

Amelie Funcke, Gabriele Braemer

Ein Herz fürs Team

**Methodensammlung für
Teamworkshops und Teamentwicklungen**

managerSeminare Verlags GmbH, Edition Training aktuell

Inhaltsverzeichnis

Einführung.....	7
1. Interessant beginnen	17
Das Leben der anderen	20
In welchem Film bin ich?.....	23
Sprüche klopfen	25
Erste Worte	27
Wer bin ich heute?.....	30
Diamonds are forever.....	33
2. Herausfinden, was ist.....	37
2.1 Sichtweisen erheben	39
Situationsskizze	41
Etwas wird zu etwas anderem	45
Sag jetzt ehrlich!.....	48
The Dark Side of the Moon.....	52
2.2 Zusammenarbeit live erleben	55
Raum im Chaos.....	58
Uhrenlauf	61
Zahlen tippen.....	64
Seilerei.....	68
Flying Frisbee Factory	73
Das Schachbrett.....	81
Change Parcours	88

3. Kreieren, was sein SOLL	95
Alle Mann an Bord.....	97
Gruß aus der Zukunft.....	102
Blühende Landschaften.....	105
Weg vom Problem, hin zum Ziel.....	109
4. Austausch initiieren	113
4.1 Menschen ins Gespräch bringen und begleiten	115
Jammerlappen.....	117
Öffnende Kartenfragen.....	119
Ritual nonverbal.....	123
Jeder-mit-Jeder-Feedback.....	126
Gesprächsimpulse.....	130
Begleitend visualisieren.....	133
4.2 Informationen austauschen	136
Wissenstransfer im Team.....	138
Virtuell konferieren.....	142
4.3 Austausch in konflikthaften Situationen	147
Dreierlei öffentliches Feedback.....	152
Boxenstopp.....	157
Dolmetschen.....	160
Das Wertequadrat.....	164
Moderationsroute für Konfliktsituationen.....	169
4.4 Vertiefend kennenlernen	173
Music Is My First Love.....	175
Das bin ich.....	177
DER Lieblingssong aller Zeiten.....	180
Spiegelbilder.....	183

5. Themen bearbeiten.....	187
5.1 Stärken und Ressourcen ermitteln.....	189
Here comes the Sun	191
Sternstunde	194
Investigatives Talent-Interview.....	196
Teampuzzle	198
Team beschreiben mit Riemann-Thomann	201
5.2 Werte ergründen.....	205
Teamwerte	207
Wertstoffbohrung.....	211
Werte schätzen.....	214
Wertvolle Kollegen	216
5.3 Mit Stress umgehen	221
SORK-los.....	223
Sportprogramm fürs Team	226
Belief durchdenken.....	229
Immer Stress mit dem Druck	232
5.4 Kulturen thematisieren.....	240
Geheimer Vorbereitungsauftrag.....	242
Inseln im Strom.....	245
Die Albatros-Kultur	249
Die Chinesen sind	253
5.5 Probleme bearbeiten	257
Lösungen finden mit System	259
Systemisch konsensieren	261
Symbolisches Theater	264
Osborn-Checkliste	267
Forumtheater	270
Kollegiale Fallberatung	274

6. Transfer anstoßen	279
Ich rette dich	282
Training für danach	284
10 Erbsen	287
With a little Help from a Friend	289
Danach gefragt	291
7. Bestärkend abschließen	295
Komplimente-Quickie	297
Kopfstand	299
Freewriting	302
Ein Herz fürs Team	306
Stichwortverzeichnis	309

Einführung

Die Idee zu dieser Sammlung entstand aus einem Gefühl des Mangels – und zwar mitten in der Praxis. Denn die Erfahrungen mit vielen unserer Teamworkshops gehen so: Der Auftrag ist geklärt und wir sind entsprechend vorbereitet. Doch in der Durchführung merken wir dann manchmal, dass es im Team eigentlich (noch) um anderes geht. Es kommen Themen ans Licht oder es entstehen Situationen, die wir sinnvollerweise aufgreifen sollten und für die wir dann schnell eine (methodische) Eingebung brauchen.

Für solche „Eventualitäten“ wollten wir eine praxiserprobte Methodensammlung zusammenstellen, in der man sich schnell orientieren kann und die wir in Teamworkshops dann immer dabei haben. Mit Formaten, die aus dem Ärmel geschüttelt werden können und am besten ohne großartige Vorbereitung aus der Situation heraus einsetzbar sind. Damit wir in der Pause mal schnell nachschauen können, um eine Vorgehensidee zu finden ...

