber ist und was das Ziel dieser Gruppenarbeit ist.

**Wie?
(inhaltlich)**

- Vereinbaren Sie mit den Teilnehmern Vertraulichkeit, indem Sie sich gegenseitig versichern, dass nichts von dem, was in dieser Gruppe besprochen wird, nach außen getragen wird. Diese Vereinbarung schafft einen sicheren Raum, so dass die Teilnehmer auch kritische Themen ansprechen und Äußerungen zulassen und ohne Furcht vor Sanktionen diskutieren können.

Wie?
(organisatorisch) Bitten Sie die Teilnehmer, sich kurz (max. 2 Min. pro Person) mit ihrem Namen sowie beispielsweise dem beruflichen und privaten Werdegang vorzustellen.

- Womit?**
- Psychodramatisches Soziogramm
 - Postkartenrunde
 - Visitenkarte

POSTKARTENRUNDE



- Wann?**
- Nach der Begrüßung der Teilnehmer.
 - Zwischen den einzelnen Sequenzen.
 - Als Abschlussrunde.

- Wozu?**
- Abfrage von Stimmungen.
 - Abfrage von Befindlichkeiten.

- Wie?**
(inhaltlich)
- Erklären Sie den Teilnehmern den Zweck der Übung.
 - Fordern Sie jeden Teilnehmer auf, sich eine der ausgelegten Karten auszusuchen, die ihn persönlich anspricht oder seine momentane Befindlichkeit ausdrückt.
 - Geben Sie den Teilnehmern ausreichend Zeit (2 Min.), die Karten anzuschauen und auszuwählen.
 - Eine Karte kann auch von mehreren Teilnehmern ausgewählt werden.

- Bitten Sie jetzt alle Teilnehmer, nacheinander ihre Karte zu zeigen und einige Sätze zu ihrer Wahl zu sagen.
- Bitten Sie die anderen Teilnehmer, das Gesagte weder zu kommentieren noch zu bewerten.

- Schaffen Sie Platz für Karten, am besten auf dem Fußboden in der Mitte des Raumes.
- Legen Sie, am besten in der Mitte des Raumes, Postkarten mit unterschiedlichen Motiven aus.

- *Sehen Sie sich alle Karten in Ruhe an und wählen Sie eine davon aus, die Ihrer momentanen Stimmung entspricht.*
- *Sie können sich auch eine Karte zu zweit oder mit mehreren »teilen«.*
- *Erläutern Sie in wenigen Sätzen, warum Sie diese Karte gewählt haben.*

- Verschiedene Postkarten
- Mindestens doppelt so viele Postkarten wie Teilnehmer

Wie?
(organisatorisch)

**Anweisungen
an die Gruppe**

Womit?

PSYCHODRAMATISCHES SOZIOGRAMM nach J. L. Moreno



- Einstiegssituationen.
- Entscheidungssituationen.

- Diese Übung trägt dazu bei, Gefühle, Einstellungen und Haltungen zu visualisieren. Sie ermöglicht dem Prozessbegleiter, Einzelheiten über die Gruppenmitglieder zu erfahren, ohne sie auszufragen.
- Die Teilnehmer lernen sich schnell kennen.

Wann?

Wozu?

- Wie?**
(inhaltlich)
- Erklären Sie den Teilnehmern den Zweck der Übung.
 - Fordern Sie die Teilnehmer auf, sich entsprechend der Himmelsrichtung (ausgehend vom Ort der Veranstaltung) ihres Geburtsortes aufzustellen.
 - Danach bitten Sie jeden Einzelnen, verschiedene private und berufliche Stationen seines Lebens »abzulaufen«, der Gruppe zu erläutern und den Punkt zu finden, an dem er heute steht.

- Wie?**
(organisatorisch)
- Legen Sie mit zwei gleich langen Seilen ein Kreuz in der Mitte des Raumes aus. An jedes Seilende legen Sie ein Kärtchen mit der Himmelsrichtung (S – N – O – W) an.
 - Legen Sie mit Himmelsrichtungen beschriftete Kärtchen an jedes Seilende.

- Womit?**
- 2 gleich lange Seile
 - 4 Kärtchen, jeweils mit S – N – O – W beschriftet

VISITENKARTE



Wann? Begrüßungssituationen.

- Wozu?**
- Die Übung trägt dazu bei, die anfängliche Unsicherheit der Teilnehmer schnell zu überbrücken, indem sie selbst aktiv werden und an einem ihnen bekannten Thema arbeiten.
 - Sie ermöglicht dem Prozessbegleiter, die Vorlieben und Stärken der einzelnen Teilnehmer zu beobachten, ohne sie direkt zu befragen.
 - Die Gruppenmitglieder lernen sich durch die Präsentationen kennen und Vertrauen aufzubauen.

- Wie?**
(inhaltlich)
- Erklären Sie den Teilnehmern den Zweck der Übung.
 - Zeigen Sie den Teilnehmern das Flipchart mit den vorbereiteten Fragen.

- Geben Sie jedem Teilnehmer eine Kopie mit den Fragen für die »Visitenkarte«.
- Jeder Teilnehmer erarbeitet zu diesen Fragen eine kurze Präsentation. Die Form kann er selbst wählen.

- Bereiten Sie einen Flipchartbogen vor, z. B. mit folgenden Fragen:
 - *Mein Berufswunsch mit 8 Jahren?*
 - *Meine Lieblingsmusik?*
 - *Welche Rolle übernehme ich am ehesten auf der Bühne/ im Zirkus?*
 - *Was soll nach mir benannt werden?*
 - *Was kann ich gut?*
 - *Was könnte ich noch lernen?*
 - *Mein Hauptziel für diesen Workshop?*
- Stellen Sie ausreichend Raum und Material zur Verfügung.
- Setzen Sie einen Zeitrahmen, z. B. Vorbereitung: ca. 10 Min., Präsentation: ca. 4 Min.
- Bleiben Sie auch während der Vorbereitungen im Raum und bieten Sie bei Bedarf Ihre Unterstützung an.

Wie?
(organisatorisch)

- Moderatorenkoffer
- Pinnwände
- Flipcharts
- Kopien »Visitenkarte«

Womit?

ERWARTUNGSABFRAGE



Einstieg in einen Workshop.

Wann?

Teilnehmer lernen die Erwartungen und gegebenenfalls Vorbehalte in Bezug auf die gemeinsame Arbeit kennen und können sich darauf einstellen. Vertrauen und Offenheit werden dadurch

Wozu?

gefördert. Auch Ängste und Vorbehalte werden hier visualisiert und können ausgeräumt werden.

- Wie? (inhaltlich)**
- Erklären Sie den Teilnehmern den Zweck der Übung.
 - Stellen Sie die vorbereitete Pinnwand vor.
 - Teilen Sie Karten und Stifte aus und fordern Sie die Teilnehmer auf, nur einen Gedanken pro Karte aufzuschreiben.
 - Achten Sie darauf, dass während des Schreibens nicht gesprochen wird.
 - Sammeln Sie die Karten ein, heften Sie sie an die Pinnwand und besprechen Sie gemeinsam mit der Gruppe jede Karte.
- Wie? (organisatorisch)**
- Bereiten Sie eine Pinnwand vor, z. B. mit:
 - *Meine Erwartungen an diesen Workshop sind:*
 - *Hier soll Folgendes passieren/nicht passieren:*
 - Stellen Sie ausreichend Karten und Stifte zur Verfügung.
 - Legen Sie einen Zeitrahmen fest (z. B. 5 Min.).
- Die Pinnwand bleibt während der gesamten Gruppenarbeit im Raum stehen.
- Anweisungen an die Gruppe**
- *Überlegen Sie im Stillen, was Sie von diesem Workshop erwarten, welche Wünsche Sie haben und was Sie nicht erleben möchten.*
 - *Schreiben Sie Ihre Punkte auf.*
 - *Pro Gedanken bitte eine Karte.*
- Womit?**
- 1 leere mit Papier bespannte Pinnwand
 - Verschiedenfarbige rechteckige Moderationskarten
 - Pro Teilnehmer 1 abgeschrägter Präsentationsmarker (Schriftstärke: 2–5 mm)
 - Pinnnadeln

13. METHODEN FÜR DEN ARBEITSPROZESS

BRAINSTORMING



Der englische Ausdruck *using the brain to storm a problem* nutzt die Metapher: »Ein Problem mithilfe des Gehirns erstürmen.«

Begriff

- Einführung in ein Thema.
- Sammlung neuer, ungewöhnlicher Ideen.
- Sammlung schneller, impulsiver Antworten.
- Entwicklung kreativer Ideen.
- Formulierung von Zielen und Aussagen.
- Sammlung von Problemarten einfacher Komplexität.
- Wenn andere Techniken keine weiteren Lösungsansätze bieten (Sackgasse).

Wann?

- Damit alle Teilnehmer ohne jede Einschränkung Ideen produzieren und sie mit anderen Ideen kombinieren können.
- Um alle Ideen zuzulassen, auch außergewöhnliche, kühne, phantasievolle und auf den ersten Blick »verrückte«.
- Damit jeder seine Gedanken frei äußern kann.

Wozu?

- Erklären Sie Zweck und Ablauf.
- Nennen Sie das Thema bzw. Problem.
- Fordern Sie die Gruppenmitglieder auf, spontan ihre Ideen dazu zu äußern.

**Wie?
(inhaltlich)**

- Sorgen Sie für ein ungestörtes Arbeitsumfeld.
 - Achten Sie darauf, dass jeder zu Wort kommt.
 - Achten Sie darauf, dass alle Beiträge aufgeschrieben werden.
 - Lesen Sie alle Zurufe am Ende laut vor.
 - Besprechen Sie Unklarheiten.
 - Clustern Sie die Ideen zusammen mit den Teilnehmern.
 - Lassen Sie gegebenenfalls die Teilnehmer die Ideen bewerten.
- Wie?**
(organisatorisch)
- Stellen Sie ein Flipchart bereit.
 - Visualisieren Sie das Thema oder Problem auf dem Flipchart.
 - Notieren Sie die Ideen (Zurufe) auf dem Flipchart.
- Anweisungen an die Gruppe**
- *Äußern Sie alle, auch unkonventionelle, Gedanken und Ideen.*
 - *Bewerten Sie bitte keine Ideen – weder eigene noch die der anderen.*
- Womit?**
- Flipchart
 - Stifte
 - Klebepunkte für Bewertung
- Vorteile**
- Brainstorming ist einfach zu verstehen und leicht durchzuführen.
 - Es können viele Ideen in kürzester Zeit produziert werden (Zeitrahmen: ca. 5–30 Min.).
 - Kombinieren und Aufgreifen von bereits geäußerten Ideen ist erwünscht.
 - Freies Assoziieren und Phantasieren ist erlaubt.
 - Kommentare, Korrekturen, Wertung der Ideen oder Kritik sind verboten.
 - Synergieeffekte im Sinne von »sich gegenseitig fördern« entstehen.
 - Die Methode ermöglicht innovative Ideen und ausgefallene Problemlösungen.

BRAINWRITING

Das Brainwriting ist wie das Brainstorming eine kreative Methode, die dazu dient, neue, ungewöhnliche Ideen herbeizuführen. **Begriff**

- Einführung in ein Thema. **Wann?**
- Sammlung von neuen, ungewöhnliche Ideen.
- Gewinnung von schnellen, impulsiven Antworten.

- Entwicklung kreativer Ideen zur Lösung eines Problems. **Wozu?**
- Entwicklung innovativer Ideen.
- Um das Feld von Lösungsansätzen abzustecken.
- Bei Problemarten einfacher Komplexität.
- Formulierung von Zielen und Aussagen.
- Brainwriting sollte immer dann eingesetzt werden, wenn andere Techniken keine weiteren Lösungsansätze bieten (Sackgasse).

- Erklären Sie Zweck und Ablauf. **Wie? (inhaltlich)**
- Erklären Sie den Teilnehmern den Unterschied zu Brainstorming.
- Nennen Sie das Thema bzw. Problem.
- Fordern Sie die Gruppenteilnehmer auf, ihre Ideen auf Karten zu schreiben: jeweils nur eine Idee pro Karte!
- Sammeln Sie, während die Gruppe schreibt, fertige Karten ein und heften Sie sie an die Pinnwand. Die Karten können so von allen gelesen und weiterentwickelt werden oder die noch schreibenden Teilnehmer inspirieren.
- Im Anschluss lesen Sie alle Karten laut vor.
- Lassen Sie unklare Karten vom Autor klären.
- Erst wenn alle Karten geklärt sind, sortieren die Teilnehmer diese gemeinsam und ordnen sie einem Block (Cluster) zu. Hierbei geht es nur um eine thematische Zuordnung!
- Eine Bewertung kann im Anschluss erfolgen.

- Wie?**
(organisatorisch)
- Stellen Sie eine Pinnwand mit der Fragestellung bereit.
 - Verteilen Sie pro Teilnehmer 4–6 Moderationskarten; bei großen Gruppen weniger.
 - Machen Sie eine konkrete Zeitvorgabe.
 - Fordern Sie die Teilnehmer zum Schreiben auf.
 - Achten Sie darauf, dass während des Schreibens nicht gesprochen wird.
 - Achten Sie auf die Einhaltung der Zeit.
 - Sammeln Sie jede geschriebene Karte sofort ein und heften Sie sie an die Pinnwand.
 - Besprechen Sie die Karten im Plenum.
 - Mögliche Methoden für die Bewertung: Punkte, Strichliste, Zuruf.
- Anweisungen an die Gruppe**
- *Sprechen Sie während des Schreibens nicht, um andere nicht zu stören.*
 - *Schreiben Sie alle, auch unkonventionelle, Gedanken und Ideen auf.*
 - *Bewerten Sie keine Idee – weder Ihre eigenen noch die der anderen.*
 - *Pro Karte nur eine Idee.*
 - *Lassen Sie sich von den Karten an der Pinnwand inspirieren.*
- Womit?**
- Pinnwand
 - Moderationskarten
 - Stifte
 - Punkte für Bewertung
- Vorteile**
- Es können viele Ideen in kürzester Zeit produziert werden (Zeitrahmen: ca. 5–30 Min.). Bereits aufgeschriebene Ideen können durch freie Assoziation weiterentwickelt werden.
 - Teilnehmer können in Ruhe schreiben und sich während des Schreibprozesses gegenseitig inspirieren, indem sie die Ideen anderer aufnehmen und weiterentwickeln.

- Keine Idee geht verloren oder versehentlich in der Diskussion unter.
- Introvertierte Teilnehmer haben dieselbe Chance wie extrovertierte, ihre Ideen anzubringen.

CLUSTERN



Clustern (»Blöcke bilden«) bedeutet in diesem Zusammenhang, Begriffe nach sprachlichen oder inhaltlichen Merkmalen zu sortieren, die von der Gruppe definiert wurden. **Begriff**

Nach einer Abfrage, z.B. durch Brainstorming, Brainwriting oder Zuruf. **Wann?**

- Gleiche Antworten werden zusammengefasst. **Wozu?**
- Antworten werden in eine sinnvolle Struktur gebracht.
- Eine nicht sortierte Menge Karten wird auf einer (zweiten) Pinnwand zu inhaltlichen Blöcken angeordnet.

- Die Teilnehmer entscheiden über die Zuordnung jeder Karte zu einem Block. Im Zweifelsfall entscheidet der Autor. **Wie? (inhaltlich)**
- Überschriften werden gemeinsam ausgewählt. Am Ende überprüft die Gruppe gemeinsam, ob die Zuordnung stimmt und ob noch ein Gedanke fehlt.

- Falls die Karten noch nicht an eine Wand gepinnt sind: Sammeln Sie die Karten ein. **Wie? (organisatorisch)**
- Lesen Sie jede Karte einzeln laut vor.
- Fordern Sie die Teilnehmer auf, durch Zuruf Cluster zu bilden, indem sie Überschriften finden und die Karten diesen Überschriften zuordnen.
- Kennzeichnen Sie die Überschriften zur besseren Visualisierung farblich oder mit einem Symbol (Kreis, Wolke).

Für diese Methode müssen Sie, je nach Teilnehmerzahl, einen Zeitrahmen von 30–90 Minuten einplanen. Es spart Zeit, wenn Sie die Karten von der Gruppe gemeinsam »vorclustern« lassen.

**Anweisungen
an die Gruppe**

- *Entscheiden Sie, welchem Cluster die Karten zuzuordnen sind.*
- *Finden Sie eine passende Überschrift.*
- Wenn die Gruppe gemeinsam vorclustert, lautet die Anweisung: *Kommen Sie gemeinsam an die Pinnwand und ordnen Sie die Karten nach thematischer Zugehörigkeit.*

Womit?

- Pinnwand
- große Moderationskarten oder Wolken für Überschriften
- Stifte
- Nadeln

AGENDA



Begriff

- Eine Agenda stellt den Handlungsrahmen für eine Sitzung dar.
- Dabei werden nicht nur die zu behandelnden Themen vorgeschlagen oder festgelegt, sondern auch eine Priorisierung vorgenommen und ein Zeitrahmen gesetzt.
- Die Agenda sollte vor Beginn einer Sitzung von allen Anwesenden diskutiert und akzeptiert werden.

Wann?

Zur Planung des Ablaufs eines Workshops, einer Sitzung usw.

Wozu?

- Um die Reihenfolge der Bearbeitung festzulegen.
- Stehen mehrere Punkte auf der Agenda, so kann größeres Engagement und höhere Akzeptanz erreicht werden, wenn die Gruppe die Reihenfolge der Bearbeitung selbst festlegt.
- Um während des Workshops den Überblick zu behalten.

- Fordern Sie die Gruppe auf, die Themen nach unterschiedlichen Kriterien (Wichtigkeit, Dringlichkeit, Umsetzbarkeit, Wirtschaftlichkeit, Akzeptanz, Zeit, Vorlieben etc.) zu bewerten.
- Legen Sie gemeinsam mit der Gruppe die Bearbeitungszeit fest.
- Beginnen Sie mit der Bearbeitung des Themas mit der höchsten Priorität.
- Lassen Sie das Bearbeitungsergebnis protokollieren.

Wie?
(inhaltlich)

- Stellen Sie Pinnwand, Flipchart und Material bereit.
- Besprechen Sie die Agenda.
- Achten Sie darauf, dass Personen benannt werden, die für die Umsetzung und die Kontrolle der Ergebnisse verantwortlich sind.

Wie?
(organisatorisch)

- Pinnwand
- Flipchart
- Moderationskarten
- Stifte
- Nadeln

Womit?

KARTENABFRAGE



Immer, wenn Meinungen erfragt, Fragen gestellt und Antworten systematisch erfasst werden sollen.

Wann?

- Damit die Teilnehmer ihre Aussagen konkret formulieren und visualisieren können.
- Damit alle Teilnehmer ihre Meinung, Ideen, Gedanken usw. einbringen können.
- Um eine Vielzahl unterschiedlicher Aussagen zu erhalten, auf die jederzeit zurückgegriffen werden kann.

Wozu?

- Der Prozessbegleiter kann mit dieser Methode jeden Teilnehmer »ins Boot holen«.

Wie?
(inhaltlich)

- Erklären Sie den Zweck der Übung.
- Formulieren Sie die Aufgabenstellung oder helfen Sie der Gruppe dabei. (Alternative: Sie visualisieren eine vom Auftraggeber formulierte Frage oder Aufgabe an der Pinnwand. Die Antwort dürfen Sie dabei nicht vorwegnehmen.)
- Geben Sie den Zeitrahmen vor (ca. 10–15 Min., je nach Gruppengröße).
- Jeder Teilnehmer schreibt seine Antworten oder Ideen auf Karten – jeweils nur einen konkreten Punkt pro Karte.
- Sammeln Sie die Karten ein.
- Lesen Sie Karten laut vor.
- Klären Sie Verständnisfragen.
- Geben Sie dem Autor Gelegenheit, seine Karte zu erläutern und gegebenenfalls umzuformulieren.
- Zu diesem Zeitpunkt sind noch keine Wertungen oder Diskussionen zugelassen.
- Heften Sie die Karten an die Pinnwand.
- Die Karten werden nun von der Gruppe geclustert.

Wie?
(organisatorisch)

- Halten Sie eine Pinnwand bereit.
- Visualisieren Sie die Aufgabenstellung an der Pinnwand.
- Teilen Sie ausreichend Moderationskarten und Stifte an die Teilnehmer aus.
- Halten Sie Pinnnadeln bereit.
- Legen Sie die Anzahl der Karten pro Teilnehmer fest.

Anweisungen an die Gruppe

- *Überlegen Sie im Stillen, was Sie auf Ihre Karten schreiben wollen.*
- *Schreiben Sie Ihre Ideen auf, jeweils einen Gedanken auf eine Karte.*

- *Formulieren Sie Ihren Gedanken in einem ganzen Satz.*
- *Schreiben Sie deutlich lesbar.*
- *Schweigen Sie, während Sie schreiben.*

- Moderationskarten
- Stifte
- Pinnwand
- Pinnnadeln

Womit?

- Es werden viele Ideen produziert.
- Da alle zur gleichen Zeit über dasselbe nachdenken und schreiben, wird Zeit gespart.
- Jeder findet seine Karten auf der Tafel wieder und kann sich mit dem Gruppenergebnis identifizieren.

Vorteile

ZURUFABFRAGE



Immer dann, wenn Ideen, Fragen oder Lösungsansätze gesammelt werden.

Wann?

- Zum Sammeln von Antworten auf eine konkrete Frage.
- Zum Festhalten von Antworten.
- Um alle Teilnehmer in das Geschehen einbeziehen zu können.
- Um die Kreativität der Teilnehmer zu fördern.
- Damit jeder Teilnehmer seine Idee auf dem Flipchart wiederfindet.
- Damit keine Antworten verloren gehen.
- Um jederzeit auf die Vielzahl unterschiedlicher Ideen und Gedanken zurückgreifen zu können.

Wozu?

- Erklären Sie den Zweck der Übung.
- Fordern Sie die Gruppe auf, sich durch Zurufen an der Ideensammlung zu beteiligen.

**Wie?
(inhaltlich)**

- Notieren Sie die zugerufenen Antworten sofort auf dem Flipchart.
 - Klären Sie Verständnisfragen noch während des Schreibens.
- Wie?**
(organisatorisch)
- Stellen Sie ein Flipchart bereit.
 - Visualisieren Sie die Frage oder Aufgabe auf dem Flipchart.
 - Achten Sie darauf, dass jeder zu Wort kommt und kein Zuruf verloren geht.
 - Notieren Sie die Zurufe.
- Anweisungen an die Gruppe**
- *Äußern Sie alle, auch unkonventionelle, Ideen und Gedanken.*
 - *Bewerten Sie keine Idee – weder Ihre eigenen noch die der anderen.*
 - *Lassen Sie jedes Gruppenmitglied zu Wort kommen.*
- Womit?**
- Flipchart
 - Stifte
- Vorteile**
- Es werden viele Ideen in kurzer Zeit produziert.
 - Verständnisfragen können noch während des Schreibens geklärt werden.

ABSTIMMUNGEN

- Wann?**
- Wenn eine Entscheidung oder Auswahl getroffen werden soll.
 - Wenn Stimmungen in der Gruppe abgefragt werden sollen.
 - Sofort, wenn die Seminarsituation eine Veränderung erfordert.
 - Zum Sitzungsende als Feedback.

Um aus einer Vielzahl von Ideen, Themen, Problemen oder Lösungsvorschlägen eine Auswahl anhand bestimmter Kriterien zu treffen. **Wozu?**

- Bestimmen und erklären Sie die Abstimmungsform. **Wie? (inhaltlich)**
- Erläutern Sie Gefühlskriterien und Sachkriterien. Geben Sie jedem Teilnehmer die Möglichkeit, seine Stimme abzugeben oder seine momentane Stimmung zu erläutern.
- Achten Sie darauf, dass die Äußerungen eines Gruppenmitglieds von den anderen Teilnehmern nicht bewertet werden.

- Verteilen Sie die notwendigen Materialien. **Wie? (organisatorisch)**
- Weisen Sie darauf hin, dass maximal 4 Kriterien auszuwählen sind, z. B. 2 Gefühlskriterien und 2 Sachkriterien.
- Sorgen Sie für einen ungestörten Ablauf der Abstimmung.

Geeignete Methoden für eine Abstimmung sind z.B. Punkte, Stimmungstreppe, Bewertung per Strichliste, Akklamation. **Womit?**

BEWERTUNGSKRITERIEN

Es ist sinnvoll, zwischen Sach- und Gefühlskriterien zu unterscheiden. Gefühlskriterien sind Wahrscheinlichkeiten. Sachkriterien sind Fakten. **Begriff**

Bei Abstimmungen über die Auswahl von Themen. **Wann?**

- Zur Gewichtung von Themen. **Wozu?**
- Zur Bestimmung der Reihenfolge der Bearbeitung.
- Erklären Sie den Unterschied von Sach- und Gefühlskriterien. **Wie? (inhaltlich)**
- Erläutern Sie, warum die Bewertung nach ganz bestimmten Kriterien vorgenommen werden soll.

- Legen Sie Bewertungskriterien (selbst oder mit der Gruppe) fest.

Beispiele für Sachkriterien

- Wahrscheinlichkeit der Zustimmung des Auftraggebers
- Realisierungsgeschwindigkeit
- Umsetzungschancen
- Informationsverbesserung
- Qualitätsverbesserung
- Arbeitserleichterung
- Kostenersparnis

Beispiele für Gefühlskriterien

- Imageverbesserung
- Verbesserung des Betriebsklimas
- Verbesserung des Umgangs miteinander
- Kollegenakzeptanz

Wie? (organisatorisch)

- Bereiten Sie eine Pinnwand oder ein Flipchart mit den vereinbarten Kriterien vor.
- Achten Sie darauf, dass die Gruppe sich auf maximal vier Kriterien einigt. (Oder stellen Sie nicht mehr als vier vorbereitete Kriterien zur Wahl.)
- Zeigen Sie während der Bewertung jeweils nur das Kriterium, über das abgestimmt werden soll. Decken Sie die übrigen währenddessen ab. Damit vermeiden Sie, dass die Kriterien versehentlich vermischt werden, und helfen den Teilnehmern, sich auf das relevante Kriterium zu konzentrieren.

Womit?

- vorbereitetes Flipchart oder Pinnwand
- Stifte
- Klebepunkte

BEWERTUNG MIT PUNKTEN

Wenn eine Entscheidung oder Auswahl getroffen werden soll. **Wann?**

Um eine Reihenfolge aus einer Vielzahl von Ideen, Themen, Problemen oder Lösungsvorschlägen festzulegen und zu visualisieren. **Wozu?**

- Erklären Sie den Zweck der Bewertung. **Wie? (inhaltlich)**
- Erläutern Sie die Methode und die Vorgehensweise (z. B. wie die Punkte verwendet werden sollen).
- Stellen Sie das vorbereitete Schema vor und klären Sie gegebenenfalls Verständnisfragen.
- Fordern Sie die Teilnehmer auf, ihre Punkte entsprechend zu verteilen.

- Bereiten Sie eine Pinnwand oder ein Flipchart vor. **Wie? (organisatorisch)**
- Geben Sie jedem Gruppenteilnehmer farbige Klebepunkte entsprechend der Anzahl der Themen.
- Fordern Sie die Teilnehmer auf, ihre Bewertung abzugeben.
- Zählen Sie die Punkte aus. Hiermit erfolgt die Priorisierung der Themen. Vorrang hat das Thema mit den meisten Punkten.

Thema	1. Gefühlskriterium	2. Gefühlskriterium	1. Sachkriterium	2. Sachkriterium
1				
2				
3				

- vorbereitetes Flipchart **Womit?**
- farbige Klebepunkte

BEWERTUNG PER STRICHLISTE

Wann? Wenn eine Entscheidung oder Auswahl getroffen werden soll.

Wozu? Um eine Reihenfolge aus einer Vielzahl von Ideen, Themen, Problemen oder Lösungsvorschlägen festzulegen und zu visualisieren.

- Wie?**
(inhaltlich)
- Erklären Sie den Zweck der Bewertung.
 - Erklären Sie den Ablauf.
 - Stellen Sie das vorbereitete Schema vor und klären Sie gegebenenfalls Verständnisfragen.
 - Fordern Sie die Teilnehmer auf, jeweils einen Strich in die Liste einzutragen.
 - Besprechen Sie anschließend mit den Teilnehmern das Ergebnis der Strichliste.

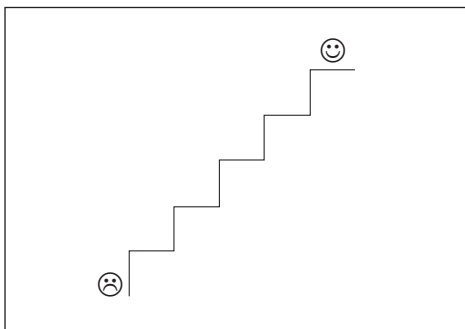
- Wie?**
(organisatorisch)
- Bereiten Sie ein entsprechendes Plakat vor.
 - Fordern Sie die Teilnehmer auf, ihre Bewertung abzugeben.

Thema 1	III
Thema 2	
Thema 3	IIIIIIII
Thema 4	I

- Womit?**
- vorbereitetes Flipchart oder Pinnwand
 - Stifte

BEWERTUNG PER STIMMUNGSTREPPE

- | | |
|--|----------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Wenn Stimmungen, Befindlichkeiten und Gefühle in einer Gruppe für alle sichtbar gemacht und besprochen werden sollen. ■ Wenn die Seminarsituation eine Veränderung erfordert. ■ Zum Sitzungsende als Feedback. | Wann? |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Zur Auswertung von Gefühlen. ■ Als visualisierte Zwischenbilanz. ■ Als Feedback zu einer bestimmten Situation. | Wozu? |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Erklären Sie den Teilnehmern den Zweck der Übung. ■ Stellen Sie das vorbereitete Schema vor. ■ Fordern Sie die Teilnehmer auf, einzeln vorzutreten und ihren Punkt entsprechend ihrer Befindlichkeit auf der Treppe zu positionieren und kurz zu kommentieren. ■ Achten Sie darauf, dass die anderen Teilnehmer dies nicht bewerten. ■ Es sollen keine Diskussionen entstehen. | Wie?
(inhaltlich) |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Bereiten Sie ein Flipchart oder eine Pinnwand vor, auf der Sie eine Treppe darstellen. ■ Geben Sie jedem Teilnehmer einen Klebepunkt. | Wie?
(organisatorisch) |



- Womit?** ■ vorbereitetes Flipchart oder Pinnwand
■ Klebepunkte
- Vorteil** Diese Bewertungsmethode bringt nach längerem Sitzen Bewegung in die Gruppe.

PARKPLATZ

- Wann?** ■ Wenn eine Frage nicht sofort beantwortet werden kann.
■ Wenn eine Idee nicht zum aktuellen Thema passt.
■ Um Vorschläge, Anmerkungen und Kommentare festzuhalten.
- Wozu?** ■ Damit Anmerkungen usw. nicht verloren gehen.
■ Um Gedanken, Anmerkungen, Fragen usw. während der ganzen Arbeitszeit für alle im Raum sichtbar zu halten.
■ Um diese zu einem passenden Zeitpunkt (spätestens am Ende der Sitzung) zu besprechen.
- Wie? (inhaltlich)** Erklären Sie den Teilnehmern den Zweck des Parkplatzes.
- Wie? (organisatorisch)** ■ Bereiten Sie ein Flipchart als »Parkplatz« vor.
■ Platzieren Sie den »Parkplatz« an einer für alle ständig sichtbaren Stelle im Raum.
■ Schreiben Sie alle Dinge auf, die »später« behandelt werden sollen.



Womit? als »Parkplatz« vorbereiteter Flipchartbogen

Vorteil Durch die ständige Präsenz des Flipchartbogens im Raum gehen möglicherweise wichtige Beiträge nicht verloren und erhalten die nötige Wertschätzung.

14. PSYCHODRAMATISCHE MITTEL

Psychodrama bedeutet ursprünglich »Verhaltensweisen in Szene setzen«. Im Zusammenhang mit Gruppenprozessen geht es beim Einsatz von psychodramatischen Methoden darum, Handlungsweisen wie in einem Theaterspiel zu erproben, sie zu beobachten und anschließend zu vergleichen, zu analysieren und – aus der eigenen wie aus der »Partnerrolle« – zu erleben.

Manchmal kommen Sie als Prozessbegleiter in Situationen, in denen Sie für sich selbst einen Weg finden müssen, wie Sie Ihre Gruppe weiter steuern wollen. Die im Folgenden dargestellten drei Methoden aus dem Bereich des Psychodramas können Sie bei Ihrer Selbstreflexion unterstützen.

Mit der Übung »Leere Stühle« können Sie sich in erster Linie selbst auf ein schwieriges Gespräch vorbereiten. Das »Innere Team« und die SOFT-Analyse sind auch bei Meinungsbildungsprozessen in der Gruppenarbeit geeignet.

LEERE STÜHLE

nach J. L. Moreno



»Handeln ist heilender als Reden.«

– J. L. Moreno –

- Wann?**
- In Vorbereitung auf ein Konfliktgespräch oder ein anderes wichtiges Gespräch mit einem/mehreren Gesprächspartnern.
 - Jederzeit während des laufenden Prozesses mit einem Teilnehmer (»Protagonist«) alleine oder in Gegenwart der Gruppe, wenn der Teilnehmer verschiedene Verhaltensweisen ausprobieren möchte.
- Wozu?**
- Die Übung hilft dem Protagonisten, durch das Rollenspiel des zu erwartenden Konfliktgesprächs an Sicherheit zu gewinnen. Er lernt, wie er später, in der konkreten Gesprächssituation, die Reaktion seines Gesprächspartners besser einschätzen und adäquat darauf reagieren kann.
 - Um Ergebnisse, Erkenntnisse, Strategien zu visualisieren.
- Wie?**
(inhaltlich)
- Erklären Sie den Teilnehmern den Zweck der Übung.
 - Erklären Sie den Ablauf der Übung.
 - Sorgen Sie für eine angenehme Arbeitsatmosphäre.
 - Geben Sie einen Zeitrahmen von etwa 5 bis 10 Min. für die aktive Spielphase vor.
 - Die Übung wird mit einem Protagonisten (1 Stuhl) und mit einer oder mehreren fiktiven Personen (1 bzw. mehrere Stühle) durchgeführt.
 - Der Protagonist wechselt mehrfach die Rollen (und damit auch die Stühle), um ein intensives Gesprächsniveau zu erreichen.
 - Sie geben während der Übung »Regieanweisungen«.
 - Fragen Sie während des Spiels nach, wie es dem Protagonisten in seiner jeweiligen Rolle geht, und steuern Sie den Gesprächsverlauf durch gezielte Fragen.

- *In diesem Fall handelt es sich um einen Dialog zwischen Ihnen und Frau X.*
 - *Beschreiben Sie das Konfliktgespräch/das anstehende Problem.*
 - *Stellen Sie sich vor, Sie wären Frau X.*
 - *Sie haben jetzt die Möglichkeit, in seine Rolle zu schlüpfen.*
 - *Überlegen Sie: Wer spricht zuerst?*
 - *Setzen Sie sich auf den entsprechenden Stuhl.*
 - *Sprechen Sie nun aus Sicht von Frau X.*
 - *Achten Sie auf Ihr Gefühl: Wie ist es in der Rolle?*
 - *Was passiert mit Ihnen, wenn Sie in der Rolle sind?*
 - *Wie fühlt sich das an, Frau X zu sein?*
 - *[Setzen Sie sich nacheinander auf alle Stühle und sprechen Sie aus der Sicht der jeweiligen Person das anstehende Problem an.]*
 - *Setzen Sie sich jetzt auf Ihren eigenen Stuhl und antworten Sie aus Ihrer eigenen Sicht.*
 - *Führen Sie den Dialog über mehrere Sequenzen fort und wechseln Sie dabei jeweils die Positionen.*
 - *Beschreiben Sie die Gefühle desjenigen, der gerade spricht.*
 - *Setzen Sie sich am Ende auf Ihren eigenen Stuhl.*
 - *Wie fühlen Sie sich jetzt?*
 - *Welche positiven oder negativen Konsequenzen ergeben sich aus dem Gespräch?*
 - *Möchten Sie der fiktiven Person noch etwas sagen?*
- Mögliche Regieanweisungen**
-
- *Stellen Sie sich die Frage: » Wer ist am wichtigsten für mich?«*
 - *Wie fühlten Sie sich auf dem Stuhl der wichtigsten Person?*
- Bei mehreren fiktiven Personen**
-
- *Stellen Sie ausreichend Stühle bereit.*
 - *Kennzeichnen Sie jeden Stuhl mit dem Namen des realen Protagonisten bzw. der fiktiven Person(en). Visualisieren Sie das Thema auf einem Flipchart.*
- Wie? (organisatorisch)**

- Womit?**
- Stühle
 - Namensschilder für Spieler und fiktive Personen
 - Flipchart
 - Stifte

DAS INNERE TEAM

nach Friedemann Schulz von Thun



Das Modell vom Inneren Team ermöglicht es Ihnen, innere Konflikte («Zwei Seelen in einer Brust») aufzudecken, die Sie daran hindern, in wichtigen Situationen eine Entscheidung zu finden. Mithilfe dieser psychodramatischen Methode treten Sie in einen inneren Dialog mit sich selbst und steuern diesen.

Die Methode beruht auf folgender Beobachtung: Wenn Sie in sich hineinhorchen, hören Sie unterschiedliche Stimmen, die sich zu einem bestimmten Vorfall oder Thema zu Wort melden und die versuchen, auf Ihre Kommunikation und Ihre Handlungen Einfluss zu nehmen. Gelingt es Ihnen, aus diesen Pro- und Kontra-Stimmen ein »Team« zu machen und mit seiner Hilfe zu einer akzeptablen Entscheidung zu gelangen, dann können Sie besser vorbereitet in Gespräche gehen, überzeugender auftreten, gelassener und authentischer wirken.

Am Ende steht die Erkenntnis, dass zwar alle Rollen, Meinungen und Beweggründe Ihres Inneren Teams wichtig sind. Sie sind jedoch nur dann handlungsfähig, wenn ein Kräftegleichgewicht zwischen diesen inneren Stimmen vorliegt und Sie einen inneren Konsens erzielt haben.

- Wann?**
- Wenn Sie vor einer Entscheidung stehen und sich hin- und hergerissen fühlen.

- Wenn Sie schwierige Herausforderungen anzunehmen oder zu meistern haben.
- Wenn Sie an Ihren Fähigkeiten zweifeln.

■ **Setzen Sie das Innere Team als Übung in der Gruppenarbeit nur dann ein, wenn ein vertrauensvolles Verhältnis innerhalb der Gruppe besteht und die Gruppenmitglieder miteinander eine Vertraulichkeitsvereinbarung getroffen haben.**

- Um Selbstzweifel zu beheben.
- Um Standpunkte genau zu analysieren.
- Um Rollen zu klären.
- Um die eigene Position zu stärken.
- Um zu einer Entscheidung zu gelangen.

Wozu?

- Erklären Sie den Teilnehmern Zweck und Ablauf der Übung.
- Achten Sie darauf, dass alle Teilnehmer mit der Übung einverstanden sind.
- Bitten Sie die Teilnehmer, während der Übung möglichst nicht zu sprechen.
- Unterstützen Sie die Teilnehmer bei der Durchführung der Übung, ohne Aussagen vorwegzunehmen.
- Vereinbaren Sie mit den Teilnehmern, ob die Auswertung im Plenum oder in Einzelgesprächen erfolgen soll.

Wie?
(inhaltlich)

- *Formulieren Sie Ihre Frage oder Ihr konkretes Problem.*
- *Hören Sie auf Ihre inneren Stimmen und geben Sie jeder Stimme einen Namen oder ordnen Sie ihr einen Charakter zu.*
- *Achten Sie darauf, dass Sie sowohl die positiven als auch die kritischen Stimmen hören.*
- *Schreiben Sie die Namen bzw. Charaktere der Stimmen auf je eine Moderationskarte.*
- *Hören Sie genau hin, was die inneren Stimmen sagen.*

Anweisungen
für die Teilnehmer
für den inneren
Dialog

- *Achten Sie darauf, welche Stimme zu dominant und welche zu leise ist.*
 - *Lassen Sie jede Stimme zu Wort kommen.*
 - *Ordnen Sie das Gehörte den Namen bzw. Charakteren zu.*
 - *Notieren Sie auf der Rückseite der entsprechenden Karte, was die Stimme sagt.*
- Anweisungen für die Teilnehmer nach Abschluss des inneren Dialogs**
- *Wägen Sie die verschiedenen Aussagen gegeneinander ab.*
 - *Überlegen Sie, ob Sie mit dem Ergebnis Ihrer inneren Diskussion einverstanden sind.*
 - *Falls nötig, starten Sie eine weitere innere Diskussionsrunde.*
- Wie? (organisatorisch)**
- Bereiten Sie einen Flipchartbogen mit der Erklärung der Übung vor.
 - Bereiten Sie einen Flipchartbogen mit den Anweisungen für die Teilnehmer vor.
 - Stellen Sie ausreichend Moderationskarten und Stifte zur Verfügung.
 - Geben Sie für die Übung einen Zeitrahmen von ca. 15 Min. vor.
 - Fotografieren Sie die Ergebnisse, wenn die Teilnehmer dies wünschen.
- Womit?**
- Flipchartbögen mit der Erklärung der Übung und den Anweisungen für die Teilnehmer
 - Moderationskarten
 - Stifte
 - Kamera
- Vorteile**
- Diese Technik eignet sich für eigene, persönliche Entscheidungen ebenso wie für Gruppenentscheidungen.
 - Sie ist schnell verständlich.

BEISPIEL

Wie der Dialog eines Inneren Teams ablaufen kann, illustriert das Beispiel einer Gruppenteilnehmerin, die sich eigentlich für eine neue Position innerhalb des Unternehmens bewerben

Beispiel aus der Praxis

wollte, den letzten Schritt bisher aber doch nicht wagte, obwohl sie über alle erforderlichen Qualifikationen verfügte.

Eine innere Stimme sagte ihr deutlich: »Mach das nicht, das ist zu gefährlich! Das wird dir nicht gelingen!« Daneben hörte sie – zunächst etwas leiser – andere Stimmen, z. B.: »Es wäre schön, wenn du die Position bekämst; Stell dir vor, wie es wäre, wenn das klappen würde!«

Sie war bereits mit ihrem Inneren Team in Kontakt gekommen. Sie horchte weiter auf alle ihre inneren Stimmen: Was sagten sie? »Du hast alle erforderlichen Qualifikationen; Was werden deine Kollegen dann über dich denken – und erst recht dein Chef!« oder auch: »Augen zu und durch!«

Die Teilnehmerin gab jeder Stimme einen Namen, z. B.:

<i>Der/die Starke</i>	<i>Der/die Kämpferin</i>
<i>Der/die Kritikerin</i>	<i>Der/die Wankelmütige</i>
<i>Der/die Realistin</i>	<i>Der/die Gelassene</i>
<i>Der/die Bürokratin</i>	<i>Der/die Harmonisierende</i>
<i>Der/die Zielstrebige</i>	<i>Der/die Vergleichende</i>
<i>Der/die Faule</i>	<i>Der/die Hektische</i>
<i>Der/die Stolze</i>	<i>Der/die Frustrierte</i>
<i>Der/die Besserwissende</i>	<i>Der/die Eifrige</i>
<i>Der/die Ehrgeizige</i>	<i>Der/die Nörgelnde</i>
<i>Der/die Zweiflerin</i>	<i>Der/die Draufgängerin</i> ■

Diese Vorgehensweise hat folgenden Vorteil: Ein authentisches Ergebnis führt häufig zu höherer Selbstzufriedenheit, weil der Teilnehmer sich in seiner Pluralität akzeptiert und wichtige Bedürfnisse nicht vernachlässigt. Auf dieser Basis kann – wie in realen Teams – eine Einigung erzielt oder über einen Kompromiss nachgedacht werden.



SOFT-ANALYSE

Diese Analyse-Methode, die im gruppendynamischen Kontext häufig »SOFT-Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken« genannt wird, wurde von Hermann Simon und Andreas von der Gathen entwickelt. Sie ist auch als SWOT-Analyse (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats) bekannt.

Mit dieser einfachen Methode lassen sich sowohl persönliche als auch berufliche Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken in unterschiedlichen Handlungsfeldern betrachten. Aus der Kombination der Stärken/Schwächen-Analyse und der Chancen/Gefahren-Analyse kann eine Strategie für die weitere persönliche und berufliche Ausrichtung abgeleitet werden.

S = *Satisfaction* (Zufriedenheit) oder *Strengths* (Stärken)

O = *Opportunities* (Möglichkeiten)

F = *Faults* (Fehler) bzw. **W** = *Weaknesses* (Schwächen)

T = *Threats* (Bedrohungen)

Entscheidend für den Erfolg der SOFT-Analyse sind immer konkrete, am Ziel ausgerichtete Fragestellungen. Es ist daher besonders wichtig, zunächst ein Ziel oder einen Soll-Zustand zu vereinbaren. Abstrakt gehaltene Analysen sind nicht zielführend.

- **Beachten Sie bitte, dass es sich hierbei um eine Analyse-Methode und nicht um eine Strategie-Findung handelt!**
- **Es wird noch keine Priorisierung vorgenommen. Konkrete Maßnahmen werden erst später abgeleitet.**

- Wann?
- Im Verlauf der Gruppenarbeit zur Selbsteinschätzung.
 - Als Wiedereinstieg in ein bereits angesprochenes Thema.

- Zur organisations- bzw. teaminternen systematischen Analyse einer Situation. **Wozu?**
- Um bestehende Probleme lösen und vorhandene Chancen nutzen zu können,
- Um die eigenen Stärken darzustellen und Möglichkeiten einzuschätzen
- Um Erfahrungen, Schwierigkeiten, Defizite und Störungen aufzuzeigen und kritisch zu betrachten.
- Um Risiken, Gefahren und Bedrohungen einzuschätzen.

- Erklären Sie den Sinn der Methode. **Wie?**
- Erläutern Sie den Ablauf der Übung. **(inhaltlich)**
- Stellen Sie Impulsfragen.
- Die Teilnehmer notieren – jeder für sich – ihre Gedanken und Assoziationen zu den Impulsfragen auf die entsprechenden Karten.
- Achten Sie darauf, dass in dieser Phase nicht gesprochen wird.
- Besprechen Sie die Ergebnisse, je nach Vereinbarung gleich oder später, im Plenum oder im Einzelgespräch.
- Fordern Sie die Teilnehmer auf, positive und negative Veränderungen jeweils der passenden Karte zuzufügen.
- Wiederholen Sie den Vorgang mehrmals in überschaubaren Zeiträumen.
- Fordern Sie die Gruppenmitglieder auf, kontinuierlich an der Analyse weiterzuarbeiten.

- Bereiten Sie ein Flipchart entsprechend dem unten gezeigten Muster vor. **Wie?**
- Verteilen Sie an jeden Teilnehmer mehrere weiße, rote, blaue und grüne Moderationskarten und Stifte. **(organisatorisch)**
- Fordern Sie die Teilnehmer auf, ihre Einschätzungen nach dem vorgegebenen Muster auf die Karten zu schreiben.

- Womit?**
- Moderationskarten in Weiß, Rot, Blau, Grün
 - Stifte
 - Flipchart

**Beispiel aus
der Praxis**

BEISPIEL

Setzen Sie die SOFT-Analyse im Rahmen eines Workshops beispielsweise zur Klärung der Frage ein, wie die Teilnehmer ihre eigenen Aufstiegschancen einschätzen. Die Impulsfragen für die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken können dann folgendermaßen lauten:

Thema: Wie schätzen Sie Ihre Aufstiegschancen ein?

S – Satisfactions **weiße Karte**

Was läuft/lief gut? Was habe ich erreicht? Worauf kann ich mich verlassen? Was bedeutet mir viel? Was motiviert mich? Zugkräfte? Potenziale?

O – Opportunities **rote Karte**

Wozu wäre ich noch fähig? Was liegt brach? Was könnte ich ausbauen? Was könnte ich neu erschließen? Was kommt an Chancen auf mich zu?

F – Faults **blaue Karte**

Welche Störungen gibt es? Welche schwierigen Erfahrungen habe ich gemacht? Welche Defizite habe ich? Was fällt mir schwer? Wo liegen meine Fallen?

T – Threats **grüne Karte**

Was passiert, wenn alles so weiterläuft wie bisher? Was kommt an Schwierigkeiten auf mich zu? Worauf muss ich gefasst sein? Was sind meine Schreckensbilder? Was macht mir beim Blick in die Zukunft Angst? ■

15. SPIELE

Der Einsatz von Spielen in Workshops lohnt sich, wenn der Gruppenprozess wieder an Dynamik gewinnen soll, als Vorbereitung auf eine neue Arbeitsphase oder zum Abschluss einer Einheit.

Spielen gibt Schwung

Die hier beschriebenen Spiele stammen aus Seminaren, an denen die Autorin teilgenommen oder die sie selbst durchgeführt hat.

SPIELE ZUR AKTIVIERUNG BEIDER GEHIRNHÄLFTEN

Zum Lernen brauchen wir die Zusammenarbeit der rechten und linken Gehirnhälfte.

Ganzhirniges Lernen

Rechte Gehirnhälfte ⇨ Kreativität, Intuition, bildhaftes Denken und Kommunikationsfähigkeiten

Linke Gehirnhälfte ⇨ Logik, analytisches Denken und Sprache

Jede Gehirnhälfte steuert die gegenüberliegende Körperseite und ist auf bestimmte Funktionen spezialisiert.

Fähigkeiten-ABC

- 1. Aufgabe** ■ Nennen Sie mindestens 8 Fähigkeiten, Stärken und/oder Talente, die mit verschiedenen Buchstaben beginnen.

Beispiele

S = Sprachbegabung, A = Ausgeglichenheit, E = Empathie

- 2. Aufgabe** ■ Unterstreichen Sie mindestens 5 dieser Fähigkeiten, die Ihnen am wichtigsten sind.
- Ermitteln Sie aus diesen 5 Punkten Ihre USP («Unique Selling Proposition»), indem Sie die Fähigkeiten unterstreichen, die Sie von anderen unterscheiden und einzigartig machen.
- Finden Sie zu Ihrer USP Formulierungen, in denen Sie erläutern, welchen Nutzen diese für Sie haben kann.

Buchstaben-Feedback

- Aufgabe** Schreiben Sie 6 beliebige, unterschiedliche Buchstaben auf. Bilden Sie einen Satz, der nur aus Wörtern mit den ausgewählten Anfangsbuchstaben besteht und der sich auf die aktuelle Situation bezieht, z.B. die bevorstehende oder zu Ende gegangene Mittagspause, oder die Stimmung beschreibt (*So fühle ich mich gerade*) oder eine andere, persönliche Aussage (*Das mache ich heute Abend*).

Balance-Akt

Ein Bewegungsspiel für drinnen und draußen, mit dem Ziel, das Gleichgewicht zu halten. Es eignet sich besonders gut für eine kurze Pause.

Ziel

pro Person ca. 2 Minuten

Dauer

Kreide (um einen Strich auf der Straße zu ziehen) oder eine 5–7 m lange Schnur (zum Auslegen im Zimmer oder im Gras) und ein Fernglas

Material

Ziehen Sie einen 5–7 m langen Kreidestrich auf dem Pflaster oder legen Sie das Seil gerade im Raum oder im Gras aus.

Vorbereitung

Die Spieler balancieren einer nach dem anderen auf der Linie (Kreidestrich oder Schnur), während sie durch das umgedrehte Fernglas schauen.

Durchführung

Weil die Füße optisch winzig klein erscheinen, ist es schwierig, die Balance auf dem Strich oder Seil zu halten.

Herausforderung

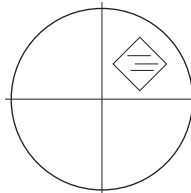
Balanceakt auf zwei parallelen Seilen oder Strichen

Variante

Quadratur des Kreises

Zeichnen Sie einen Kreis und teilen Sie ihn mit 2 Strichen in 4 Teile. Malen Sie anschließend in ein Feld ein Viereck mit drei Strichen.

Aufgabe



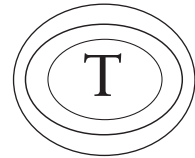
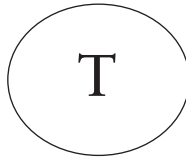
Lösung

Um die Ecke denken

1. Aufgabe *Frage:* Wann kann $3 \text{ minus } 4 = 11$ sein?

Antwort: Nur dann, wenn es um die Uhrzeit geht,
z. B. 15 Uhr minus 4 Std. = 11 Uhr

2. Aufgabe *Frage:* Was ist das?

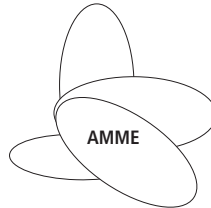


Lösung:

»Tee mit wenig Rum«

»Tee mit viel Rum«

3. Aufgabe *Frage:* Was ist das?



Lösung:

»Emma verkehrt in schlechten Kreisen«

4. Aufgabe *Frage:* Was bedeutet das: H1 , da = 2 vonne 4 x ●
(Anm.: Der Punkt *muss* eine blaue Farbe haben.)

Antwort: »Heinz komm mal, da sind zwei von der
Firma Blaupunkt«

SPIELE ZUR VERBESSERUNG GEMEINSCHAFTLICHEN HANDELNS

Gruppen durchlaufen von ihrer Entstehung bis zur Auflösung mehrere Stadien. Mit kreativen Spielen werden Fertigkeiten eingeübt, die der Gruppe helfen, Vertrauen, Rücksichtnahme und Zusammenarbeit aufzubauen und nachhaltig zu stärken.

**Spielen Sie drinnen
oder draußen**

Die hier beschriebenen Spiele eignen sich für drinnen und draußen.

Immer im Viereck rum

Ein Bewegungsspiel mit dem Ziel, gemeinschaftliches Handeln zu fördern. Es ist geeignet, den Teamgeist innerhalb der Gruppe zu stärken und koordiniertes Handeln zu üben.

Ziel

Je nach Gruppengröße ca. 5 bis 10 Minuten

Dauer

Tücher zum Verbinden der Augen und ein 5–7 m langes Seil

Material

Verteilen Sie Tücher und Seil.

Vorbereitung

Allen Teilnehmern werden die Augen verbunden. Sie bilden zuerst einen Kreis und halten sich an dem gespannten Seil fest. Die Aufgabe besteht darin, erst ein Quadrat, dann einen Kreis, ein Dreieck und ein Rechteck zu bilden. Dabei darf gesprochen werden. Sobald die Gruppe glaubt, die jeweilige Figur hergestellt zu haben, nehmen die Teilnehmer ihre Augenmasken ab und schauen sich das Ergebnis an.

Durchführung

Mit verbundenen Augen ist es schwierig für die Gruppe, sich zu organisieren und zu kontrollieren, ob die gewünschte Figur hergestellt wurde.

Herausforderung

Aufstehen

Ziel Ein Bewegungsspiel mit dem Ziel, partnerschaftliches, aufeinander abgestimmtes Handeln zu fördern und Vertrauen zu bilden.

Dauer ca. 5 Minuten

Durchführung Zwei Personen sitzen Rücken an Rücken mit angewinkelten Beinen auf dem Boden. Sie haben die Aufgabe, gemeinsam aufzustehen, ohne die Arme oder Hände zu Hilfe zu nehmen und ohne sich (außer am Rücken) zu berühren.

Herausforderung Die Spieler müssen ihren Bewegungsablauf koordinieren und sich gegenseitig stützen.

Eng verbunden

Ziel Ein Bewegungsspiel mit dem Ziel, die Koordination der Bewegungsabläufe zu koordinieren.

Dauer ca. 10 Minuten

Material 7–10 m langes Seil

Durchführung Eine Gruppe wird mithilfe des Seils möglichst eng zusammengebunden. Sie muss sich nun als Ganzes – gefesselt durch das Seil – im Raum bewegen und Aufgaben bewältigen: z.B. etwas holen oder ein Getränk eingießen. (Hinweis: Je koordinierter die Gruppe sich fortbewegt, umso kleiner ist die Gefahr zu fallen.)

Herausforderung Als eng zusammengebundene Gruppe ist es schwierig, Bewegungen koordiniert auszuführen.

Variante Mehrere kleine Gruppen bilden.

Hier kommt ein Karton!

Ein Spiel, in dem die Teilnehmer üben, mit Kreativität gemeinsame Lösungen für gestellte Aufgaben zu finden.	Ziel
ca. 10 Minuten	Dauer
1 großer oder mittlerer Karton (Bananenkiste, Umzugskarton) je nach Größe der Gruppe	Material
Stellen Sie den Karton in die Mitte des Raumes.	Vorbereitung
Die Spieler sollen alle auf (oder in) diesem Karton Platz finden – egal, wie sie es anstellen. Welche Möglichkeiten es gibt, wird nicht mitgeteilt.	Durchführung
Je kleiner der Karton ist, umso schwieriger ist die Aufgabe zu lösen.	Herausforderung

Miteinander

Ein Spiel, um Bewegungskoordination zu üben und das Wir-Gefühl in der Gruppe zu fördern.	Ziel
ca. 5 Minuten	Dauer
Luftballons	Material
Luftballons aufblasen	Vorbereitung
Die Gruppenmitglieder stellen sich in einer Reihe auf. Zwischen Bauch und Rücken zur vorderen Person wird ein Luftballon geklemmt. Die Gruppe muss sich fortbewegen, ohne die Luftballons zu verlieren.	Durchführung

Herausforderung Auch bei größeren Gruppen nur eine Reihe bilden. Je länger die Reihe ist, umso schwieriger ist die Aufgabe zu bewältigen.

Zusammenhalt

Ziel Ein Spiel zur Förderung koordinierten, gemeinschaftlichen Handelns und zur Vertrauensbildung.

Dauer ca. 5 Minuten

Material Bierdeckel, Stifte, Papier

Durchführung Jeweils zwei Mitspieler tun sich zusammen. Sie klemmen zwischen ihren beiden Handaußenflächen oder ihre Zeigefinger einen Bierdeckel, ein Blatt Papier oder einen Stift. Zusammen müssen sie sich nun so durch den Raum bewegen, dass der eingeklemmte Gegenstand nicht herunterfällt.

Herausforderung dasselbe Spiel mit verbundenen Augen

Deckenspiel

Ziel In diesem Spiel üben die Teilnehmer, sich gegenseitig zu helfen, aufeinander abzustimmen und ihre Vorgehensweise zu koordinieren.

Dauer ca. 10 Minuten

Material je nach Gruppengröße 1–2 Decken

Vorbereitung Die Decke so weit zusammenfalten, dass alle Spieler gerade daraufpassen.

Die Spieler hocken sich auf die zusammengefaltete Decke. Nun müssen sie die Decke von oben nach unten wenden, ohne sie zu verlassen. **Durchführung**

Weil die Spieler sich auf der Decke befinden und sie auch nicht verlassen dürfen, ist eine zielgerichtete Koordination der Bewegungen wichtig. **Herausforderung**

Tritt bloß nicht in die Falle!

Dieses Spiel soll den Teamgeist in Ihrer Gruppe fördern. Der einzelne Teilnehmer lernt, aufmerksam zuzuhören und sich auf die Gruppe zu verlassen. **Ziel**

je nach Gruppengröße 10 bis 15 Minuten **Dauer**

Tücher zum Verbinden der Augen, als Fallen markierte Gegenstände **Material**

Einem Spieler werden die Augen verbunden. Dann legen Sie mit den anderen Teilnehmern die als Fallen markierten Gegenstände im Raum aus. Eine Falle kann ein Gegenstand sein oder auch einfach ein Blatt Papier, auf das Sie das Wort »Falle« geschrieben haben. In einem Spielfeld werden je nach Gruppengröße 10–20 »Fallen« platziert. **Vorbereitung**

Der Spieler mit den verbundenen Augen muss nun das Spielfeld durchqueren, ohne in eine Falle zu treten. Die übrigen Mitspieler helfen ihm vom Spielfeldrand aus durch Kommandos. **Durchführung**

Weil der Spieler »blind« ist, muss er genau auf die Kommandos der Mitspieler hören und sich dementsprechend bewegen. **Herausforderung**

Blind sortiert

- Ziel** Ein Bewegungsspiel, um die Gruppendynamik fördern.
- Dauer** ca. 5–10 Minuten
- Material** Tücher zum Verbinden der Augen
- Vorbereitung** Alle Spieler verbinden sich die Augen.
- Durchführung** Die Aufgabe besteht darin, dass sich die Teilnehmer mit verbundenen Augen entsprechend ihrer Körpergröße in einer Reihe aufstellen. Sprechen ist dabei nicht erlaubt. Tasten ist erlaubt.
- Herausforderung** Wie schnell kann die Gruppe die Aufgabe lösen?
- Variante** Die Gruppe stellt sich nach dem Alter oder alphabetisch nach Vornamen auf. Dabei muss allerdings gesprochen werden.

Komm her!

- Ziel** Ein Bewegungsspiel zur Förderung von gegenseitiger Aufmerksamkeit und Teamgeist
- Dauer** ca. 10 Minuten
- Material** Tücher zum Verbinden der Augen
- Vorbereitung** Jedes Gruppenmitglied sucht sich einen Partner.
- Durchführung** Die Paare stellen sich im Raum auf der jeweils gegenüberliegenden Seite auf. Dann werden den Mitspielern auf der einen Seite die Augen verbunden. Die »Sehenden« tauschen jetzt ihre Plätze, um es ein wenig spannender zu machen. Auf Kommando dürfen

die »Sehenden« ihre Partner flüsternd mit den Worten *Komm her!* zu sich rufen.

Da die Aufforderung *Komm her!* geflüstert wird, müssen die »blinden« Spieler sehr aufmerksam zuhören. **Herausforderung**

Wollknäuel-Feedback

Eine Übung, in der die Teilnehmer spielerisch lernen, Feedback zu geben und zu nehmen. **Ziel**

je nach Gruppengröße 10–15 Minuten **Dauer**

1 Wollknäuel **Material**

- Stühle im Kreis aufstellen **Vorbereitung**
- Hinweis auf Feedbackregeln geben

Alle Spieler sitzen im Kreis. Der Spielleiter wirft einem Mitspieler ein Wollknäuel zu und sagt dabei etwas Positives zu dessen Person. Der Angesprochene wickelt sich den Faden um einen Finger, wirft das Knäuel weiter und fährt mit dem Feedback fort. Dabei entsteht nach und nach ein Geflecht, das die wachsende Verbundenheit der Gruppe verdeutlicht. **Durchführung**

Hier werden nur positive Eigenschaften genannt und dabei die Feedbackregeln beachtet. **Herausforderung**

Stille Post

Ziel Ein Spiel, mit dem das genaue Zuhören und Beobachten verbessert wird.

Dauer ca. 20–30 Minuten

Material ein einprägsames Bild

Vorbereitung Ein Bild auf ein Flipchart zeichnen oder ein vorgefertigtes Bild aufhängen.


Durchführung Alle Teilnehmer bis auf einen (»A«) verlassen den Raum. »A« schaut sich das Bild an und prägt sich möglichst viele Details ein.

Das Bild wird weggestellt oder umgedreht. Der Erste der Wartenden (»B«) wird hereingerufen und »A« beschreibt ihm das Bild. Jetzt wird der zweite Wartende (»C«) hereingerufen und »B« beschreibt das Bild. »C« gibt sein Wissen über das Bild an »D« weiter usw. Der letzte Spieler skizziert das beschriebene Bild an einer Tafel oder auf einem Flipchartbogen. Danach wird das Original mit der Skizze des letzten Spielers verglichen.

Herausforderung Jeder Spieler muss genau zuhören, was sein Vorgänger beschreibt, und diese Beschreibung ohne eigene Interpretation weitergeben.

Anhang

MODERATIONSKARTEN

Im Folgenden finden Sie – in alphabetischer Reihenfolge – die Kopiervorlagen für Moderationskarten, auf die Sie im Buch bereits durch das Symbol  hingewiesen wurden. Sie sollen Ihnen bei Ihrer Arbeit als Prozessbegleiter, Moderator, Präsentator oder Gruppenleiter als Hilfestellung dienen.



Teil 1: Grundlagen

Aktives Zuhören	Nr. 8, S. 190
Feedback: Regeln	Nr. 5, S. 189
Feedback: Schluss-Blitzlicht	Nr. 6, S. 189
Feedback: Seminarabschluss	Nr. 7, S. 190
Formulierung von Fragen	Nr. 3, S. 188
Gruppendynamische Prozesse	Nr. 9, S. 191
Lampenfieber	Nr. 12, S. 192
Nützliche Frageformen	Nr. 2, S. 187
Persönliche Wirkungsmittel	Nr. 1, S. 187
Risiken kalkulieren	Nr. 10, S. 191
Vermeidbare Risiken	Nr. 11, S. 192
Vertraulichkeitsvereinbarung	Nr. 14, S. 193
Visualisieren	Nr. 4, S. 188
7-Schritte-Übung	Nr. 13, S. 193

Teil 2: Moderation und Präsentation

Moderation: Schritt für Schritt	
zur Problemlösung	Nr. 15, S. 194
Präsentation: Ablauf und Organisation	Nr. 16, S. 194
Präsentation: Persönliche Angriffe abwehren	Nr. 19, S. 196
Präsentation: Stolpersteine	Nr. 18, S. 195

Präsentation: Tipps	Nr. 17, S. 195
Präsentation: Überzeugende Argumentation	Nr. 20, S. 196

Teil 3: Moderationsmethoden, psychodramatische Mittel und Spiele

Agenda	Nr. 29, S. 201
Brainstorming	Nr. 26, S. 200
Brainwriting	Nr. 27, S. 200
Clustern	Nr. 28, S. 201
Das Innere Team	Nr. 33, S. 203
Leere Stühle	Nr. 32, S. 203
Erwartungsabfrage	Nr. 25, S. 199
Kartenabfrage	Nr. 30, S. 202
Postkartenrunde	Nr. 22, S. 198
Psychodramatisches Soziogramm	Nr. 23, S. 198
SOFT-Analyse	Nr. 34, S. 204
Visitenkarte	Nr. 24, S. 199
Zurufabfrage	Nr. 31, S. 202

Persönliche Wirkungsmittel

1

Sichtbares Verhalten

- Haltung
- Mimika
- Gestik
- Blickkontakt
- Kleidung

Sprechweise

- Sprache, Sprachstil
- Lautstärke
- Deutlichkeit
- Geschwindigkeit
- Pausen
- Flüssigkeit
- Satzbildung
- »Füllsel«

Nützliche Frageformen je nach Zweck und Ziel

2

- | | |
|-----------------------|------------------------|
| - offene Fragen | - Prozessfragen |
| - geschlossene Fragen | - Beratungsfragen |
| - Alternativfragen | - Trichterfragen |
| - rhetorische Fragen | - hypothetische Fragen |
| - Initialfragen | - Gegenfragen |

3

Formulierung von Fragen Tipps

- Offene Fragen stellen:
wo, wie, wer, warum, wann, was
- Immer nur eine Frage stellen
- Positive Frageformen anwenden
- Teammitglieder persönlich ansprechen
- Antworten abwarten
- Zentrale Fragen visualisieren

4

Visualisieren

Material

- Pinnwand
- Flipchart
- Moderationskarten
- Stifte
- Stecknadeln

Gestaltung

- Nur ein Thema pro Seite
- Einprägsame Überschrift
- Etwa 7 Zeilen pro Chart
- Etwa 7 Worte pro Zeile
- Doppelter Zeilenabstand
- Schlüsselworte statt Sätze
- Maximal 3-4 Farben pro Chart

Feedback Regeln

5

- Sprich per ich und nicht per man
- Direkt, klar und genau
- Auf konkretes Verhalten beziehen
- Die Wirkung beschreiben; keine Wertung
- Brötchenregel beachten
- Nur so viel, wie der Empfänger verkraften kann

Feedback Schluss-Blitzlicht

6

- Kurzes Statement zu Arbeitsergebnissen und Gruppenklima.
- Jeder Teilnehmer sagt in ein bis zwei Sätzen, wie er sich fühlt, wie zufrieden er mit dem Ergebnis der heutigen Sitzung ist, wie er die Gruppendynamik beurteilt.
- Das Feedback des Einzelnen soll nicht kommentiert werden.
- Es gelten die Feedbackregeln.

7

Feedback Seminarabschluss

Fragestellung:

- Wurden meine Erwartungen erfüllt?
- Habe ich die Arbeit effektiv erlebt?
- Bin ich mit dem Ergebnis zufrieden?
- Habe ich mich in der Gruppe wohlfühlt?

8

Aktives Zuhören

- Das Problem definieren
- Lösungsalternativen erarbeiten
- Lösungsalternativen bewerten und entscheiden
- Die Entscheidung überprüfen

Gruppendynamische Prozesse

9

Orientierung:

- Einschwören geht vor Arbeiten
- Struktur anbieten

Gärung:

- Unterschiede und Kontroversen zulassen
- Störungen haben Vorrang!

Klärung:

- Verabredungen treffen
- Realistische Ziele setzen
- Verständnis und Akzeptanz überprüfen
- Kommunikationsregeln fördern

Bewährung:

- Den Prozess moderieren
- Der Gruppe vertrauen
- Aufgaben verteilen
- Rückfälle einkalkulieren

Risiken kalkulieren

10

- Zwischenruf: anhören, kurz beantworten oder an den Schluss verschieben
- Bei unsachlichen Bemerkungen: weitersprechen
- Bei unruhigen Teilnehmern: leiser sprechen, nach dem Grund fragen, kürzer fassen
- Wenn Teilnehmer den Raum verlassen: weitersprechen
- Wenn roter Faden weg: Zusammenfassung ankündigen oder eingestehen

11

Vermeidbare Risiken

- Ungenügende Vorbereitung
- Falsche Vorbereitung
- Falsche Teilnehmergruppe
- Teilnehmer nicht auf dem erforderlichen Informationsstand
- Schlechte Räumlichkeiten
- Technische Mängel

12

Lampenfieber

- Machen Sie sich mit dem Standort vertraut.
- Führen Sie eine Probepäsentation durch.
- Bereiten Sie sich gut vor.
- Lernen Sie die ersten Sätze auswendig.
- Stellen Sie sich vor, Sie stünden bereits vor Ihrem Publikum.
- Laden Sie die richtigen Teilnehmer ein.
- Machen Sie sich auf ernste Gesichter gefasst.
- Setzen Sie sich ein paar Minuten vor Ihrem Vortrag ruhig hin.
- Wenden Sie die 7-Schritte-Übung an.

7-Schritte-Übung

- 7 Schritte gehen, dabei tief ausatmen
- 4 Schritte ohne zu atmen, mit leerer Lunge, gehen
- 3 Schritte gehen und dabei tief einatmen
- von vorne beginnen
- Sequenz mehrmals (2–3 Minuten) wiederholen
- konstantes Maß einüben
- gleichmäßig tief ein- und vollständig ausatmen
- ruhig und langsam gehen

13

Vertraulichkeitsvereinbarung

- Der Trainer/die Trainerin hat keinen verdeckten Auftrag zur Personalbewertung.
- Er/sie gibt keine Informationen darüber weiter, wie Teilnehmer sich verhalten oder was sie gesagt haben.
- Die Teilnehmer können alles weitergeben, was *sie selbst* gesagt oder getan haben.
- Sie erzählen nichts darüber, was *andere* gesagt oder getan haben.
- Sie geben nur fachliche Arbeitsergebnisse und Grundstimmungen weiter.
- Diese Vereinbarung wird von jedem Teilnehmer durch Kopfnicken bestätigt.

14

15

Moderation
Schritt für Schritt zur Problemlösung

- Problemsammlung
- Problemauswahl
- Problemanalyse
- Zielanalyse
- Maßnahmenplan
- Präsentation
- Aktionsplan

16

Präsentation
Ablauf und Organisation

Ablauf:

- Eröffnung
- Hauptteil
- Schluss
- Diskussion mit Publikum
bzw. Entscheidungs-
trägern

Organisation:

- Zeitpunkt
- Ort/Raum
- Medien
- Handout

Präsentation Tipps

17

- auf Kernthesen konzentrieren
- lebendig gestalten
- zielgruppenorientiert präsentieren
- überzeugend argumentieren
- Interaktion während der Präsentation fördern
- Authentizität ist wichtiger als rhetorische Perfektion!
- Körpersprache beeinflusst die Glaubwürdigkeit!
- Präsentator steht im Mittelpunkt – auch bei Beamer-Präsentationen!

Präsentation Stolpersteine

18

- auf Störungen vorbereitet sein
- Einwände zulassen
- Zeit gewinnen durch Rückfragen
- auch unsachliche Beiträge ernst nehmen
- bei Abschweifungen vom Thema sofort steuernd eingreifen
- Dramaturgie nicht aus der Hand geben
- Eskalationsmodell beachten

19

Präsentation: Persönliche Angriffe abwehren

- dran denken: Angreifer ist in der schwächeren Position
- innerlich distanzieren
- abprallen lassen
- ignorieren, weiter-sprechen
- nicht vom Thema abbringen lassen
- abwehrende Gestik einsetzen
- nicht verteidigen
- nicht verunsichern lassen
- Betroffenheit zeigen bzw. äußern
- Beziehungsebene ansprechen
- wissen: sachliche Argumente bringen nichts

20

Präsentation: Überzeugende Argumentation

- eindeutigen Standpunkt beziehen
- klare Ziele nennen/verfolgen
- Nutzen statt Eigenschaften anbieten
- neue Argumente liefern
- Gegenargumente aufgreifen
- Übereinstimmung herstellen
- einfache Aussagen machen
- positive Alternativen aufzeigen
- Glaubwürdigkeit
- Begeisterungsfähigkeit
- Authentizität
- Fachkompetenz
- Gelassenheit
- Kontakt zum Publikum
- Emotionalität
- Wertschätzung

Überzeugende Argumentation in Diskussionen

- positive Argumente
- professionelle Argumentationstechnik
- logischer Aufbau
- nachvollziehbare Gedankenführung
- Begründung eigener Thesen
- Sympathiegewinn durch Ansprechen von Emotionen
- plakative Darstellung der Argumente
- Erkennen und Nutzen der gegnerischen Argumentation
- Bildung von Allianzen durch direktes Ansprechen einzelner Personen
- stärkerer Durchsetzungswillen als bei Diskussionspartnern
- harte, aber faire Zurückweisung falscher Argumente oder aggressiven Verhaltens

21

Postkartenrunde

Wie?

- Postkarten auf dem Boden auslegen
- Aufgabe erklären
- Zeitrahmen festlegen
- Teilnehmer einzeln zum Sprechen auffordern
- Kommentare nicht bewerten

Womit?

- verschiedene Postkarten mit unterschiedlichen Motiven
- mindestens doppelt so viele Karten wie Teilnehmer

22

23

Psychodramatisches Soziogramm

Wie?

- Seile in der Mitte des Raumes in Kreuzform auslegen
- an die vier Enden Kärtchen mit Himmelsrichtungen anlegen
- Aufgabe erklären
- Gruppe durch die Übung führen

Womit?

- 2 gleich lange Seile
- 4 Kärtchen (N, S, O, W)

24

Visitenkarte

Wie?

- vorbereitetes Flipchart vorstellen
- Kopien verteilen
- Aufgabe erklären
- Zeitrahmen festlegen: 10 Min. Vorbereitung, 4 Min. Präsentation
- Rückzugsmöglichkeiten schaffen
- Platz für Präsentationen vorbereiten

- Präsentationsverhalten nicht bewerten

Womit?

- Flipchart
- Moderationskarten, Wolken, Kreise usw.
- bunte Stifte

Erwartungsabfrage

25

Wie?

- Aufgabe erklären
- vorbereitete Pinnwand vorstellen
- Karten und Stifte austeilen
- Zeitrahmen festlegen:
z. B. 5 Min.
- Karten schreiben lassen
- Karten einsammeln und an Pinnwand heften
- Karten besprechen

Womit?

- vorbereitete Pinnwand
- bunte Moderationskarten
- Präsentationsmarker
- Pinnnadeln

Brainstorming

26

Wie?

- Aufgabe erklären
- Thema benennen
- Beiträge visualisieren
- Beiträge nicht bewerten
- alle Teilnehmer einbeziehen
- Unklarheiten sofort besprechen

- Beiträge laut vorlesen
- clustern
- ggf. bewerten

Womit?

- Flipchart
- Stifte

27

Brainwriting

Wie?

- Aufgabe erklären
- Thema benennen
- Zeitrahmen festlegen
- Karten sofort einsammeln und an die Pinnwand heften
- Karten besprechen
- keine Kommentare zulassen

- gemeinsam clustern
- ggf. bewerten

Womit?

- Moderationskarten
- Pinnwand
- Nadeln
- Stifte

28

Clustern

Wie?

- Begriff erklären
- Aufgabe erklären
- Zeitrahmen festlegen:
z.B. 30–90 Min.
- Karten einsammeln
- Karten vorlesen
- Gruppe zum gemeinsamen Clustern auffordern
- Cluster mit Überschrift versehen

Womit?

- Pinnwand
- bunte Moderationskarten
- große Moderationskarten oder Wolken für Überschriften
- Stifte
- Nadeln

Agenda

Wie?

- Themen sammeln
- Themen priorisieren
- Zeitrahmen festlegen
- Themen nacheinander bearbeiten
- Ergebnis protokollieren
- Verantwortliche für Umsetzung und Kontrolle benennen

Womit?

- Flipchart
- Pinnwand
- Moderationskarten
- Stifte
- Pinnnadeln

29

Kartenabfrage

Wie?

- Vorgehensweise erklären
- Aufgabenstellung formulieren
- Zeitrahmen setzen
- Stifte und Karten austeilen
- Karten einsammeln
- Karten einzeln vorlesen und besprechen
- Verständnisfragen klären

- ggf. Karten umformulieren lassen
- Karten an Pinnwand heften
- Karten clustern

Womit?

- Pinnwand
- Moderationskarten
- Stifte
- Pinnnadeln

30

31

Zurufabfrage

Wie?

- Vorgehensweise erklären
 - Gruppe auffordern, Ideen, Fragen, Lösungsansätze zu formulieren
 - Zurufe auf Flipchart schreiben
 - Verständnisfragen noch vor dem Aufschreiben klären
- alle Teilnehmer einbeziehen
 - darauf achten, dass kein Beitrag verloren geht

Womit?

- Flipchart
- Stifte

32

Leere Stühle

Wie?

- Methode erklären
 - Zweck und Ablauf der Übung erklären
 - Zeitrahmen festlegen
 - Stühle für Protagonisten und fiktive Personen vorbereiten
 - Regieanweisungen geben
 - mit gezielten Fragen den Gesprächsverlauf steuern
- wichtige Aspekte visualisieren
 - Notizen dem Protagonisten geben

Womit?

- Stühle
- Namensschilder
- Flipchart
- Stifte

Das Innere Team

33

Wie?

- Methode erklären
 - Zweck und Ablauf der Übung erklären
 - Zeitrahmen vorgeben
 - Teilnehmer bitten, nicht zu sprechen
 - Hilfestellung leisten, wenn nötig
 - Ergebnisse auf Wunsch fotografieren
- Teilnehmern die Dokumentation mitgeben

Womit?

- vorbereitetes Flipchart
- verschiedenfarbige Moderationskarten
- Stifte
- Kamera

SOFT-Analyse

34

Wie?

- Methode erklären
 - Zweck und Ablauf der Übung erklären
 - Zeitrahmen festlegen
 - Impulsfragen stellen
 - Teilnehmer bitten, nicht zu sprechen
 - Hilfestellung geben, wenn nötig
- vorbereitetes Flipchart
 - farbige Moderationskarten
 - mehrere verschiedenfarbige Stifte

Womit?

DANKSAGUNG

Die Idee zu diesem Buch resultierte aus den Erfahrungen, die ich im Laufe der Jahre mit Gruppenarbeit und Coaching gesammelt habe.

Ohne die Unterstützung meiner Familie und Freunde hätte ich es nicht schreiben können. Mein Dank gilt daher allen, die sich für mich Zeit genommen haben: Meinem Lebensgefährten für die unermüdliche IT-Hilfe, wenn mal wieder ein Programm abgestürzt war, für sein Geschick, das richtige Wort zu finden, und für seine Geduld. Meinen Kindern, die mir stets das Gefühl gaben, auf dem richtigen Weg zu sein, und die mir halfen, manche »Durststrecke« zu überstehen.

Birgit Nietz hat mich ein langes Stück des Weges begleitet und mit ihren kreativen Ideen unterstützt. Mareike Peter zeigte mir, wie ein Sachbuch aufgebaut sein sollte, und hat sich durch viele Seiten Erstkorrektur durchgearbeitet. Ulrich Schupp half mir mit seinem strategischem Blick, stets den »roten Faden« im Auge zu behalten. Mit zeichnerischem Talent und sensiblem Gespür für die Kernaussagen hat Ingrid Gajdoss-Baur die Grafiken entworfen.

Ohne Ute Flockenhaus, Programmleiterin beim GABAL Verlag, hätte ich den Schritt vom Manuskript zum Buch nicht gewagt. Ihr Vertrauen in mein Projekt und ihre Unterstützung bei den ersten unsicheren Schritten in der mir bisher unbekanntem Welt des Verlagswesens gaben mir Sicherheit und das Gefühl, beim GABAL Verlag gut aufgehoben zu sein. Ganz besonders möchte ich mich bei meiner Lektorin, Dörte Fischer, bedanken, die das Buch maßgeblich mitgestaltet hat. Mit ihrer Erfahrung und Gründlichkeit hat sie mich auf freundliche Art vor so manchem Fehler bewahrt.

Mein Dank geht auch an meine Trainer, Lehrer und Seminarteilnehmer, ohne die viele Themen im Bereich der reinen Theorie geblieben wären und deren Feedback in dieses Buch eingeflossen ist:

- PBO für die Moderatorenausbildung,
- Fridolin Lützelschwab und Martin von Below, Personal- und Organisationsentwicklung, Berlin, für die Moderatorenweiterbildung,
- Rainer M. Fuchs, Frankfurt a.M., für Einblicke in Psychodramatische Methoden und Personal Coaching,
- den Trainern des Moreno Institutes Münster für die Ausbildung »Psychodrama als Supervisionsmethode«,
- SJ Pater Rupert Lay für lebenswichtige Weisheit und das Seminar »Einführung in die Dialektik«.

Ulrike Müller

Frankfurt am Main, im Januar 2010

LITERATURHINWEISE

Bay, Rolf H.: Erfolgreiche Gespräche durch aktives Zuhören; Expert Verlag; Renningen; 2008

Buzan, Tony; Buzan, Barry: Mind-Mapping; mvg; gebundene Ausgabe; 2005.

Tony Buzan ist bekannt geworden durch die Prägung des Begriffs Mind-Map und die Einführung ihrer methodischen Anwendung. Er war nach dem Studium der Psychologie, Anglistik und Mathematik als Wissenschaftsjournalist und Herausgeber tätig. Schon in den 1960er Jahren ist Buzan als Herausgeber des International Journal of MENSA öffentlich in Erscheinung getreten. Seit dem Erfolg seines Buches »Make the Most of Your Mind« (1977) hat sich Buzan in zahlreichen populärwissenschaftlichen Büchern, Aufsätzen und Fernsehfilmen mit Gehirn- und Kreativitätsforschung befasst. Außerdem ist Tony Buzan Gründer und Organisator der Gedächtnisweltmeisterschaften sowie Leiter des World Memory Sports Councils.

Ingham, Harry; Luft, Joseph: The Johari Window. A Graphic Model For Interpersonal Relations. Western Training Laboratory in Group Development; University of California at Los Angeles, Extension Office; 1955.

Luft, Joseph: Einführung in die Gruppendynamik; Klett; Stuttgart; 1971.

Das »Johari-Fenster« spielt in der gruppendynamischen Arbeit seit den 1960/70er Jahren eine bedeutsame Rolle, wenn es darum geht, die Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung zu demonstrieren, und gehört zum Standardrepertoire gruppendynamischer Verfahren. Systematisch gehört es zur differenziellen und Persönlichkeitspsychologie, zur Sozialpsychologie und Gruppendynamik.

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 3; rororo; Reinbek; 1998.

Schulz von Thun, Friedemann; Stegemann, Wibke: Das Innere Team; rororo; Reinbek; 2004.

Das »Innere Team« ist ein Persönlichkeitsmodell des Hamburger Psychologen Friedemann Schulz von Thun. Er stellt in diesem Modell die Pluralität des menschlichen Innenlebens mit der Metapher eines Teams und seines Leiters dar. Dies soll die Selbstklärung in zwiespältigen Situationen unterstützen und damit die Voraussetzung für eine klare und authentische Kommunikation nach außen bieten.

Seiwert, Lothar J.: Das 1 mal 1 des Zeitmanagements; Gräfe und Unzer Verlag; München; 2007.

Simon, Hermann; von der Gathen, Andreas: Das große Handbuch der Strategieinstrumente: Alle Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung; Campus; Frankfurt a. M.; 2002.

Steil, Lyman K.; Summerfield, Joanne; de Mare, George: Aktives Zuhören. Anleitung zur erfolgreichen Kommunikation; McGraw Hill; Cornell University; USA; 1985.

Der US-amerikanische Psychologe und Psychotherapeut Carl R. Rogers hat das »Aktive Zuhören« als Werkzeug für die Gesprächstherapie entwickelt.

Reiman, Alan J.; Thies-Sprinthall, Louis: Mentoring and Supervision for Teacher Development; Addison Wesley; 1997.

Rogers, Carl R.: Die nicht-direktive Beratung. Counseling and Psychotherapy; Fischer; o.J.