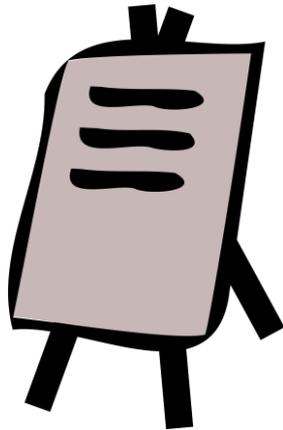




ad > personam  
trainings & mehr

## SVP-Forum der **AK** Salzburg



Workshop

### „Moderation von Sitzungen zum Thema ANS“

Praktische Moderationstechniken für effiziente Besprechungen

Salzburg, am 28. Juni 2018

---

Mag. Gertraud Hinterseer

Ad>personam Training • Beratung • Unternehmenskultur

Bahnhofstr. 16, A-4910 Ried im Innkreis

Mobil: 0676/9258095, Tel+Fax: 07752 82873, E-Mail: [g.hinterseer@ad-personam.com](mailto:g.hinterseer@ad-personam.com)

Homepage: [www.ad-personam.com](http://www.ad-personam.com)



ZUR EINSTIMMUNG EINIGE ZITATE:

Der Wert des Dialogs hängt vor allem  
von der Vielfalt der  
konkurrierenden Meinungen ab.  
Karl R. Popper

**Zwei Selbstgespräche  
sind noch lange keine Diskussion.  
(Volksmund)**

**Andere überzeugen  
kann man am besten  
mit den Ohren  
indem man ihnen zuhört!  
Dean Rusk**

**Nichts ist so verworren,  
daß ein Gespräch es nicht löste!  
Euripides**

Was nicht umstritten ist,  
ist auch nicht sonderlich interessant.  
Johann W. von Goethe

**Toleranz ist der Verdacht:  
der andere könnte recht haben.  
Kurt Tucholsky**

**Die Ader kosten Überlegung.  
Gotthold Ephraim Lessing**



## **Inhaltsverzeichnis**

<i>Besprechungen – Lust oder Frust?</i> .....	4
Konferenzen, Meetings und Besprechungen .....	5
Einige Elemente einer wirkungsvollen Besprechung .....	6
Besprechungen moderieren – eine Methode und die Aufgaben .....	7
Moderation oder Leitung? - Unterschiede .....	8
<i>Drei Ebenen der Prozessbegleitung</i> .....	9
<i>Visualisieren – sichtbar machen</i> .....	11
Wirkungen & Nebenwirkungen von Visualisierungshilfen .....	12
<i>Die Phasen einer Moderierten Besprechung</i> .....	13
1. Beginn: Anfangen und Situation klären .....	14
2. Themen formulieren und auswählen .....	15
3. Themen bearbeiten – Lösungen suchen .....	18
4. Ergebnisse sichern – Umsetzung planen .....	19
5. Zusammenfassen und Abschließen .....	20
<i>Transparenz herstellen und Überblick bewahren</i> .....	21
<i>Lösungen finden durch gezielte Fragetechniken</i> .....	23
Einige hilfreiche Fragen für den Blick nach vorne .....	24
<i>Wie kommuniziere ich in verschiedenen Rollen?</i> .....	25
<i>ANHANG: Vorlagen für Problemlösungen</i> .....	26
Probleme lösen mit dem KULT-Verfahren .....	26
Die IST-/ SOLL-Analyse: Themen bearbeiten in 3 Schritten .....	26
Problemlösungsmethode: 5 Why's .....	27
Kleiner Zitatenschatz .....	28
<i>Literaturhinweise</i> .....	29



## BESPRECHUNGEN – LUST ODER FRUST?

Als Führungskraft, Teamleiterin und/ oder Projektverantwortliche sind Sie laufend im Gespräch, nicht nur mit Einzelpersonen sondern auch mit Gruppen. Einerseits kennen Sie die Besprechungen als TeilnehmerIn, andererseits werden Sie auch hin und wieder selber Besprechungen leiten. Drei zentrale Fragen tauchen dabei immer wieder auf:

- ▶ Wie kann ich eine Gruppe von unterschiedlichen Menschen mit unterschiedlichen Meinungen, Kompetenzen und Motivationen so leiten, dass sich etwas bewegt, dass die Unterschiedlichkeit der Leute interessant wird und dass ein fruchtbarer Boden für gemeinsame Entwicklungen und Kommunikation entsteht? → **Effizienz und Offenheit**
- ▶ Wie kann ich sicherstellen, dass meine Inhalte auch wirklich angekommen und verstanden worden sind? → **Input von mir**
- ▶ Wie kann ich die Leute dazu bewegen, nicht nur physisch anwesend zu sein, sondern sich auch aktiv einzubringen, mitzudenken? → **Input von der Gruppe**

Es geht also um

- Gruppendynamiken konstruktiv nützen
- Infos klar und prägnant rüberzubringen
- TeilnehmerInnen aktivieren zum Mitreden, Mitdenken, Mittun

**Einige Fragen für Sie - zum Einsteigen ins Thema:**

Angenommen, Sie erhalten jetzt grade den Auftrag, eine Besprechung zu leiten.

**Wie ist Ihre erste, spontane Reaktion drauf?**



**Wie stellen Sie sich eine sehr gute, wirkungsvolle Besprechung vor?**

**Was sind die schlimmsten Ereignisse, die Ihnen bei einer von Ihnen geleiteten Besprechung passieren können?**



## **KONFERENZEN, MEETINGS UND BESPRECHUNGEN**

Eine Gruppe braucht Zeit und Raum, um sich als Gruppe oder Team auch tatsächlich erleben zu können und funktionsfähig zu werden.

Besprechungen haben dafür eine zentrale Bedeutung!

- Sie sind eine Informationsdrehscheibe: wichtige Inhalte sollen gut landen und ankommen
- Sie sind das Forum, in dem die Leute zusammenkommen: verschiedene Meinungen und Stimmungen wollen berücksichtigt und eingebunden werden
- Sie sind der Ausgangspunkt für gemeinsames Wirken und Arbeiten: Beschlüsse, Aktivitäten und Ziele, sollen definiert, angestrebt und gemeinsam verfolgt werden

### **Worum geht es? – Besprechung um zu besprechen?**

**Jede Besprechung sollte eine eigene Zielsetzung haben, und es ist hilfreich, diese Zielsetzung zu *benennen*!**

Die Suche nach einer eigenen Begrifflichkeit kann sowohl kreativ-inspirierend als auch zielorientiert und teambildend wirken!

Einige Beispiele:

- Arbeitstreffen: um die Arbeiten zu koordinieren, den Informationsfluss zu sichern, Diensterteilung usw.
- Planungsmeeting: Strategien und Zielsetzungen erarbeiten, überprüfen
- Visionskonferenz: Raum für Visionen schaffen, Teamkultur erarbeiten, Ressourcen aktivieren
- Beratungstreffen: um Problemlösungen zu finden (Qualitätssteigerung, Konflikte, Entwicklungsprobleme, Disziplinprobleme usw.)
- Symposion zur Entscheidungsfindung
- Teamkonferenz
- Team – Pallaver: Befindlichkeiten, Ist-Stand eruieren, usw.
- Zirkel, Kreis
- Versammlung
- Blitzmeeting: wird anlassgegeben ausgerufen und hat eigene Regeln



## **EINIGE ELEMENTE EINER WIRKUNGSVOLLEN BESPRECHUNG**

Worauf können Sie achten, um schon in Ihrer Vorbereitung eine Besprechung wirkungsvoll zu gestalten?

### **Den Energie-Level beachten – den Energie-Rhythmus steuern**

- Einen kraftvollen und konzentrierten Einstieg und Anfang ermöglichen
- Vor Pausen und Abschlüssen möglichst Energie freisetzen!
- Genügend Zeit einplanen für die Zusammenfassung, den Abschluss und das Ende

### **In Zyklen denken**

- Die 3 Kernphasen von einem Zyklus beachten:
  - ➔ Anfangen mit Entschiedenheit
  - ➔ Durchführen mit Konzentration
  - ➔ Abschließen mit Deutlichkeit
- Offene Fragen/ Aufgaben von letzter Besprechung am Anfang setzen: was kann abgeschlossen werden? Bisherige abschließen, bevor das nächste angepackt wird!

### **Aktivieren**

- Die TeilnehmerInnen selbst entdecken und tun lassen
- Möglichkeiten geben, selbst nachzudenken und es auszusprechen (zB. durch kurze „Murmelrunden“ oder „Nachbarschaftsgespräche“ von ca. 5 Minuten)

### **Öffnen – motivieren – „heben“**

- Freude am Können bewirkt Freude am Mehr-Können! Wer sich dumm fühlt, hat wenig Freude am Lernen ... deshalb: Stärken ansprechen und sichtbar machen! Ermutigen!
- Erfolge in Erinnerung rufen, die Ressourcen in der Gruppe zum Thema machen

### **Abwechslung in jeder Hinsicht**

- Abwechslung schaffen: zwischen Einzelarbeit und Plenum, zwischen sitzen und stehen (zB. Standrunden), zwischen schreiben und reden, zwischen Input und „Verdauungsgesprächen“, zwischen Kleingruppen-Austausch und Plenum, usw.
- Die TeilnehmerInnen in verschiedenen Konstellationen in Kleingruppen mischen

### **Die Medien auf meine Ziele und Inhalte abstimmen**

- Vor allem Informationen können durch gezielte Vorbereitung verdichtet, verdeutlicht und damit leichter verständlich gemacht werden. Das Visualisieren von Inhalten am Flipchart, mit powerpoint usw. ist dabei hilfreich.
- Aber – die Medien sollten gut abgestimmt sein auf meine Ziele - nicht umgekehrt!



## BESPRECHUNGEN MODERIEREN – EINE METHODE UND DIE AUFGABEN

Was ist gemeint, wenn es um die Moderation einer Besprechung geht?

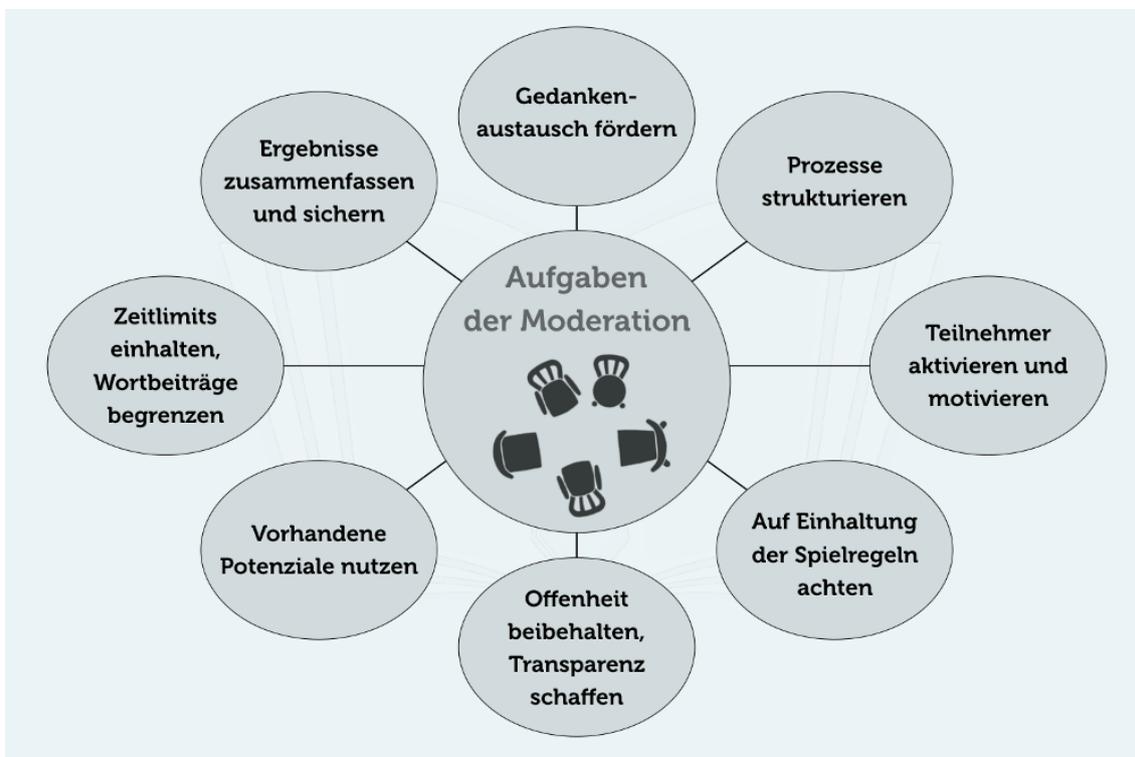
Hier eine Definition:

Bei der Moderation handelt es sich um eine Methode, mit der Arbeitsgruppen unterstützt werden können, ein Thema, ein Problem oder eine Aufgabe

- auf die Inhalte konzentriert, zielgerichtet und effizient
- eigenverantwortlich
- im Umgang miteinander zufriedenstellend und möglichst störungsfrei
- sowie an der Umsetzung in die alltägliche Praxis orientiert

zu bearbeiten.

Welche Aufgaben liegen bei der Moderation? Ein Überblick:





**MODERATION ODER LEITUNG? - UNTERSCHIEDE**

Die Moderation hat sich als aktivierende und mitarbeiter/innen-orientierte bzw. teilnehmer/innen-orientierte Methode sehr verdient gemacht.

Aber: selbst eine gute Moderation soll keine Führungsaufgabe ersetzen. Deshalb ist wichtig vorher abzuklären, ob eine Arbeitsgruppe/ Besprechung von der Führungskraft *geleitet* oder von einer neutralen Person *moderiert* werden soll.

**Was einige wesentlichen Unterschiede sind, finden Sie hier in übersichtlichen Stichworten:**

<b>Leitung einer Arbeitsgruppe</b>	<b>Moderation einer Arbeitsgruppe</b>
Sie sind inhaltlich beteiligt, nehmen Stellung und beziehen Position	Sie sind inhaltlich unparteiisch und sind dem Ergebnis gegenüber offen (unabhängig)
Sie konzentrieren sich hauptsächlich auf den Inhalt	Sie konzentrieren sich auf die Auswahl und Anwendung von Methoden, die für den Prozess und die Gruppe passen
Ihre Willensdurchsetzung ist gefragt – Sie haben Ziele, Vorgaben, Prioritäten und Rahmenbedingungen klar zu vertreten	Die Willensbildung und Entscheidungsfindung der Gruppe ist gefragt – Ihre eigenen Prioritäten geben Sie hier nicht zu erkennen!
Sie geben konkrete Arbeitsziele vor	Sie fördern die Gruppe darin, sich selber konkrete Ziele zu setzen und sie zu bearbeiten
Sie geben klare Regeln vor für die Arbeit und sorgen für die Einhaltung dieser	Sie spiegeln das Geschehen in der Gruppe und geben durch Fragen der Gruppe die Möglichkeit, sich selber die Regeln zu setzen und einzuhalten
Die Protokollierung der Sitzung delegieren Sie oder erstellen Sie im Nachhinein	Eine Ihrer Hauptaufgaben ist, die Vereinbarungen, Arbeitsschritte und Ergebnisse offen, simultan und deutlich zu visualisieren
In der Leitung einer Sitzung sind Sie meist auch hierarchisch höhergestellt und Ihre Aussagen besitzen damit von vornherein ein besonderes Gewicht	In der Moderation einer Sitzung kümmern Sie sich um den Arbeitsprozess – weder Ihre noch andere Positionen spielen während der Arbeitssitzung eine Rolle



## DREI EBENEN DER PROZESSBEGLEITUNG

Den Prozess einer Arbeitsgruppe kann und soll der/die Moderator/in auf mehreren Ebenen gut im Auge behalten:

Individuum	<b>Psycho-logik</b>	was braucht jede/r einzelne, um gut dabei zu sein?
Gruppe	<b>Sozio-logik</b>	was braucht die Gruppe, das Zusammenspiel der Einzelnen?
Thema	<b>Sach-logik</b>	wie kann der Inhalt gut bearbeitet werden? Themenorientierung?

### Diskussionen moderieren – einige Hinweise

#### **1. Der Blick auf die einzelnen Mitglieder – die Psychologik**

Hier geht es vor allem um die Rahmenbedingungen und Lenkung der Gruppe. Wie schafft man eine Bereitschaft der Gruppenmitglieder, sich zu äußern, sich zu beteiligen, aktiv mitzudenken?

- Einstiegsfragen, die eine Aktivierung und Diskussionsbeteiligung ermöglichen: der „emotionale Einstieg“
- mit Fragen arbeiten – direkte Fragen, allgemeine Fragen, Personen ansprechen usw.
- Fragen weitergeben – nicht selber beantworten, sondern gute Fragen aus der Gruppe in die Gruppe zurückgeben und von ihr bearbeiten lassen
- mit Impulsen arbeiten (v.a. wenn zeitlich begrenzt): Cartoons, Bilder, Metaphern, Zitate ...
- Unterschiede gelten lassen, stehen lassen
- eigene Meinung zurückhalten. Während einer Diskussion wiegt das Wort des/r Diskussionsleiters/in aufgrund der hervorgehobenen Rolle mehr und kann sich hemmend auswirken auf die Bereitschaft, Meinungen kund zu tun!
- auf Zurückhaltende achten – Beteiligung erleichtern, Wortmeldungen moderieren (nicht nur die Lautesten reden lassen, Dialoge aufweichen und andere Stellungnahmen ermöglichen) und eine gewisse Ordnung der Beiträge nach inhaltlichen Schwerpunkten ermöglichen (z.B. „Das war jetzt eine Äußerung zu dem Thema ... Herr A, B und D haben sich gemeldet – möchten Sie ebenfalls dazu was sagen oder geht es um etwas anderes?“)
- Nicht unterbrechen und dafür sorgen, dass nicht unterbrochen wird!
- Für „emotionalen Ausstieg“ sorgen



## **2. Der Blick auf die gesamte Dynamik und das Zusammenspiel – die Soziologik**

Die Überzeugungskraft, die Darstellung der Argumente und die Bereitschaft oder Sturheit der Teilnehmer/innen bezogen auf den Inhalt beeinflussen die Bewegung einer Diskussion erheblich.

- Im Auge behalten: was sind die Ziele – wozu die Diskussion?
  - um ein Thema zu zerlegen und besseren Einblick zu erhalten (discutare (lat.) bedeutet zerwerfen, auseinander schlagen) und um neue Erkenntnisse zu gewinnen und zu verdichten?
  - um Inhalte in der Gruppe zu verankern?
  - um einen Meinungsaustausch zu ermöglichen?
  - um Einsicht und Einigkeit zu erzeugen? usw.
- Wie viel Zeit steht zur Verfügung? Danach wird auch die Diskussion gestaltet, gestrafft oder mit den Mitteln der Zusammenfassung, Provokation, Zuspitzung, Synthese usw. strukturiert und in einen Ablauf gebracht
- Sind Redemöglichkeit, Zeit und Aufmerksamkeit unter den Gruppenmitgliedern gut verteilt?
- Prozesshafte Entwicklung einer Diskussion fördern und/ oder zulassen: vor allem am Anfang nicht die Widersprüche glätten sondern transparent machen (These – Antithese – Synthese) und möglichst viele Sichtweisen begünstigen, um im Verlauf der Diskussion auf eine Synthese zuzusteuern (das kann auch eine Zusammenfassung der wesentlichen Aspekte des Themas sein)
- Diskussion abschließen! Vor allem durch Zusammenfassung, Ergebnisse festhalten, Thema, Diskussionsverlauf und Diskussionsstand benennen!

## **3. Der Blick auf das Thema (Argumentation) – die Sachlogik**

Dabei geht es um die logische Feinstruktur und Entwicklung der inhaltlichen Auseinandersetzung und Diskussion durch Argumente – auf Sachlichkeit und Inhalt bezogen.

- Um was geht es genau? – Thema sichern und eingrenzen und auf den Punkt bringen bzw. zuspitzen
- Sind die Inhalte und Beiträge übersichtlich und verständlich für jede/n?
- Gibt es Nebenthemen und Ablenkungen oder Umwege – und was soll damit geschehen?
- Was sind die zentralen Thesen und Argumente?
- Welche Positionen sind daraus ableitbar oder bereits vorhanden?
- Welche Gegenpositionen sind denkbar?
- Was soll ausgeklammert werden?



## **VISUALISIEREN – SICHTBAR MACHEN**

Das Benennen und Sichtbar-Machen ist eine zentrale Aufgabe in der Moderation. In Kommunikationsprozessen wird oft nur über einen Kanal wahrgenommen: über das Ohr.

Das Visualisieren von Inhalten kann die Konzentration und Aufmerksamkeit durch die erweiterten Wahrnehmungskanäle erheblich steigern. Visualisieren bedeutet, für alle sichtbar an einer Tafel, am Flipchart/ Pinwand oder auch im Raum schriftlich strukturiert festhalten, was inhaltlich passiert. Visualisierung materialisiert Gruppenprozesse und Inhalte und macht sichtbar, greifbar und begreifbar, was passiert.

### **Visuelle Hilfen sollen**

- untermalen und das Gedächtnis unterstützen
- Orientierung und Übersicht geben (an welcher Stelle des Vortrags oder Prozesses befinden wir uns).
- die Rede ergänzen: sie soll die Aufmerksamkeit verstärkt auf den Punkt lenken, der in der Rede vorkommt. Es genügt, in Stichworten zu visualisieren.

### **Visualisierungen sollen Ablenkungen vermeiden, die daraus entstehen, dass die Teilnehmer/innen**

- Mühe haben, sich das Gesagte vorzustellen
- sich das Gesagte (z.B. Zahlen) nicht merken können
- in der Fülle der Informationen den Faden/ die Übersicht verlieren.

### **Visualisierung ist nötig, wenn Sie**

- einen Überblick über den Aufbau des Vortrags/ Meetings oder Gedankens geben
- Zahlen, Statistiken, Datenvergleiche verwenden
- zentrale Botschaften herausheben möchten
- Emotionalität ansprechen wollen (ein Bild sagt mehr als tausend Worte)

### **Optische Gestaltungsgrundsätze:**

- Eindeutige Aussagen, einfache Darstellung
- Graphik/ Bild, wenn Worte zu kompliziert sind
- Nur Wesentliches darstellen
- Genügend Platz nehmen
- Gut leserliche Schrift verwenden



## **WIRKUNGEN & NEBENWIRKUNGEN VON VISUALISIERUNGSHILFEN**

### **Hand-outs**

- Können zum richtigen Zeitpunkt verteilt werden
- Kein Herumblättern und Suchen wie in gebundenen, mehrseitigen Unterlagen
- Jede/r kann sich zum Gesagten Notizen machen

**Aber:** bei größeren Gruppen kann es lange dauern, bis jede/r den Zettel hat

### **Gebundene Unterlagen**

- Gut, wenn Unterlagenmaterial umfangreich ist
- Gut zum Nachblättern, Nachlesen, auch für Vorbereitungen
- Professioneller Eindruck

**Aber:** die Aufmerksamkeit geht oft mehr in die Unterlagen als ins gesprochene Wort!

### **Projektionen mit Overhead oder Beamer**

- gut, um die Aufmerksamkeit aller auf einen Punkt zu fokussieren
- Kann gut vorbereitet werden
- Wirkt professionell – ist gerade sehr beliebt und modern (vgl. Power-Point-Präsentationen)

**Aber:** die Konzentration lässt oft sehr nach, sobald der Lichtkegel ausgeschaltet ist und die Aufmerksamkeit wieder auf die Person gelenkt wird (möglichst etwas Aktivierendes tun wie Fragerunde/ Diskussionszeit)

### **Arbeiten mit Flipchart**

- Schnell zur Hand, gut vorbereitbar
- Man kann für alle sichtbar mitschreiben, Notizen im Gespräch anbringen – Missverständnisse werden sofort sichtbar!
- Ist ein gewohntes und bekanntes Arbeitsmittel. Vor allem das Abfotografieren der Flipcharts erleichtert das Protokollerstellen!

**Aber:** Achten Sie darauf, dass Sie genug Platz haben, um die Plakate ohne große Umstände aufzuhängen!

### **Pinwände und Moderationskarten:**

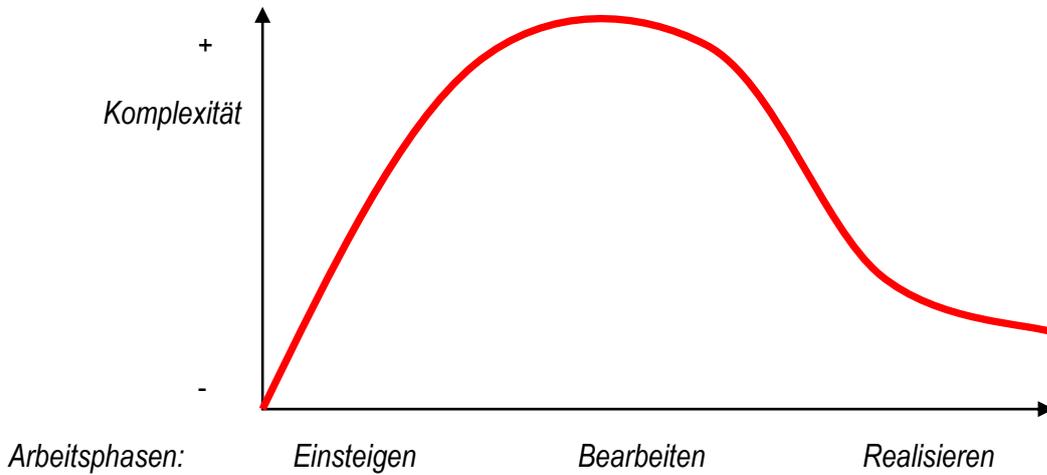
- Mehr Platz zum Schreiben (mit Packpapier) und die Möglichkeit, Kärtchen auf zu pinnen (gut für Vortrag/Argumentation, bei dem jeder Schritt mit einem Stichwort auf Kärtchen visualisiert werden kann)
- Kärtchen sind abnehmbar, kann man gut sortieren und umordnen
- Ist ein interaktives Mittel: die TeilnehmerInnen (v.a. bei Mehrparteienkonflikten) selber schreiben Ihre Punkte/ Themen/ Vorschläge auf (falls dies gewünscht, hilfreich ist) und hängen es an die Pinwand

**Aber:** für so kreative, lebendige Methoden braucht es auch eine entsprechende Stimmung. Paßt nicht immer.

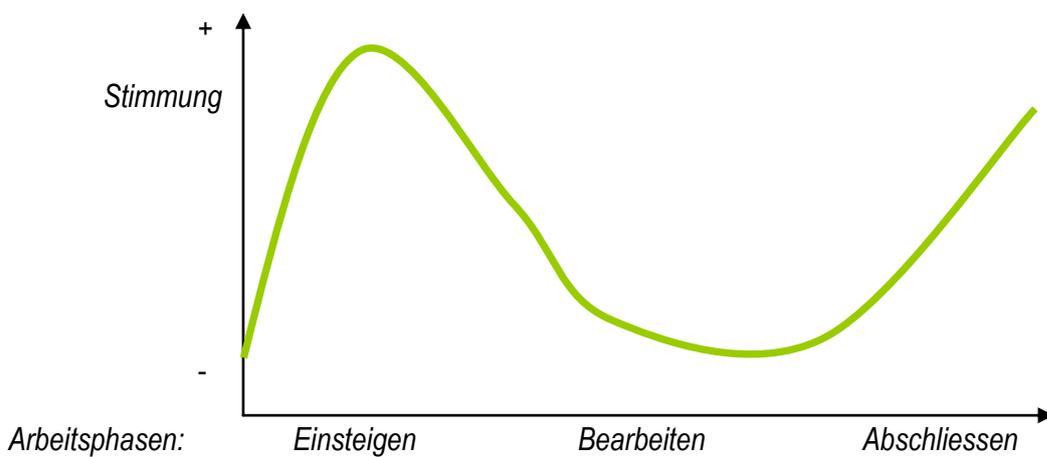


## DIE PHASEN EINER MODERIERTEN BESPRECHUNG

Die Komplexitätskurve eines Problemlösungsprozesses:



Die Stimmungskurve eines Problemlösungsprozesses:



### Die fünf Phasen einer Moderation:

1. Beginn – Anfangen – Situationsklärung	Einstieg
2. Themen formulieren und auswählen	} Mittelteil
3. Themen bearbeiten – Lösungen suchen	
4. Ergebnisse sichern – Umsetzung planen	
5. Abschluss	Finale



## **1. BEGINN: ANFANGEN UND SITUATION KLÄREN**

### **0. Die unmittelbare Vorbereitung:**

- ➔ Raum gestalten – eine kommunikative Sitzordnung vorbereiten mit Platz für Gruppenarbeiten (zB. Sesselkreis mit Tischen und Sessel am Rand, oder Tische in U-Form stellen usw.)
- ➔ Flipcharts und Pinnwände vorbereiten
- ➔ Material bereithalten!

### **1. Die Begrüßung als Einstieg**

- Einige öffnende, energispendende Worte von Ihnen als Moderatoren/innen – die TeilnehmerInnen sollen sich gut orientieren können!
- Meetingzeit festlegen, (Straffheit fördert Effizienz!)
- Anlass und Ziel erklären (was wollen wir hier und heute erreichen? Und wie ist diese Veranstaltung zustande gekommen?)
- Die eigene Rolle als ModeratorIn/Konferenzleiter/in transparent machen (was ist Aufgabe der Gruppe, was ist von den Moderatoren/innen zu erwarten?)
- Den Einstieg ins Thema vorbereiten (eventuell mit Zitat, Bild, kleine Geschichte...)

### **2. Die Anfangsrunde**

- ➔ Sich vorstellen: Name, Funktion/ Aufgabe in der Gruppe, evtl. aktuelle Befindlichkeit (ein Gedanke auf dem Weg hierher...)
- ➔ Erwartungen von den TeilnehmerInnen an die Sitzung oder auch zB. „1 Stichwort zum Thema“ von jedem/r
- Um Blockaden zu lösen (es genügt eine Blockade bei einem/r einzigen Teilnehmer/in, um die ganze Runde zu bremsen in ihrer Kreativität und schnellen Kommunikation)
- Damit alle einsteigen und ganz dabei sein können
  - ➔ es geht hier nicht um Selbsterfahrung, sondern um effizientere Kommunikation
  - ➔ als Moderator/in muss ich wissen, mit welcher emotionalen Ausgangslage ich es zu tun habe

### **3. Das Organisatorische klären**

- ➔ Spielregeln für das Zusammenarbeiten vereinbaren (kann auch zeitgleich schon begonnen werden mit den Erwartungen)
- ➔ Ablauf und Zeitrahmen, Pausen und Pünktlichkeit abklären

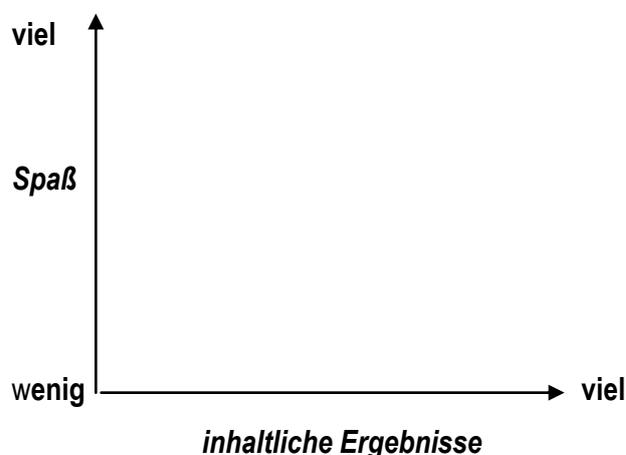


#### 4. Methodische Hinweise zum Anwärmen

Zum Ankommen und Anwärmen können sich „Ein-Punkt-Fragen“ gut bewähren. Jede/r bekommt einen Klebepunkt und ordnet diesen in den Fragen-Raster ein. Die Teilnehmer/innen haben die Möglichkeit, Ihre komplexen Befindlichkeiten mit einem Punkt zu orten und dazu leichter die Worte zu finden. Außerdem kommt Bewegung in die Gruppe und jede/r hat auch einen guten Überblick über die Gruppenstimmung.

Beispiele:

#### Was erwarten Sie von dieser Besprechung?



#### Wie stark sind Sie persönlich vom Thema betroffen?

Sehr betroffen	Betroffen	Wenig betroffen	Gar nicht betroffen

#### Ankomm-Übung

Für viele Teilnehmer/innen ist die Ankunft zu einer moderierten Besprechung hektisch – und selbst wenn lange Anfahrtswege am Morgen ausbleiben, ist bei nachmittäglichen Starts die Arbeit noch sehr präsent. Es empfiehlt sich, eine Möglichkeit zu geben, auch „geistig anzukommen“.

- ➔ Als einfache Ankomm-Übung dient: erzählen Sie in der Anfangsrunde von einem Gedanken, den Sie auf dem Weg hierher hatten (bei größeren Gruppen kann dies auch in „Nachbarschaftsgesprächen“ geschehen, - spart Zeit)

## 2. THEMEN FORMULIEREN UND AUSWÄHLEN

In dieser Phase geht es darum, die Themen und Fragestellungen zu erkunden, die für die Teilnehmer/innen offen sind. Je nach Anlass und Vorgesprächen sind diese Themen mehr oder weniger vorgegeben. Bei vorgegebenen Thematiken wie beispielsweise: „Gruppenklima verbessern“



besteht die Aufgabe darin, die Unterthemen und die Probleme, die im Titel mitschwingen, zu erfassen.

Es geht also um:

- Sammeln von Themen und Informationen
- Sortieren der gesammelten Themen – inhaltlich zusammenhängende Gruppen/ Cluster bilden
- Eine Reihenfolge bilden nach bestimmten Kriterien

**Hinweis:** Bei der Themensammlung und Strukturierung soll noch keine Diskussion und Lösungssuche zugelassen werden!

### Einige methodische Hinweise zur Themensammlung:

#### 1. Die Fragestellung wird klar formuliert und aufgeschrieben:

- Worüber müssen wir hier unbedingt sprechen?
- Welche Themen müssen behandelt werden?
- Was steht an? Was ist für mich offen? usw.

#### 2. Die Methode: Prouds & Sorries

Wenn die Gruppe einen zurückhaltenden Eindruck macht und die Stimmung zusammengefaßt lauten könnte: "wir haben doch eh keine Probleme...", kann die Themensammlung erleichtert werden durch die Frage:

<b>Prouds: worauf wir stolz sind!</b>	<b>Sorries: was soll verbessert werden?</b>

#### 3. Die Karten-Frage:

- Jede/r erhält für eine Einzelarbeit (ca. 10 min) Karten, auf denen die Themen in kurzer, verständlicher und prägnanter Form aufgeschrieben werden.
- Die Karten können nun entweder von jedem selber vorgetragen und vorgestellt werden oder es wird anonym eingesammelt.
- Dann werden die Karten gesichtet und zusammengefasst oder "geclustert" (Cluster = Zusammenfassen von Karten, die sich inhaltlich ähnlich sind). Dabei wird auch die Häufung von Themen/Aussagen gut sichtbar.



### 4. Zuruf-Frage:

Alle Karten-Fragen können auch als Zuruf-Fragen verwendet werden und von den Moderatoren/innen mitgeschrieben werden, wenn

- das Problem für die Teilnehmer/innen so klar ist, dass nicht lange überlegt werden muss
- kein Bedarf nach Anonymität besteht
- gegenseitige Anregung durch Zurufe erreicht werden soll
- keine Notwendigkeit besteht, die Häufung von Aussagen sichtbar werden zu lassen.

### Einige methodische Hinweise zur Auswahl und Bewertung der Themen

Sind die Themen gesammelt geht es über zur Frage: womit fangen wir an? Bei der Bewertung des Themenspeichers muß festgelegt werden, unter welchen Gesichtspunkten und Kriterien die Auswahl getroffen wird.

#### Einige Kriterien-Fragen:

- Mit welchen Themen wollen wir beginnen?
- Bei welchen Themen besteht die größte Schwierigkeit?
- Welche Probleme lassen sich am leichtesten lösen?
- Für welche Probleme gibt es schon Lösungsansätze?
- Welche Themen sind dringlich?
- Was interessiert Sie jetzt am meisten?
- ...

### Das Modell BIMEv – eine Strukturierungshilfe

Eine hilfreiche Arbeitsstruktur ist, wenn die jeweilige Zielsetzung zu den Themen benannt wird. Das macht für alle klar, worum es bei dem Thema geht und kann Diskussionen abkürzen. Die Themen werden den vier Punkten zugeordnet und können so sehr zielstrebig bearbeitet werden.

<b>B</b>	=	<b>Beschluss fassen (Ziel: Beschluss steht!)</b>
<b>I</b>	=	<b>Information (Ziel: alle wissen es)</b>
<b>M</b>	=	<b>Meinungsbildung (Ziel: Meinungsspektrum im Team ist transparent)</b>
<b>E</b>	=	<b>Erfahrungsaustausch (Ziel: unterschiedliche Erfahrungen und Kompetenzen in der Gruppe nützen, gemeinsam lernen)</b>

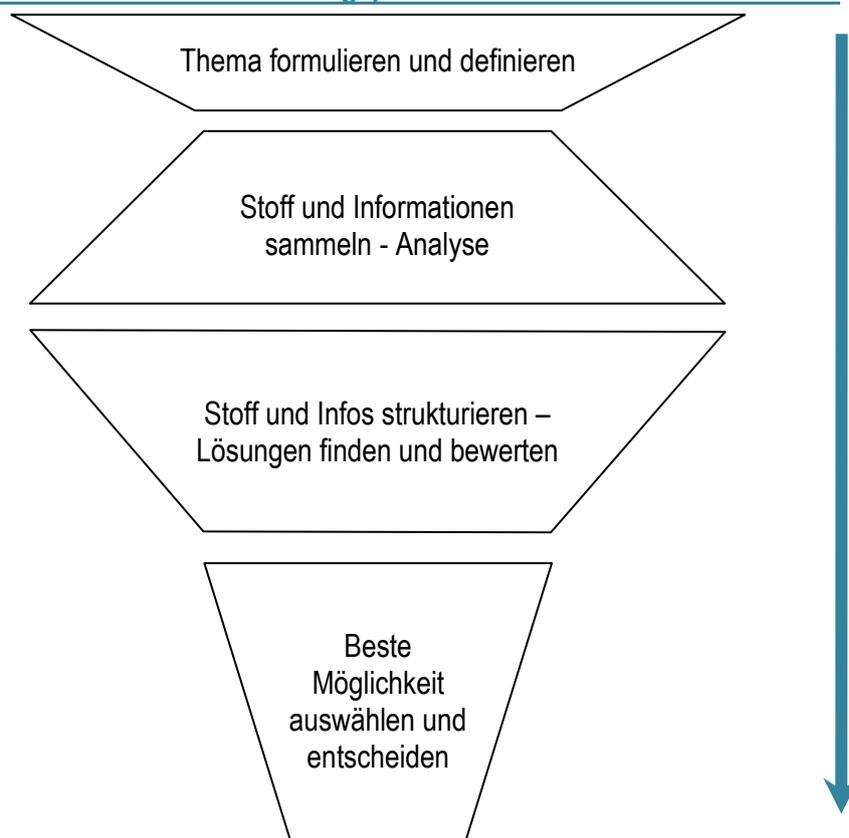


### 3. THEMEN BEARBEITEN – LÖSUNGEN SUCHEN

Beim Bearbeiten der Themen achten Sie vor allem darauf, dass

- ➔ alle ungefähr zu gleichen Zeitanteilen zu Wort kommen (dazu ist es wichtig, dass manche, eher zurückhaltendere Teilnehmer/innen angesprochen und aufgefordert werden).
- ➔ alle Aspekte, Zweifel und Ideen, Alternativen usw. Platz haben und vorerst gesammelt werden (Und statt Oder!).
- ➔ erst wenn das Thema in all seinen Aspekten dargestellt ist, strukturiert und bewertet wird. Die Bewertung kann rasch und deutlich erfolgen durch die Methode des „Plebiscito“: jeder und jede erhält z.B. zwei Punkte und klebt sie zu dem am Flipchart aufgeschriebenen, persönlich wichtigsten Aspekte oder Lösungsansätze.
- ➔ in einer Schlussphase wird die beste der aufgezeigten Möglichkeiten ausgewählt und entschieden

#### Das Ablaufschema für die Problemlösungsphasen beim Bearbeiten von Themen



Entscheidend ist, dass dieses Ablaufschema nacheinander durchgegangen wird.

Diese Struktur verhindert, dass schon während des Themendefinierens vorschnelle Entscheidungen getroffen werden, die letztendlich nicht halten und daher eine kurzfristige Zeitersparnis mit langfristig hohen Zeitkosten sind.



#### 4. ERGEBNISSE SICHERN – UMSETZUNG PLANEN

Um die Ergebnisse zu sichern, sollte ein Maßnahmenkatalog oder Protokoll erstellt werden. Dadurch wird die Deutlichkeit und Verbindlichkeit des Gesagten und Besprochenen hergestellt.

Beispiel für die Struktur eines Maßnahmenkataloges („to-do-Liste“):

Was (Tätigkeit/ Ergebnis)	Wer (Verantwortliche)	Mit wem	(bis) wann	Bericht an wen (Erfolgskontrolle)

#### Beispiel für eine individuelle Maßnahme:

Jede/r Teilnehmer/in schreibt auf ein Kärtchen *eine* Maßnahme, die er/sie direkt umsetzen kann – jeder erläutert seine Maßnahme und pinnt die Karte auf.

*Eine* einzige Maßnahme konkret zu übernehmen ist oft viel mehr, als viele Vorhaben mitzunehmen, von denen man nicht weiß, wann und wie und ob tatsächlich etwas in Realität umgesetzt wird. Wenig (und konkret) ist manchmal mehr.

Für die Moderation in dieser Phase ist es besonders wichtig,

- die Gruppe vor realitätsferner Euphorie zu schützen
- gute Fragen einzubringen, mit denen mögliche Hindernisse für die Umsetzung berücksichtigt werden können
- auf Erleichterungen, gegenseitige Unterstützungen und Umsetzungshilfen zu achten (was kann Ihnen dabei helfen, ... die Umsetzung erleichtern?)



## 5. ZUSAMMENFASSEN UND ABSCHLIEßEN

Das sorgfältige Abschließen einer Moderation ist besonders bei den emotional wichtigen Themen von großer Bedeutung! Sonst wird erst am Biertisch geschimpft und keiner sagt etwas, wenn alle beisammen sind und tatsächlich etwas bewegen könnten. Ohne Abschluss wird der nächste Zyklus schwerer, einzelne sind beschäftigt und stören später oder sind nicht voll dabei.

### Wie abschließen?

- Das inhaltliche Ergebnis bewerten, Erfolgserlebnisse gebührend feiern.
- Den Gruppenprozess ansprechen (offene Zyklen/ Unerledigtes abschließen).
- Das individuelle Erleben ansprechen, mit dem die Teilnehmer/innen den Raum verlassen.

### Methoden und Ideen zum Abschließen:

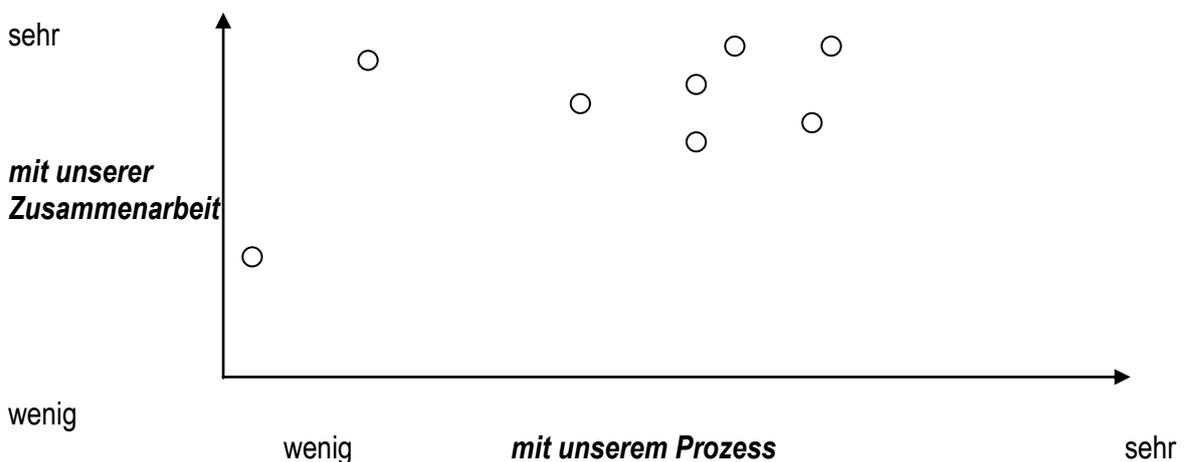
#### 1. Das Blitzlicht:

Was ist/war mir wichtig? – Ein Wort zu meiner Stimmung?

- **Prozessreflexion**
  - Wie haben wir die Zusammenarbeit erlebt?
  - Was war fördernd/ hindernd?
  - Was können wir für die Zukunft lernen?

#### 2. Punktabfrage zu Inhalt und Prozess:

wie zufrieden bin ich



#### 3. Kommunikation „vervollständigen“

Damit sind die klassischen Schlussrunden gemeint. Sie geben eine klare, präzise Frage vor, und jede/r hat die Möglichkeit, für sich den Prozess abzuschließen.



## TRANSPARENZ HERSTELLEN UND ÜBERBLICK BEWAHREN

Zur Grundhaltung der Moderation gehört, dass nicht nur die Moderatoren/innen den Überblick über Inhalt und Prozess haben, sondern dass sie der Gruppe laufend und spontan ermöglichen, sich einen Überblick und eine Orientierung zu verschaffen. Dieses Anliegen wird mit *Transparenzfragen* verfolgt.

### Das Ziel:

- ⇒ Ziel der Transparenzfragen ist, durch das Sichtbarwerden der Situation auf sachlicher oder emotionaler Ebene mögliche Blockaden zu verdeutlichen, ansprechbar zu machen und dadurch zu beseitigen.

### Die wichtigsten Vorteile:

- Wenn der Prozess stockt und holprig wird, müssen nicht die Moderatoren/innen entscheiden, ob die Gruppe blockiert ist! Sie können diese Frage in die Gruppe selber stellen.
- Die Gruppe selber hat die Möglichkeit, ihr Befinden zu sehen, zu reflektieren und zu reagieren.
- Für die Gruppe sind Hindernisse, die sie *selber* entdeckt und für störend empfindet, viel leichter zu bearbeiten als jene Hindernisse, die ein Moderator diagnostiziert!
- In Gruppenprozessen kommen gewöhnlich die Meinungen und Standpunkte einiger weniger Wortführer/innen zum Ausdruck. Durch Transparenzfragen wird das gesamte Meinungsspektrum der Gruppe sichtbar.

### Beispiele für Transparenzfragen auf der Sachebene – Ein-punkt-Abfragen

#### **Haben wir das Problem im Griff?**

++	+	0	-	--

#### **Wie zufrieden sind Sie mit dem bisherigen Ergebnis?**

<b>Sehr zufrieden</b>	<b>Zufrieden</b>	<b>Weiß nicht</b>	<b>Unzufrieden</b>	<b>Sehr unzufrieden</b>

**Welche Realisierungschancen haben die bisherigen Lösungsansätze?** (große – geringe – keine)

**Wie weit stimmen Sie den gefundenen Lösungen/ der Themenwahl etc. zu?** (vollständig – überwiegend – teilweise – gar nicht)

**Wie weit sind wir jetzt vom Ziel/ von der Problemlösung etc. entfernt?** (Balken mit den beiden Enden: nah – entfernt)



### Das Standogramm – Abstände sichtbar machen

Diese Methode ist gut geeignet, um die Situation und die Beteiligung der einzelnen am Thema oder am Gruppenprozess erlebbar zu machen.

Das klar formulierte Problem wird in die Mitte gelegt und jede/r drückt die Stellung zum Problem durch die Entfernung zum Problempunkt aus.

- Wie betroffen bin ich? Wie nah geht mir dieses Thema?
- Wie viel Engagement habe ich für diesen Lösungsvorschlag?
- usw.

Verschiedene Formen der Durchführung:

- ➔ Am Flipchart: Problem in die Mitte schreiben und mit einem Punkt die Entfernung/Nähe markieren
- ➔ Im Raum: in die Mitte des Raums wird ein Stuhl gestellt (oder ein Gegenstand/ Kärtchen gelegt), der das Thema oder das Problem symbolisiert. Die Teilnehmer/innen nehmen im Raum einen Standort ein, der ihre Nähe oder Entfernung zum Problem ausdrückt. Jede/r kann nun einige Worte zu ihrem Platz sagen – eventuell auch Ideen/ Vorschläge einbringen, was die Platzwahl verbessern oder verschlechtern könnte.
- ➔ Am Konferenztisch: das „Problem“ oder Thema wird in die Mitte des Tisches gelegt und jede/r legt einen Gegenstand (Stift, Uhr, Ohrring, ...) in der passenden Entfernung/Nähe zum Mittelpunkt hin und erläutert mit einigen Worten diesen Standpunkt.

### Beispiele für Transparenzfragen auf der Beziehungsebene

#### **Meine Stimmung ist in der letzten Stunde gefallen/gestiegen:**

Ein Stimmungsbarometer aufzeichnen (mit smilies/ Temperatur/ Pfeil nach oben und unten usw.)

#### **Wie offen können wir hier miteinander reden?**

offen  verdeckt

#### **Wie empfinde ich die Großwetterlage in unserer Gruppe?**

Wetter-Sorten auf Blatt schreiben und im Raum verteilen („spots in movement“) – jede/r stellt sich zum passenden Bild. (sonnig – leicht bewölkt – wechselhaft – gewittrig – schwül – regnerisch – eisig usw.)



## LÖSUNGEN FINDEN DURCH GEZIELTE FRAGETECHNIKEN

Wie kommt man *hinter* die Positionen? Wie kann man in Erfahrung bringen, welche Anliegen, Bedürfnisse und Interessen im Hintergrund sind? Wie erfährt man die ganz konkreten Erlebnisse, die jemanden zu einer bestimmten, verhärteten Meinung kommen lassen?

→ Vor allem durch FRAGEN!

Aber es gibt unterschiedliche Fragearten, die zu unterschiedlichen Ergebnissen führen:

### Geschlossene Fragen: ja/nein - Fragen

**Wirkung:** geschlossene Fragen verkürzen, schaffen Klarheit, beschleunigen, stoppen den Gesprächsfluss; verschließen, wenn die Antwort „nein“ ist – sie vereinfachen und erhellen, wenn die Antwort „ja“ ist.

**Achtung:**

- am besten so fragen, dass der Gesprächspartner mit „ja“ antworten kann
- nicht zu früh mit geschlossenen Fragen anfangen, wenn ich eine Beziehung aufbauen möchte. Also lieber fragen und Möglichkeit zum Erzählen und Reden geben – dann erst geschlossene Fragen.

### Alternativ-Fragen: entweder/oder - Fragen

**Wirkung:** Alternativ-Fragen bieten dem Gesprächspartner mehrere Möglichkeiten an, schränken die Wahl aber gleichzeitig ein. Sie schaffen Klarheit, beschleunigen, zwingen zur Wahl. Sie sind sehr stark steuernd. Sie sind hilfreich, wenn ich Infos brauche, der Gesprächspartner jedoch nicht viel von sich gibt.

**Achtung:**

- Ich muss hier kreativer sein, Beispiele selbst finden, gute Alternativen liefern
- Alternativ-Fragen im Gespräch sparsam einsetzen – sie wirken sonst im Extremfall gängelnd.

### Öffnende Fragen: offene W-Fragen

**Wirkung:** Sie öffnen, lockern, aktivieren, regen an, machen den Gesprächspartner interessiert, geben dem Befragten das Gefühl, wichtig zu sein und ernst genommen zu werden. Sie helfen einerseits, den Gesprächspartner von seinem Standpunkt und in seinem Gefühl abzuholen, andererseits kann ich mit offenen Fragen auch weiterführen.

**Achtung:** Offene Fragen setzen mein Interesse voraus und erfordern Zeit zum Zuhören. Ich muss weiterführende Fragen parat haben! (Unter Stress verlegt man sich häufig auf ja/nein - Fragen).

**Die Ausnahme unter den w-Fragen: WARUM? (= wieso? Weshalb?) – Diese Frage öffnet meist nicht wirklich.**

WARUM führt in die Vergangenheit statt in die Zukunft. WARUM fordert indirekt oft Rechtfertigungen. WARUM treibt den Gesprächspartner in die Enge. WARUM bezieht sich oft indirekt auf Mängel statt auf Ressourcen.

WEIL-Antworten zementieren Gedanken und Positionen, sie lockern weder Denken noch das Gespräch.



## **EINIGE HILFREICHE FRAGEN FÜR DEN BLICK NACH VORNE**

### **Ressourcenorientierte Fragen:**

zielen darauf ab, dem Befragten den Blick auf seine Reserven und Ressourcen zu ermöglichen

- Bevor wir jetzt weitergehen – sagen Sie mir doch, was läuft für Sie gut?
- Was hat gut funktioniert, bevor es zu dieser Situation kam?
- Was funktioniert jetzt schon/noch gut?
- Wie kommt es, dass nicht alles noch schlimmer ist?
- Wie machen Sie das, dass Sie so ... (z.B. geduldig) mit dieser Situation umgehen?
- Was / Wer unterstützt Sie in dieser Situation? (Familie, einzelne Kollegen, ...)

### **Zirkuläre Fragen:**

zielen darauf ab, eigene Sichtweisen mit denen anderer Personen oder Situationen zu koppeln

- Angenommen, Sie würden ... tun, (z.B. was Ihr Kollege von Ihnen will) - wie glauben Sie, würde er reagieren?
- Was glauben Sie, braucht Ihr Team, damit es akzeptieren kann, wie Sie arbeiten/ reden/...?
- Angenommen, es verändert sich die Situation (so wie Sie es befürchten/ wünschen), wie wäre das dann?

### **Lösungsorientierte Fragen:**

zielen darauf ab, die Vorstellung von einer gewünschten, bewältigten Situation zu stärken und in diese Richtung zu ermutigen

- Stellen Sie sich vor, das Problem ist gelöst /ein Wunder ist geschehen/ ... – woran würden Sie zuerst merken, dass wieder alles in Ordnung ist? Woran sonst noch?
- Was könnte ich/ Ihr Kollege/ Partner etc. tun, damit es für Sie leichter/ besser wird?
- Was wäre ein kleines Zeichen dafür, dass es besser wird/ sich zum Besseren verändert?

### **Skalierungsfragen:**

zielen darauf ab, eine Orientierung zu erhalten im Problemgeschehen und/ oder im Beratungs-/ Gesprächsprozess

- Stellen Sie sich eine Skala von 0 bis 10 vor – null ist der schlechteste Zustand – 10 ist der beste Zustand
- Wo befinden Sie sich jetzt? (mit Ihrer Kraft/ Motivation/ Zuversicht/ ...)
  - Wo waren Sie bevor ... (z.B. wir das Gespräch angefangen haben, oder vor einer Woche ...)
  - Womit wären Sie denn zufrieden? (es muss nicht immer 10 sein – manchmal wäre schon eine Mitte erholsam) Was halten Sie für realistisch?
  - Woran würden Sie merken, dass Sie auf ... hochgekommen sind? Was genau würde dann anders sein?
  - Was können Sie tun, um eins höher zu kommen (nur eins! einen kleinen aber konkreten Schritt!)



## WIE KOMMUNIZIERE ICH IN VERSCHIEDENEN ROLLEN?

Beim Leiten einer Gruppe kommt es leicht zu Diskussionen und Diskrepanzen unter den Gruppenmitgliedern, wo Sachverhalte sehr unterschiedlich gesehen werden – manchmal sehen vermutlich auch Sie die Sachverhalte unterschiedlich – je nachdem, ob Sie als Person oder in Ihrer Rolle als Führungskraft gefragt werden.

Das Kommunizieren in solchen Situationen ist eine große Herausforderung und Chance. Es geht darum

→ durch Transparenz und Rollenklarheit das Vertrauen und eine gute Basis zu den GruppenteilnehmerInnen herzustellen und zu pflegen!

→ Und es geht auch darum, Erfahrungsräume, Meinungsbildungsprozesse und Gedankengänge innerhalb der Gruppe zu ermöglichen.

Wenn man zwischen strittigen Standpunkten vermitteln will, ist es sehr wichtig:

1. Für mich selber klar zu unterscheiden, in welcher Funktion ich jeweils kommunizieren kann und will (als Führungskraft werde ich manchmal sogar eine von mir moderierte Besprechung abbrechen müssen und eine neutrale Moderation organisieren, sodass ich voll mitmischen kann).
2. Dass ich diese Funktion/ Rolle auch meinen GesprächspartnerInnen klar und verständlich mache, was ich tu ...
  - als **Führungskraft/ Projektverantwortliche/r**, wo ich ganz klar den Rahmen und die Regeln stecken und auch dafür sorgen muss, dass dies eingehalten wird – hier bin ich in meiner Verantwortung als Führungskraft für die Gruppe gefordert
  - als **ModeratorIn** zwischen Standpunkten und Meinungen, wo ich in meiner Verantwortung für die Gruppe gefordert bin und ein hohes Maß an Selbstverantwortung und Meinungsbildungsprozesse für die GruppenteilnehmerInnen ermögliche
  - als **Person**, mit meinen Standpunkten, Erfahrungen, Meinungen - meiner persönlichen Ansicht

Die Aufgabe ist also: den Sessel, auf dem ich sitze, klar benennen:



Teamleitung



Moderation



persönliche Standpunkte



## ANHANG: VORLAGEN FÜR PROBLEMLÖSUNGEN

### PROBLEME LÖSEN MIT DEM KULT-VERFAHREN

Arbeitsvorlage: Vorgehen Schritt für Schritt mit den 4 Stufen des Kult-Modells:

Die 4 Schritte	Notizen:
<b>K</b> Klärung: Problem auswählen und beschreiben. Wichtig: Auftrag klären (wer soll/darf/kann) und Problem klar definieren	K
<b>U</b> Ursachen klären: Situation analysieren, Daten sammeln, Problem erfassen.	U
<b>L</b> Lösung: erst mehrere Lösungen sammeln, auswählen (punkten) und Plan zur Durchführung erstellen	L
<b>T</b> Transfer: Plan umsetzen, Ergebnisse prüfen und Problemlösungsprozess auswerten	T

### DIE IST-/ SOLL-ANALYSE: THEMEN BEARBEITEN IN 3 SCHRITTEN

<b>1. IST-Analyse:</b> Daten, Fakten, Situation... <ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>	<b>2. Soll – Ausblick:</b> Richtung, Ziele, Prinzipien... <ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
<b>3. Schritte, Maßnahmen, Optionen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>	



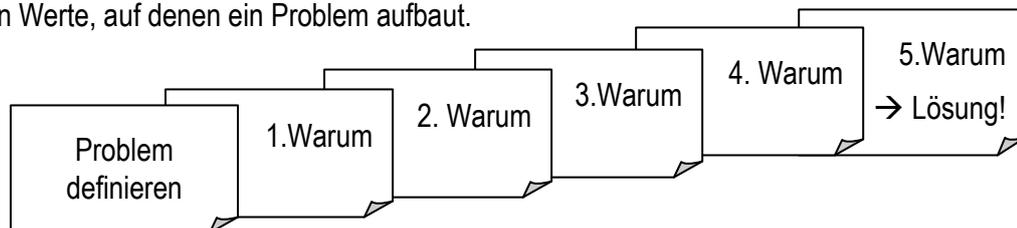
## **PROBLEMLÖSUNGSMETHODE: 5 WHY'S**

Die „Fünf-mal-Warum-Fragen“-Methode (5 Why's) ist ein Problemlösungsansatz, der aus dem Umfeld der japanischen Autoindustrie kommt. Der Architekt des Toyota Production Systems, Taiichi Ohno, beschreibt die 5 Why's als „...the basis of Toyota's scientific approach ... by repeating why five times, the nature of the problem as well as it's solution becomes clear.“

### **Die Wirkung der 5 Why's**

Der Haupteffekt des 5-mal-Warum-Fragens ist, dass man ein Problem in seinen dahinterliegenden Ebenen hinterfragt. Im Alltag begnügt man sich leicht damit, eine oder zwei Ebenen zu hinterfragen – die nachhaltigeren Lösungen findet man jedoch, wenn man weiter geht.

Bei der Anwendung der Methode auf persönliche Probleme entdeckt man letztlich oft die zugrunde liegenden Werte, auf denen ein Problem aufbaut.



### **Wie funktioniert diese Fünf-Mal-Warum-Methode?**

Das Problem wird definiert und es folgen 5 Warum Fragen, wobei jedes Warum eine Begründung/ Erklärung bietet. Wird diese Methode im Team praktiziert, können durchaus unterschiedliche Begründungen gefunden werden – das führt zu einem besseren Verständnis des Problems. In der letzten Ebene befinden sich Erklärungen, die eine passende Problemlösung beinhalten. Ein Rückwärts-Check (sind die Schlußfolgerungen logisch, wenn man die Lösung mitdenkt?) hilft beim Überprüfen der gefundenen Lösung.

### **Zwei Beispiele:**

#### **Problem Nr.1: Liefertermine werden nicht eingehalten**

1. Warum (1. Warum) werden die Liefertermine nicht eingehalten?  
„Weil die Verkäufer nicht einhaltbare Zusagen machen und sich nicht mit der Produktion abstimmen.“
2. Warum (2. Warum) stimmen sich die Verkäufer nicht mit der Produktion ab?  
„Weil sie die Terminzusage als Verkaufsargument nutzen und sich darauf verlassen, dass die in der Produktion die termingerechte Lieferung schon irgendwie hinbiegen.“
3. Warum (3. Warum) verlassen sich die Verkäufer darauf?  
„Weil die Verkäufer keinen Zugriff auf die Terminplanung der Produktion haben und die Produktionszeit nur ungefähr abschätzen können.“
4. Warum (4. Warum) haben die Verkäufer keinen Zugriff auf die Terminplanung?  
„Weil die Anbindung der Verkäufer an das Intranet noch nicht funktioniert.“
5. Warum (5. Warum) funktioniert die Anbindung nicht?  
„Weil die Verkäufer noch nicht auf dieses Programm geschult sind“.

Als Lösung des Problems wurden die Verkäufer auf das Programm geschult.



### **KLEINER ZITATENSCHATZ**

Mit passenden Zitaten können Sie die Aufmerksamkeit Ihrer der BesprechungsteilnehmerInnen konzentrieren und sammeln. Durch die dichte und poetische Ausdrucksweise kommen manche komplexe Inhalte auf den Punkt.

**Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.** (Erich Kästner)

**Die gefährlichsten unserer Vorurteile herrschen in uns selber gegen uns selber. Sie aufzulösen ist das Schöpferische.** (Hugo von Hoffmannsthal, Buch der Freude)

**Alle guten Grundsätze sind in der Welt schon vorhanden, was fehlt, ist deren Anwendung.** (Blaise Pascal, Pensees)

**Unrecht tut oft derjenige, der etwas nicht tut, nicht nur der, der etwas tut.** (Marc Aurel)

**Wenn die Zeit kommt, in der man könnte, ist die vorüber, in der man kann.** (Marie von Ebner-Eschenbach)

**Verheizte Menschen geben keine Wärme.** (Urs Frauchiger)

**Seine Meinung zu ändern ist eines der wichtigsten Privilegien des Menschen.** (Robert Peel)

**Es ist schwer, sich nur wenig vorzunehmen. Aber genau davon hängt es ab, was einem gelingt.** (Elias Canetti)

**Wer zwei Hasen jagt, fängt meistens keinen.** (Jägerweisheit)

**Wo Gäld isch, isch dr Tüüfel, wo's nid isch, isch dr dopplet.** (innerschweizerisches Sprichwort)

**Hinter jeder Ecke lauern ein paar Richtungen.** (Stanislaw J. Lec)

**Man verliert am meisten Zeit damit, dass man Zeit gewinnen will.** (John Steinbeck)



## **LITERATURHINWEISE**

- Berndt, Chr./Bingel, C./ Bittner, B.: Tools im Problemlösungsprozess. Leitfaden und Toolbox für Moderatoren. Bonn, 2007
- Bohm, D.: Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen. Stuttgart, 2002
- Breger, W./ Grob, H.L.: Präsentieren und Visualisieren – mit und ohne Multimedia. München, 2003
- Funcke, A./Havenith, E.: Moderations-Tools. Anschauliche, aktivierende und klärende Methoden für die Moderationspraxis. Bonn, 2013
- Geißner/Leuck/Schwandt/Slembek: Gesprächsführung – Führungsgespräche. St. Ingbert, 2008
- Hartmann, Martin/ Rieger, Michael/ Luoma, Marketta: Zielgerichtet moderieren. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer. Beltz Verlag - Weinheim und Basel, 1997 (aktualisiert 2012)
- Hartmann, M./ Funk, R.:/ Nietmann, H.: Präsentieren. Präsentationen: zielgerichtet und adressatenorientiert. Weinheim und Basel, 2008
- Isaacs, W.: Dialog als Kunst gemeinsam zu denken. Die neue Kommunikationskultur in Organisationen. Bergisch-Gladbach, 2002
- Klebert, Karin/ Schrader, Einhard/ Straub, Walter G.: KurzModeration. Anwendung der Moderationsmethode in Betrieb, Schule und Hochschule, Kirche und Politik, Sozialbereich und Familie bei Besprechungen und Präsentationen. Mit 20 Beispielabläufen. Verlag Windmühle – Hamburg, 1998
- Klebert, Karin/ Schrader, Einhard/ Straub, Walter G.: Moderationsmethode. Das Standardwerk. Vollkommen überarbeitete Neuauflage, Verlag Windmühle - Hamburg, 2006
- Kline, N.: Time to think. Zehn einfache Regeln für eigenständiges Denken und gelungene Kommunikation. Reinbek bei Hamburg, 2016
- Knieß, M.: Kreatives Arbeiten. Methoden und Übungen zur Kreativitätssteigerung. C.H.Beck Vlg. – München, 1995
- Lipp, Ulrich/ Will, Hermann: Das große Workshop-Buch. Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren. Beltz Vlg. – Weinheim und Basel, 2000
- Malorny, Chr./ Schwarz, W./ Backerra, H.: Die sieben Kreativitätswerkzeuge K7. Hanser Vlg. – München und Wien. 1997
- Malorny, Christian/ Langner, Marc Alexander: Moderationstechniken. Werkzeuge für die Teamarbeit. Hanser Vlg. – München und Wien. 1997
- Seifert, J.W.: Besprechungen erfolgreich moderieren. Offenbach, 2004
- Seifert, J.W.: Moderation & Kommunikation. Gruppendynamik und Konfliktmanagement in moderierten Gruppen. Offenbach, 2007
- Weidenmann, Bernd: 100 Tipps und Tricks für Pinnwand und Flipchart. Beltz Vlg. – Weinheim und Basel, 2000
- Zienterra, G.: Test & Training – Moderation. Freiburg i.Br. 2006