

# Moderierend Ergebnisse erzielen

**April 2001**

*Leo Baumfeld*

ÖAR-Regionalberatung GesmbH



Fichtegasse 2

A-1010 Wien

Tel. ++43/1/512 15 95-17 Fax DW 10

Mobil ++43/664/43 17 302

e-mail: Baumfeld@oear.co.at

# Inhaltsverzeichnis

|   | <i>Seite</i> |
|---|--------------|
| <i>Moderation wozu?</i> .....   | 6            |
| <i>Funktionen von Moderationen</i> .....                                  | 6            |
| <i>Rahmenbedingungen von Moderationen</i> .....                           | 7            |
| <i>Checkliste für Moderationskoffer</i> .....                             | 8            |
| <i>Moderationen</i> .....   | 9            |
| <i>Planung der Moderation</i> .....                                       | 10           |
| <i>Phasen und Techniken der Moderation</i> .....                          | 16           |
| <i>Tips zur Visualisierung</i> .....                                      | 20           |
| <i>Sitzungs-Checkliste</i> .....  | 21           |
| <i>Besprechungsprotokoll</i> .....  | 22           |
| <i>Die Tagesordnung für den Vorstand finden:</i> .....                    | 23           |
| <i>Tips zur Präsentation</i> .....  | 25           |
| <i>Präsentationen in größeren Gruppen</i> .....                           | 26           |
| <i>Das Info-board</i> .....   | 27           |
| <i>Präsentation und Diskussion einer Konzeptidee</i> .....                | 28           |
| <i>Das Projekt, die Projektidee erfolgreich präsentieren</i> .....        | 29           |
| <i>Die Prozeßarchitektur für die Ablaufgestaltung von Projekten</i> ..... | 30           |
| <i>Lebendig Lernen</i> .....  | 31           |
| <i>Interventionsrichtung</i> .....  | 34           |
| <i>Mit großen Gruppen lebendig und ergebnisorientiert arbeiten</i> .....  | 39           |
| <i>Aufgaben der/s ModeratorIn</i> .....                                   | 44           |

# Moderation

## Was ist Moderation?

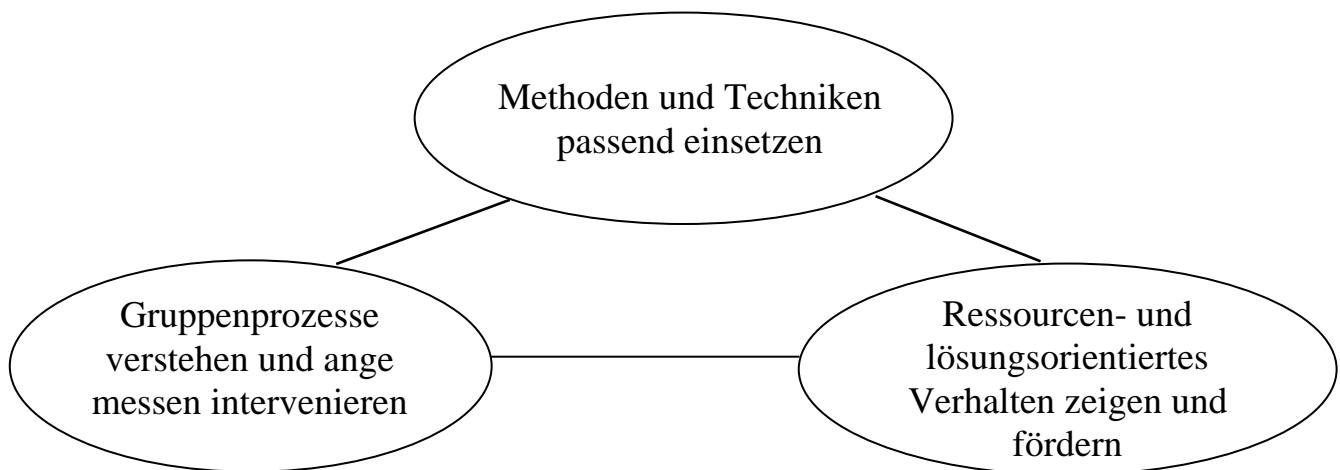
Moderation soll die Möglichkeit schaffen, daß jede oder jeder seine Ideen aus seinem Wissens- und Erfahrungshintergrund in einer Atmosphäre gegenseitiger Achtung und Akzeptanz, unabhängig von Position und Funktion innerhalb einer Organisation, in eine Gruppe einbringen kann<sup>1</sup>.

Moderation entspricht dem wachsenden Bedürfnis nach Mitbestimmung und Beteiligung bei Entscheidungs- und Planungsprozessen. Moderation bietet dafür geeignete Instrumente.

Moderation ist die Kunst des professionellen, zielorientierten (Beg-)Leitens von Arbeitsgruppen.

## Welche Kernqualifikationen braucht ein/e ModeratorIn?

Damit die Moderation von Gruppen auch bei Aufgabenstellungen, die mehrere Gruppen in Anspruch nehmen, erfolgreich ist, bedarf es der Kernqualifikationen der/des Moderators/in.



Das Moderationstraining ist eine Qualifizierung bzw. Weiterqualifizierung zu diesen Kernqualifikationen.

<sup>1</sup> Christian Hirt in „Moderation in Organisationen“ Hsg. André C. Wohlgemuth

## **Kernqualifikationen**

### ⇒ **Methoden und Techniken**

- Wesenselemente der Moderation
- Visualisieren
- Präsentieren
- Frage- und Impulstechniken
- Planen von moderierten Arbeitssitzungen
- Moderationswerkzeuge:
  - Umgang mit Pinwand
  - Umgang mit Flipchart
  - Der Moderationskoffer und was hineingehört (Checkliste)
- Sitzordnungen und Settings von Klein- und Großgruppen

### ⇒ **Steuern von Gruppen**

- Feedback-Möglichkeiten
- Entscheidungsfindung und Problemlösung in Gruppen herbeiführen
- Regeln für das Arbeiten in Gruppen
- Erfolgsfaktoren für Teamarbeit
- Stolpersteine in der Moderation

### ⇒ **Ressourcen- und Lösungsorientierung**

- Wahrnehmung und die Konstruktion von Wirklichkeiten
- Die Lernstile, eigene Stärken und Schwächen kennen
- Verhaltensregeln für die/den ModeratorIn als Beitrag zur Förderung der Ressourcen und von Lösungen

Situationsbezogener Einsatz der Moderation

## **Zusatzbereiche**

### ⇒ **Allgemeine Themen**

- Wann ist Moderation sinnvoll/nicht sinnvoll
- Der Kontrakt des/der Moderators/in mit der Gruppe
- Moderation als Führungsinstrument in Organisation und Unternehmen

### ⇒ **Spezielles Thema**

- Moderation von Großgruppen

## **Inhalte des Trainings**

Ein Trainingstag mit folgenden Themen:

- ⇒ Rolle des/der ModeratorIn
- ⇒ Grundsätze in der Moderation und Prinzipien des/der ModeratorIn
- ⇒ Die richtige Schrift
- ⇒ Die Materialien und die Zusammenstellung des Moderationskoffers
- ⇒ Der Ablauf von moderierten Veranstaltungen, das passende Moderationsdesign
- ⇒ Die unterschiedlichen Funktionen moderierter Veranstaltung im Kontext größerer Prozesse (Projektentwicklungen)
- ⇒ Die Vorbereitung eines moderierten Workshops
- ⇒ Mit welcher Gruppe wie arbeiten (unterschiedliche Kontexte und Aufgabenstellungen)
- ⇒ Hilfreiche Fragestellungen und Fragetechniken
- ⇒ Umgang mit "schwierigen" TeilnehmerInnen - Konflikte während einer Moderation
- ⇒ Checklisten

# Moderation wozu?

Die Moderation ist dann gefragt, wenn Personen zusammentreffen, um in einem bestimmten Zeitraum ein Ergebnis zu erzielen, d.h. geistige Arbeit geleistet wird.

Typische Bedarfe für Moderationen sind:

- Team- oder Projektgruppensitzungen
- Arbeitsgruppenbesprechungen
- Abteilungsbesprechungen
- Ausschüsse
- Leitungsgremien
- u.a.m.

## Funktionen von Moderationen

In der Regel kann man drei Hauptfunktionen unterscheiden:

- **Kreative Funktion**  
Teams suchen kreative Lösungen für Probleme oder Herausforderungen. Die wechselseitige Stimulierung mit kreativen Methoden trägt zur Entspannung bei Problemen bei und erhöht die Lust für neue Herausforderungen
- **Entscheidungsfunktion**  
Teams und Gruppen haben in der Regel Aufgaben, während der sie auch Entscheidungen treffen müssen. Dabei ist es häufig sinnvoll alle Teammitglieder bei der Entscheidungsfindung miteinzubeziehen.
- **Informationsfunktion**  
Teams bereiten oft Aufgaben auf, erstellen Konzepte, die zu einer Entscheidung gebracht werden sollen, oder sie wollen andere für ihre Ideen gewinnen. In diesem Fall bedarf es einer kreativen Informations- und Präsentationsarbeit.

Neben diesen Funktionen sind implizit auch andere Funktionen im Spiel:

- **Soziale Funktion**  
Neben der offiziellen Tagesordnung werden von den TeilnehmerInnen oft auch einfach das Zusammensein, als wichtig gewertet. Daher ist für das Design eines Treffens auch die soziale Funktion zu berücksichtigen. Ausreichende Pausen, Einstimmungen und Abschluß.

Eine besondere Form von moderierten Sitzungen sind auch Verhandlungen. Dies ist häufig eine Erwartung der TN, auch wenn dies nicht offen ausgesprochen ist. Hat eine moderierte Sitzung das Ziel, Verhandlungsergebnisse zu erzielen, dann ist es entscheidend, das Design als Verhandlung anzulegen.

# Rahmenbedingungen von Moderationen

- **Klarheit über Ziele**

Die Ziele der Sitzung, des Treffens sollten den TeilnehmerInnen bekannt sein. Was soll am Ende das Ergebnis ein. Sollen die TeilnehmerInnen

- informiert sein
- ihre Meinung ausdrücken oder kreativen Beiträge bieten
- eine Entscheidung treffen

Alle diese möglichen Ergebnisse können auch in einer Sitzung zu unterschiedlichen Tagesordnungspunkten zutreffen.

- **Die richtigen TeilnehmerInnen**

Sind die richtigen TeilnehmerInnen in der Sitzung? Oft bringen zuviele Anwesende zu lange Beiträge und die Zeit schwindet dahin, ohne Ergebnis. Für Teams sind eine Anzahl von 7 Personen von plus oder minus 2 Personen ideal. Hier ist sowohl Unterschiedlichkeit gegeben aber auch noch Arbeitsfähigkeit möglich. Bei Präsentationen, wo die TeilnehmerInnen Feedback geben sind auch eine größere Teilnehmeranzahl sinnvoll und möglich. Das kann bis hin zu Großgruppenveranstaltungen gehen.

- **Die Länge der Treffen**

Es ist besser kurze und präzise Sitzungen mit knapper Tagesordnung abzuhalten. Menschen können in der Regel nicht mehr als 7 bis 9 Themen gleichzeitig verarbeiten. Alle 45 – 60 Minuten ist eine Pause sinnvoll, da sonst die Konzentrationsfähigkeit dramatisch sinkt.

- **Raum und Medien**

- Platzverhältnisse:

Pro TeilnehmerIn sollten drei Quadratmeter veranschlagt sein.

- Sitzverhältnisse

Jede/r TN sollten den anderen sehen und hören können.

D.h. Kreisförmige oder U-förmige Settings sind am besten geeignet.

- Licht und Luft

Gute blendfreie Beleuchtung und gute Frischluftzufuhr sind fördernd für die Konzentrationsfähigkeit

- Medien

In Teams von 7 – 12 Personen sind mind. ein FlipChart und eine PinWand erforderlich, zwei sind wünschenswert. Ein Overhaedprojektor oder Beamer ist für Präsentationen unabdingbar, d.h. eine Leinwand wird benötigt, manchmal kann man auch mit einer weißen Wand auskommen.

# Checkliste für Moderationskoffer

## Moderationsstifte

- a) Schriftfläche 2 - 5 mm  
10 Stück schwarz  
je 5 Stück rot, blau, grün
- b) Schriftfläche 4 - 8 mm  
2 Stück schwarz  
je 1 Stück rot, blau, grün

## Schreibmaterial

- 1 Druckbleistift
- 10 Kugelschreiber

## Moderationskärtchen

- 200 Stk. Moderationskärtchen gelb (ca. 20x10 cm)
- 100 Stk. Moderationskärtchen rosa
- 100 Stk. Moderationskärtchen hellblau
- 100 Stk. Moderationskärtchen hellgrün

## Klebematerial

- 4 Stück Klebesticks
- 1 Tixoband 1,5 - 2 cm breit
- ein Kreppband 3 - 4 cm breit

## Markierungspunkte

- 1000 Stück Markierungspunkte Durchmesser 20 mm in 4 Farben  
(400 schwarze, restliche Farben je 200)

## Schneidmaterial

- 1 Cutter mit 2 Reservemesser
- 1 Papierschere

## Nadeln

- 1 Nadelkissenchip
- 300 Nadeln (max. Länge 15 mm, dünn)

## Sonstiges

- 1 Papierhefter (Klammerlmaschiene)
- 2 Haftnotizblöcke (77x51 mm, 127x77 mm) (Post-it)
- 10 Overheadfolien
- 1 Set Overheadfolienschreiber (mittlere Stärke, wasserfest)
- 1 Teleskopzeigestab
- 1 Imbusschlüssel (Stärke 6 mm)

Der Moderationskoffer muß regelmäßig auf seine Aktualität hin überprüft werden!



# Moderationen

## Voraussetzungen für eine erfolgreiche Moderation

Wer sich gut vorbereitet, hat mehr Erfolg. Dies gilt vor allem auch für eine gelungene Moderation. Die Planung eines Moderationsablaufes wird wesentlich erleichtert, wenn sich der Moderator schon frühzeitig mit den Voraussetzungen und Rahmenbedingungen der bevorstehende Moderation auseinandersetzt.

### Voraussetzungen und Rahmenbedingungen klären

**Was ist der Anlaß der moderierten Sitzung, der Veranstaltung, des Workshops?**

**Wer ist die Zielgruppe?**

**Wie ist die Zielgruppe zusammengesetzt?**

Funktional, hierarchisch, Interessenlage

**Was wollen die einzelnen Teilnehmer/innen?**

Ziele, Absichten, Erwartungen

**Welche Konflikte können zwischen den Teilnehmer/innen auftreten?**

Auf der persönlichen Ebene

Auf der sachlichen Ebene

**Welche Vorkenntnisse und welches Fachwissen bringen die Teilnehmer/innen mit?**

**Was kann bzw. soll nach der moderierten Sitzung (Veranstaltung, Workshop) passieren?**

Energie und Engagement bei der Durchsetzung von Lösungen

Entscheidungskompetenz der Gruppe

**Welche Rahmenbedingungen stehen bereits fest?**

Zeit, Ort

Entscheidungsspielraum der Gruppe

**Welche Erfahrungen haben die Teilnehmer/innen mit Moderation?**

**Wer ist der Auftraggeber der Moderation?**

Interessen des Auftraggebers

Um sich als Moderator im Vorhinein ein Bild der Gruppe zu machen und einige der angeführten Fragen zu klären und um andererseits auch die Teilnehmer von den Zielen der Moderation zu informieren, stehen ihm mehrere Möglichkeiten zur Verfügung:

- Interviews mit einzelnen ausgewählten Teilnehmern
- Vorgespräch mit den Teilnehmern
- Schriftliche Einladung

Für die Planung einer Moderation empfiehlt sich folgender Raster:

| <b>Planung der Moderation</b> |             |             |             |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Zeit</b>                   | <b>Was?</b> | <b>Wie?</b> | <b>Wer?</b> |
|                               |             |             |             |
|                               |             |             |             |
|                               |             |             |             |
|                               |             |             |             |
|                               |             |             |             |
|                               |             |             |             |
|                               |             |             |             |

## Der rote Faden einer Moderation

| Einstieg   | Durchführung   | Abschluß   |
|--|--|--|
| <p>Bedürfnisse sichtbar machen</p> <p>Problemstellung aufzeigen</p> <p>Ziel des Seminars/der Veranstaltung (er-)klären</p> | <p>Problembearbeitung</p> <p>Diskussion</p> <p>Information</p>   | <p>Ergebnisorientierung herstellen</p> <p>Folgeaktivitäten festlegen</p> |
| <p>Anwärmen</p> <p>Aufschließen</p>  | <p>Ideen, Wünsche und ev. Ängste besprechbar und transparent machen.</p>   | <p>Zufriedenheit und Unbehagen mit Ergebnis und Prozeß erfragen.</p>     |
| <p>Techniken zum gegenseitigen Kennenlernen:</p> <p>Ein-Punkt-Fragen</p> <p>Zuruf-Fragen</p> <p>Rollenspiel</p>            | <p>Kartenabfrage</p> <p>Themenspeicher</p> <p>Mehr-Punkt-Frage</p> <p>Kleingruppen- oder Einzelarbeit</p> <p>Plenumsdiskussion</p> | <p>Maßnahmenplan</p> <p>Bewerungen</p> <p>Ein-Punkt-Frage</p>            |

## Katalog ausgewählter Techniken

### **Brainstorming:**

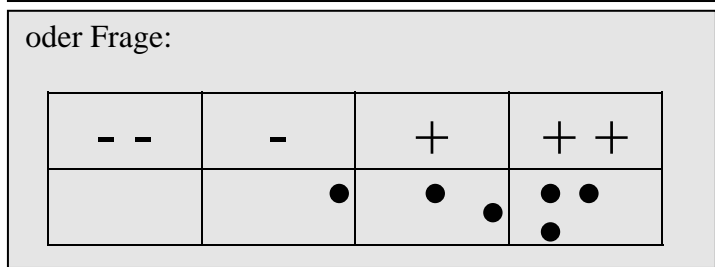
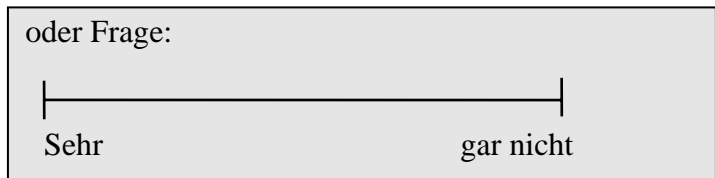
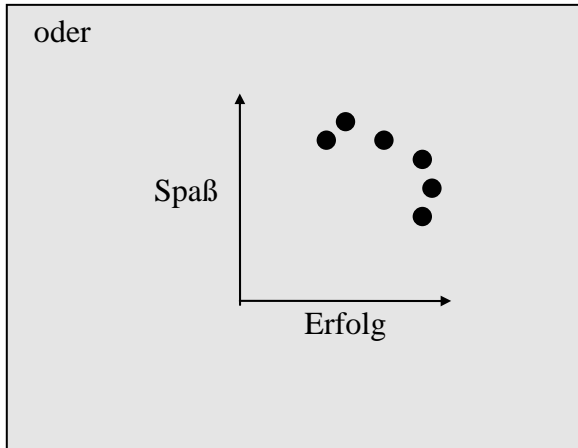
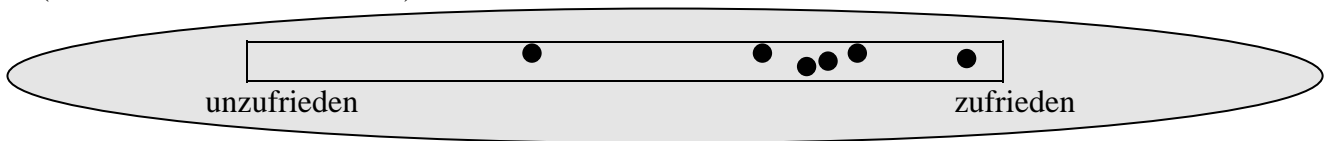
Kreativitätsübung, bei der die Teilnehmer aufgefordert sind, sämtliche Ideen, Gedanken etc. zu einem bestimmten Thema laut zuzurufen. Die Zurufe werden auf einem Plakat mitgeschrieben. Dabei sind folgende Regeln zu beachten:

- Den Gedanken freien Lauf lassen.  
Jeder soll frei sich äußern und auch zum dem was vom Vorredern gesagt wurde frei assoziieren. Alle Gedankenkiller wie „Das ist sowieso nicht möglich“, „Das werden die nie akzeptieren“, „Da mache ich mich ja lächerlich“. usw. sind jetzt nicht erwünscht.
- Kritik ausschalten  
Keine Bewertungen vornehmen und zulassen. Jede Idee, so absurd sie auch erscheinen mag, ist erwünscht.
- Quantität ist wichtiger als Qualität.  
Bei Brainstorming geht man von vornherein davon aus, daß nur einige Ideen verwertbar sind, daher muß der Pool der Ideen möglichst groß sein, damit viel geschöpft werden kann.
- An Ideen der anderen anknüpfen.  
Die Ideen, die jemand äußert sind hier kein Privateigentum, vielmehr sind sie dazu da um von allen als Ressource genützt zu werden.

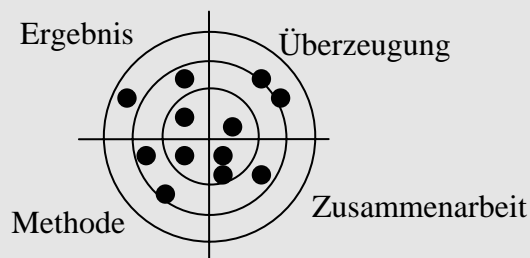
Wenn ausreichend Ideen da sind kann der Verdichtungsprozeß beginnen. Die wichtigsten, brauchbarsten Ideen herausfiltern und dann weiter bearbeiten.

**Ein-Punkt-Frage:**

Methode, bei der eine Fragestellung (z.B. Wie zufrieden sind Sie mit dem Ergebnis der heutigen Sitzung) von jedem Teilnehmer mit einem Punkt auf einem Plakat beantwortet wird (Skala oder Koordinatenfeld)



Mit der Einpunktabfrage können auch gleich mehrere Aspekte abgefragt werden. Für jeden Aspekt gibt es einen Punkt. Je besser die Beurteilung um so näher wird der Punkt im Zentrum plaziert.



Anschließend kann kurz über das Ergebnis gesprochen werden. Wer will, nimmt zu seiner Positionierung Stellung.

**Mehr-Punkt-Frage:**

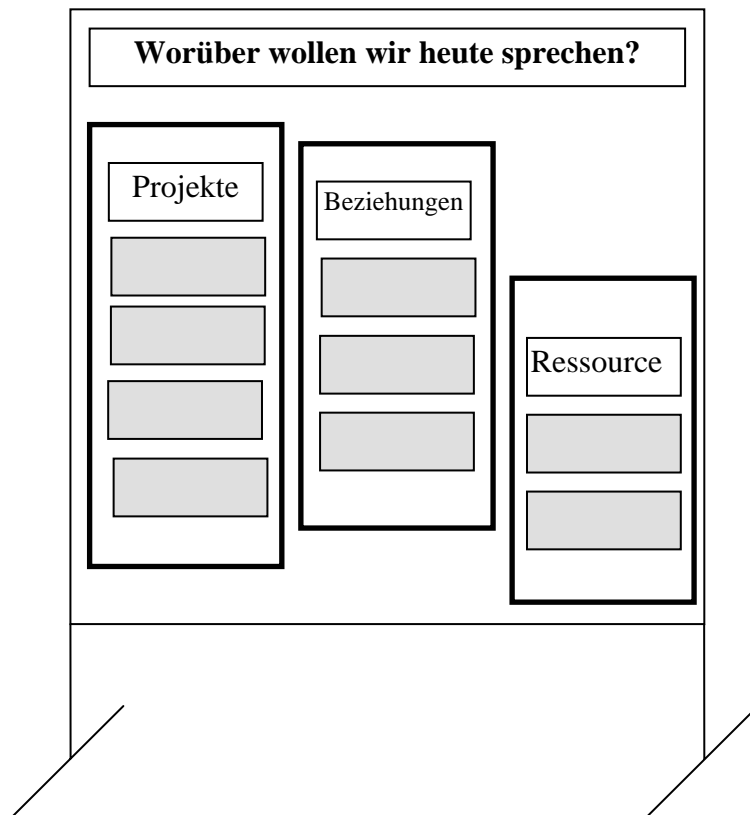
Fragestellungen, die mit mehreren Punkten beantwortet werden, um eine Auswahl unter mehreren Alternativen herbeizuführen. Faustregel: Jeder Teilnehmer erhält halb so viele Punkte wie Alternativen.

|                  |   |   |   |   |    |                  |
|------------------|---|---|---|---|----|------------------|
| <b>Kriterien</b> | - | - | - | + | ++ | <b>Kriterien</b> |
| lustig           |   |   |   |   |    | ernst            |

|                  |   |   |   |   |
|------------------|---|---|---|---|
| <b>Kriterien</b> | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Kooperation      |   |   |   |   |
| Planungsqualität |   |   |   |   |

### Kartenabfrage:

Zur Beantwortung einer Frage (zB. Worüber sollten wir heute auf jeden Fall sprechen?) schreiben die Teilnehmer ihre Antworten stichwortartig auf Moderationskarten. Diese werden vom Moderator eingesammelt, nacheinander laut vorgelesen und gemeinsam mit der Gruppe nach zusammenhängenden Themenbereichen gruppiert ("clustern").



Der Moderator sucht mit der Gruppe die passenden Überbegriffe und ordnet die einzelnen Kärtchen diesen Themen zu.  
**Wichtig:** Der Kärtchenschreiber muß sich in der Zuordnung wiederfinden!

### Szenario-Technik:

Vorgabe von Fragestellungen für die Arbeit in Kleingruppen, z.B. nach folgendem Raster:

|              |             |
|--------------|-------------|
| Ist-Zustand  | Lösungen    |
| Soll-Zustand | Hindernisse |

**Präsentation:**

Kann als Form der Moderation verstanden werden; Moderator präsentiert ein Thema, um die Gruppe rascher zur Themenbearbeitung zu führen.

**Blitzlicht:**

Momentaufnahme der Gruppenstimmung; jeder Teilnehmer nimmt kurz zu einer Frage Stellung, es darf jedoch nicht von den anderen Teilnehmern oder vom Moderator kommentiert werden.

**Maßnahmenplan:**

Arbeitsschritte, Verantwortliche, Termine und gewünschte Ergebnisse sollten so genau wie möglich festgelegt werden.

| <b>Maßnahmenplan</b> |             |                  |                                  |
|----------------------|-------------|------------------|----------------------------------|
| <b>Was?</b>          | <b>Wer?</b> | <b>Bis wann?</b> | <b>Kontrollierbares Ergebnis</b> |
|                      |             |                  |                                  |

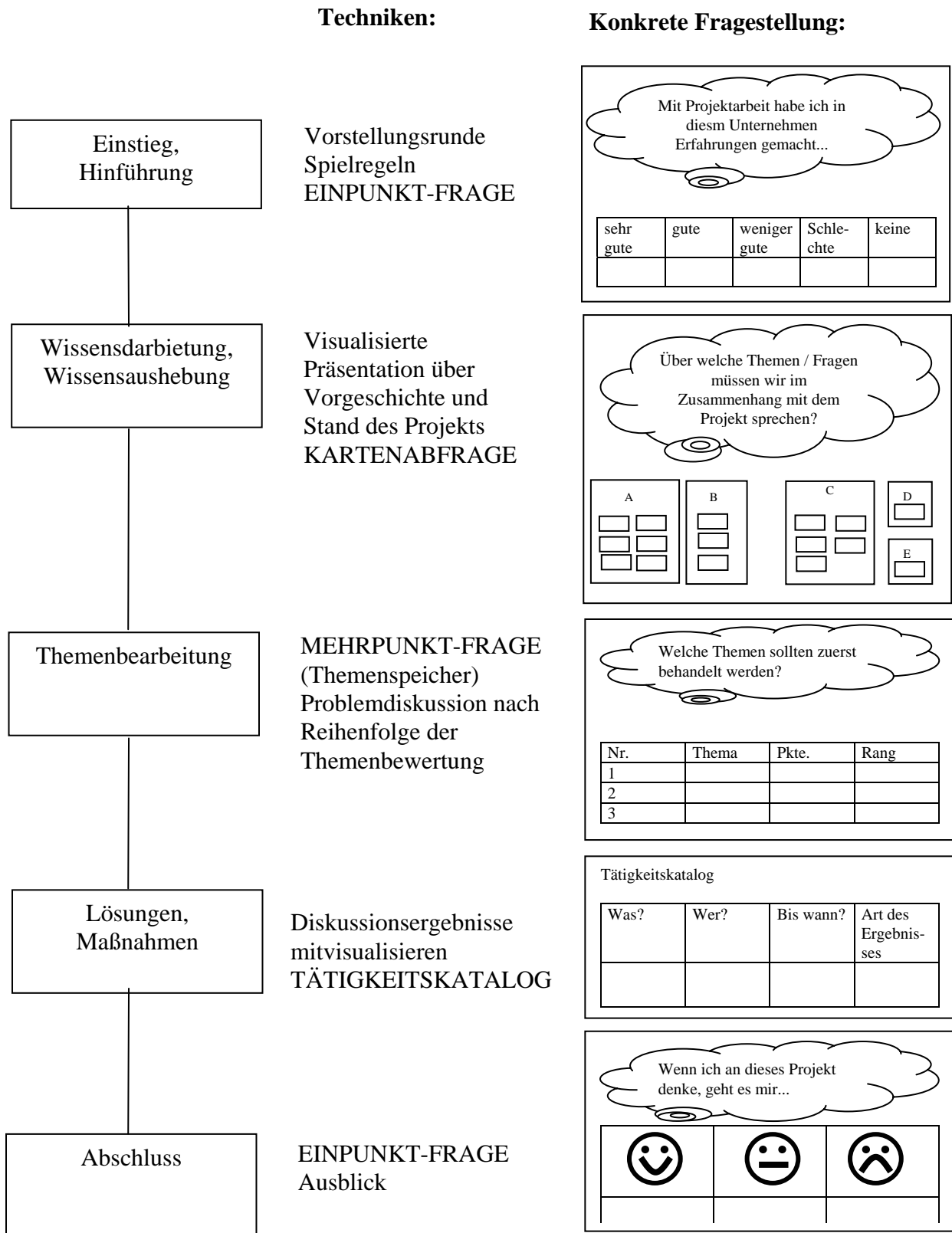
## Phasen und Techniken der Moderation

| Phase der Moderation                       | Methode  | Begründung  |
|--|--|---|
| Einstieg: Arbeitszeit, Ziele Seminarablauf | Visualisierter Zeitplan, Ziele auf Plakat  | Orientierung geben<br>Rahmenbedingungen klären                        |
| Einstieg: Vorstellung der Teilnehmer       | Mündlich<br>Steckbrief auf Plakat und Präsentation                                     | gegenseitiges<br>Kennenlernen erleichtern<br>Gruppe anwärmen          |
| Einstiegsfrage                             | Auf Zuruf<br>Einpunktfrage zB. "mein innerer Wetterbericht"                            | Erwartungen sichtbar und besprechbar machen                           |
| Themensammlung                             | Auf Zuruf<br>Kartenabfrage   | Kennenlernen und<br>vergleichen persönlicher Sichtweisen              |
| Themen ordnen                              | Blöcke bilden (clustern) +<br>Überschriften finden                                     | gemeinsames Gehirn bilden   |
| Prioritäten setzen                         | Themenspeicher<br><br>Mehrpunktfrage   | Probleme bewerten und<br>gemeinsam Reihenfolge festlegen              |
| Themenbearbeitung: in Kleingruppen         | Szenario-Technik   | strukturiertes Vorgehen<br>Ergebnisorientierung                       |
| Lösungserarbeitung                         | Maßnahmenplan  | Ergebnissicherung durch verbindliche Vereinbarungen                   |
| Abschluß                                   | Feed back mittels<br>Einpunktfrage: Wie zufrieden bin ich mit dem Ergebnis/dem Prozeß? | Zufriedenheit bzw.<br>Unzufriedenheit sichtbar und besprechbar machen |

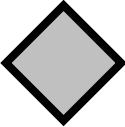
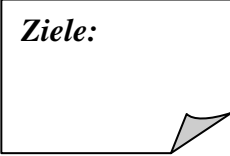
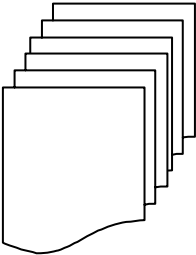
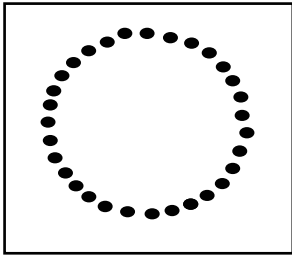
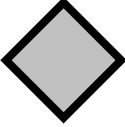
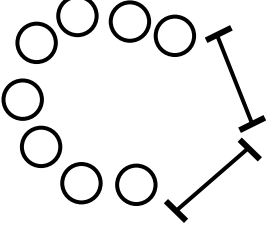
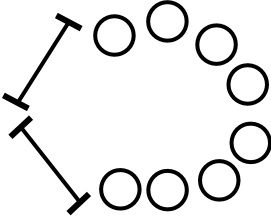
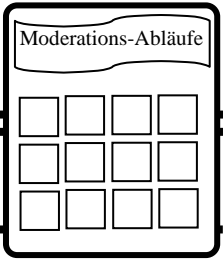

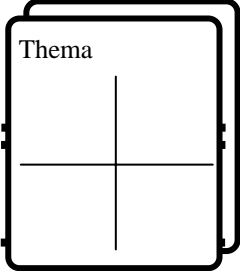


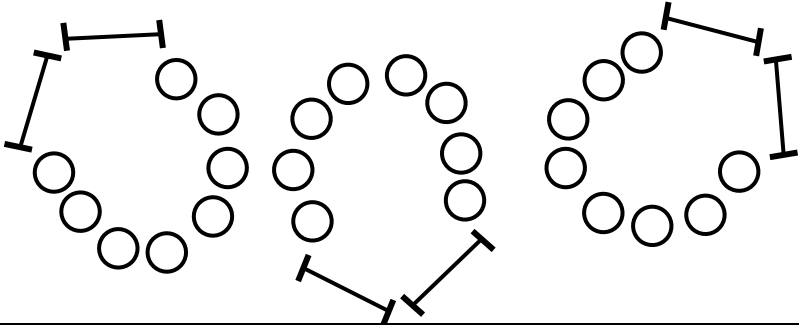
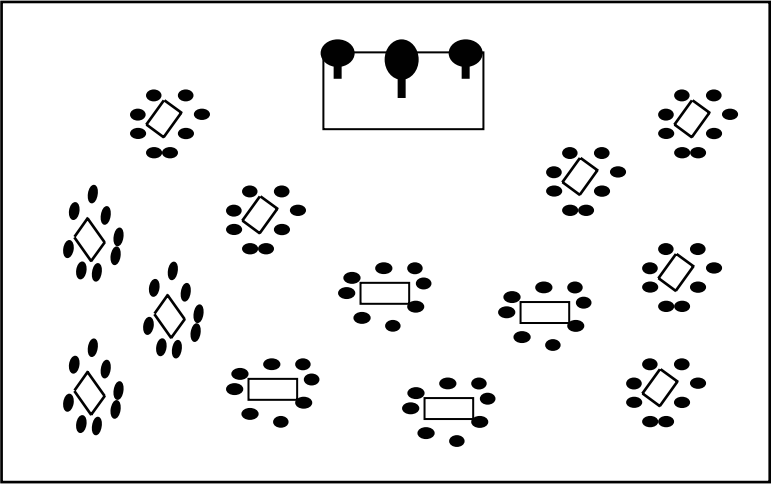
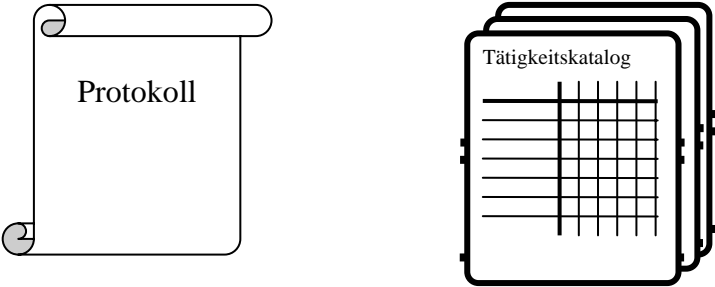
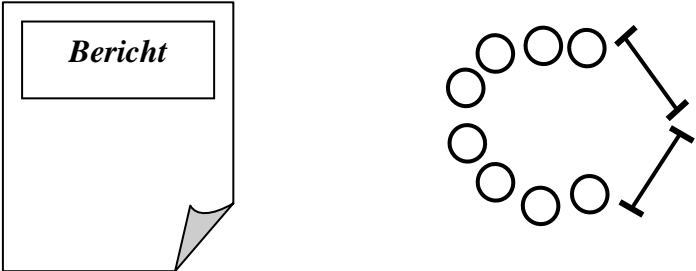
# Ein roter Faden der Moderation

## Beispiel A: Zielvereinbarung in einem Projekt



## Beispiel B: Planung einer Tagung

| Ablaufschritte   | Techniken  |
|--|--|
| Entscheidung über die Durchführung der Tagung  |    |
| Festlegung der Ziele der Veranstaltung   |    |
| Themenfindung  | <p data-bbox="624 622 778 656">Fragebogen</p>  <p data-bbox="938 622 995 656">oder</p> <p data-bbox="1171 622 1278 656">Klausur</p>  |
| Entscheidung über Tagungsmodell  |   |
| Bildung einer Arbeitsgruppe zur Themenfindung  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl/Ausbildung von ModeratorInnen</li> <li>• Organisatorische Rahmenbedingungen</li> <li>• Konzeption der Moderationsabläufe</li> </ul> |    |
| <p data-bbox="188 1697 496 1731">Visualisierung erstellen</p> <p data-bbox="188 1776 448 1843">Erstellen der Moderationsplakate</p>  |    |

|  |  |
|--|--|
| <p>Testlauf der Stände</p>   |    |
| <p>Durchführung der Veranstaltung</p>  |    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Protokollerstellung</li> <li>• Organisation der Folgeveranstaltung</li> </ul>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bericht über die Realisierung</li> <li>• Weiteres Vorgehen festlegen</li> </ul> |  |

## Tips zur Visualisierung

Inhalte, Ergebnisse aber auch den Gruppenprozeß transparent machen, indem der Moderator ihn bildhaft darstellt, ist eine der Hauptaufgaben eines Moderators. Dabei können unterschiedliche Hilfsmittel eingesetzt werden:

- Flipchart
- Pinwände
- Moderationskoffer mit ausreichen vielen Karten (siehe Checkliste für den Moderationskoffer)
- Overheadprojektor

Das Arbeiten mit diesen Hilfsmitteln setzt gute Kenntnisse von Visualisierungstechniken voraus.

### Die wichtigsten Regeln für die Visualisierung

|                              |   |
|------------------------------|---|
| <b>Inhalte</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stichwörter statt ganzer Sätze</li> <li>• nur zielgruppenbekannte Abkürzungen verwenden</li> <li>• Information ist ein Unterschied, der einen Unterschied macht, daher auf Unterschiede der Aussagen achten.</li> </ul>  |
| <b>Schrift und Farbe</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schriftgröße nach Abstand zu den Teilnehmern wählen</li> <li>• Groß- und Kleinbuchstaben verwenden</li> <li>• enge Schrift erhöht die Lesbarkeit</li> <li>• Farben für Betonung verwenden</li> <li>• max. 3 - 4 Farben verwenden</li> </ul>  |
| <b>Mit Kärtchen arbeiten</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pro Karte: maximal 3 Zeilen; als Überschrift: max. 2 Zeilen</li> <li>• Maximal 30 Karten / Pinwand</li> <li>• Kleine runde Karten zur Durchnummerierung von z.B. Themen</li> </ul>   |
| <b>Grafik</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gleiche Formen für gleiche Logik</li> <li>• Farben und Formen sich Bedeutungsträger, daher sparsam verwenden (Farbwechsel =</li> <li>• Bedeutungswechsel / rot auf rot vermeiden /freie Plätze für Ergänzungen lassen)</li> <li>• Visualisierungselemente einsetzen (Karten, Filzschreiber, Klebepunkte, gängige Symbole verwenden: -, +, =, &lt; &gt;, --&gt;/ Zeichnungen und Bilder)</li> </ul> |
| <b>Präsentation</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezug zwischen Bild/Text und Rede herstellen</li> </ul>  |
| <b>Overheadprojektor</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schriftgröße: mindestens Schriftgröße 18 bis 20 Punkt</li> <li>• Nicht zu viele Begriffe bzw. Stichwörter auf einer Seite</li> <li>• max. 10 Folien pro Stunde</li> </ul>  |
| <b>Flip-Chart</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichst wenig Konzeptpunkte auf einer Seite</li> <li>• Breite Stifte verwenden und mit Breitseite schreiben</li> <li>• Groß- und Kleinbuchstaben verwenden; Druckschrift schreiben</li> <li>• Schriftgrößen zwischen 3 und 5 cm; Entfernung zu den Teilnehmern beachten</li> </ul>   |
| <b>Moderationstafel</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schriftregeln wie bei Flip-Chart</li> <li>• auf Moderationskarten in Blöcken schreiben</li> <li>• Gleichartige Kartenelemente für gleiche Sinnzusammenhänge gruppieren</li> </ul>  |

# Sitzungs-Checkliste

Die nachfolgende Checkliste soll dem Projektleiter die Sitzungsvorbereitung erleichtern:

| <b>Checkliste für die Vorbereitung einer Sitzung</b>  |   |
|---|---|
| <b>1. Anlaß/Grund:</b><br><i>Was ist der Anlaß?</i>   |   |
| <b>2. Zielsetzung:</b><br><i>Welche Ergebnisse sollten erreicht werden? Was wäre ein optimaler Erfolg?</i>  |   |
| <b>3. Teilnehmer:</b><br><i>Wer soll an der Besprechung teilnehmen?</i><br><i>Welche Aufgaben müssen delegiert werden (z.B.: Moderation, Protokollführung, Referentenwünsche...)?</i>   |   |
| <b>4. Tagesordnung:</b><br><i>Welche Punkte sollten behandelt werden?</i><br><i>Wer ist verantwortlich für die Vorbereitung der Tagesordnung, Einladung und Sitzungsunterlagen?</i><br><i>Wie können die Teilnehmer an der Erstellung der Tagesordnung mitwirken?</i> |   |
| <input type="checkbox"/> .....  | <input type="checkbox"/> .....                                  |
| <input type="checkbox"/> .....  | <input type="checkbox"/> .....                                  |
| <input type="checkbox"/> .....  | <input type="checkbox"/> .....                                  |
| <b>5. Einladungen:</b>  |   |
| <input type="checkbox"/> Ziel:  | <input type="checkbox"/> Dauer: von.....bis.....                |
| <input type="checkbox"/> Tagesordnung:  | <input type="checkbox"/> Einzuladende Personen/Verteiler:       |
| <input type="checkbox"/> Ort:   | <input type="checkbox"/> Vertretung bei Verhinderung:           |
| <input type="checkbox"/> Wochentag:   |   |
| <input type="checkbox"/> Datum:   |   |
| <b>6. Sitzungsterminplanung:</b>  |   |
| <input type="checkbox"/> halbjährlich/jährlich:   |   |
| <input type="checkbox"/> Vorausplanung Fixierung:   |   |
| <b>7. Einrichtung:</b>  |   |
| <input type="checkbox"/> Raum, Raumgröße  | <input type="checkbox"/> Moderations- und Visualisierungsmittel |
| <input type="checkbox"/> Anwesenheitsliste  | <input type="checkbox"/> Unterlagen                             |
| <input type="checkbox"/> Ausstattung  | <input type="checkbox"/> Getränke, Verpflegung                  |
| <input type="checkbox"/> Beleuchtung  | <input type="checkbox"/> Unterkunft                             |
| <input type="checkbox"/> Schreibmaterial für Teilnehmer   |   |
| <b>8. Verantwortlichkeiten und Kompetenzen</b>  |   |
| <b>9. Ergebnis Weiterbehandlung</b>   |   |

# Besprechungsprotokoll

|                              |  |  |     |
|------------------------------|--|--|-----|
| <b>Wann</b>                  |  |  |     |
| <b>Uhrzeit</b>               |  |  | Uhr |
| <b>Wo</b>                    |  |  |     |
| <b>Was</b>                   |  |  |     |
| <b>Teilnehmer<br/>-Innen</b> |  |  |     |
| <b>Inhalt</b>                |  |  |     |
| <b>Tagesordnung:</b>         |  |  |     |
| 1. X                         |  |  |     |
| 2. Y                         |  |  |     |
| 3. Z                         |  |  |     |
| 4. A                         |  |  |     |
| 5. B                         |  |  |     |
| 6. Usw.                      |  |  |     |
| <b>1.</b>                    |  |  |     |
| <b>2.</b>                    |  |  |     |
| <b>3.</b>                    |  |  |     |
| <b>4.</b>                    |  |  |     |
| <b>5.</b>                    |  |  |     |
| <b>6.</b>                    |  |  |     |
| <b>7.</b>                    |  |  |     |
| <b>8.</b>                    |  |  |     |

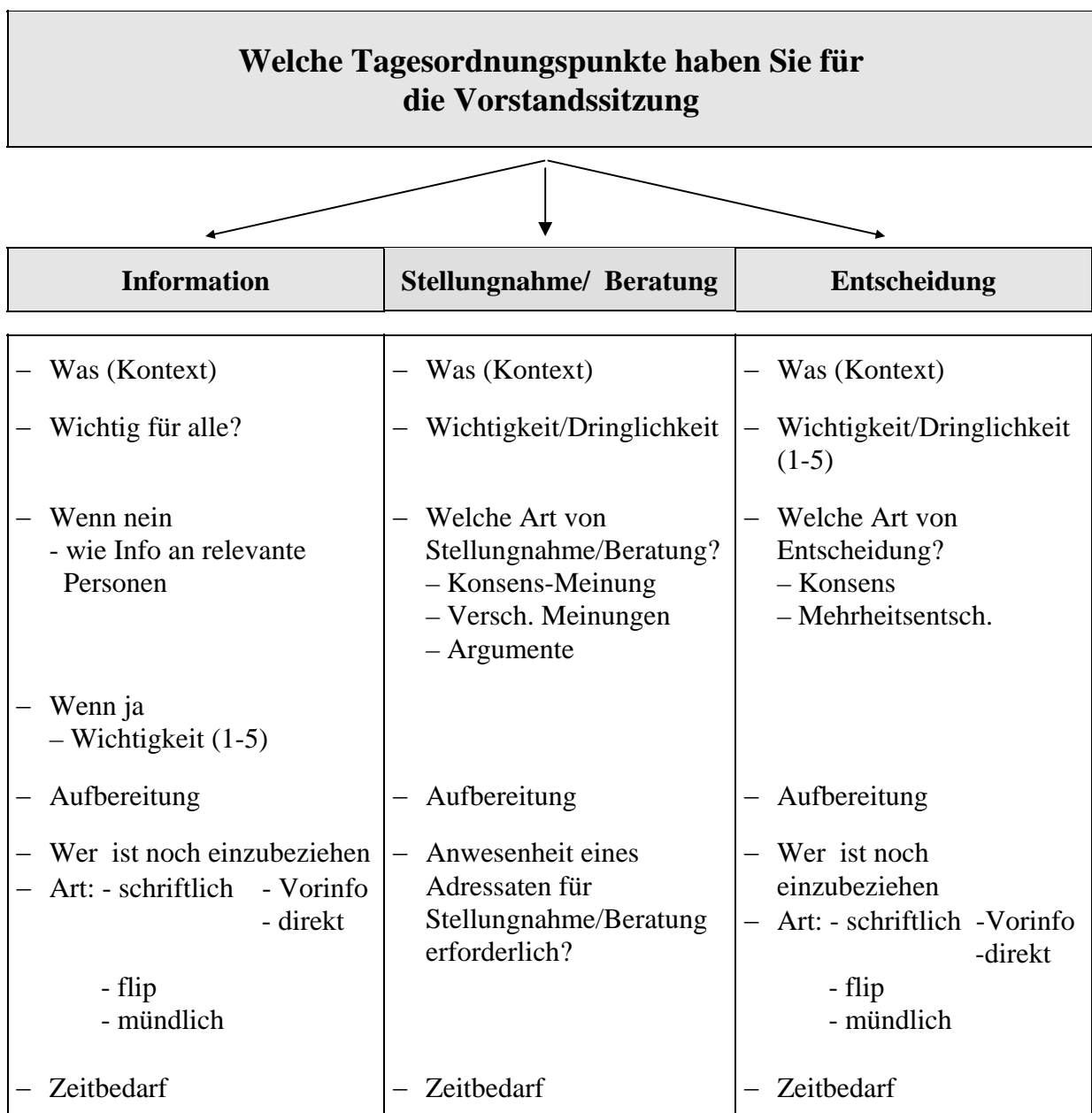
**Protokoll von:**  
**ergeht an:**

## Die Tagesordnung für den Vorstand finden:

Der Vorstand des Vereins „.....“ trifft sich alle .. – .. Wochen. Die effektive Gestaltung des Vorstandes beginnt bei der Vorbereitung der Vorstandssitzungen.

Einladender ist der Obmann. Bevor eine Einladung hinausgeht, wird vom Einladenden geklärt:

- ◆ Wer von den Vorstandsmitgliedern eine Besprechungspunkt einbringen möchte, und
- ◆ Ob es sich dabei um
  - ◆ einen Informationspunkt handelt,
  - ◆ ob eine Stellung zu einer bestimmte Frage bezogen werden soll bzw. jemand beraten werden soll (dieses Anliegen wird häufig von außen an den Vorstand herangetragen), oder
  - ◆ ob es sich um einen Punkt handelt, der eine Entscheidung verlangt.



Nach diesen Informationen wird die Einladung zum Vorstand zusammengestellt und ausgeschickt. Die Ergebnisse werden (wenn nicht punktuell anders vereinbart) mittels





# Tips zur Präsentation

Präsentation kann als Teil der Moderation verstanden werden. Dabei kann der Moderator einen fachlichen Input liefern (z.B. Impulsreferat zum Thema) oder den Ablauf des Prozesses vorstellen (z.B. Ziele und Programm der moderierten Veranstaltung).

Die folgende Checkliste gilt allgemein für Präsentationen mit Flipchart oder Pinwand:

## Checkliste für Präsentationen

- **Kurzer Einstieg ist wichtig**
  - ◆ Was haben wir für heute vor?
  - ◆ Wie kam es zu dem Plakat?
  - ◆ Wie lange soll es dauern?
  - ◆ Wie soll das Ergebnis sein?
  - ◆ Wie stellen wir uns Ihre Beteiligung vor?
  - ◆ usw.
  
- **Seitlich vom Plakat stehen**
  - ◆ Auf entsprechende Stellen am Plakat hinweisen
  - ◆ Sich an die Visualisierung halten
  - ◆ Stimme der Teilnehmerzahl und Raumgröße anpassen
  - ◆ Blickkontakt zu allen Teilnehmern halten
  - ◆ Stimmlage pointieren, dh. auf Höhen und Tiefen achten
  - ◆ Bewegung, Gestik und Mimik wirkt anregend
  - ◆ Mut zur Pause aufbringen
  - ◆ Fremdwörter möglichst vermeiden
  - ◆ Sich teilnehmeraktivierend einbringen, z.B. durch Fragen, Widersprüche, Provokation
  - ◆ Noch zu präsentierende Plakate verdeckt halten
  - ◆ Präsentation im Wechselspiel wirkt anregend
  - ◆ Eigene Präsentationsfehler mit Humor auffangen

## Regeln für das Verhalten des Moderators

Die Aufgabe des Moderators soll sein, den Meinungs- und Willensbildungsprozeß einer Gruppe zu unterstützen und zu erleichtern bei weitgehender inhaltlicher Enthaltung. Folgende Grundregeln für das Verhalten eines Moderators gelten dabei:

- ◆ Fragen statt sagen
- ◆ Nicht gegen die Gruppe ankämpfen
- ◆ Nicht verwechseln: wahrnehmen - vermuten - bewerten
- ◆ "Ich" statt "man"
- ◆ Nicht beurteilen (Personen und Prozesse in der Gruppe)
- ◆ Sich nicht rechtfertigen "müssen"
- ◆ Nicht über die Methode diskutieren
- ◆ Störungen haben Vorrang
- ◆ Nonverbale Signale beachten
- ◆ Ergebnisorientiert arbeiten

# Goldene Regel für eine erfolgreiche Präsentation

## 1. Gliederung des Inhaltes:

### logisch:

#### 1. → 2. → 3.

(z.B. Ursache und Wirkung)

### chronologisch:

damals - heute - in Zukunft

### psychologisch:

1. Wunsch wecken
2. Mangel bewusst machen
3. Lösung anbieten bzw. Nutzen maximieren bzw. Schaden minimieren
4. Handlungsaufforderung

### oder nach der AIDA-Formel:

A = Attention

(Aufmerksamkeit wecken)

I = Interest

(Interesse wecken)

D = Desire

(Wunsch erzeugen)

A = Action

(Zur Handlung auffordern)

## 2. Die Gliederung sichtbar machen!

- Auf der Flipcharttafel
- An der Tafel
- Mit dem Overhead-Projektor

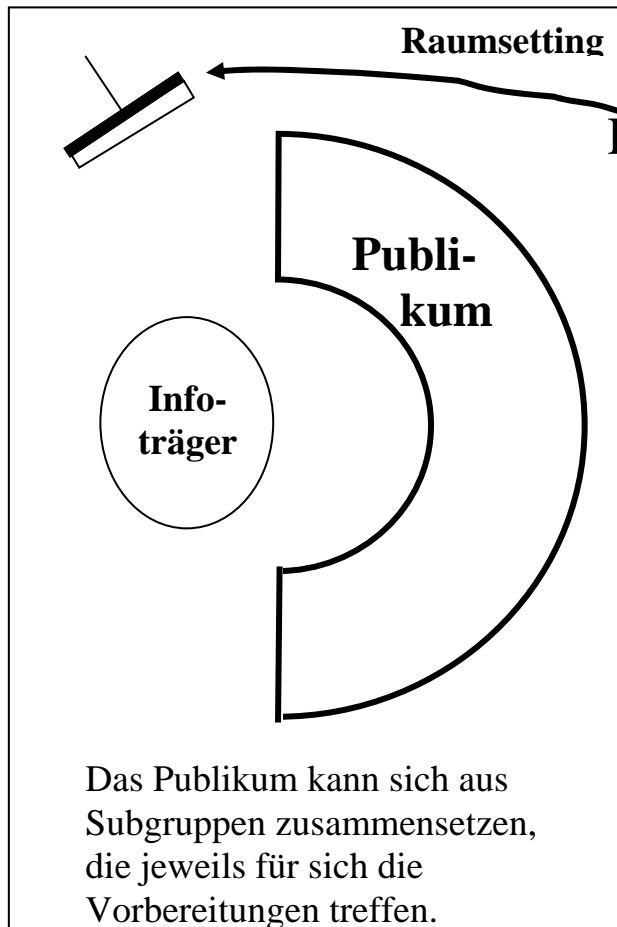


## 3. Die Gliederung hören lassen!

- Sagen Sie, wo Sie gerade sind  
Wiederholen Sie
- Fassen Sie zusammen
- Kündigen Sie wichtige Punkte an

# Präsentationen in größeren Gruppen

## Das Info-board



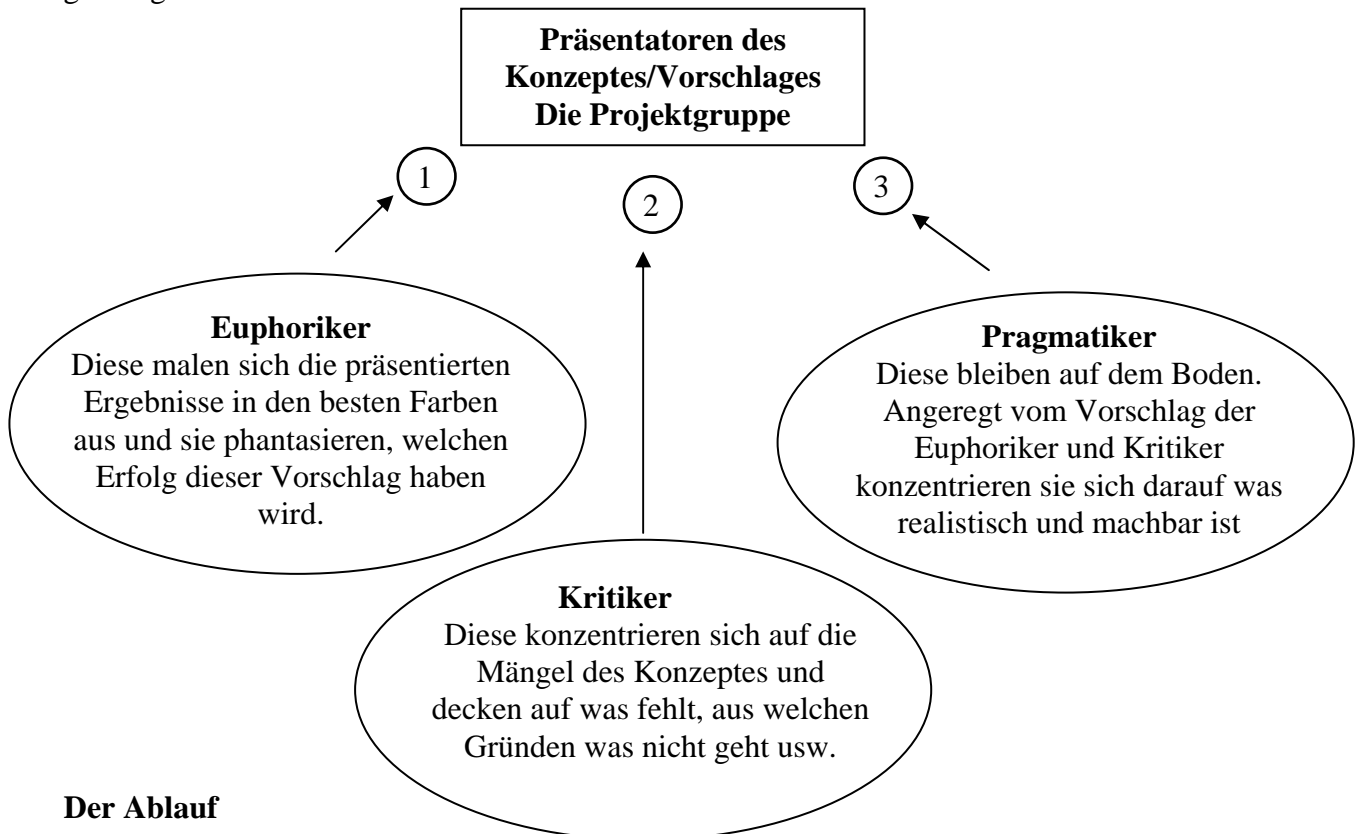
Diese Präsentationsform ist dann geeignet, wenn es im System bereits Vorinformationen gibt, aber nicht davon ausgegangen werden kann, daß alle die gleichen Informationen haben.

|                          |                      |
|--------------------------|----------------------|
| ● ● ● ●                  |                      |
| <b>Wir haben gehört:</b> | <b>Wir vermuten:</b> |
|                          |                      |

| Schritt | Aktion   | Wer               | Zeit    |
|---------|--|-------------------|---------|
| 1       | <b>Kurze Vorbereitung</b><br>Publikum: Ich habe gehört, ich vermute:<br>Infoträger: Welche Infos sind wichtig, was möchten wir vermitteln? | alle              | 5'      |
| 2       | <b>Wie haben gehört, wir vermuten:</b>   | Publikum          | 4'      |
| 3       | <b>Stellungnahme</b>   | Infoträger        | 8'      |
| 4       | <b>Verständnisfragen<br/>Diskussion</b>  | Dialog durch alle | 5'- 10' |
|         |  |                   | 22'-27' |

# Präsentation und Diskussion einer Konzeptidee

Wenn fertige Ergebnisse präsentiert werden, empfehlen wir die Diskussion darüber aus verschiedenen Blickwinkel zu führen. Damit dies geschehen kann müssen sich die Diskutanten in Rollen begeben, aus denen sie heraus die Ergebnisse beurteilen bzw. ihre Beobachtungen dazu preisgeben. Damit wird eine bewußte Vielfalt erzeugt, woraus wichtige Anregungen für das Endergebnis geschöpft werden können. Zunächst einmal sollen sich die Teilnehmer (die nicht zur präsentierenden Gruppe gehören) für jeweils eine der hier angeführten Rollen entscheiden. Die Rollengruppen sollen in etwa gleich groß sein.



## Der Ablauf

| Schritt | Aktion  | Minuten   |
|---------|---|-----------|
| 1       | Die Rollen einnehmen  | 1         |
| 2       | Präsentation durch Ideenträger(gruppe) (möglichst auf Flip und ein voerbereitetes Papier)                         | 5         |
| 3 a     | Feed back aus der Rolle der Euphoriker  | 2         |
| 3 b     | Feed back aus der Rolle der Kritiker  | 2         |
| 3 c     | Feed back aus der Rolle der Pragmatiker   | 2         |
| 4       | Die Ideenträger(gruppe) antwortet, was aus seiner/ihrer Sicht nützliche Anregungen aus den Rollenstellungen waren | 4         |
| 5       | Diskussion der Gesamtgruppe (nicht mehr in den Rollen)  | 6         |
| 6       | Falls erforderlich: Entscheidung  | 3         |
|         | Gesamtzeit  | <b>25</b> |

Hinweis: Es ist sehr wichtig, daß die Zeiten eingehalten werden. Manchmal bewährt es sich einen "Zeitwächter" zu engagieren, der bei Ablauf der Frist "STOP" sagt und somit der nächste Schritt getan werden kann. Von Schritt 2 – 4 keine Diskussion zulassen, nur Verständnisfragen sind möglich.

# Das Projekt, die Projektidee erfolgreich präsentieren

Sehr häufig müssen in Projekten entweder wichtige Entscheidungen (z.B. über Investitionen, Finanzierungsformen, über Vorgangsweisen, etc.) getroffen, oder auch skeptische Interessensgruppen und Personen vom Projekt überzeugt werden.

Für diese Zwecke eignen sich gut vorbereitete Unterlagen, die dem Adressaten in entsprechender Form präsentiert werden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, daß die gesamte Präsentation auf den Adressaten abgestimmt ist. Eine gründliche Vorbereitung bestimmt daher wesentlich den Präsentationserfolg.

| <b>Checkliste für Präsentationen</b>  |
|---|
| <b>1. Klärung der Rahmenbedingungen:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Was ist der Anlaß für die Präsentation, wie ist es dazu gekommen?</li></ul>  |
| <b>1. Bestimmung des Adressaten, der Zielgruppe:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Wer ist der Adressat?</li><li>• Welche Erwartungen hat der Adressat?</li><li>• Welche Präsentationsform entspricht dem Adressaten?</li></ul>   |
| <b>1. Ziel der Präsentation definieren:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Was möchte ich mit der Präsentation erreichen?</li><li>• Was soll am Ende der Präsentation entschieden sein?</li><li>• Was muß während der Präsentation passieren, damit man von einem Erfolg sprechen kann?</li></ul>  |
| <b>1. Erstellung der nötigen Unterlagen:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Wie soll die Einladung aussehen?</li><li>• Welche Unterlagen kann man schon vor der Präsentation verteilen?</li><li>• Welche Unterlagen sollen während der Präsentation verteilt werden?</li><li>• Wie sollen die Unterlagen aussehen, damit die Botschaft beim speziellen Adressaten ankommt?</li></ul>                         |
| <b>1. Erstellung eines Präsentationsplans:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Wie soll die Präsentation ablaufen?</li><li>• Wie sollten die Rollen verteilt werden (sofern mehrere Präsentatoren in Frage kommen)</li><li>• An welchem Ort, zu welcher Zeit, wie lange wird die Präsentation durchgeführt?</li><li>• Welche Hilfsmittel sind vorhanden / würde man für die Präsentation benötigen?</li></ul> |

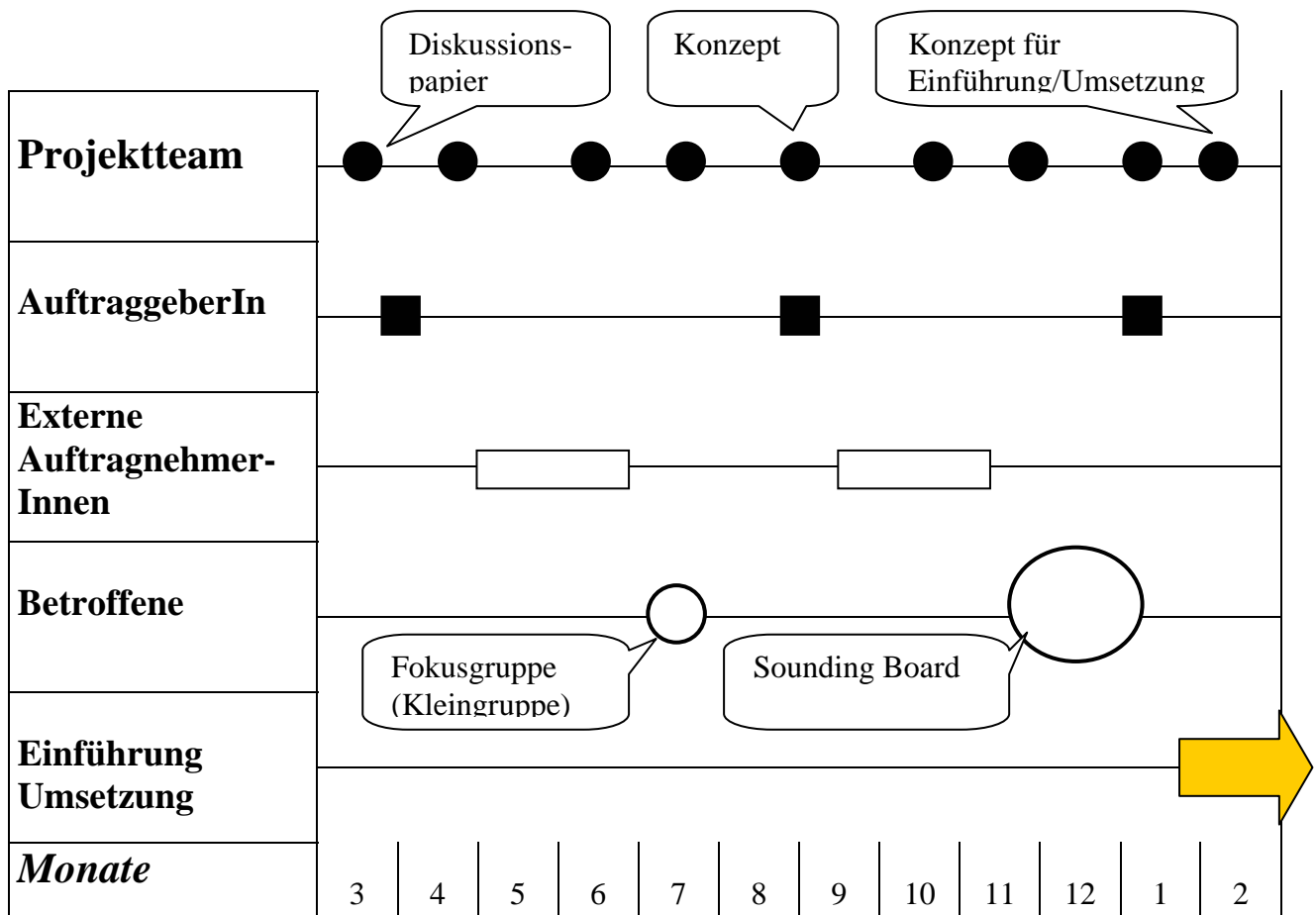
Nach Patzak/Rattay

# Die Prozeßarchitektur

## für die Ablaufgestaltung von Projekten

Damit bei der Planung und Umsetzung eines Projektes alle internen Beteiligten und die relevanten Umwelten in ausreichendem Maß einbezogen werden können, wollen wir hier ein **Bild** anbieten, das für die jeweiligen Projekte selbstverständlich adaptiert werden muß. In der Regel müssen folgende Systeme einbezogen werden.

- ◆ Das Projektteam
- ◆ Auftraggeber (Steuerungsteam gemeinsam mit PL)
- ◆ Externe Auftragnehmer (Spezialisten)
- ◆ Betroffene
  - + Fokusgruppen  
Arbeit mit Zielgruppen oder Kundengruppen
  - + Sounding Board  
Arbeit mit einer größeren Gruppe von Betroffenen, um zu den (Zwischen-)ergebnissen Rückmeldungen, Einschätzungen udgl. einzuholen.

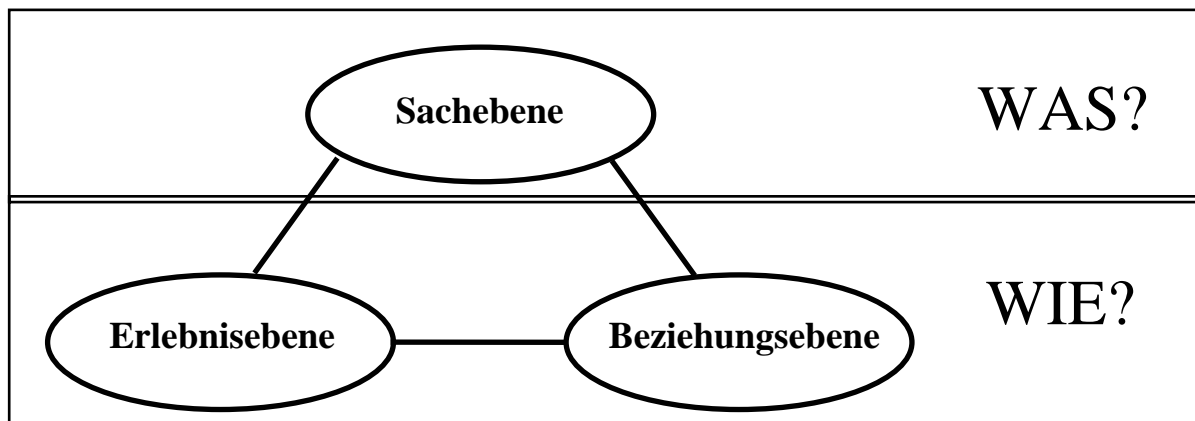


# Lebendig Lernen

**Erkläre mir, und ich werde vergessen;  
Zeige mir, und ich werde mich erinnern;  
Beteilige mich, und ich werde verstehen.**

## *Die Kommunikationsebenen*

Lernen hat mit drei Kommunikationsebenen zu tun:



**WAS** ist der Inhalt/Gegenstand des Seminars?

### **Die Sachebene:**

Auf der Sachebene werden notwendige „objektive“ oder bewährte Informationen und Argumente zu einer bestimmten Fragestellung vermittelt. In der Regel steht diese Frage im Vordergrund. Seminarbedarfe richten sich häufig nach dieser Fragestellung aus.

**WIE** soll der Inhalt/Gegenstand vermittelt werden?

Aus Erfahrungen und Untersuchungen ist mittlerweile bekannt, daß Lernende mittel- und langfristig sich mehr daran erinnern, wie die Vermittlung eines Gegenstandes abgelaufen ist. D.h. das WAS die Teilnehmer gelernt haben ist, ob das Seminar einen Spaß gemacht hat, ob der Trainer spüren hat lassen daß die Teilnehmer Dummköpfe sind oder ein partnerschaftliches Beziehungsangebot gemacht hat. Ob der Trainer/die Trainerin auf die Bedürfnisse eingegangen ist, oder stur seinem Programm gefolgt ist udgl.

Daher wird der Erfolg eines Seminars zunehmend auch am WIE gemessen und nicht mehr nur noch am WAS.

Die Erlebnis- und die Beziehungsebene berücksichtigen das WIE eines Seminars.

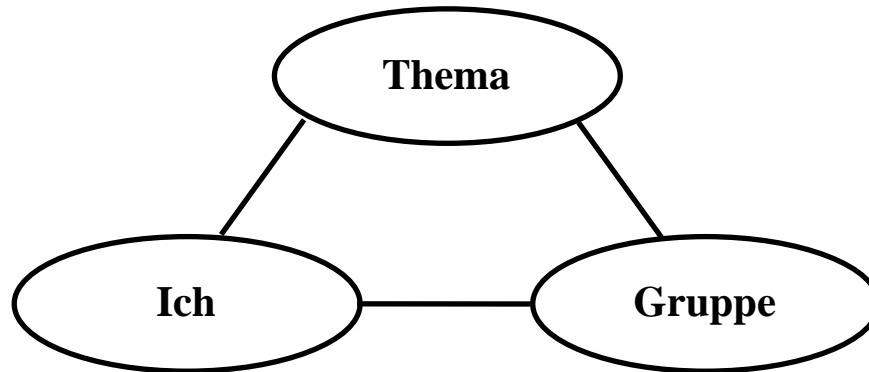
### **Die Erlebnisebene**

Die Erlebnisebene berücksichtigt die Gefühle, Assoziationen oder Wünsche des einzelnen Lernenden zum relevanten Thema. Diese Ebene zu berücksichtigen heißt, die Teilnehmer eines Seminars das Thema durch entsprechende methodische (aktivierende) Mittel persönlich erleben zu lassen.

## Die Beziehungsebene

Die Beziehungsebene berücksichtigt eine partnerschaftliche und fördernde Zusammenarbeit zwischen den Teilnehmern und den Referenten/Trainern und den Teilnehmern untereinander. Eine gute Beziehungsgestaltung unter den Teilnehmern ist häufig ein wichtiger Gewinn, den Teilnehmer von einem Seminar mit nach Hause nehmen.

Die Beziehungs- und Erlebnisebene gemeinsam ermöglichen Selbsterfahrung, Experimente und Humor.



Die Stimmigkeit in bezug auf diese drei Aspekte entscheidet den Seminarerfolg wesentlich mit. Paßt das Thema zu den einzelnen Personen und zur Gesamtgruppe. Oder haben die Teilnehmer sehr unterschiedliche Themen-Erwartungen. Können die Teilnehmer untereinander gut miteinander auskommen. Sind in der Gruppe ausreichend viele Mitglieder, die konstruktiv arbeiten wollen.

## Die Teilmertypen

Steve de Shazer (ein amerikanischer Experte für Kurzzeittherapie) hat drei Typen von Teilnehmern in einem Seminar/Training/Workshop udgl. identifiziert.

### Die Besucher:

Das sind Personen, die sich die Sache mal anschauen wollen und später entscheiden, ob sie sich aktiv beteiligen wollen.

Die Stärke der Besucher ist die *Beobachtung*, daher sollte diese Stärke auch für das Seminar genutzt werden in dem man ihnen Beobachtungsaufgaben anbietet. Jedenfalls ist es anerkennenswert, daß sie überhaupt da sind!!

### Die Beschwerdeführer:

Das sind Personen, die dem Thema, der Veranstaltung, dem Trainer oder dem Veranstalter skeptisch gegenüberstehen und durch provokante Fragen, gelegentlich durch Vorwürfe oder durch Aufzeigen von Inkompetenz des Trainers zeigen wollen, daß sie sich engagieren und auch glauben, daß durch die Beschwerde ihr Beitrag für das Thema oder Anliegen ausreichend geleistet ist.

Die Stärke der Beschwerdeführer ist die *Energie*, die sie in die Gruppe hineinbringen.

Das vermeintliche Engagement dieser Personen braucht Anerkennung und es empfiehlt sich, das Anliegen genau heraus zu arbeiten (vor allem dann, wenn die Beschwerde allgemein und diffus vorgebracht wird), damit diese Energie in „Aktionen“ umgesetzt werden kann. Bei Beschwerdeführer gelingt die konstruktive Beteiligung häufig durch Anerkennung geben, Anliegen ernst nehmen und präzisieren, Beobachtungsaufgaben und manchmal auch durch Handlungsaufgaben (kleine Arbeitspakete überantworten).



## Die Kunden

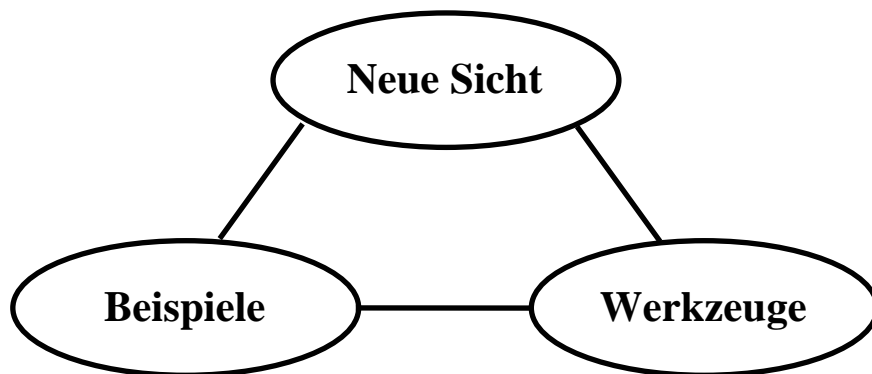
Die Kunden sind Teilnehmer, die für die Teilnahme am Seminar ein klares Ziel haben, deren Art der Teilnahme darauf konzentriert ist, möglichst viel heraus zu holen und die deshalb daran interessiert sind, die Erfahrungen des Trainers und jene der anderen Teilnehmer zu nutzen.

Die Stärke der Kunden ist deren *Bereitschaft zum TUN* und durch das Tun zu lernen. Mit ihnen kann man in der Regel beteiligungsorientiert arbeiten. Sie sind die Träger des Handelns.

Vor einem Seminar sollte sich der Trainer und/oder der Veranstalter ein Bild machen, welche Typen von Teilnehmer in welchem Ausmaß voraussichtlich vertreten sind.

## Das Thema-Design

Ein weiteres Erfolgsmerkmal für ein Seminarthema ist das Design, wie das Thema bearbeitet wird. Aus meiner Erfahrung konnte ich feststellen, daß folgende Aspekte erfolgsbildend sind:



### Neue Sichtweisen:

Teilnehmer wollen zu einem Thema neue, erweiternde oder einfach nützlichere Erklärungen und Sichtweisen zu einer Themenstellung. Z.B. von der Einstellung „Konflikte sind ein Zeichen für Unprofessionalität“ zur Sichtweise „Konflikte sind Energiepotentiale, die vielfältige Ursachen haben können, deren Energie jedoch sehr nützlich für eine dynamische Themenbearbeitung sein können“. Als neue Sichtweisen werden häufig auch neue Forschungsergebnisse präsentiert.

### Beispiele

Teilnehmer fragen oft nach Beispielen, wo das, was an neuen Theorien vertreten wird auch schon sinnlich wahrnehmbar ist. Ist es irgendwo schon gelungen? Wie wurde das dort gemacht, usw. Exkursionen sind ein lohnendes Instrument, Beispiele zu präsentieren.

### Werkzeuge

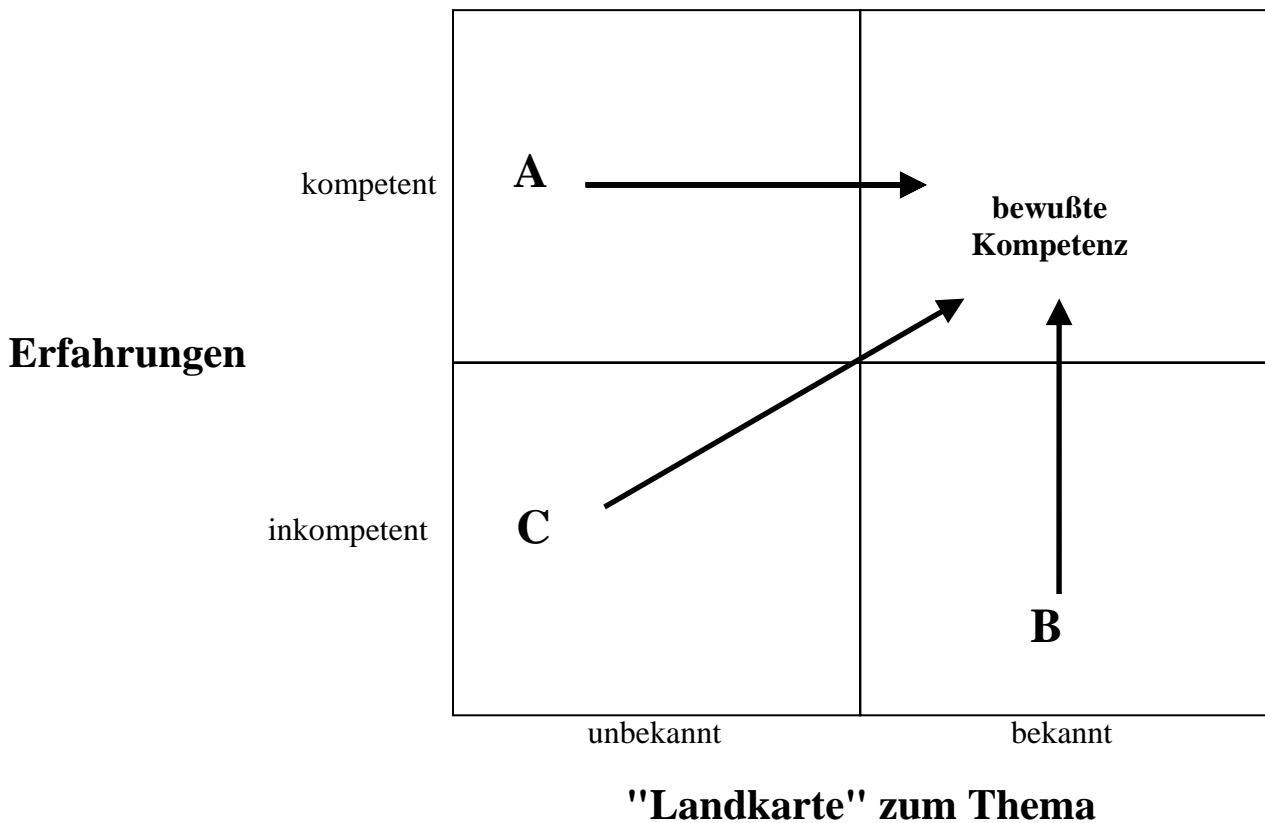
Die Teilnehmer möchten das was an neuen Ideen vertreten wird auch selber anwenden und ausprobieren können. Daher sind „Rezepte“ und Werkzeuge ein wichtiges Beiwerk für ein Seminar. Sind diese auch noch in Form von guten und vielfältigbarem Material aufbereitet umso lohnender für die Teilnehmer eines Seminars.

# Interventionsrichtung

Bei einem Workshop oder Training geht es immer darum eine „bewußte Kompetenz“ zu einem bestimmten Thema herzustellen bzw. zu fördern. Das bedeutet, sich vor dem Workshop oder Training über die Teilnehmer ein Bild zu machen. In welches Feld würden sich die meisten Teilnehmer zuordnen?

Die Graphik weiter unten zeigt die möglichen Ausgangspunkte.

| Feld   | Beispiel  | Trainingsintervention   |
|--|---|---|
| <p><b>A</b><br/>Landkarte unbekannt,<br/>Teilnehmer hat Erfahrung</p>      | <p>Teilnehmer haben bisher mit Hausverstand relativ erfolgreich Wissen angewendet, ohne zu wissen, in welchem background sie gehandelt haben.</p> | <p>Überblick und neue Sichtweisen ermöglichen. Durch Übungen an der Konzeptionsentwicklungsfähigkeit arbeiten</p> |
| <p><b>B</b><br/>Landkarte bekannt,<br/>Teilnehmer hat keine Erfahrung</p>  | <p>Teilnehmer habe sich Wissen angelesen, haben aber noch nie dem Wissen entsprechend gearbeitet</p>  | <p>Den Überblick bestätigen. Sehr schnell ins Üben einsteigen.</p>  |
| <p><b>C</b><br/>Landkarte unbekannt<br/>Teilnehmer hat keine Erfahrung</p> | <p>Teilnehmer haben weder vertiefte Informationen über das Thema noch praktische Erfahrung. Völliges Neuland.</p>                                 | <p>Überblick und neue Sichtweisen ermöglichen. Basiskenntnisse vermitteln. Einfache Übungen zum Thema.</p>        |



**Welche Kommunikationsebenen haben in welcher Phase eines Workshops Bedeutung?  
 Welcher Akteure haben in welcher Phase des Seminars den höheren aktiven Anteil?**

**Kommunikationsebenen**  
 S = Sachebene  
 E = Erlebnisebene  
 B = Beziehungsebene

**Akteure**

**TN** = TeilnehmerInnen  
**TR** = BeraterIn/TrainerIn

**Phasen eines Workshops**

| Lockerung<br>Motivierung | Information &<br>Verarbeitung | Transfer | Abschluß |
|--------------------------|-------------------------------|----------|----------|
|                          |                               |          |          |
| B/s                      | S/E/B                         | E/S      | E/B      |

## Phasen eines Workshops

| 1. Phase  | 2. Phase   | 3. Phase  | 4. Phase  |
|---|--|---|---|
| <b>Lockerung<br/>Motivierung</b>  | <b>Information &amp;<br/>Verarbeitung</b>  | <b>Transfer</b>   | <b>Abschluß</b>   |
| <p><b>Aufgabe</b><br/>Begrüßung, Kennenlernen,<br/>Gesprächsbereitschaft wecken,<br/>1. Kontakte herstellen</p> <p>Erwartungen wecken,<br/>Bedürfnisse, Betroffenheit<br/>wecken, Vorwissen und<br/>Einstellungen feststellen,<br/>Erwartungen klären (Mit-<br/>Beteiligung an Lernzielen)<br/>Freude an Veranstaltung<br/>erhalten, stärken,<br/>Entspannung.</p>                            | <p><b>Aufgabe</b><br/>Grundwissen vermitteln (bei<br/>Bekanntem ansetzen), Begriffe klären.<br/>- Problemwissen:<br/>Probleme aufzeigen, Standorte<br/>verunsichern, herausfordern.<br/>Lösungswissen: Alternativen<br/>herausarbeiten, zur Entscheidung<br/>stellen, Konsequenzen diskutieren.</p> <p>Informationsverarbeitung, Position<br/>beziehen, Teilnehmerkontakte<br/>aktivieren, steigern, Erfahrungen<br/>austauschen, Erfolgserlebnisse<br/>vermitteln. Störungen beheben.</p> | <p><b>Aufgabe</b><br/>Übertragung des Gelernten in den<br/>Alltag.</p>  | <p><b>Aufgabe</b><br/>Auswertung, Überprüfung<br/>Erfolgskontrolle, Lernzielkontrolle,<br/>Feedback.</p> <p>Abschließen und Lösen</p>   |
| <p><b>Methodenvorschläge</b><br/><b>Vor Veranstaltung:</b> Werbung, Neugierde<br/>wecken;<br/><b>Am Veranstaltungsbeginn:</b><br/>Eröffnung<br/>Spiel<br/>Einstiegs-Fragebogen, Reihung/Auswahl,<br/>Bewertung, Pro - Contra; Brainstorming,<br/>Einstiegsfragen (Grp. Arb.)<br/><b>Während Veranstaltung:</b><br/>Pause, Tischgespräch, Inform. Kontakte,<br/>Spiel, Zwischenauswertung.</p> | <p><b>Methodenvorschläge</b><br/>Referat, Impulse, Medium,<br/>Thesenpapier, Informationspapiere<br/>Grp. Arb. + Plenumsbericht<br/>Diskussion</p> <p>Gruppenarbeit, Methode 66<br/>(Bienenkörbe) Diskussion (Gruppe<br/>und/oder Plenum), Rollenspiel,<br/>Blitzlicht - wechselnde Gruppen,<br/>Interaktionsspiel.</p>  | <p><b>Methodenvorschläge</b><br/>Rollenspiel, Lösung von<br/>Fallbeispielen, Bearbeitung von<br/>Aufgaben (einzeln oder in Gruppen)</p> | <p><b>Methodenvorschläge</b><br/>Interview, Auswertungsgespräch,<br/>Meckerrunde, Feedback-Bogen, Test,<br/>Blitzlicht, Überprüfungsblatt,<br/>Ausblick auf nächste Veranstaltung,<br/>Alltagssituation (Äußerung von<br/>Teilnehmern über Anwendung)</p> |

## Phasen des Workshops

| 1. Phase   | 2. Phase   | 3. Phase  | 4. Phase   |
|--|--|---|--|
| <b>Lockerung<br/>Motivierung</b>   | <b>Information &amp;<br/>Verarbeitung</b>  | <b>Transfer</b>   | <b>Abschluß</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie leite ich eine Gruppe zum Kennenlernen und Auflockern an<br/>+ in bezug auf das Thema<br/>+ in einem Setting, wo sie die meisten Teilnehmer sich mehr oder weniger gut kennen?</li> <li>• Wie erzeuge ich Interesse, Hunger bzw. eine Sogwirkung nach dem Thema bzw. der Aufgabenstellung?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl der Inhalte/Themen/Aufgabenstellungen:<br/>Welche PM-Instrumente müssen vermittelt werden, damit die TN die wichtigsten drei Instrumente kennenlernen und darauf aufbauen können?</li> <li>• Welche Übungen schlage ich vor, damit die TN die Inhalte erleben können?</li> <li>• Welche Fragen stelle ich den TN nach der Übung, damit das Erlebte angemessen verarbeitet werden kann?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Fragen stelle ich den TN, damit sie zukünftige Anwendungsfelder entwerfen?</li> <li>• Welche Unterstützung kann ich/können wir den TN bei der Anwendung der PM-Instrumente anbieten?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf welche Art sichere ich die Ergebnisse für die TN (bzw. für mich, falls erforderlich)?</li> <li>• Wie inszeniere ich das Feedback durch die TN, damit ich weiß, ob sie verstanden haben und ermutigt sind, das Gelernte anzuwenden?</li> <li>• Wie gestalte ich den Abschluß des Workshops?</li> </ul> |

## Planung eines Seminars/Trainings/Workshops

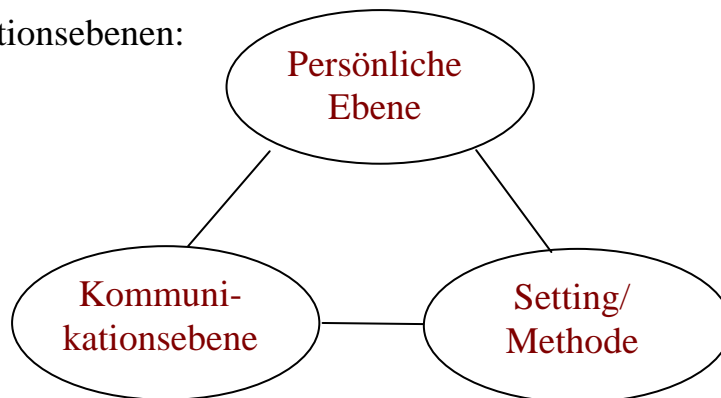
| <b>Zeit</b> | <b>Was</b> | <b>Wie<br/>Methode<br/>Mittel</b> | <b>Wer</b> |
|-------------|------------|-----------------------------------|------------|
|             |            |                                   |            |

## Mit großen Gruppen lebendig und ergebnisorientiert arbeiten

Bei der Aktivierungsarbeit und Informationsarbeit für ein breiteres Publikum, eignen sich Großgruppenveranstaltungen hervorragend, wenn sie lebendig und interessant gestaltet sind. Deshalb seien hier in Kürze einige Anregungen dazu vermerkt.

Jede Großgruppenveranstaltung (ab ca. 30 Personen) sollte die folgenden Ebenen berücksichtigen, damit sie für jeden Teilnehmer erfolgreich erlebt und empfunden werden kann.

Die Konzeptionsebenen:



Als methodisches Ziel einer Großgruppenveranstaltung gilt es:

- Trotz der „Masse“ Nähe zu den Referenten, den anderen Teilnehmern und dem Thema zu erzeugen.
- Die Teilnehmer als Rückmeldepotential zu gewinnen. (Einschätzungen, Meinungen)
- Inhaltlichen Überblick bzw. Bündelung zum Thema zu erreichen.
- Motivierung (wir sind nicht allein) zu erzeugen.

### Persönliches Verhaltenskonzept

Das mentale Modell, mit dem die Teilnehmer in eine Veranstaltung gehen, beeinflusst ihr Verhalten. Wünschenswert ist ein Modell, das die Überzeugung miteinschließt, daß

- Meine Beobachtungen (und die Summe der Beobachtungen der Mit-Teilnehmer) die ich (wir) in die Großgruppe einspiele(n) entscheidend sein können,
- Ich selbst als Teilnehmer wichtige Beiträge als Beobachter, Ratgeber und als jemand der Einschätzungen einspielt, eine wichtige Rolle habe.
- Jammern eher das letzte (sich selbst tröstende Ventil) zu wählende Verhalten darstellt. Das erfolversprechende Verhalten jedoch die Suche nach konstruktiven Lösungen und Vorschlägen ist.

Die Möglichkeit, sich bei heiklen und entscheidenden Themen strategisch und taktisch mit Verbündeten abzusprechen, Rollen zu verteilen und entsprechend aktiv zu agieren (d.h. nicht als Einzelkämpfer sich dauernd Bestätigungen holen, daß dies und jenes Aussichtslos ist), erhöht den Handlungsspielraum der teilnehmenden Personen und der Teilsysteme.

Vorchecking bei den Macht- und Meinungsträgern um sie für Anliegen zu gewinnen, kann eine lohnende Investition für Entscheidungsfindungs- oder Meinungsbildungsprozesse darstellen.

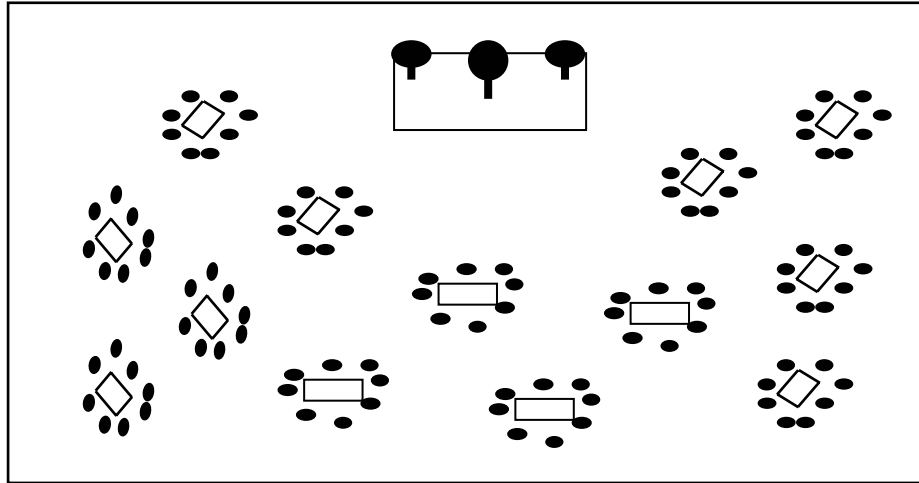
## **Interaktions- und Kommunikationskonzept**

- Die Rollenressourcen nutzen:  
Großgruppen spiegeln die Ausdifferenziertheit der Teilnehmersysteme wieder. Es kommen verschiedenen Teilsysteme zusammen. Die Mitglieder/Vertreter der Teilsysteme sind jeweils prominente Beobachter für:
  - das ganze System,
  - das Teilsystem, das sie repräsentieren,
  - die Umwelten des Systems aus der Sicht des Teilsystems.Sie sind Rollenträger und können somit aus ihrer Rolle heraus zu Themen, Aufgabenstellungen, Entscheidungsanlässe udgl. agieren. Das bringt Interesse, konstruktive Spannung, Aufmerksamkeit und Lebendigkeit
- Die Kommunikation in Großgruppen dialogisch anlegen. Von der Einwegkommunikation zum Dialog.  
Als dialogisches Forum
  - hat es auch eine für ein stark zusammengehöriges System eine lebenswichtige und orientierungsgebende Rückkoppelungsfunktion von den Führungskräften als prominente Beobachter zu den Top-Führungskräften und von den Top-Führungskräften zu den Führungskräften.
  - Darüberhinaus wird dadurch die integrative Kraft schneller und wirksamer aktiviert.
  - Weiters kann es dadurch schneller zu Innovationen kommen



## Setting/Methode:

- Jeder Großgruppenveranstaltung geht ein Prozeß voraus und es folgt ein Prozeß, der die Veranstaltung in einen gesamten Prozeß einbettet.
- Arbeiten mit Kurzinputs und Diskussion an Hand von Leitfragen.



- **Raumsetting:**
  - Den Raum quer nutzen, damit hat jeder Teilnehmer einen nähere Distanz zum Referenten bzw. den aktuellen Akteuren.
  - Tischgruppen aufstellen, mit 6 – 8 Sesseln (Am besten man weist den Teilnehmern die Tische zu, so können auch maximale Mix von Gruppen entstehen.
  - Zu jedem Tisch ein Flip Chart und Filzschreiber
- **Arbeitssettings:**

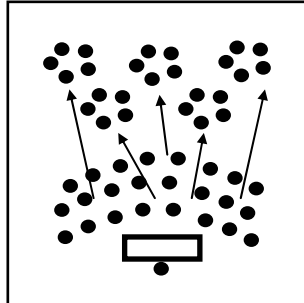
Je nach Aufgabenstellung (Beobachtungen und Meinungen einholen, Stellung beziehen, Meinungen aus Teilsystemen repräsentieren, Entscheidung treffen udgl.) können unterschiedliche Arbeitssettings hergestellt werden, wie z.B.

  - Nach Teilsystemen zusammensitzen
  - Nach Entscheidungsträgern und Kooptierten zusammensitzen und arbeiten.
  - Nach einer möglichst heterogenen Mischung der Teilnehmer zusammensitzen.

# Weitere Möglichkeiten, die Kommunikation in großen Gruppen zu gestalten:

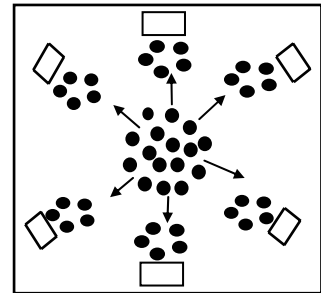
## 1. Bienenkörbe:

Die Großgruppe wird für kurze Zeit in Kleingruppen geteilt. Die Gruppe hat eine eingeschränkte Gesprächs- oder Arbeitsaufgabe.



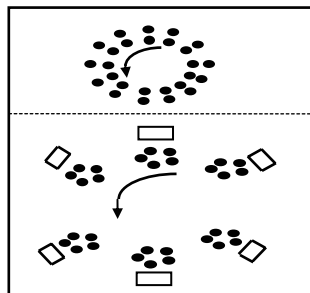
## 2. 4-6 Ecken:

Zum Thema stehen 4-6 Wahlmöglichkeiten, auf Plakaten im Raum verteilt sichtbar, zur Verfügung. Die Teilnehmer stellen sich zu dem Plakat, das ihrer Wahl entspricht: Gespräch oder Arbeit folgen.



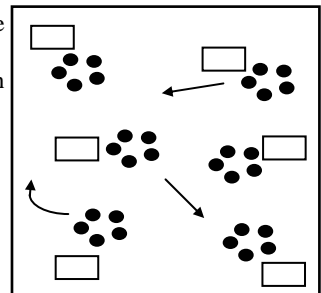
## 3. Karussell

Teilnehmergruppen wandern in einem geregelten Ablauf von Station zu Station. Paare gehen reihum von Paar zu Paar. Einzelne kommen reihum von einem Partner zum anderen. Klare Regel, braucht interessante Aufgaben pro Station.



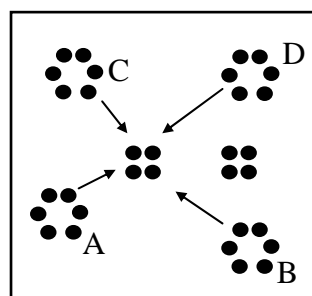
## 4. Markt:

Wie am Jahrmarkt sind die Angebote in freiem Wechsel zugänglich. Auch Kleingruppen können so von Angebot wechseln. Vielfalt, von Unverbindlichkeit und Überreizung bedroht.



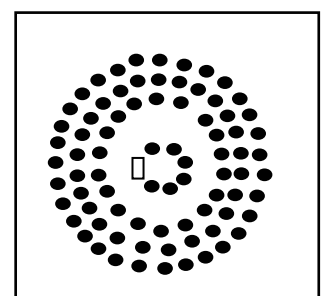
## 5. Verschnittgruppen - Austauschgruppen:

Statt langer Gruppenberichte: Die Austauschgruppen werden aus je einem Teilnehmer jeder bisheriger Kleingruppen gebildet: nun ist in jeder Gruppe ein Vertreter der vorherigen Gruppen. Persönlicher Austausch ist nun möglich.



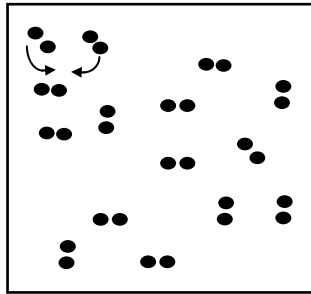
## 6. Pool:

So wird diskutiert interessant: In der Mitte Großgruppe sitzen 4-6 Vertreter von Gruppen o. Meinungen und diskutieren. Auf einem leeren Sessel können spontan weitere Teilnehmer mitreden. Nach 30 Min. Pause o. Wechsel der Pooler.



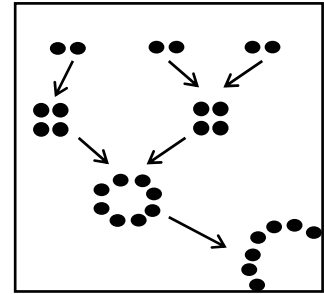
### 7. Wechselnde Paare:

Viel Kontakt und Abwechslung: Tn bilden für kurze Zeit Paare - Gespräch o. Aktion miteinander - dann wechseln alle die Partner - neuer Impuls - Partnerwechsel, usw. Max. 6 mal Partnerwechsel.



### 8. Lawine:

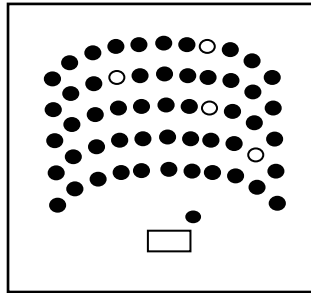
Aufbauend: Einzelne bilden Paare, diese 4er Gruppen, diese 8er Gruppen, diese 16er Gruppen. Bei jedem Zusammengehen ist eine neue Aufgabe gut. Lustig mit Bewegung.



### 9. Signalzeichen:

Aus dem großen Tn-Kreis bzw. Sesselreihen nehmen die Tn mittels Aufstehen, Aufzeigen, Farbkärtchenheben Stellung.

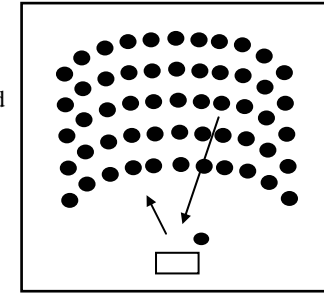
**Ampel-Feedback, Gemeinsamkeiten aufzeigen.**



### 10. Ausgangspunkt:

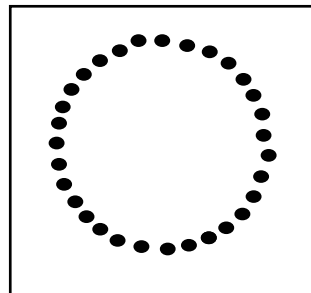
Üblich: Vorne ist die Bühne (Referent, Leinwand, Theater) die TN sitzen daraufschauend im Halbkreis, in Sesselreihen.

Aktivierung: Signalzeichen, Reflexionsbögen, Paargespräche u.a.



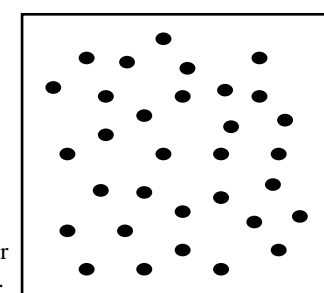
### 11. Kreis:

Jeder sieht jeden, in großen Gruppen kaum\_Gespräch u. Arbeit möglich. Große Verbindung spürbar. Rundgespräche, Signalzeichen, Tanz.



### 12. Einzel und gleichzeitig

Jeder Tn tut gleichzeitig mit allen anderen das Gleiche: Fragebogen bearbeiten, malen u.ä. **Impulsplakate, Einzelarbeit, Spots in Movement.** Kurze Intensität möglich. Länger dauernd, Isolationsgefahr.



# Aufgaben der/s ModeratorIn

## 1. Moderationsrolle definieren und aufrecht erhalten

(schützt vor undeutlichen Erwartungen und Autoritätskonflikten)

Vielfach ist in einer Besprechung nicht geklärt, ob jemand moderiert oder wer moderiert.

- Nimm aktiv die Moderatorenfunktion ein und lasse Dir dies durch die Gruppe bestätigen.
- Mache deutlich, dass zu dieser Funktion neben den als angenehm erlebten unterstützenden und gesprächsfördernden Aspekten auch einige "unbequeme" Konsequenzen für die Teilnehmer gehören (z.B. Redezeitbegrenzung, Diskussionsreihenfolge u.a.).
- Halte Dich aus der Sachdiskussion möglichst heraus - mache andernfalls den Rollenwechsel deutlich.
- Rege die Gruppe an, zusätzliche Sichtweisen und Aspekte zu berücksichtigen, wenn die Diskussion einseitig verläuft (statt Deine eigene Sicht einzubringen).
- Definiere besonders in der Anfangssituation die Moderationsfunktion verständlich - bleibe aber wachsam, was die Klarheit Deiner Funktion im weiteren Verlauf betrifft und scheue Dich nicht, bei einer "Verwässerung" Deinen Part erneut zu klären.

## 2. Prozesssteuerung

(schützt vor Strukturproblemen und thematischer Unklarheit)

- Begreife Dich als Anwalt des roten Fadens.
- Mache, lieber einmal mehr als zu wenig, den Ablauf transparent. (Wo stehen wir jetzt?, Wo wollen wir hin?, Wie können wir dahin gelangen?)
- Ordne das Gespräch: Fasse von Zeit zu Zeit zusammen. Verdeutliche Meinungsgegensätze. Sorge durch konkretisierendes nachfragen für Verständlichkeit der Aussage. Greife ein, wenn Gesprächs- und Spielregeln missachtet werden und die Kommunikation zu "verwildern" droht.
- habe die zeit im Auge und verstehe Dich als Zeitwächter.
- Entlaste durch Visualisierung von zuviel verbaler Fracht.
- Achte auf deutliches Trennen der Phasen Sammeln - Ordnen - Gewichten - Entscheiden - handeln (Maßnahmen).
- Mache Überraschungen und Ungeplantes zum Thema.
- Halte nicht zu starr an der Struktur und Planung fest (sei aber vorbereitet).

## 3. Impulse geben / Sacharbeit stimulieren

(zur Bewältigung von methodischen Herausforderungen)

- Sorge zu Beginn für einen deutlichen Auftakt, Start.
- Mache Struktur- und Methodenvorschläge für die Sacharbeit und lege Deine Überlegungen dazu offen.
- Die beste Methode ist oft der Methodenwechsel.
- Achte auf maßnahmenorientierte Protokollierung und sichere Ergebnisse (auch Zwischenergebnisse!) schriftlich.
- Fördere Meinungsvielfalt und Ideenbreite durch Aktivierung von Teilnehmern.

## 4. Klärungshilfe leisten

(um Belastungen und Störungen des sozialen Klimas im Team zu entschärfen)

- Bemühe dich um Entflechtung von Sach- und Beziehungsebene bei Spannungen zwischen Teilnehmern.
- Scheue dich nicht, die Sacharbeit deutlich zu stoppen und zum Gespräch "über" das Geschehen in der Gruppe einzuladen.
- Gehe bei Interventionen von deiner Wahrnehmung und deinem Empfinden aus und bemühe dich um eine möglichst nichtwertende Beschreibung dessen, was dir auffällt, was du siehst, hörst oder vermutest. Räume die Möglichkeit eines Irrtums oder einer Übersensibilität deinerseits ein.
- Stelle sicher, dass die Sichtweisen aller Beteiligten gehört und richtig verstanden werden.
- Versuche, Tempo aus sich aufschaukelnden Diskussionen zu nehmen (z.B. durch Wiederholen von Beiträgen oder Zusammenfassungen).
- Betone, dass Auffassungsunterschiede und gegensätzliche Standpunkte nebeneinander bestehen und fruchtbar sein können (hinterfrage ein krasses Entweder-Oder-Denken).
- Entwickle Augenmaß, ob es notwendig ist, eine Situation überhaupt anzusprechen (Ist es ein einmaliger verbaler "Ausrutscher" oder Zeichen für eine grundlegende Verstrickung?).
- Hilf den Beteiligten in festgefahrenen Debatten, sich über ihre Auffassung von der Position /Meinung des anderen klar zu werden ("Wiederholen Sie bitte, was Herr Müller gerade gesagt hat", an den Widerpart gerichtet: "Ist diese Wiedergabe zutreffend?").

## **5. Sorgfältige Vorbereitung**

(schützt vor ungünstigen äußeren Bedingungen)

- Hüte dich vor überladenen, unrealistischen Tagesordnungen.
- Lass Zeit für Unvorhergesehenes, Unplanbares und Pausen.
- Vermeide zu kleine, schlecht belüftete, unzureichend beleuchtete oder laute Räume.
- Sorge für eine kommunikationsfreundliche Sitzordnung.
- Bereite Hilfsmittel und Unterlagen vor.
- Bereite dich inhaltlich vor auf die Teilnehmer und auf das Thema.

## Wenn Sie als Leiter moderieren

nach den ersten Erlebnissen der Moderation sind Menschen in Leitungsfunktion, z.B. Führungskräfte und Projektleiter, gelegentlich zwar begeistert, aber auch verunsichert, ob sie selbst ihr Team moderieren können/sollen und was gegebenenfalls dabei zu beachten sei. Dahinter steckt oft die Angst und die Vorstellung, dass zu viel aus der Hand (in die Gruppe) gegeben werden könnte und es womöglich zu Ergebnissen kommt, die nicht im Sinne des Leiters oder etwaiger Vorgaben/Rahmenbedingungen sein könnten.

### **Einige Empfehlungen dazu:**

#### **Moderieren Sie nur, wenn die Gruppe wirklich einen Spielraum hat.**

Moderation ist ungeeignet als Motivationsmittel für feststehende Entscheidungen / Ergebnisse, die auf diesem Weg den Betroffenen "schmackhaft" gemacht oder nahegebracht werden sollen. Wenn Sie keine Frage haben, zu der die Gruppe etwas zu sagen bzw. zu erarbeiten hat, haben Sie auch keine moderierbare Situation vor sich.

#### **Machen Sie den Spielraum der Gruppe zu Beginn der Moderation deutlich.**

Auch wenn Sie sich in einer Frage oder Problemstellung die Entscheidung selbst vorbehalten wollen, ist Moderation möglich: ein Erfahrungs-Austausch, die gemeinsame Analyse eines Problems, das Sammeln von förderlichen / hinderlichen Faktoren, der Austausch unterschiedlicher Standpunkte, eine Ideensammlung, die Diskussion von Entscheidungsvarianten, das Erarbeiten von (Entscheidungs-) Kriterien...  
die Anlässe für Moderation im Rahmen Ihrer Führungsarbeit sind vielfältiger und die Auswirkungen sicher sowohl in Bezug

auf die Qualität der Ergebnisse als auch der Zusammenarbeit bereichernd. Übrigens kann gerade die Bekanntgabe einer Entscheidung der Auslöser für eine Moderation sein, in der daraus abzuleitende Konsequenzen (für einzelne Funktionen, Projektmitglieder, Abteilungen) und Maßnahmen zur Umsetzung und Kontrolle (einschließlich Termin und Verantwortliche) erarbeitet werden.

#### **Klären Sie Ihre Rolle zu Beginn und markieren Sie evt. Wechsel deutlich**

Wenn Ihr Team noch wenig Moderationserfahrung ist, sollen Sie Ihre Funktion als Moderator kurz erläutern, denn nicht nur für Sie, sondern auch für die Gruppe ist es wichtig zu wissen, welchen "Hut" Sie gerade tragen (den des Leiters, Beraters, Verhandlers ... oder eben Moderators).

Machen Sie gegebenenfalls auch klar, dass Sie neben dem Strukturieren des Gesprächsverlaufs auch eigene Meinungen einbringen werden - hilfreich und klärend ist es sämtliche vorab bekannten und relevanten Informationen zu Beginn darzustellen; unterschiedliche Wissensstände werden angeglichen und die Gruppe kann sozusagen die "Leitplanken" erkennen, die ihre aktuellen Möglichkeiten begrenzen.

#### **Nützen Sie die Chance einer gemeinsamen Auswertungsrunde**

Die Anregung zu einer gemeinsamen Reflexion, wie Verlauf und Ergebnis dieser Besprechung von den einzelnen erlebt wurde, stellt ein Instrument für die beständige Weiterentwicklung der Gesprächskultur und der Zusammenarbeit in Ihrem Team dar, wenn Sie mit der Gruppe bei Bedarf Spielregeln für künftige Sitzungen erarbeiten und vereinbaren.

Die Haltung und Methoden der Moderation unterstützen Sie damit wirkungsvoll in Ihrer Führungsfunktion, wenn es zu Ihren Zielen gehört, mündige Mitarbeiter und multiverselle Sichtweisen zu erhalten.

*Irene Baumgartner*

aus: Gegensätze - Jahrespublikation 1992, Fragen auf Antworten zur Entwicklung von Menschen, Gruppen und Organisationen, Management Center Vorarlberg, S.90 f..