Nicht alle, aber viele der Methoden aus diesem Buch erfüllen diesen Anspruch. Um die Praxisfreundlichkeit und den Einsatz aus dem Moment heraus – oder aber auch die Vorbereitung – zu unterstützen, haben wir bewusst viele Visualisierungen eingefügt. Sie dienen der Übersicht und dem schnellen Verständnis – die Idee ist aber auch, dass diese einfach nur auf ein eigenes Flipchart übernommen werden müssen. Sie können die Gruppe ins Bild setzen, das Vorgehen anschaulich erläutern oder schlicht dem eigenen roten Faden dienen.

Der Besitz dieses Buches ist natürlich trotzdem kein Ersatz für eine sorgfältige Auftragsklärung. Auch wenn hinterher dann doch wieder alles ganz anders ist, ist sie unverzichtbar. Unsere Erfahrung: Je genauer wir die Situation, die Menschen, die Strukturen vorher ergründen, des-

to tiefer das Verständnis der Lage und desto entspannter können wir, wenn es denn sinnvoll ist, flexibel agieren.

Auf den folgenden Seiten finden Sie nun einige Ausführungen

- ▶ zur Gliederung und zum Inhalt des Buches,
- ▶ zur Auftragsklärung sowie
- ▶ ein Plädoyer für die Rollenklärung.

Wie ist das Buch gegliedert?

Unsere Struktur orientiert sich sowohl an der Chronologie sowie an den zentralen Elementen eines „normalen“ Workshops. Wir wollten lieber praxisrelevant als originell gliedern.

Die Kapitel heißen:

- (1) Interessant beginnen
- (2) Herausfinden, was ist
- (3) Kreieren, was sein soll
- (4) Austausch initiieren
- (5) Themen bearbeiten
- (6) Transfer anstoßen
- (7) Bestärkend abschließen

In jedem der Abschnitte werden mehrere Methoden beschrieben, wobei die Kapitel 2, 3, 4 und 5 jeweils wiederum untergliedert, teilweise sogar stark aufgefächert sind. Einige der Methoden könnte man sicher an mehreren Stellen platzieren ...

Alle Formate sind wandelbar, veränderbar, variierbar. Vielleicht müssen sie an Besonderheiten der Gruppe oder der Rahmenbedingungen angepasst werden, aber nur so entsteht ja auch immer wieder Neues.

Die Informationen, die Sie brauchen, um sich methodisch gezielt vorzubereiten, bekommen Sie in der Auftragsklärung.

Die Auftragsklärung: Es beginnt, bevor es beginnt!

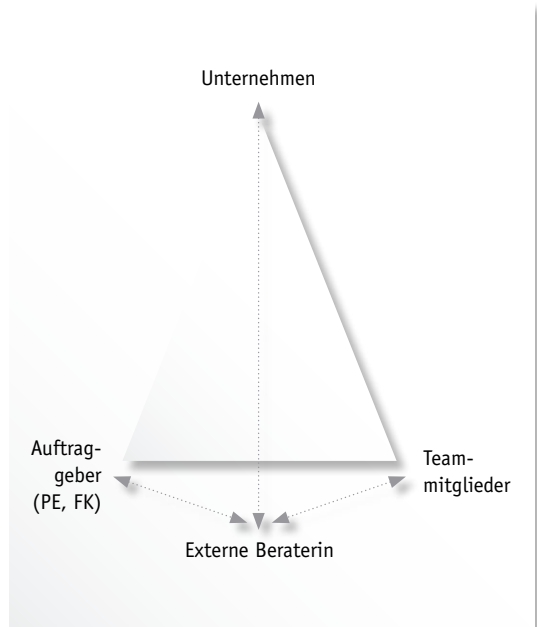
Vor einer Teamentwicklungsmaßnahme steht das Gespräch mit dem Kunden. Es bildet eine solide Grundlage und verschafft Ihnen die nötige Klarheit, die Sie brauchen, um ein passgenaues, zielgruppen-

und themenspezifisches Vorgehen zu entwerfen. Es lohnt sich, genau hinzuhören, denn – so unsere Erfahrung – Berater und Moderatoren (wie auch Coachs) werden manchmal aus anderen als den zunächst kommunizierten Gründen engagiert, beispielsweise als verlängerter Arm der Personalentwicklung oder der Führungskräfte.

Mit einer beratenden Haltung, also durch Beobachtung, geeignete Fragen, Spiegelung, Klärung, lassen sich die eigentlichen (wahren) Hintergründe einer Anfrage leichter aufdecken.

Das bedeutet, Auftragsklärungen sind immer im Zusammenhang zu sehen mit dem Unternehmen, dem Auftraggeber, der Organisation und seinen Mitgliedern. Die Einschätzungen und Sichtweisen des Auftraggebers sind also nur eine Seite der Medaille.

Um eine Gesamtübersicht über die relevanten Themen zu erhalten, führen wir, wenn möglich, vertiefende Einzelinterviews mit der Zielgruppe durch, also mit den (oder einer Auswahl von) Teammitgliedern. Im Idealfall finden diese Face to Face statt; was allerdings nicht immer möglich ist. Manchmal lassen sich Einzelbefragungen auch per Telefon oder Videoschaltung durchführen. Wenn es auch nicht ideal ist, so lohnt es sich dennoch, denn die Ergebnisse liefern in der Regel weitere und erhellende Informationen, die Ihnen die anschließende Konzeptionsarbeit erleichtern.



Was will ich wissen?

Für den Auftrag brauchen Sie Klarheit über:

- ▶ Den Zweck/Auftrag des Teams
- ▶ Die Ziele des Teams sowie der Teamleitung
- ▶ Den Beitrag (Stärken) des gesamten Teams und ggf. des Einzelnen
- ▶ Die Beziehungen der Teammitglieder untereinander (Vertrauen, Rollen etc.)
- ▶ (Schnittstellenübergreifende) Prozesse
- ▶ Die Führung des Teams



Das Akronym LEITER + O unterstützt Sie dabei.

Beispiele für mögliche Fragen:

1. Leiden (Was? Was noch?)

Zweck: Thema, Anlass für die Teamentwicklung sowie Symptome klären

- ▶ Worum geht es (Ihnen)? Aus welchem Grund benötigen Sie eine Teamentwicklung jetzt?
- ▶ Wie äußert sich das?
- ▶ Wer sieht die Notwendigkeit? Wer noch? Wer gar nicht? Aus welchem Grund?

2. Entwicklung (Woher? Ursache?)

Zweck: Ursachen, Hintergründe herausfiltern und Ableitungen treffen

- ▶ Wann hat das angefangen? Worauf führen Sie das zurück?
- ▶ Welche Erklärungen haben andere für die Situation? Ihre Kollegen? Das Team? Der Vorgesetzte?

Andere?

- ▶ Ist es immer so oder gibt es auch Ausnahmen? Welche? Wann?
- ▶ Was war der Auslöser für Ihre Idee, dass eine Teamentwicklung hier sinnvoll sein kann?

3. Identifizierte Personen (Wer?)

Zweck: Zielgruppe, deren Rolle, Funktion, Bedeutung im Umfeld sowie Bekanntheitsgrad der (Team-)Aufgaben und Ziele klären

- ▶ Wen betrifft es? Für wen ist die Maßnahme vorgesehen?
- ▶ Wie lautet der Auftrag an Ihr Team? Wie lautet der Auftrag an Sie?
- ▶ Wie lange arbeitet das Team schon zusammen?
- ▶ Mit welchen anderen Abteilungen/Bereichen/Kollegen/Vorgesetzten arbeiten die Teammitglieder noch zusammen?
- ▶ Wie würden Sie die Zusammenarbeit beschreiben? (Atmosphäre, Ergebnisse, Beziehungen, Kommunikation, Konflikte etc.)? Wie erklären Sie sich das?

4. Target (Wohin?)

Zweck: Gewünschte Ergebnisse und Erkennungsmerkmale klären

- ▶ Was soll sich Ihrer Meinung nach ändern; nach der Teamentwicklung anders sein?“
- ▶ Wann hat sich die Maßnahme gelohnt? Für Sie? Das Team? Die Organisation? Andere?
- ▶ Woran werden Sie es merken? Woran noch?
- ▶ Woran merken es andere (Mitarbeiter, Kollegen, Schnittstellenpartner, Vorgesetzte, Kunden), dass sich etwas verändert hat?

5. Effekte (Wozu?)

Zweck: Aus- und Wechselwirkungen der Maßnahme, langfristige Konsequenzen bei Zielerreichung ermitteln

- ▶ Was wird anders sein, wenn die Teamentwicklung erfolgreich verläuft?
- ▶ Angenommen, Sie würden nichts unternehmen: Wo sehen Sie sich/Ihr Team dann in drei Monaten, in sechs, in einem Jahr? Was steht auf dem Spiel, wenn sich nichts ändert?
- ▶ Was ist gut an der Situation, so wie sie jetzt ist? Was sollte sich auf keinen Fall ändern?

6. Ressourcen (Womit?)

Zweck: Mögliche Hilfsmittel ausloten, die zur Zielerreichung dienen (Vorerfahrungen, Fähigkeiten, Kenntnisse, Einstellungen, Zeit etc.)

- ▶ Was haben Sie schon unternommen, um weiterzukommen? Mit welchem Ergebnis?
- ▶ Was müsste aus Ihrer Sicht noch geschehen, damit der Ideal-Zustand Realität wird?
- ▶ Wie kann Ihnen diese Teamentwicklung dabei helfen? Was erwarten Sie/wünschen Sie sich inhaltlich?
- ▶ Was könnten Sie tun, um das, was in dieser Teamentwicklung gelingt, schnell wieder zunichte zu machen? (Überraschende Fragen können dazu beitragen, die Aufmerksamkeit des Auftraggebers zu erhöhen und ungewohnte Blickwinkel zu schaffen.)
- ▶ Wie viel Zeit, Bereitschaft zur Veränderung sind vorhanden?

7. Organisatorische Rahmenbedingungen (Wie?)

Zweck: Den organisatorischen und zeitlichen Rahmen sowie Bedingungen für die Maßnahme klären, z.B.:

- ▶ Info der Teammitglieder über die Veranstaltung (wie, durch wen, welche Infos)?
- ▶ Zeitraum und Dauer der Maßnahme

- ▶ Mögliche Restriktionen (Freiwilligkeit, Teilnahme des Teamleiters gewünscht, sinnvoll etc.)?
- ▶ Mein interner Ansprechpartner für die Organisation der Maßnahme?
- ▶ Veranstaltungsort (Inhouse? Außerhalb? Umkreis? Mit Übernachtung?)
- ▶ Momentane Stimmung? Zu erwartende Schwierigkeiten?
- ▶ Anforderungen an das Hotel? Als Auftraggeber? Als Moderator? (Raumgröße, Gruppenräume, Außenbereich für Teamübungen o.Ä.)?
- ▶ Gruppengröße pro Veranstaltung (Minimum, Maximum)? Möglicher, erforderlicher Einsatz eines zweiten Moderators (Kosten)?
- ▶ Dokumentation der Ergebnisse: Fotoprotokoll, Handouts ...?
- ▶ Gewünschte bzw. mögliche Vor- und Nachbereitungsmaßnahmen?
- ▶ Budgetrahmen für die Gesamtmaßnahme?
- ▶ Vertragliche Rahmenbedingungen für mich als Moderator?
- ▶ Weitere wichtige Infos an mich als Beraterin/Teamcoach bzw. Erwartungen)
- ▶ (No Gos, verbrannte Begriffe ...)?

Tipps aus der Praxis

Fokussieren Sie die Aufmerksamkeit aller Beteiligten

Ihre Beobachtungsfähigkeit bzw. Ihr aufmerksames Ohr sind in der Auftragsklärung die stärksten Instrumente, um zum Kern des Anliegen vorzudringen. Konzentrieren Sie sich und alle Befragten immer wieder auf das, was bei der Flut an Daten und Informationen die relevanten sind: Was ist wichtig? Was können Sie ungestraft weglassen?

Seien Sie der Anwalt der Ambivalenz (es gibt nicht DIE Wahrheit)

In Systemen haben Sie es immer mit unterschiedlichen und teilweise widersprüchlichen Wahrnehmungen, Beschreibungen und Erklärungen für eine Situation zu tun. In der Auftragsklärung ist es daher Ihre Aufgabe, den Kunden dabei zu unterstützen, dass er die Kernthemen herausfiltert, um die es im Workshop gehen soll. Nehmen Sie daher eine ambivalente Haltung ein (einerseits – andererseits, ja ... aber ...), um zu verdeutlichen, dass verschiedene Betrachtungsweisen denkbar sind.

Beispiele:

Auftraggeber: *„In den letzten Monaten konnten wir mit dieser Abteilung unser ... um ... steigern.“*

Beraterin: *„Das heißt, mit dieser Strategie waren Sie bisher sehr erfolgreich. Andererseits – was ist der Preis, den Sie dafür zahlen?“*

Oder:

Auftraggeber: *„Seit wir von Einzel- in Großraumbüros umgezogen sind, gibt es Spannungen und Probleme in der Absprache untereinander.“*

Beraterin: *„Das heißt, das Klima untereinander ist angespannt. Wie sehen es denn die Teammitglieder selbst? Wie sieht es Ihr Chef/die Nachbarabteilung?“*

Seien Sie hartnäckig, wenn es ans Konkretisieren geht

Beispiele:

Auftraggeber: *„Meine Leute müssen mal motiviert werden ...“*

Beraterin: *„Das heißt, sie sind es jetzt nicht? Was genau wäre nach einer Maßnahme anders?“*

Auftraggeber: *„Wenn wir nichts unternehmen, werden wir Probleme kriegen.“*

Beraterin: *„Was heißt das konkret? Was genau würde passieren?“*

Auftraggeber: *„Kann ich so aus dem Stand nicht sagen.“*

Beraterin: *„Spekulieren Sie mal.“*

Vorsicht Falle!

Wenn der Auftraggeber im Klärungsgespräch schon eine konkrete Vorstellung formuliert, welche Lösung beim Workshop herauskommen und auf jeden Fall umgesetzt werden soll (*„Mir ist wichtig, meine Leute zu beteiligen. Es muss jedoch auf jeden Fall auf Lösung XY hinauslaufen. Meine Mitarbeiter sollen aber selbst darauf kommen“*), ist Vorsicht geboten.

Nur was ergebnisoffen ist, kann moderiert werden.

Hier empfehlen wir, sehr sorgfältig nachzuhaken und mit dem Auftraggeber zu klären:

- ▶ Was ist gesetzt? Und was sind die unumstößlichen Rahmenbedingungen?
- ▶ Was ist ergebnisoffen?

Über den Rahmen und die „gesetzten“ Vorgaben muss die Führungskraft ihre Mitarbeiter informieren. Alles andere ist Murks. Wenn Sie versuchen, zum gewünschten inhaltlichen Ergebnis hinzumoderieren – sozusagen von hinten durch die Brust ins Auge – verlieren Sie Ihre Neutralität und die Glaubwürdigkeit in Ihrer Rolle ...

Der Workshop beginnt: Ein Plädoyer für die Rollenklärung

Man könnte meinen, dass alles sonnenklar ist, wenn ein Team ausdrücklich zu einem „moderierten Workshop“ eingeladen worden ist. Vielleicht sind Sie sogar in der Einladung mit Ihrer Rolle als Moderatorin schon namentlich erwähnt und vorgestellt. Gehen Sie trotzdem lieber nicht davon aus, dass alle Anwesenden im Bilde sind, in welcher Veranstaltung sie sitzen und was „moderieren“ bedeutet.

Ein Beispiel aus der Erfahrung, schon häufiger so erlebt: Ein Team kommt zu einem Workshop zusammen, in dem es darum geht, die Arbeitsabläufe zu analysieren und zu verbessern. Trotz recht eindeutiger Vorinformation glauben einige Teilnehmer, dass Sie als Expertin geladen sind, um dem Team zu sagen wie's richtig geht. (Entsprechend ist die Laune dieser Teilnehmer.)

Manchmal versucht auch die Teamleitung – vielleicht aus Unkenntnis, vielleicht aus dem Wunsch heraus, sich zu entlasten, einen Teil ihrer Führungsaufgaben auf die Moderatorin zu übertragen. Das kann ganz offen (und schon im Vorgespräch) geschehen („*Sagen Sie doch bitte meinen Leuten ...*“) oder auch „undercover“. Auf jeden Fall ist es gut, darauf nicht einzugehen, sondern freundlich, klar und konsequent in der Rolle der Moderation zu bleiben.

Was ist wessen Job?

Grundsätzlich ist das Team (einschließlich anwesende Führung) verantwortlich für die Inhalte des Workshops – und damit für die Erarbeitung der Ergebnisse und deren Qualität.

Moderatoren dagegen sind zuständig für die methodische Unterstützung des Arbeitsprozesses, die Steuerung des Geschehens und die Prozessbegleitung.

Sie haben dafür Sorge zu tragen, dass

- ▶ ziel- und ergebnisorientiert,
- ▶ methodisch sinnvoll und abwechslungsreich,
- ▶ dabei zeiteffizient
- ▶ und in einem respektvollen Klima

miteinander gearbeitet werden kann.

Zwei entscheidende Grundhaltungen sind die Säulen, auf der diese Arbeit funktioniert:

- ▶ Inhaltliche Unparteilichkeit
- ▶ Personenbezogene Neutralität

Die Rolle schützt in heiklen Situationen

Es kommt vor, dass gegenüber dem Workshop kritisch eingestellte Teilnehmer Ihnen schon zu Beginn die Grundsatzfrage stellen: „Was soll das Ganze hier eigentlich?“

Wenn Sie nun versuchen, diese Person von der guten Sache zu überzeugen („Das ist doch Ihre Chance, nutzen Sie die doch ...“), haben Sie sofort „verloren“ und bringen sich evtl. selbst unnötig in Schwierigkeiten.

Sie sind als Moderatorin NICHT dafür verantwortlich, die Teilnehmer vom Sinn des Workshops zu überzeugen und zur Teilnahme zu motivieren. Das ist der Job der Führungskraft, bzw. des Auftraggebers.

Ist die Teamleitung also im Raum, leiten Sie über, denn es ist seine Sache, dazu kurz Stellung zu nehmen. Wenn nicht, antworten Sie aus Ihrer Funktion heraus: „Okay, Sie äußern Zweifel am Sinn des Workshops – ich erzähle dann kurz, was ich über die Ziele des Workshops weiß und wie es kommt, dass ich hier stehe (...) – und nun bin ich hier und habe den Auftrag, zu moderieren.“

Durch das Sprechen aus der Funktion, bzw. aus der Rolle heraus („Mein Auftrag ist ..., zu meinen Aufgaben als Moderatorin gehört ...“) können Sie auch eine ganze Reihe anderer Situationen klären und das Geschehen besser steuern.

Denn nicht weil es Ihr persönliches Steckenpferd ist, sondern weil es Ihre Rolle erfordert, achten Sie z.B. darauf, dass sich Einzelne nicht zu sehr ausbreiten, Redezeiten eingehalten werden, Wortbeiträge möglichst gut verteilt sind und Methoden eingesetzt werden, durch die ALLE aktiviert und angesprochen sind.

*Überzeugungsarbeit
für den Sinn des
Workshops ist Sache
der Führungskraft!!*

Auch als Autorinnen möchten wir Sie ALLE ansprechen

Deshalb zum Schluss ein Wort zur „gendergerechten“ Sprache:

Einerseits: Wir sind davon überzeugt, dass unsere Sprache unser Denken beeinflusst und damit auch das Bild, das im Kopf entsteht – generisch hin oder her. Wenn da steht „der Moderator“, dann stellt sich niemand eine Frau vor.

Andererseits: Weil wir aber auch Freude an einem schönen Sprachfluss haben, sind wir keine Freundinnen von Doppelnennungen („die Moderatorin oder der Moderator“) oder des großen „In“ (der/die ModeratorIn) oder des * oder was auch immer.

Deshalb formulieren wir in unseren Texten ganz munter mal mit der männlichen, mal mit der weiblichen Sprachform (das jeweils andere Geschlecht sehen wir inklusive ...).

Ein Dank an dieser Stelle an unseren Verlag managerSeminare, der dieses Vorgehen schon seit Jahren mitträgt.

Wir versuchen darüber hinaus, möglichst entspannt damit umzugehen und nicht päpstlich zu sein. Daran arbeiten wir aber noch ;-)

Viel Vergnügen bei der Lektüre!
Gabi Braemer und Amelie Funcke

Zwei Hinweise, bevor es losgeht

- ▶ Bei Zeitangaben und Empfehlungen zu Gruppengrößen handelt es sich stets um ungefähre Angaben, die häufig vom Kontext abhängen.
- ▶ Immer, wenn nebenstehendes Symbol auftaucht, finden Sie weitere Infos, Arbeitsblätter oder sonstige nützliche Hilfestellungen in den Download-Ressourcen. Diese digitalen Zusatzangebote gehören zum Buch. Als Leserin oder Leser können Sie sie kostenfrei abrufen, wenn Sie den Link in der inneren Umschlagklappe nutzen und sich auf den Seiten einmalig registrieren.



Moderationsroute für Konfliktsituationen

Ein Wegweiser für ein klärendes Gruppengespräch

Manchmal brechen während eines Workshops im Team unverhofft Konflikte auf. Es entstehen Rechthabediskussionen, Positionen verhärten sich, Emotionen kochen hoch, vielleicht wird es laut oder es fließen sogar Tränen. Am Thema weiterzuarbeiten ist nicht mehr möglich oder sehr erschwert. Häufig ist es dann klüger, sich zunächst dem Konflikt zuzuwenden, statt ihn zu ignorieren.

Wenn sich also eine solche Lage hartnäckig herauskristallisiert, können Sie dem Team, sofern es die Zeit erlaubt, ein strukturiertes Gesprächsverfahren vorschlagen – von Ihnen neutral moderiert und mit dem Ziel, die Sache möglichst zu klären und die Arbeitsfähigkeit wieder herzustellen.

Vorgehen

Kündigen Sie zunächst eine kurze Pause an, in der die Teilnehmer sich die Beine vertreten oder Kaffee trinken können. Nutzen Sie diese Zeit, um das hier beschriebene Verfahren in kurzen Schritten auf ein Flipchart zu schreiben (s. Abb. auf Seite 170). Es dient allen (auch Ihnen!) im Verlauf zur Orientierung.

Sind alle wieder zusammen, stellen Sie das Verfahren kurz anhand der Charts vor und holen Sie sich das Einverständnis des Teams.

Gehen Sie dann Schritt für Schritt mit der Gruppe vor:

Anwendung und Wirkung



Moderieren in \downarrow - Situationen
erweitert
Der rote Faden...
(Lofoten)

1	Eröffnung	Eigene Rolle deutlich machen
2	Konflikt formulieren	⇒ Was prallt aufeinander? ⇒ Sichtweisen/ Ein- Schätzungen der Parteien
3	Ursache klären (ggf.)	⇒ Wie kam es dazu? ⇒ Hintergründe?
4	Anschuldigungen + Positionen in Interessen umformulieren	⇒ Welche positiven Absichten/Wünsche/ Bedürfnisse stecken hinter dem Konflikt? Fragen: Was genau ist Ihnen wichtig? Warum ist Ihnen das so wichtig?

den Personen zugeordnet aufschreiben

(1) Eröffnen Sie das Verfahren und machen Sie dabei unbedingt Ihre eigene (moderierende, neutrale, wertfreie) Rolle noch einmal deutlich.

(2) Präzisieren Sie mit der Gruppe möglichst kurz und knackig den Konflikt: „Worum genau geht es?“, „Was prallt hier aufeinander?“, „Wer ist betroffen?“ Erheben Sie die unterschiedlichen Einschätzungen und Sichtweisen der Konfliktparteien. (Idee: Symbolisieren Sie den Konflikt durch eine Karte und legen Sie diese auf den Fußboden. Damit sind Personen und Konfliktthema voneinander getrennt.)

(3) Erfragen Sie ggf. die Ursachen: „Wie kam es dazu?“, „Was sind wichtige Hintergründe?“

(4) Ergründen Sie die positiven Absichten (Interessen, Bedürfnisse, Wünsche), die hinter dem Verhalten, den Positionen, den Anschuldigungen stehen. Fragen Sie nacheinander die Konfliktparteien: „Was ist Ihnen daran wichtig?“, „Warum ist Ihnen das so wichtig?“, „Was ist Ihre positive Absicht?“ Notieren Sie diese Angaben den Personen oder Konfliktparteien zugeordnet auf einem Flipchart.

(5) Nun folgt das Gespräch: Inwieweit können die Interessen/Bedürfnisse/Wünsche von den Beteiligten nachvollzogen werden?

Hier können Sie nur weitermachen, wenn konstruktiv und entgegenkommend miteinander gesprochen wird. Ist dies nicht der Fall, so wird das Verfahren abgebrochen und vertagt. Es bleibt dann zu klären, ob und wie es jetzt im Workshop weitergehen kann.

Ist dies aber der Fall, folgt:

(6) Die Lösungsfindung und Auswahl: Lassen Sie Lösungen sammeln und notieren, am besten

Moderieren in \downarrow Situationen
Konflikt
-roter Faden Forts...

5	Gespräch	⇒ Inwieweit können die Interessen/Bedürfnisse/Wünsche nachvollzogen werden? sonst: Abbruch, vertagen, klären was jetzt geschieht
6	Lösungen erarbeiten <i>(nach Brainstorming Regeln)</i>	⇒ Sammeln, visualisieren auswählen, Einwände prüfen
7	Vereinbarung treffen	
8	ggf. Kontrolle vereinbaren	
9	Dank, Ende	

alle weiter hören

4.3 Austausch in konflikthafter Situationen

nach den Brainstorming-Regeln. Hier können die nicht oder weniger Betroffenen in der Gruppe aus der Außenperspektive weitere Lösungen beisteuern. Praktikable Ideen werden ausgewählt, mögliche Einwände erfragt und geprüft, inwieweit die Interessen der Beteiligten dadurch berücksichtigt sind.

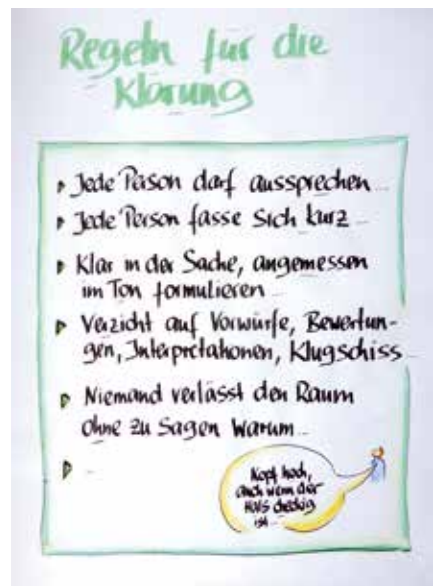
(7) Lassen Sie nun Vereinbarung treffen und sichern Sie die Verbindlichkeit dieser Vereinbarungen.

(8) Die Beteiligten verabreden ggf. eine Überprüfung/Kontrolle, ob die Vereinbarungen eingehalten wurden.

(9) Dank, Würdigung und ENDE.

Praxistipps

- ▶ Falls noch nicht geschehen, ist es sinnvoll, Spielregeln vorzuschlagen oder evtl. vorhandene zu ergänzen und sich darauf zu verständigen.
- ▶ Zu Schritt 2 und 3: Diese beiden Schritte könnten die Konfliktparteien auch nach klaren, von Ihnen vorgegebenen Fragestellungen getrennt voneinander erarbeiten. Manchmal bewirkt schon so ein „Cut“ und die Veränderung des Settings etwas Positives. Auch die „Neutralen“ könnten in einer dritten Gruppe den Auftrag bekommen, ihre Außensicht beizusteuern.
- ▶ Achten Sie darauf, dass alle Konfliktparteien etwa gleich viel Raum bekommen.
- ▶ Notieren Sie nur Konstruktives (Interessen, Wünsche). Schreiben Sie keine Anschuldigungen oder Vorwürfe auf!



Phase: Themenbearbeitung

Situation: Wenn ein Konflikt die sachliche Arbeit am Thema erschwert oder unmöglich macht

*Vertiefendes/
Hintergrund*

Gruppierung: Alle im Raum

Setting: (Halb-)Kreis-Setting mit oder ohne Tische

Medien/Material: Flipchart, Moderationsstifte, evtl. zweites Flipchart oder Pinnwand

Technische Hinweise

Dauer: 120-180 Minuten

Vorbereitung: Charts mit dem Verfahren schreiben

- Variationen*
- ▶ Versierte Konfliktmoderatoren haben natürlich ein solches, am Mediationsverfahren orientiertes Prozedere im Kopf und brauchen dazu nicht unbedingt ein Ablauf-Chart. Es geht also auch ohne. Die Visualisierung dient aber Ihnen und auch den Teilnehmern zur Orientierung, als roter Faden – und nimmt die Teilnehmer darüber hinaus, weil eben immer sichtbar, stärker in die Verantwortung, als wenn Sie den Ablauf nur mündlich erläutern. Der Nachteil des Charts: Wenn Schritte detailliert beschrieben sind, wird man eben auch stärker darauf festgelegt.
 - ▶ Wenn ein heftiger Konflikt zwischen zwei Personen aufbricht, können Sie diese beiden Streithähne auch aus der Gruppe herausziehen und (für eine begrenzte Zeit) einzeln mit ihnen arbeiten. Der Rest der Gruppe bearbeitet solange ein anderes Thema oder hat Pause.

Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen