

Amelie Funcke, Eva Havenith

Moderations-Tools

**Anschauliche, aktivierende und klärende Methoden
für die Moderations-Praxis**

managerSeminare Verlags GmbH, Edition Training aktuell

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	7
--------------	---

Gekonnt moderieren

Von der Kunst zu moderieren	10
Vorbereitung ist die halbe Miete – an der Moderier-Bar	15
Die Methode Moderation – mehr als nur bunte Kärtchen.....	19

I. Methodisches

1. Aktiv einsteigen

Gut begonnen ist halb gewonnen.....	28
➤ Vernissage	32
➤ Mein Leben und ich.....	35
➤ Vier Ecken	38
➤ Aufgereiht	42
➤ Scrabbeln	45
➤ Bilderkartei.....	48

2. Themen bearbeiten

Es geht um die Sache.....	52
➤ Fragen wagen	55
➤ Bearbeitungsszenarien.....	60
➤ PAULA	64
➤ Vier Rollen im Problemlösungsprozess	67

2.1 Anschaulich informieren

Schau mal einer an	72
➤ Bilder und Metaphern.....	75
➤ Anagramme/Buchstabensalat.....	78
➤ Ziele erklären	82

▶ Zeitstrahl.....	85
▶ Poster-Input.....	88
▶ Museum.....	90

2.2 Sich verständigen

Vom Sagen, Meinen, Hören und Verstehen.....	94
▶ Projektlandkarte	98
▶ Bausteine des Problems	104
▶ Situationslogische Analyse.....	108
▶ „Orgavigation“ oder: Wir im System	111
▶ Teamzeitung.....	115
▶ Das Wertequadrat.....	118

2.3 IST erheben

Auf das „Ist“ ... fertig ... los!	124
▶ BCG-Matrix zur Produktbewertung	127
▶ SWOT-Analyse.....	132
▶ Skalierungsfragen	139
▶ Kraftfeldanalyse.....	143
▶ Ishikawa.....	146
▶ Flusslandschaft.....	149

2.4 Ziele vereinbaren

Das Ziel muss man früher kennen als die Bahn	152
▶ Visionen entwickeln mit Landschaftsbildern	155
▶ Visionen zeichnen	Online-Beitrag
▶ Blick aus der Zukunft.....	159
▶ Hilfreiche Fragen zur Zielbestimmung.....	Online-Beitrag
▶ Ziel: Verständigung.....	163
▶ Vier Dimensionen oder: Balanced Scorecard light.....	166
▶ Zielkonflikt-Matrix.....	170

2.5 Ideen, Lösungen, Strategien entwickeln

Vom Ideenfeuerwerk bis zur klugen Strategie	174
▶ „Ah! Na logisch!“ oder: Überlebensstrategien aus der Tierwelt	178
▶ Aus Schrott Gold machen oder: „Umnutzen“.....	183
▶ Mit Katalog und Kopfstand	186
▶ Situationen materialisieren	191
▶ Das Strategiemodell.....	193
▶ Die Wunder- und Skalierungsfrage	197

2.6 Ergebnisse diskutieren, auswählen, bewerten, entscheiden

Ergebnisse auf den heißen Stuhl gesetzt	206
▶ Rosinen picken.....	209
▶ Diskussionen mitvisualisieren	213
▶ Fishbowl.....	216
▶ Ideendiskussion	220
▶ Bewertungskriterien	223
▶ Ideen temperieren	227
▶ Prioritäten punkten oder: Mehrpunktabfrage.....	230
▶ Kopf oder Zahl?	233
▶ Mathematische Matrix	236

3. Transfer planen

Planen dient der Sache, Umsetzen macht sie rund.....	240
▶ Aufgabenplanung mit ABC-Analyse	242
▶ Innere Mannschaftsaufstellung für den Ergebnistransfer.....	246
▶ Wie sag ichs meinen Leuten?.....	252
▶ Einstimmung entlang der logischen Ebenen.....	Online-Beitrag
▶ Wahrscheinlichkeit und Tragweite oder: Bedenkenträger-Analyse..	255
▶ AIDA	258

4. Abschließen

Gute Nacht, Freunde	262
▶ Alphabet belegen	263
▶ Denkhüte-Feedback	265
▶ Tische gestalten	271

II. Schmiermittel in der Moderation

Öl statt Sand im Getriebe	274
---------------------------------	-----

1. Ermuntern und ermutigen

Menschen munter mutig machen	276
▶ Das Grillhähnchen	278
▶ Finger fangen	Online-Beitrag
▶ Schnelle Meinungswelle oder: Grenzen überschreiten	281
▶ Stifte koordinieren	283
▶ Komplimente-Quickie	286
▶ D1-D4	288

2. Menschen beteiligen

„Dabei sein ist alles?“ – mitmachen und mehr!	292
▶ Abstimmung mit den Füßen und andere	294
▶ schnelle Gruppenbildungsmethoden	294
▶ Wer hat den Hut auf?	297
▶ Ampel-Feedback	299
▶ Hypothesen bilden oder: Wie geht es Ihrem Nachbarn?	301

3. Beziehungen klären

Der gute Draht – wenns um mehr als um die Sache geht.....	304
▶ Kompass Zusammenarbeit	307
▶ Die Gruppe im Blick.....	Online-Beitrag
▶ Großwetterlage.....	Online-Beitrag
▶ Kritik rund um die „Vier Seiten einer Nachricht“	310
▶ Selbst- und Fremdbild mit Riemann-Thomann	314
▶ Warme Dusche	320
▶ Wie viel Uhr ist es in unserer Zusammenarbeit?	323

4. Konflikte bewältigen

Vom Storming zum Norming oder: Streiten verbindet.....	330
▶ Konflikt-Fieberkurve nach Christoph Thomann	333
▶ Konflikterhebung mit dem Thomann-Haus	337
▶ Der rote Faden für brenzlige Situationen	342
▶ Doppeln	345

III. Moderation vermitteln

Moderieren lehren und lernen.....	350
▶ Moderationskennzeichen	354
▶ Das teure Geschäftsessen	357
▶ Rat der Weisen	360
▶ „hart aber fair“	364
▶ Persönlichkeiten raten	370
▶ In fünf Schritten zum Wesentlichen	373

Anhang

Grundlegendes rund ums Visualisieren.....	Online-Beitrag
Grundlegende Gesprächs- und Moderationsregeln.....	Online-Beitrag
Die gebräuchlichsten Moderationsverfahren.....	Online-Beitrag
Literaturempfehlungen	378
Stichwortregister	382

Vorwort

Als wir vor Jahren begannen, unsere Moderationspraxis im Hinblick auf Methoden, Erfahrungen und Erkenntnisse zu reflektieren und unsere Aufzeichnungen zu durchforsten, taten wir das mit dem Ziel, eine Methodenkartei für Moderatoren zusammenzustellen. Manchmal kommt der Appetit beim Essen und so entstand ein Buch über Moderation – und eine umfassende Tool-Sammlung zugleich.

Die erste Auflage des Buches war nach gut einem Jahr vergriffen – wir wussten nicht, dass es Evas letztes Lebensjahr sein sollte. Sie starb im Januar 2011 nach schwerer Krankheit, mit der sie tapfer und mutig lange gelebt hat. Wenn Eva den lang anhaltenden Erfolg des Buchs mit all den weiteren Auflagen noch erlebt hätte, sie hätte sich riesig gefreut. Das Buch enthält eine Fülle von ihren Erfahrungen, ihrem klaren Blick, ihrer gedanklichen Tiefe, ihrem Humor. Ich bin dankbar für ihre Freundschaft und die tolle Zeit mit ihr – und dafür, dass es dieses gemeinsame Buch gibt.

Der Aufbau orientiert sich

- ▶ im ersten Teil an einem Ablaufschema für Moderationen, auch für komplexere Fragestellungen.
- ▶ Im zweiten Teil widmen wir uns den Ansprüchen an Moderatoren, die über die Beherrschung der reinen Technik hinausgehen, den Soft Skills, die den Prozess am Laufen halten.
- ▶ Ein dritter Teil beschäftigt sich mit dem Thema „Moderation vermitteln“.

In allen Kapiteln finden Sie:

- ▶ eine einführende Betrachtung zum Thema,
- ▶ die Kurzvorstellung der Tools
- ▶ und dann ausführliche Methodenbeschreibungen.

Die meisten Tools sind nicht unsere eigene Erfindung. Viele wurden von uns jedoch so angepasst, vereinfacht, verändert oder umgestaltet, dass sie in den praktischen Prozess hinein planbar und – was häufig noch wichtiger ist – ohne viel Aufwand aus der Situation heraus einsetzbar sind. Allen gemeinsam ist, dass sie sich als einfach handhabbare, anschauliche, aktivierende oder klärende Methoden in der Praxis bewährt haben. Gekonnt angewandt und gut dosiert können sie ihre fördernde Wirkung „geschmacksverstärkend“ im laufenden Prozess entfalten.

Verzichtet haben wir in diesem Buch auf eine ausführliche Beschreibung der grundlegenden Moderationsverfahren (z.B.: Was ist eine Kartenabfrage und wie führt man sie durch ...). Diese Dinge setzen wir als Grundwissen voraus. Stattdessen konzentrieren wir uns auf die verschiedensten Tools, die Ihnen in den unterschiedlichen Phasen oder Situationen in einem Moderationsprozess nützlich und „Würze“ sein können. Zum Nachschlagen von Grundlegendem haben wir aber ein „Basisregelwerk“ mit Übersichten eingerichtet.

Das Buch ist so aufgebaut, dass Sie auch mal ganz schnell etwas finden können. Sie müssen mit dem Lesen nicht vorne anfangen – die Kapitel befinden sich zwar in einer sinnvollen Reihenfolge, aber Sie müssen kein Kapitel gelesen haben, um ein anderes zu verstehen.

Bei den meisten Methoden konnten wir nicht angeben, wer zuerst die (Grund-)Idee dazu hatte. Zwar haben wir immer wieder Quellen recherchiert, möchten aber nicht ausschließen, dass uns das ein oder andere durchgegangen ist.

Da wir davon überzeugt sind, dass Sprache unsere Vorstellung bzw. unsere Gedanken wiederum das geschriebene Wort beeinflussen, erlauben wir uns, Frauen und Männer in unserem Text einfach abwechselnd auftreten zu lassen. So kommen wir vielleicht dem beruflichen Alltag in der Moderation am nächsten, denn dort sind die handelnden Personen mal Männer mal Frauen. Im Übrigen sind wir der Meinung, dass da, wo aufgrund einer bestimmten Gruppengröße zu zweit oder mehreren moderiert wird, eine geschlechterparitätische Besetzung der Moderation zuträglich ist.

In der Hoffnung, Sie auf den Geschmack zu bringen, wünschen wir Ihnen viele Anregungen und viel Spaß beim Lesen.

Amelie Funcke und Eva Havenith

Die Methode Moderation – mehr als nur bunte Kärtchen

Moderation ist eine Methode, die in den 1960er- und 1970er-Jahren entwickelt wurde. Die Zusammenarbeit in Gruppen bekam zunehmend Bedeutung. Der Grundgedanke von Teamarbeit hielt Einzug in den Arbeitsprozess. Dieser lebt bis heute von der Grundannahme:

Das Team ist stärker als der Einzelne.

- ▶ Komplexe Aufgaben können aufgrund der „kollektiven Weisheit“ eines Teams besser gelöst werden.
- ▶ Das Kreativitätspotenzial wird durch gegenseitige Anregung und den Prozess des Mit- und Voneinanderlernens erhöht.
- ▶ Die anregende Atmosphäre motiviert.

Diese Annahmen stimmen grundsätzlich, allerdings nur, wenn es gelingt, das unterschiedliche Potenzial der Teilnehmenden, bezogen auf Ziel und Aufgabe, effizient nutzbar zu machen. Wer in und mit Gruppen arbeitet, weiß, dass manche Prozesse zäh, kräftezehrend bis zermürbend sein können. So vielfältig Gruppen sein können, sie brauchen Struktur, um wirkungsvoll Potenziale freizusetzen.

Gruppen brauchen Struktur, um effizient zusammenzuarbeiten

Dies geschieht im beruflichen Alltag auf verschiedene Weise. Verbreitet ist das *Modell der inhaltlichen Leitung*. Eine Person, meist die Führungskraft, übernimmt die Gesprächsleitung. Eine Besprechung folgt einem einfachen Aufbau. Es ist besser, eine vorgesetzte Person schafft Orientierung und Klarheit, als dass keiner die Rolle der Prozesssteuerung übernimmt und die Gruppe der Selbstorganisation überlassen bleibt. Die Schwierigkeit bei diesem Modell ist allerdings, dass Vorgesetzte in vielen Punkten interessegeleitet sind bzw. sein müssen. Das heißt, sie neigen dazu, die Besprechungsteilnehmer in eine bestimmte Richtung zu führen.

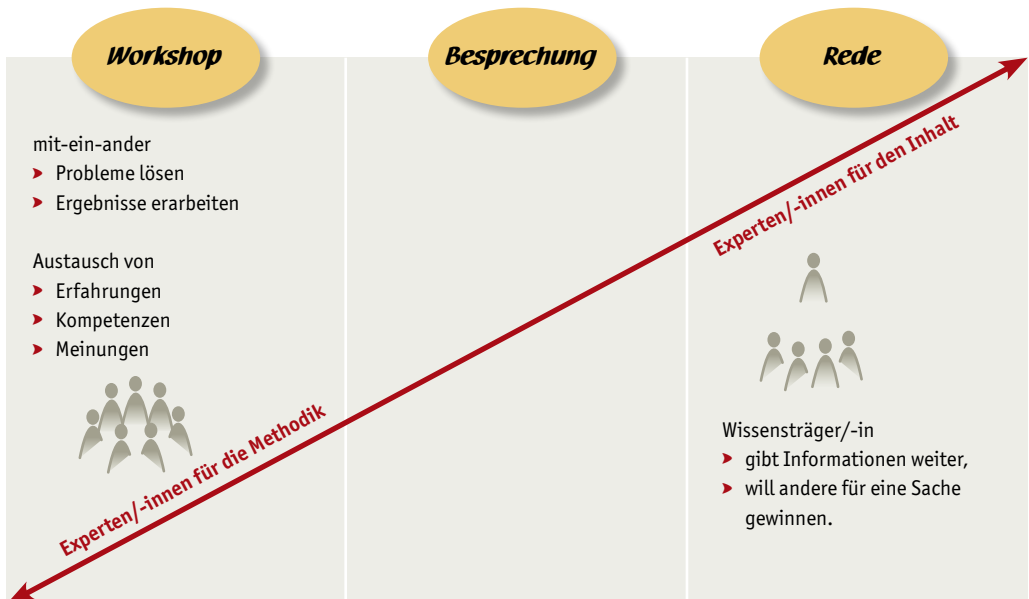
Die Gesprächsleitung durch Vorgesetzte schafft Struktur, ist aber häufig interessegeleitet

Ein einfacher Besprechungsaufbau

- Teilnehmende begrüßen
- Überblick bieten über Zielsetzung und Besprechungsinhalte
- Formalia und organisatorische Fragen klären
- Den ersten Tagesordnungspunkt vorstellen (lassen)
- Inhalte zusammenfassen und Entscheidungen formulieren
- Ausblick auf die nächsten Schritte, den nächsten Termin ...

Moderation dagegen lebt von der inhaltlichen und personenbezogenen Neutralität der moderierenden Person. Wie das folgende Schaubild verdeutlicht, braucht es für die Moderation hohe methodische und deutlich weniger inhaltliche Kompetenz. Und damit sind wir beim Kern unseres Buches, nämlich Moderation als Methode. *Methode bedeutet: planmäßiges, durchdachtes und schrittweises Vorgehen* und genau das bietet Moderation Teilnehmenden in Besprechungen, Sitzungen, Workshops oder wie immer auch die Zusammenkünfte zur gemeinsamen Arbeit genannt werden.

Abb.: Je nach Zusammenkunft sind unterschiedliche Kompetenzen gefragt



In vielen Unternehmen hat die Moderationsmethode Einzug gehalten. Im besten Fall gehören Flipcharts, Pinnwände und Moderationskoffer zur Ausstattung der Sitzungsräume. Es finden sich aber immer wieder auch Arbeitsforen, die händeringend nach verbesserter Gesprächssteuerung suchen, da es niemanden gibt, der die Kräfte bündelt. Insbesondere für die populäre Projektarbeit ist Moderation ein wesentliches Element, Projektbesprechungen sinnvoll zu gestalten.

Im Zuge der steigenden Projektarbeit gewinnt Moderation an Bedeutung

Manchmal erleben wir als externe Moderatorinnen das Phänomen, dass Auftraggeber bei Anfragen für die Moderationsleistung sagen: „Aber kommen Sie uns nicht mit den bunten Kärtchen.“ Solche Anfragen lassen auf den ersten Blick eine gewisse Überdrüssigkeit bzgl. der Methode vermuten. Wir glauben eher, dass die entsprechenden Auftraggeber unprofessionellen bzw. unproduktiven Umgang mit dem Moderationsmaterial erlebt haben und dadurch frustriert wurden. Die Anwendung der bunten Kärtchen allein macht noch keine gute Moderation. Man kann selbst Kartenabfragen an unpassender Stelle oder sogar manipulativ einsetzen. Wenn die Neutralität nicht gewahrt wird: z.B. wichtige Karten verschwinden, werden umgeschrieben oder bestimmte Wortmeldungen werden nicht festgehalten ..., dann muss man sich nicht wundern, wenn die Arbeit mit Karten abgelehnt wird.

Moderation ist mehr als bunte Kärtchen

Moderationskarten sind grundlegendes Handwerkszeug einer jeden Präsenz-Moderation. Ihre professionelle Handhabung zeigt sich u.a. in der Anwendung von Form- und Farbsprache der Karten. Über die Karten hinaus gibt es ein reiches, vielfältiges Methodenrepertoire, das wir mit diesem Buch für die professionelle (Präsenz-)Moderation nutzbar machen wollen. Bunte Kärtchen werden zwar immer wieder eine Rolle spielen, jenseits der Arbeit mit der Pinnwand werden Sie aber verschiedenste neue kreative und aktivierende Methoden kennen- und anwenden lernen.

Moderations-Tools bieten ein reichhaltiges Methodenrepertoire mit und ohne Moderationskarten

Der Moderationszyklus als Moderationsstruktur

Dabei orientieren wir uns im Aufbau der Moderations-Tools an dem Moderationszyklus, der als Grundstruktur für einen ein- bis zweitägigen moderierten Workshop genauso wie für eine kürzere Besprechungssequenz innerhalb des Projektalltages geeignet ist.

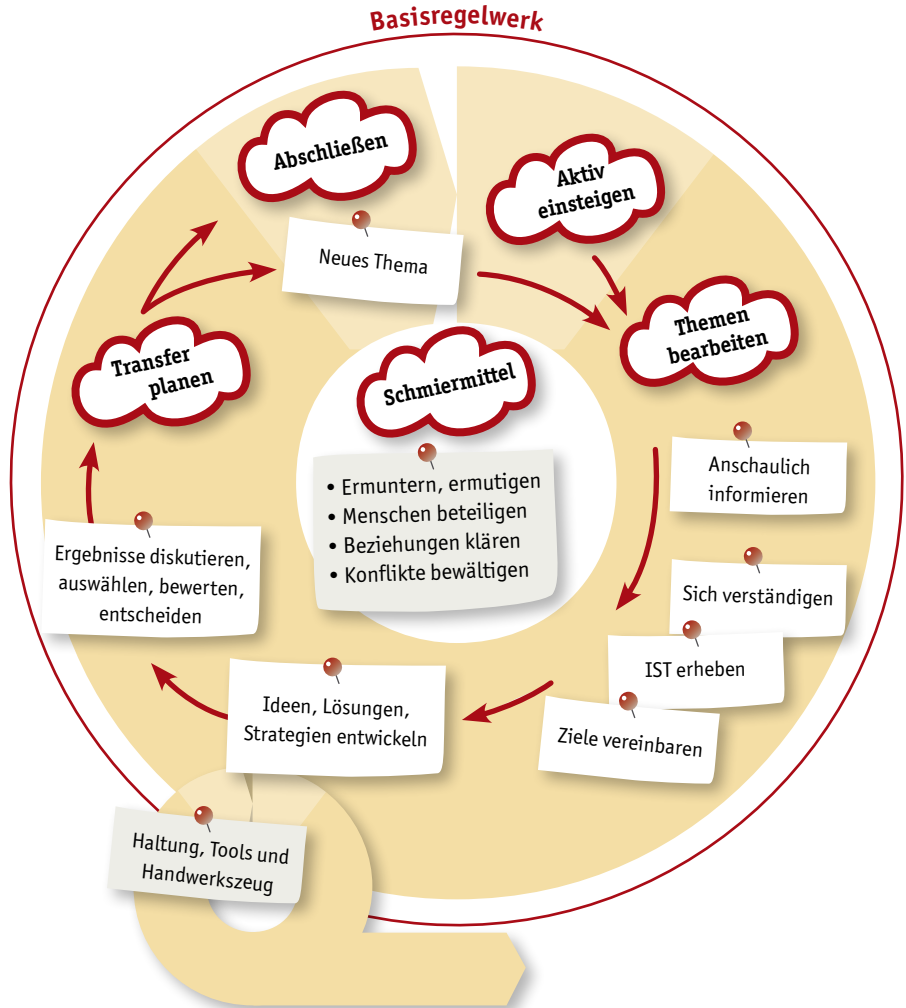


Abb.: Der Moderationszyklus. Die Grundidee, Moderationsprozesse als Zyklus darzustellen, stammt von Josef W. Seifert.

Bevor es richtig losgeht, erhalten Sie einen raschen Überblick, was Sie auf den folgenden Seiten erwartet.

I. Methodisches

Im ersten großen Themenbereich unserer Sammlung dreht sich alles um die Empfehlung von bewährtem Instrumentarium, das Sie entlang des Moderationszyklus uneingeschränkt einsetzen können.

1. Aktiv einsteigen

Methoden und Anregungen, Menschen abzuholen, einander bekanntzumachen und einzubinden, müssen einfach als Grundrepertoire mit im Moderationsgepäck sein. Hervorragende Beispiele finden Sie ab S. 32.

2. Themen bearbeiten

Wir gehen mit dem Kapitel „Themen bearbeiten“ direkt in medias res. Die in anderen gängigen Zyklen normalerweise vorgeschalteten Phasen „Sammeln“ und „Auswählen“ verstehen wir hier als Teil der Themenbearbeitung. Sie tauchen in unterschiedlichen Phasen immer wieder auf und werden bei den einzelnen Tools erklärt. In verschiedenen aufeinander aufbauenden Schritten finden Sie Ideen, Tools und Tipps, um die inhaltliche Auseinandersetzung strukturiert und ansprechend aufzubauen:

- ▶ Anschaulich informieren, ab S. 72
- ▶ Sich verständigen, ab S. 94
- ▶ IST erheben, ab S. 124
- ▶ Ziele vereinbaren, ab S. 152
- ▶ Ideen, Lösungen, Strategien entwickeln, ab S. 174
- ▶ Ergebnisse diskutieren, auswählen, entscheiden, bewerten, ab S. 206

3. Transfer planen

Ist das Thema in einer Sitzung abschlussreif bearbeitet, geht es darum, die Ergebnisse in den Arbeitsalltag zu transferieren. Damit dieses im manchmal enthusiastischen Eifer in einem Workshop nicht untergeht, finden Sie hier eigens Methoden, die die Übertragung des Geplanten sichern. Harrt ein weiterer Tagesordnungspunkt der Bearbeitung, folgt die Vorgehensweise entlang derselben Struktur. Empfehlenswerte Methoden ab S. 239.

4. Abschließen

Ist das Tagewerk erreicht, braucht es einen runden Abschluss. Methodisch lässt sich auch der Abschluss variantenreich gestalten, Anregungen hierzu ab S. 261.

II. Schmiermittel

In der Moderation dreht sich zunächst einmal alles um das Thema. Was aber tun, wenns nicht rund läuft? Statt Sand gehört nun Öl ins Getriebe. Welche methodischen Register Sie ziehen können, um die Menschen für die Sache zu gewinnen, sie bei der Stange zu halten und in Auseinandersetzungen zu unterstützen, dazu finden Sie Anregungen in:

- ▶ Ermuntern und ermutigen, ab S. 275
- ▶ Menschen beteiligen, ab S. 291
- ▶ Beziehungen klären, ab S. 303
- ▶ Konflikte bewältigen, ab S. 329

III. Moderation vermitteln

Im dritten großen Abschnitt bieten wir Tools an, um zukünftigen Moderatoren und Moderatorinnen die erforderliche Haltung und die Anwendung von entsprechendem Handwerkszeug zu vermitteln (ab S. 349).

Zum Schluss noch das Basisregelwerk

Mit dem Basisregelwerk erhalten Sie noch einen abschließenden Überblick über grundlegendes Handwerkszeug und Regeln der Gesprächsführung in der Moderation. Die auf Flipcharts und Pinnwand dargestellten Aspekte können Sie 1:1 für Ihre praktische Arbeit übernehmen oder als Anregung für Ihre eigene Darstellungsweise nutzen. Wir stellen Ihnen das Basisregelwerk als Online-Ressource zur Verfügung.

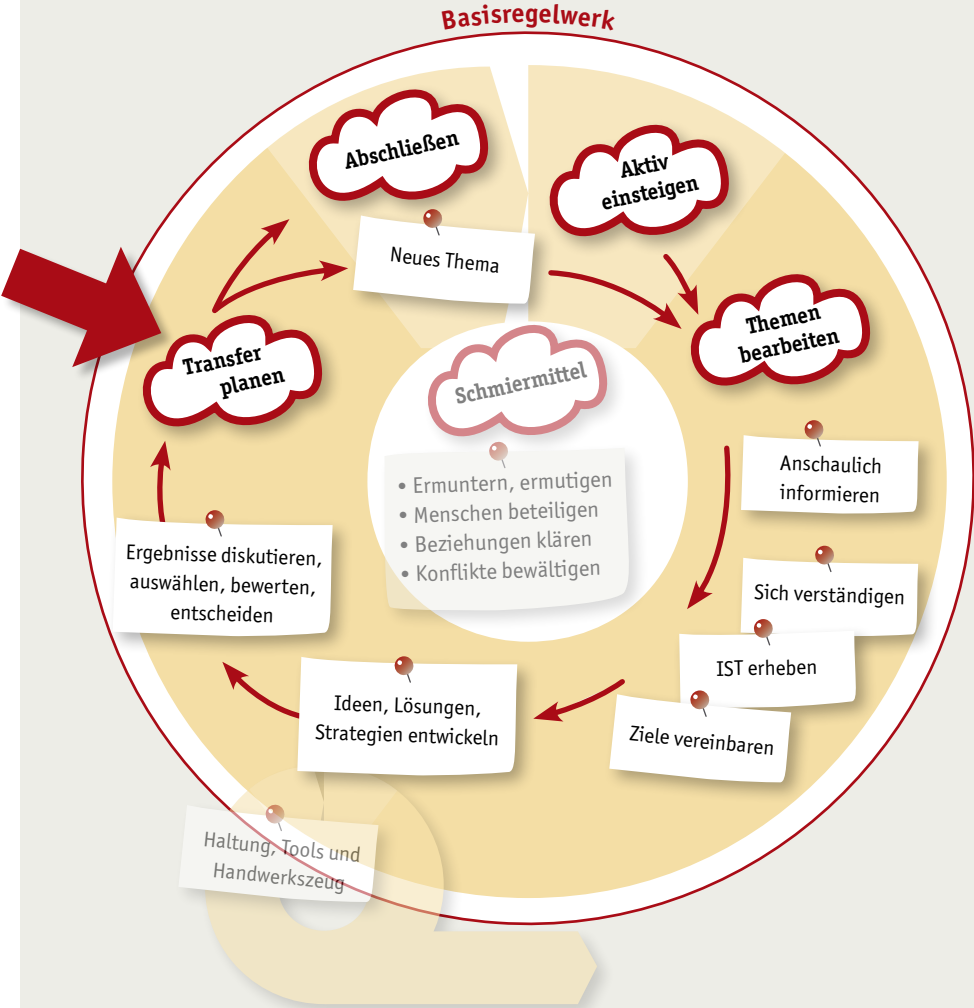
- ▶ Ihr Zugang: <https://www.managerseminare.de/.....>

Weitere Downloads

Als eine kleine aber wirkungsvolle Dreingabe dieser Sammlung stehen sechs Tool-Beschreibungen sowie weitere Online-Ressourcen zu anderen Beiträgen aus diesem Buch für Sie zum Download bereit. Angaben zu Ressourcen sind stets am Beitragsende gekennzeichnet.

- ▶ Ihr Zugang: <https://www.managerseminare.de/.....>

3. Transfer planen



Planen dient der Sache, Umsetzen macht sie rund

*Planen Sie von
vorneherein Zeit für
Transferüberlegungen
ein!*

Ein Ergebnis ist erreicht, der Weg dahin war vielleicht nicht einfach, nun möchte man es gut sein lassen und aus dem Workshop in den Alltag zurückkehren. Aber Achtung, diese Situation ist nochmals eine wichtige Weichenstellung für den Erfolg der geleisteten Arbeit, sowohl für die Teilnehmenden als auch für den Moderator. Planen Sie von vornherein Zeit für die Transferüberlegungen ein. Auch wenn das Ergebnis erst auf den letzten Drücker realisiert werden kann, braucht es zumindest ein Überlegen: Wie bringen wir das Erarbeitete an Mann und Frau? Schon manche Idee, mit Elan gedacht und präzisiert, ist daran gescheitert, dass sie nicht gut in den laufenden Betrieb übertragen wurde.

*Andere sollten
nachvollziehen können,
wie es zu diesen
Ergebnissen gekommen
ist*

Es gibt die Situation, dass die, die im Workshop mit Feuereifer dabei waren, mit ihrer Begeisterung nicht richtig andocken können bei denen, die nicht Teilnehmer waren. Was ist passiert? Diejenigen, die von der Idee bis zum Ergebnis mitgedacht, geplant, manchmal hart gerungen haben, sind einen Prozess durchlaufen, der den Außenstehenden fehlt. Daher muss im Transfer gut überlegt werden: Wie vermitteln wir den anderen wie und warum es zu diesem Ergebnis gekommen ist? Es geht also um nachvollziehbare Sinnhaftigkeit der Sache und des Prozesses.

Wir erleben es aber auch, dass die Teilnehmenden zwar mit ihrem Ergebnis zufrieden sind, gleichzeitig aber zögerlich werden, wenn es um den Transfer geht. Sie ahnen wahrscheinlich schon, dass es schwierig werden könnte, andere für die Umsetzung zu gewinnen, insbesondere dann, wenn vielleicht lieb gewonnene Gewohnheiten aufgegeben werden müssen. In der Moderation geht es darum, mit den Teilnehmenden durchzugehen, wie sie sich möglichen Schwierigkeiten in der Umsetzung als Person stellen können. Motivation und Ermutigung sind dann gefragt – oder die Entwicklung konkreter Kommunikationsstrategien und Sprachregelungen.

Transfer kann auch schlicht heißen, die anstehenden Schritte vorzubereiten. Dann geht es um Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Priorisierung von Wichtigkeit.

Transfer

- ▶ TN ermutigen
- ▶ (Werbe-)Strategien entwickeln
- ▶ Sprachregelungen treffen
- ▶ Anstehende Schritte vorbereiten
- ▶ Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten klären

Wir bieten Ihnen in diesem Kapitel unterschiedlichste Methoden an, die Sie situationsangemessen von der Maßnahmenplanung über die mentale Einstimmung der Teilnehmenden bis zur gezielten Werbestrategie einsetzen können.

Aufgabenplanung mit ABC-Analyse

Die aus Zeit- und Selbstmanagement bekannte Methode wird hier genutzt, um anstehende Aufgaben nach Wichtigkeit zu sortieren.

Innere Mannschaftsaufstellung für den Ergebnistransfer

Das Modell des „Inneren Teams“ (Schulz von Thun) wird für Transferüberlegungen genutzt. Diese Arbeit hilft den Teilnehmenden, ihre Identifikation mit dem Ergebnis abzusichern und das Vorhaben gut ins Unternehmen hineinzukommunizieren.

Wie sag ichs meinen Leuten?

Die Gruppe erarbeitet, wie unterschiedliche Sachverhalte erklärt werden sollen und trifft gemeinsame Sprachregelungen.

Einstimmung entlang der Logischen Ebenen

Die Teilnehmenden werden ressourcenorientiert darauf eingestimmt, eine Veränderung umzusetzen bzw. diese ihren Kollegen, Mitarbeiterinnen oder Vorgesetzten zu vermitteln. Außerdem verankern die TN die positive Erfahrung des gemeinsam Erarbeiteten, um sie für den Alltagstransfer reaktivieren zu können.

Wahrscheinlichkeit und Tragweite oder: Bedenkenträger-Analyse

Mit dieser einfachen Matrix werden mögliche Risiken oder potenzielle Stolpersteine bewusst gemacht, um sich gedanklich darauf einzustellen und vorzubereiten.

AIDA

Ist ein Akronym zur systematischen Erarbeitung einer Werbestrategie.

Online-Beitrag

www.managerseminare.de/tmdl/b,189448

Innere Mannschaftsaufstellung für den Ergebnistransfer

Modell des „Inneren Teams“ (Schulz von Thun) für Transferüberlegungen nutzen

Nutzen

Wenn Sie den Eindruck haben, dass die Gruppe ein gutes Ergebnis erarbeitet hat, aber noch unsicher ist, wie die Entscheidungen ins Unternehmen „verkauft“ werden sollen, dann eignet sich diese Übung in Anlehnung an die Arbeit mit dem „Inneren Team“. Denn wer sich innerlich hin- und hergerissen fühlt, tritt häufig nach außen widersprüchlich auf. Die Übung hilft den Teilnehmenden (TN), die erarbeiteten Ergebnisse gut ins Unternehmen hineinzukommunizieren. Dazu wird hier nicht für jeden Einzelnen das „Innere Team“ erhoben, sondern die Stimmen, die in der Gruppe wirksam werden, werden zusammengetragen.

Wer die innere Mannschaftsaufstellung für sich geklärt hat,

- ▶ wirkt nach außen klar,
- ▶ gewinnt Sicherheit,
- ▶ und leistet indirekt einen Beitrag zur besseren Akzeptanz für getroffene Entscheidungen bzw. verabschiedete Ergebnisse.

Zum Modell

Mit dem Modell des „Inneren Teams“ folgt Schulz von Thun dem allseits bekannten Phänomen, dass wir uns bei schwierigen Entscheidungen innerlich zerrissen fühlen. Ein vielstimmiger Chor macht uns mit seinen widerspenstigen Stimmen das Leben schwer und führt dazu, dass wir entweder keine Stellung beziehen oder uns verwirrend äußern. Schulz von Thun nimmt die beschriebene Erfahrung konkret und wörtlich. Er personalisiert die inneren Stimmen, indem er sie visualisiert und ggf. inszeniert. Die Stimmen erhalten Namen und werden mit einer zentralen, für sie typischen Botschaft dargestellt. Wichtig ist, dass den „inneren“ Teammitgliedern immer eine positive Absicht unterstellt wird. Die

Stimmen sollten dieser Annahme folgend wohlwollend und freundlich durch gezieltes Nachfragen erhoben werden.

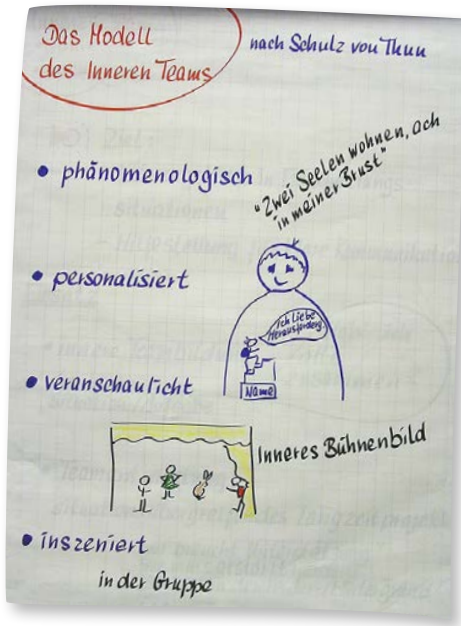


Abb.: Anleitungsflip zur Erklärung des Modells

1. Schritt

Aktion

Anmoderation

„Stellen Sie sich vor, Sie kommen morgen wieder ins Unternehmen zurück und müssen bzw. wollen erklären, welche Ergebnisse hier erzielt wurden.“

Erhebung der inneren Stimmen

- ▶ Fragen Sie die Gruppe:
 - „Welche innere/-n Stimme/-n meldet/melden sich?“
 - „Wie heißt der oder die?“
- ▶ Achten Sie bei der Namensgebung auf Stimmigkeit, Prägnanz und freundliche Namensgebung. Dies gilt insbesondere für Stimmen, die einem das Leben eher schwer machen, denn auch sie haben eine wichtige Funktion, z.B. darauf hinzuweisen, dass man vorsichtig sein soll ...
- ▶ Wenn Wortmeldungen zögerlich kommen oder „nur“ Gefühle benannt werden können, dann lassen Sie sich das oder die Gefühle nennen,



z.B. Unsicherheit oder Sorge. Nehmen Sie diese Hinweise auf und fragen Sie nach:

- „Wer ist da unsicher?“ Oder: „Wer macht sich Sorgen? Wie heißt er oder sie?“ (Beispiele für Namen sind etwa für Unsicherheit: „Rita Ziertsich“, für Sorge: „Herr Schwergemut“.)
- „Was sagt er oder sie? Was ist die Botschaft?“ (Beispiele: Rita Ziertsich: „Wir dürfen nichts überstürzen.“, Herr Schwergemut: „Ob das wohl gutgeht ...?“)



Visualisierung

Manchmal helfen Symbole zur Charakterisierung einzelner Stimmen, die durch die Erhebung und Visualisierung zu inneren Teammitgliedern werden. Als Moderator verhelpen Sie durch Ihr gezieltes Nachfragen den noch im Verborgenen agierenden Teammitgliedern ans Licht. Sie zeichnen die einzelnen Figuren auf und halten die Schlüsselbotschaften fest.



Auswertung des 1. Schrittes

Nach dieser ersten Erhebung wird sichtbar, welche inneren Stimmen in Bezug auf das Vorhaben in der Gruppe vorhanden sind. Es kann sein, dass sich nicht nur hilfreiche Geister melden. Die oben genannten Beispiele sind solche Protagonisten, die man nicht so gerne dabei hat. Dennoch ist es wichtig, sie zur Kenntnis zu nehmen. Sie weisen darauf hin, worauf die Gruppe achten muss, um den Transfer nicht zu verhaseln. Die Sorgen und die Unsicherheit machen deutlich, dass sich die Gruppe überlegen muss, wodurch sie Sicherheit gewinnen kann bzw. was zu tun oder zu unterlassen ist, um gut aufgestellt zu sein.

2. Schritt

Im zweiten Schritt geht es nun darum zu schauen, wen die Gruppe in ihrer Mannschaftsaufstellung braucht, um der Herausforderung gut gewachsen zu sein. Damit bereiten sich die TN direkt auf den Transfer vor. Sie klären, wen oder was sie brauchen, um mit ihren Ergebnissen überzeugend aufzutreten. Ziel ist es, eine innere Struktur zu erhalten, sodass die TN auf eine für sie stimmige innere Teamaufstellung mental zurückgreifen können, um ihre Ergebnisse gut an Mann und Frau zu bringen.

Das bedeutet ...

- ▶ die schon genannten „Figuren“ neu zu sortieren: Wer ist hilfreich und soll in den Vordergrund gestellt werden, wer gehört in den Hintergrund;
- ▶ oder neu zu erarbeiten, welche bisher nicht genannten für die Aufgabe aber sinnvolle oder notwendige „Erfolgsteamer“ noch benötigt werden. Diese müssen mit ihrem Engagement unterstützend wirken. (Beispiele: Der kluge Stratege – „Neue Besen kehren gut. Aber die alten kennen die Ecken“; oder: Mutter Ausdauer – „Gut Ding will Weile haben.“);
- ▶ gemeinsam darzustellen, welche innere Stimme Frontplayer sein sollte, z.B. „Der kluge Stratege“, welche auf die Zuschauertribüne gesetzt wird, z.B. „Herr Schwergemut“, wer auf die Reservebank kommt, sodass man in schwierigen Situationen Unterstützung hat, wer den „Angriff“ oder die „Verteidigung“ übernimmt. Hier lässt sich vieles kreativ aus dem Mannschaftssport übertragen.
- ▶ Abschließend können Sie die TN aus dem Munde einzelner strategisch wichtiger (innerer) Teammitglieder kurze Statements halten lassen, wodurch die Vermittlung der Workshopergebnisse geübt wird.

Zum Schluss könnte man sagen: Früher wurden die Überbringer der schlechten Nachricht geköpft, heute sorgen sie dafür, dass ihr „Inneres Team“ für die schwierige Aufgabe gut aufgestellt ist.

- ▶ Bei der Erhebung des „Inneren Teams“ in dieser Form ist es wichtig, dass die einzelnen Stimmen wertfrei als Stimmen aus der Mitte der Gruppe zusammengetragen werden. Der Moderator muss darauf achten, dass es nicht zu Stigmatisierungen kommt. Wer z.B. die Stimme des (ungeliebten) Bedenkenträgers äußert, outet eben nicht unbedingt sich selbst als Bedenkenträger, sondern tut das stellvertretend auch für andere in der Gruppe.
- ▶ Wenn später die optimale innere Mannschaftsaufstellung erarbeitet ist, kann es allerdings sehr interessant sein, miteinander zu klären, wer – zurück im Unternehmen – für die Übernahme welcher Transferaufgabe infrage kommt.
- ▶ Das Modell des „Inneren Teams“ erschließt sich manchen Menschen sofort. Sie finden es gut nachvollziehbar, anschaulich und praxisnah. Andere wiederum tun sich schwer damit und empfinden es als zu psychologisierend. So geht es natürlich auch uns Moderatoren. Uns scheint für die Anwendung des „Inneren Teams“ wichtig, dass

Tipps aus der Praxis

Sie das Modell kennen, am besten selbst damit gearbeitet haben. Wenn Sie dahinterstehen, werden Sie die TN für diese Betrachtungsweise gewinnen können. Unsere Erfahrung ist, je selbstverständlicher Sie von den inneren Stimmen als ganz normales, allseits bekanntes Phänomen sprechen und damit ebenso selbstverständlich arbeiten, desto leichter und interessanter wird die vorgeschlagene Einheit.

Einsatz **Phase**
Transfer planen.

Situation
Die Gruppe hat ein gutes Ergebnis erarbeitet, ist aber noch unsicher, wie die Entscheidungen ins Unternehmen „verkauft“ werden sollen.

Technische Hinweise

Gruppierung:	3-5 Personen.
Setting:	Stuhlkreis, Flipchart.
Medien und Material:	Flipchart, möglichst bunte Stifte.
Dauer:	45-60 Minuten.
Vorbereitung:	Lediglich Visualisierungsmöglichkeiten schaffen.

Variationen Bei einer kleinen Gruppe (3 Personen) können Sie das „Innere Team“ nach allen Regeln der Kunst individuell erheben lassen:

- Schritt:** Sie erklären das Modell.
- Schritt:** Die TN malen ihr „Inneres Team“ in Einzelarbeit auf.
- Schritt:** Die TN präsentieren sich jeweils mit ihrer inneren Mannschaftsaufstellung.
- Schritt:** Die Beteiligten sollen dann aus den Rollen, aus denen sie Überzeugungskraft ziehen, Transfer-Erklärungen formulieren und üben.

Eine andere Variante für größere Gruppen:

- ▶ Sie geben die Erhebung von „Inneren Stimmen“ in Kleingruppenarbeit. Es geht weniger um Visualisierung als um das Aufschreiben verschieden wirksamer Stimmen mit Namen und Charakterisierung.
- ▶ Aus den Rollen, welche die Kleingruppenmitglieder für sie als unterstützend herausgefunden haben, werden im Plenum den anderen Kleingruppen die erarbeiteten Workshop-Ergebnisse vortragen.

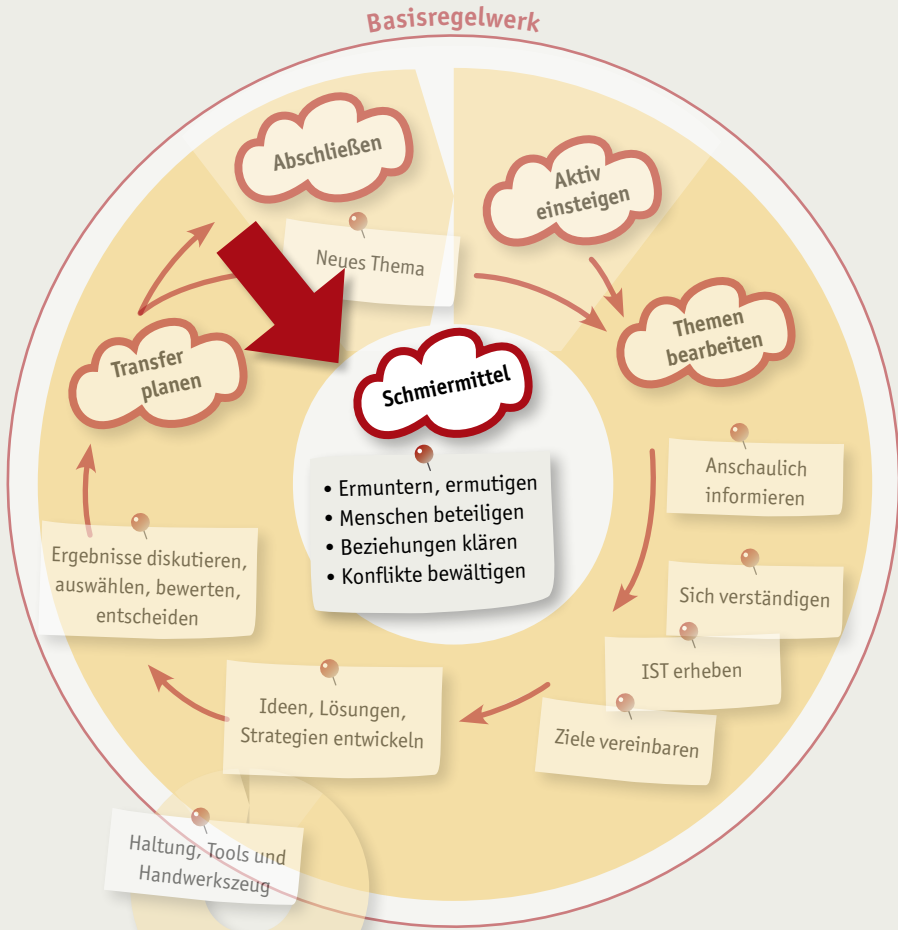
Aus dem Feedback und den Varianten, die zusammenkommen, ergibt sich genügend Diskussionsstoff bzw. interessante Anschauungsbeispiele, welche die Teilnehmenden für den Transfer stärken.

Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden 3, Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. rororo 2008.

Quellen



Schmiermittel in der Moderation



Öl statt Sand im Getriebe

Natürlich freut man sich als Moderatorin, wenn alles rund läuft. Wenn die Teilnehmenden mit Interesse und Engagement bei der Sache sind und das Miteinander von gegenseitigem Respekt geprägt ist. Genießen Sie solche Arbeitssituationen und hadern Sie nicht zu sehr, falls es mal hakelt. Unterschiedliche Interessenlagen, Konkurrenz, alte Kränkungen, Vorurteile, Trägheit gehören genauso zur beruflichen Realität einer Moderatorin wie die schönen, leichten Situationen.

Sie können durch die Art und Weise Ihrer Moderation Einfluss nehmen, aber Sie sind nicht allein verantwortlich für das Gelingen des Workshops. Ihre Aufgabe ist es, die Moderation so interessant zu gestalten, dass Sie Menschen aktivieren und gewinnen. Wenn es schwierig wird, gilt es, alle Antennen auszufahren, um zu bemerken, dass etwas nicht stimmt und bestenfalls anzusprechen, was aus dem Ruder läuft. Wenn Sie dann auch noch zum Ölkännchen greifen, um Öl statt Sand ins Getriebe zu schütten, werden Sie Reibung und Verschleiß deutlich verringern und damit den Prozess der Zusammenarbeit verbessern.

Bleiben wir bei der Metapher der Schmierstoffe. Prinzipiell bestehen alle Schmierstoffe aus einer Basisflüssigkeit (meistens Grundöl) sowie aus weiteren Inhaltsstoffen, welche man Additive nennt. Übertragen auf die Moderation bedeutet das: Das Grundöl sind die wesentlichen Gesprächsführungskompetenzen wie aktives Zuhören, Verbalisieren, Fragen, Bestätigen ... sowie methodisches Know-how. Mögliche Additive, also methodisches Repertoire für herausfordernde Situationen, finden Sie in den nächsten Kapiteln:

1. Ermuntern und ErmutigenS. 275
2. Menschen beteiligenS. 291
3. Beziehungen klärenS. 303
4. Konflikte bewältigenS. 329

3. Beziehungen klären



Warme Dusche

Gegenseitig Feedback geben und Vermutungen äußern

Nutzen Schöner, bewegender Abschluss eines Tages oder eines Team-Workshops. Das Teamgefühl und das Vertrauen untereinander werden gestärkt. Die Methode kann auch dazu beitragen, dass sich der Einzelne angenommen, aufgehoben und verstanden fühlt. Fantasien und Annahmen über das, was Einzelne denken und fühlen, können geäußert und bei Bedarf dann auch richtiggestellt und geklärt werden.

Aktion Die Gruppe sitzt auf Stühlen im Halbkreis. An der offenen Seite des Kreises steht ein einzelner, leerer Stuhl. Hier nehmen nacheinander alle Teilnehmer einmal Platz. Wer dort sitzt (Person A) hört einfach zunächst zu, wie sich die anderen über ihn unterhalten. Die Gruppe hat die Aufgabe, sich auf diese Person A zu konzentrieren und Rückmeldung zu geben oder sich in A hineinzusetzen und Fantasien zu äußern. Der Moderator initiiert und steuert das Geschehen durch Fragestellungen, die für alle sichtbar auf einem Flipchart notiert sind. Zwei der Fragen führen zu positivem Feedback, zwei andere Fragen regen an, Wahrnehmungen und auch Mutmaßungen über Gedanken und Gefühle der Person anzustellen. Der Moderator achtet darauf, dass die Rückmeldungen positiv, mit Respekt und Achtsamkeit formuliert werden – damit es wirklich eine „warme Berieselung“ und keine kalte Dusche wird.

In der Praxis haben sich z.B. diese Fragen bewährt:

- ▶ Was ist diese Person für unsere Gruppe? Welche Bedeutung hat sie?
- ▶ Worum sorgt sich diese Person wohl? Was beschäftigt sie?
- ▶ Wofür danken wir ihr/ihm?
- ▶ Was stört sie/ihn an uns als Gruppe?

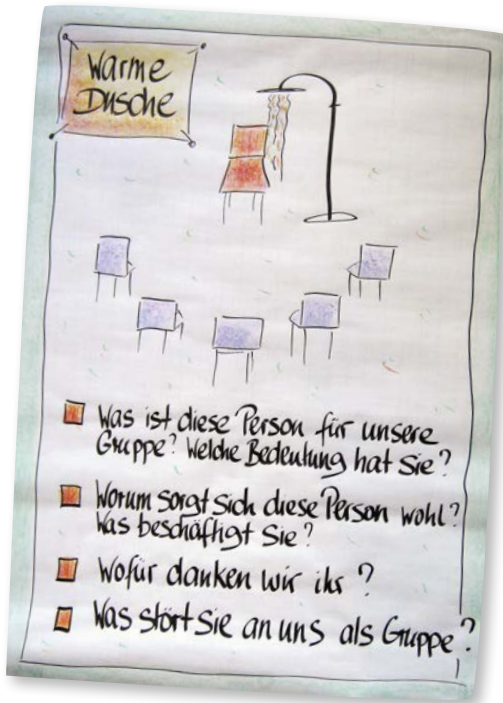


Abb.: Die warme Dusche, Anleitungs-Chart

Sind alle Gedanken ausgetauscht, bekommt Person A die Gelegenheit zu sagen, wie es ihr mit den Rückmeldungen und den Fantasien der anderen ergangen ist. Gegebenenfalls werden die genannten Annahmen bestätigt oder geklärt. Anschließend nimmt die nächste Person auf dem Stuhl Platz usw.

- ▶ Die Übung verträgt keine Hektik. Es braucht Zeit, sich in die verschiedenen Personen hineinzudenken.
- ▶ Die Fragen sind austauschbar, wir empfehlen aber, nicht mehr als vier Fragen zu stellen.
- ▶ Bei Bedarf können vorher Regeln miteinander besprochen werden (abgeleitet von Feedback-Regeln)
- ▶ Es ist sogar möglich, diese Übung auch dann durchzuführen, wenn es Konflikte in der Gruppe gibt. Jedoch muss die Bereitschaft da sein, die Konflikte anzugehen und die Auseinandersetzung damit schon begonnen haben. Die Gruppe sollte über den Punkt hinaus sein, wo man Schuldige sucht – wichtig ist der Wille, die anderen zu hören und Motive zu verstehen. Dann kann die Übung sehr förderlich sein und Dinge nachhaltig in Bewegung bringen.

Tipps aus der Praxis

- ▶ Wichtig: Wirklich alle müssen drankommen und es sollte auch für jede Person in etwa gleich viel Zeit zur Verfügung stehen. Der Moderator muss darauf achten, dass die Gruppe sich nicht bei einzelnen Personen im Gespräch verliert ...

Einsatz

Phase

Abschließen oder auch ein Einstieg, z.B. am zweiten Tag einer Teammoderation.

Situation

- ▶ Wenn Sie ein vertiefendes Kennenlernen initiieren möchten,
- ▶ wenn Sie Empathie und Fähigkeiten des Einfühlens fördern möchten,
- ▶ wenn Sie den Einzelnen und damit das Team stärken wollen.

Technische Hinweise

Gruppierung:	4-8 Personen.
Setting:	Halbkreis mit Stühlen ohne Tische.
Medien und Material:	Flipchart mit Fragen, evtl. Flipchart mit Regeln.
Dauer:	Pro Person ca. 10-15 Minuten.
Vorbereitung:	Fragen auf Flipchart schreiben.

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 **100 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen