



Die Kunst der Moderation

Fortbildung im Seminarhaus SCHMIEDE,
D-54298 Welschbillig (Nähe Trier/Luxemburg)

Günter W. Remmert

♥ **Copy Please!** ♥ mit freundlicher Einladung vom Seminarhaus SCHMIEDE, der beruflichen und privaten
LÖSUNGSSCHMIEDE. Günter W. Remmert M.A., Römerstr. 5, D-54298 Welschbillig (Nähe Trier/Luxemburg)
Fon +49 (0)6506 577, Fax +49 (0)6506 578 www.seminarhaus-schmiede.de, info@seminarhaus-schmiede.de

*Keine Verlierer zurück zu lassen
ist die wichtigste Aufgabe des Moderators.*

INHALT

BESCHREIBUNG.....	3
Herkunft und Hintergrund	3
Methoden	4
Rolle des Moderators / der Moderatorin.....	4
Voraussetzungen	5
GRUNDREGELN	5
Organisiert	5
Stilbewusst	5
Zeitbewusst	5
Leitend	5
PHASEN DER TEAMENTWICKLUNG	6
Orientierung - Forming	6
Frustration - Storming	7
Beschluss - Norming	7
Produktion - Performing	8
KREATIVITÄTS- UND ENTSCHEIDUNGSTECHNIKEN.....	9
Brainstorming	9
MIND MAPPING.....	10
Radiales und strahlendes Denken	11
Visualisierung	12
Schlüsselwörter-Arrangements	12
Grundregeln	12
Vorteile	14
Einsatzmöglichkeiten	15
Aktionsplan	16
Gruppen-Feedback	17
Stimmungsbarometer	17
Teammeetings effektiv gestalten	18
Vorlage: Einladung zur Teamsitzung.....	19

BESCHREIBUNG

Auf nicht-direktive Weise fördert die Methode der Moderation alle Arten von Gruppenaktivitäten: Gespräche, Team-Sitzungen, Besprechungen, Konferenzen usw. Sie hilft besonders

- zur effektiven Vermittlung von Information
- zur gemeinsamen Analyse von Problemen
- zum Finden von Lösungen
- zur Durchführung von Entscheidungsprozessen.

Moderation enthält sich jeder Belehrung.

Sie setzt ausschließlich auf die Kompetenzen der Beteiligten.

Moderation macht Betroffene zu Beteiligten.

Sie nützt konsequent das Lösungspotenzial der Gruppe.

Im Zentrum der Zusammenarbeit stehen

- die Vermittlung relevanter Informationen,
- eine gemeinsame Problemlösung und
- (auf dem Weg dorthin) die konsequente Visualisierung von Arbeitsschritten und Ergebnissen.

Weil das Lösungspotenzial der Gruppe genutzt wird, haben die Ergebnisse sehr oft eine hohe Qualität. Einzelne Arbeitsschritte sowie die erreichten Zwischen- und Schluss-Ergebnisse werden von allen Beteiligten deutlich akzeptiert.

Herkunft und Hintergrund

Die Methode der Moderation entwickelte sich auf dem gesellschaftlichen Hintergrund der sozialen Aufbruchsbewegung am Ende der sechziger Jahre des 20. Jahrhunderts (Jugendproteste gegen den Vietnamkrieg, Studentenunruhen, 68er Bewegung, Forderungen nach Mitbestimmung und Mitverantwortung). Parallel dazu vollzogen sich wichtige Entwicklungen in der Arbeitswelt.

Heute wird immer mehr die Notwendigkeit von Schlüsselqualifikationen betont: ganzheitliches Denken, Innovation und Kreativität, Kommunikation und soziale Kompetenz. Gleichzeitig entwickeln sich neue Verfahren wie offener Dialog, Beratung in Großgruppen, open-space usw.

Wenn in vielen Organisationen und Projekten demokratische Strukturen eingeführt werden, ist die Folge: Immer mehr Menschen müssen mit immer mehr anderen Menschen über immer mehr Angelegenheiten reden. Dabei treten naturgemäß Kommunikationsprobleme auf: Viele reden zu lang, Streit häuft sich, man dreht sich im Kreis. Langwierige Diskussionen ohne merklichen Fortschritt frustrieren. Es gibt zu viele und zu ausgedehnte Sitzungen, man redet aneinander vorbei, es kommt nicht viel dabei heraus... In diesem Zusammenhang ist die Moderationsmethode Handwerk und Kunst zur Verbesserung der menschlichen Kommunikation.

Zentrale Elemente

- Rahmensetzung für die Zusammenkunft (zeitlich, inhaltlich, methodisch)
- Förderung zielgerichteter Kommunikation
- Dokumentation der Ergebnisse (Visualisierung)

Methoden

- Erwartungs-, Informations- und Ergebnis-Abfragen
- Feedback-Methoden und Stimmungsbarometer
- Kartenabfragen und Zurufverfahren
- Bildung von Duos, Trios, Kleingruppen, Fishpool (innerer aktiver Kreis), Plenum
- Ein-Punkt-Abstimmung mit gleitenden oder gestuften Skalen oder im Koordinatenfeld
- Themensammlung und Themenspeicher
- Vor- und Nachbereitung von Referaten
- Visualisierung durch Mindmaps, Problem-Analyse-Schema o.ä.
- Visualisierung durch Diagramme und Netzbilder
- Visualisierung durch Ablauf- und Aktionspläne
- Visualisierungstechniken unter Benutzung von
 - Tafel und Stellwänden
 - Flipchart
 - Overhead-Projektor
 - Beamer (großflächige Projektion von Monitor-Bildern)
 - Smart Board (interaktive Projektionswand)
- Entscheidungstechniken
 - Meinungsbilder und
 - offene und geheime Abstimmungsverfahren

Rolle des Moderators / der Moderatorin

- Spezialist für Methoden, nicht für Inhalte
- hilft der Gruppe, eigenverantwortlich zu arbeiten und Lösungen für ihre Fragen und Probleme zu finden
- hört zu und verdeutlicht
- konzentriert sich als Gesprächshelfer auf den Prozess (nimmt nicht inhaltlich Stellung)
- fragende und forschende Grundhaltung
- arbeitet allparteilich für alle Teilnehmer, ist immer auf ihrer Seite
- glaubt an die Kompetenz der Gruppe

Voraussetzungen

- Sachkompetenz der Teilnehmer
- Aktionsbereitschaft der Gruppe
- Kooperatives Lern- und Arbeitsklima
- Methodische Leitung durch kompetenten Moderator
- Geeignete Rahmenbedingungen

GRUNDREGELN

Organisiert

- bereits im Hintergrund aktiv
- praktische Fragen regeln
- technische Hilfsmittel benutzen (Achtung: Vorführeffekt!)
- evtl. Aufgaben delegieren
- den Referenten entlasten

Stilbewusst

- Begrüßung und Einführung
- Vorstellung von ReferentIn und Thema
- Methodik erläutern
- Verlauf strukturieren

Zeitbewusst

- vorausschauend planen (Pufferzeiten berücksichtigen)
- klarer Beginn und Schluss der Veranstaltung
- Zeitrahmen setzen (Dauer von Abschnitten, Pausen)
- straffe Gesprächsführung

Leitend

- auf gutes Gesprächsklima achten
- Rechte aller TeilnehmerInnen achten
- Vermittlung bei Konflikten
- Entscheidungen herbeiführen
- Zusammenfassen von Ergebnissen

PHASEN DER TEAMENTWICKLUNG

Ein Team lebt! Teams sind keine starren Gebilde, sie entwickeln sich.

In ihrem Entwicklungsprozess durchlaufen sie in der Regel folgenden Phasen:

- Forming - Orientierung**
- Storming - Frustration**
- Norming - Beschluss**
- Performing - Produktion**

Der Ablauf der Phasen verläuft meistens in der oben genannten Reihenfolge, kann aber durchaus auch variieren. Alle diese vier Phasen müssen jedoch von jedem Team durchlaufen werden, um erfolgreich arbeiten zu können.

Orientierung - Forming

In der Orientierungsphase bildet sich das Team. Die Atmosphäre ist eher unverbindlich, da die einzelnen Gruppenmitglieder sich erst kennen lernen und gegenseitig abschätzen. Das Bedürfnis, sich in die Gruppe einzugliedern, lässt die eigenen Meinungen in den Hintergrund treten. Diese Phase ist wenig produktiv, allerdings entscheidend als Vorbereitung.

Mögliche Aktivitäten:

- Auswahl des Teamleiters
- Zielvereinbarung
- Abklären der Mittel und Ressourcen
- Einen Namen für das Team finden – die erste Gruppenentscheidung
- Teambildungsmaßnahmen wie z.B. Teamtraining

Auftretende Emotionen:

- Unsicherheit
- Anspannung
- Erwartung
- Leistungsbereitschaft

Unterstützung durch Teamleiter oder Moderator:

- beruhigend auf das Team einwirken und vor allem keinen Zeitdruck ausüben
- Teambildungsmaßnahmen veranlassen
- Zusammengehörigkeitsgefühl vermitteln
- das Teamziel und die Teamregeln verdeutlichen

Frustration - Storming

Die zweite Phase gilt als Frustrationsphase. Die Gruppenmitglieder hatten die Gelegenheit, Informationen zu sammeln. Nun wird der Wunsch nach Selbstbehauptung stark. Die gemeinsam festgelegten Aufgaben werden verteilt, was mit Rivalitätsdenken und Unmut verbunden sein kann. Dies kann sich unter anderem in Aggressionen, Konfrontationen, Spott, Rebellion, Ablehnen von den Regeln usw. äußern. Ziele und Aufgaben werden überdacht und neu definiert. Wenn dann die Gruppe realisiert, dass das Ziel und nicht das Prestigedenken Vorrang hat, geht sie in die dritte Phase über.

Mögliche Aktivitäten:

- erste organisatorische Arbeiten
- Zielsetzung überarbeiten und überdenken
- Team ergänzen oder schmälern – je nach den gewonnenen Erkenntnissen

Auftretende Emotionen:

- Schuldzuweisungen
- Enttäuschung
- Angst vor Fehlschlag
- Aggression

Unterstützung durch Teamleiter oder Moderator:

- Konfliktmanagement im Team
- starke Führung und ein Richtungsgeber werden benötigt
- motivierend auf das Team einwirken

Beschluss - Norming

Die Beschlussphase ist die dritte Phase im Teamentwicklungsprozess. Hier erreicht das Team eine gewisse Reife. Das Team lernt konstruktiv mit Problemen umzugehen. Durch erste gemeinsame Erfolge steigt das Vertrauen in die Gruppe. Aggressionen verschwinden und die Mitglieder helfen sich gegenseitig, die Gruppe ist jetzt funktionsfähig und entwickelt Teamgeist.

Mögliche Aktivitäten:

- erste Teilziele werden erreicht
- die aufgestellten Teamregeln werden nicht mehr so ernst genommen

Auftretende Emotionen:

- Gruppengefühl
- Teamdenken
- Selbstvertrauen
- Spaß

Unterstützung durch Teamleiter oder Moderator:

- Einhaltung der Teamregeln überprüfen
- dem Team das Ziel vor Augen führen

Produktion - Performing

Dies ist die letzte und wichtigste Phase des Entwicklungsprozesses. Die Gruppe kann sich jetzt ein Team nennen und arbeitet produktiv zusammen. Die Mitglieder haben ihre Ziele klar festgelegt, das erwünschte Leistungspotential ist gegeben, um auch die Zielerreichung zu gewährleisten. Das Wir-Gefühl hat sich ausgeprägt und ein offenes freundliches Klima zeichnet sich ab.

Mögliche Aktivitäten:

- Effektive Arbeit bis zur Zielerreichung
- Auftragserfüllung

Auftretende Emotionen:

- Stolz
- Wir-Gefühl
- Kreativität
- Sorge um das Ende der Zusammenarbeit

Unterstützung durch den Teamleiter oder Moderator:

- Auf Weiterentwicklungen hinweisen
- Fördern der Teammitglieder durch weitere Schulungen
- Anerkennung der erbrachten Leistung

Jede dieser vier Phasen ist ein wichtiger Abschnitt für ein erfolgreiches Team. Die Länge einer solchen Phase wird sowohl durch die Gruppe, als auch durch den Teamleiter bestimmt. Ist der Teamleiter auf die möglichen Geschehnisse gut vorbereitet, kann er „sein“ Team schneller durch die ersten beiden Phasen führen und sie zu einem guten und leistungsfähigen Team weiterentwickeln.

Genauso verhält es sich auch mit den Teammitgliedern. Wenn auch die Teammitglieder wissen, was sie erwartet, fällt es ihnen leichter, die vier Phasen zu erkennen und sie zu gegebener Zeit nicht zu ernst zu nehmen. Es ist jedoch unwahrscheinlich, dass durch das bloße Wissen um die vier Phasen eine der Phasen übersprungen werden kann.

KREATIVITÄTS- UND ENTSCHEIDUNGSTECHNIKEN

Brainstorming

Ziel des Brainstormings ist es, zu einem vorgegebenen Thema möglichst viele Ideen oder Lösungsmöglichkeiten zu finden. Dieses soll möglichst frei von Zwängen geschehen, insbesondere von solchen, denen traditionelle Konferenzen unterliegen. Daher werden bestimmte Verhaltensweisen eingeführt, die Barrieren abbauen und kreatives Verhalten fördern. So basiert Brainstorming auf Gruppenarbeit (synergistischer Effekt) und freier Assoziation (lateralem Denken).

Die Methode wurde 1953 von **Alex F. Osborn** in den USA entwickelt. Der Name Brainstorming weist darauf hin, dass das Gehirn intensiv nach Ideen durchforscht werden soll. Durch die Initialisierung von spontanen Gedanken und Gedankenketten werden vorhandene Denkstrukturen aufgebrochen und kreative Alternativen entwickelt. Für die freie Aneinanderreihung von Einfällen ist ein Umfeld ohne Schranken und Hemmungen bzw. Zensur unabdingbar. Während des Gedankenflusses dürfen keine Kommentierungen und keine Kritik der Ideen stattfinden.

Es gelten hier jedoch einige besondere Regeln, die Sie den Teilnehmern im Vorfeld erklären sollten:

- Keine Kritik an gedanklichen Äußerungen, weder an den eigenen, noch an denen der Anderen!
- Jeder soll sagen, was ihm einfällt; auch außergewöhnliche Ideen und „Spinnereien“ sind erwünscht!
- Die Gedanken anderer dürfen und sollen aufgegriffen und weitergesponnen werden!
- Quantität vor Qualität!

Das sicherste Verfahren, eine neuartige Idee im Keime zu stecken, ist es, eine der nachfolgenden Killer-Phrasen zu verwenden:

- *Das versuchen Sie einmal bei der Art unserer Kunden/Vorgesetzten/Organisation usw.!*
- *Das geht vielleicht in Amerika, aber bei uns sind die Verhältnisse doch etwas anders!*
- *Die Konkurrenz lacht sich tot, wenn die hören, was wir vorhaben!*
- *In der Theorie haben Sie völlig Recht, aber in der Praxis sehen die Dinge ganz anders aus!*
- *Das haben wir 1990 schon einmal versucht – da leiden wir jetzt noch darunter!*
- *Das passt nicht zu unserem Ruf!*
- *Das geht vielleicht in einer sehr großen Organisation!*
- *Das geht vielleicht in einer sehr kleinen Organisation!*
- *Das haben wir noch nie so gemacht ..*
- *Es ist völlig unnötig, darüber zu reden, denn genau das machen wir schon seit Jahren!*
-

Stellen Sie dem Team ein vorbereitetes Plakat/Flipchart vor und bitten Sie die Teilnehmer, ihre Gedanken auf Zuruf mitzuteilen. Die Ergebnisse werden umgehend visualisiert, um die Assoziation zu fördern. Setzen Sie für das Brainstorming genügend Zeit an. Anschließend sollten Sie eine kurze Pause einlegen. Danach werden die Beiträge geordnet und auf ihre Verwendbarkeit überprüft.

MIND MAPPING

Unser modernes Leben verlangt ständig Entscheidungen und Problemlösungen von uns. Oft grübeln wir, jedoch kommt uns keine Idee. Die Ratlosigkeit macht uns Angst, und ohne es bewusst wahrzunehmen, geraten wir in Stress. Stress jedoch ist eine große psychologische Denkblockade. Ein Teufelskreis ist entstanden, aus dem wir auch mit Kreativitätstechniken keinen Ausweg mehr finden.

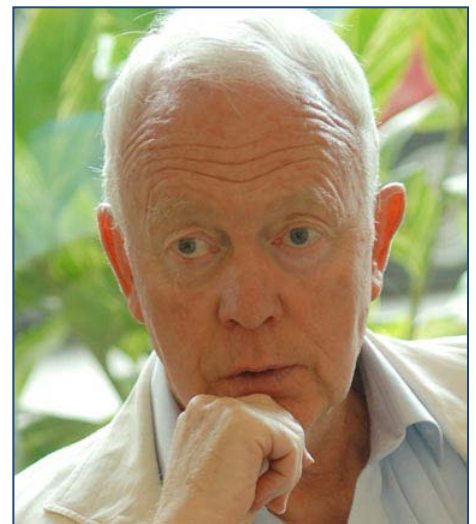
Viele erstellen dann Listen mit Ideen, Ansätzen und Argumenten, die Ihnen aber oft selbst schwach und an den Haaren herbeigezogen erscheinen. Man befindet sich in einer Sackgasse.

Einer Auflistung von Ideen bzw. kreativen Ansätzen fehlt jeder Bezug zu vorhergehenden und nachfolgenden Überlegungen. Die freie Assoziation des Gehirns wird von der schematischen Darstellung gebremst - der kreative Prozess wird somit behindert.

Von dem Wissen ausgehend, dass unser Denken ein äußerst komplexer Vorgang ist, bei dem ständig neue Assoziationen und Strukturen gebildet werden, entwickelte **Tony Buzan** die Mind-Mapping-Methode, welche gezielt **beide Gehirnhälften** anspricht. Durch die gezielte Nutzung beider Gehirnhemisphären werden **Synergieeffekte** genutzt, wodurch die **geistige Leistung** entscheidend **verbessert** werden kann.

Tony Buzan fühlte sich von der Informationsmenge während seines Studiums überfordert und suchte nach Möglichkeiten, die Datenmenge besser geistig verarbeiten zu können. Er beschäftigte sich mit den Prozessen des Lernens, Denkens und der Kreativität. Aus seinen Erkenntnissen ist das Konzept des Mind-Mappings entstanden.

Das Konzept beinhaltet, dass Informationen nicht mehr geradlinig in Listen oder Fließtext zusammengestellt werden, sondern in einer Art Landkarte. Hier bildet die erste Idee das Schlüsselwort und den Mittelpunkt. Weitere Ideen werden dann aus Assoziationsketten gewonnen, die sich strahlenförmig um den Anfangsgedanken in der Mitte ausbreiten. Man verzichtet dabei bewusst auf überflüssige Füllwörter und verwendet stattdessen ausschließlich prägnante Schlüsselwörter.



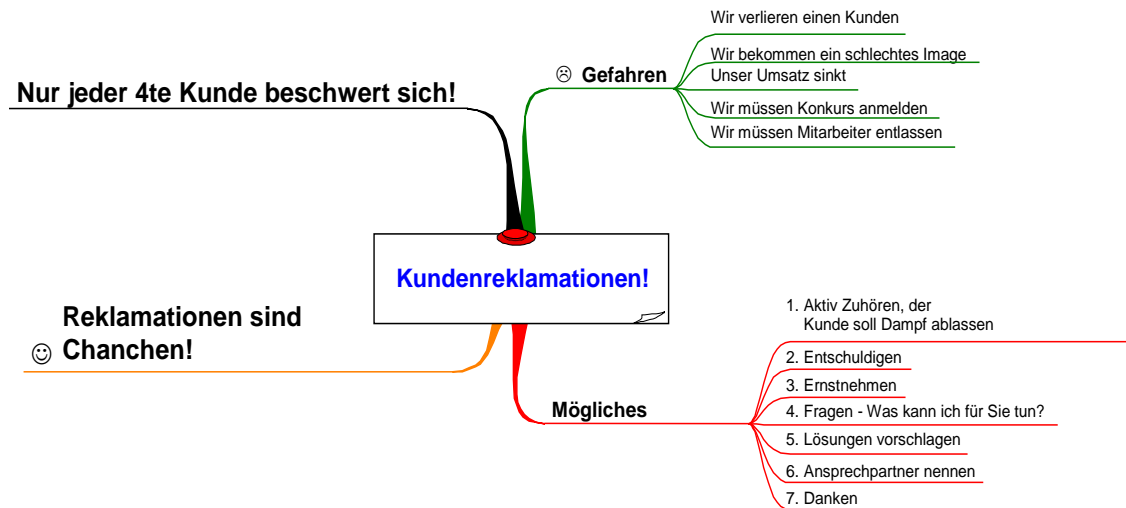
Durch den zusätzlichen Einsatz von verschiedenen Schriftarten, Bildern, Zahlen, Codes usw. - in Verbindung mit einem räumlichen Denkmuster und Rhythmus - wird das geistige Potential angeregt und die Bandbreite kreativer Fähigkeiten und Ressourcen besser ausgeschöpft.



Radiales und strahlendes Denken

Das Denken ist kein geradliniger Vorgang, sondern ein sehr verworrener und komplexer Prozess. Durch Schlüsselreize werden Assoziationen und Denkmuster gebildet.

Zu jedem Schlüsselreiz verbinden wir unterschiedliche Vorstellungen. Dieses menschliche Phänomen wird besonders in der kreativen Gruppenarbeit genutzt. Jede Empfindung, Erinnerung und jeder Gedanke löst bei uns große Mengen an Assoziationen und Geistesblitzen aus. Diese Verknüpfungen bilden eine Grundlage für die Mind-Mapping-Methode.



Visualisierung

Die Mind-Mapping-Methode nach **Buzan** baut auf dem radialen Denken und der Methode von Brainstorming auf und kombiniert beide durch die Erkenntnis, dass „ein Bild mehr als tausend Worte sagt“. Wir steigern unser kreatives Potential durch die Einbeziehung von Bildern, Farben, Formen und Mehrdimensionalität. Bilder lösen in uns viel mehr Assoziationsketten aus als Wörter und dadurch kann kreatives Denken gesteigert werden.

Schlüsselwörter-Arrangements

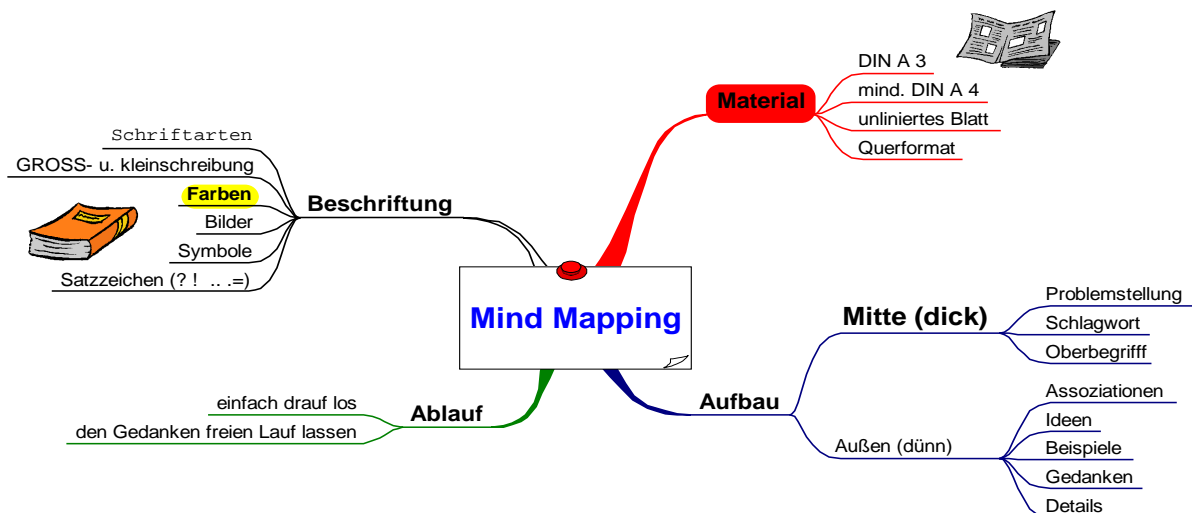
Die Fülle der Gedanken, die beim Mind-Mapping produziert werden, bedarf einer Gliederung. Das Zentrum in der Mind-Map bildet das zentrale Thema oder die erste Idee. An diese werden durch Assoziationen weitere Ideen bzw. Schlüsselwörter angeordnet.

Eine Mind-Map ist strahlenförmig aufgebaut und kann unendlich ausgebaut werden. Dadurch können beliebig viele Schlüsselwörter hinzugefügt und neue Assoziationsketten eröffnet werden. Vom zentralen Thema zweigen in Astform die Haupt- und Untergedanken ab. Pro Ast wird nur ein Schlüsselwort benannt oder ein Bild gemalt. Mind-Maps sind dadurch der Ausdruck Ihrer persönlichen Individualität. Auf der Grundlage Ihrer gestalterischen Fähigkeiten steigern Sie Ihr kreatives Potential und verschaffen sich Stressminderung und Entspannung.

Grundregeln

Die Mind-Mapping-Methode basiert auf der Kreativität und Individualität der Anwender. Durch den Gebrauch dieser Kreativitätstechnik werden Sie Ihren persönlichen Stil entwickeln und eigene Assoziationsketten aufbauen. Sie werden bessere Ergebnisse erzielen, je individueller Ihre Mind-Map gestaltet ist. Jedoch sind einige Grundregeln bei der Gestaltung des Aufbaues und der Strukturierung zu beachten:

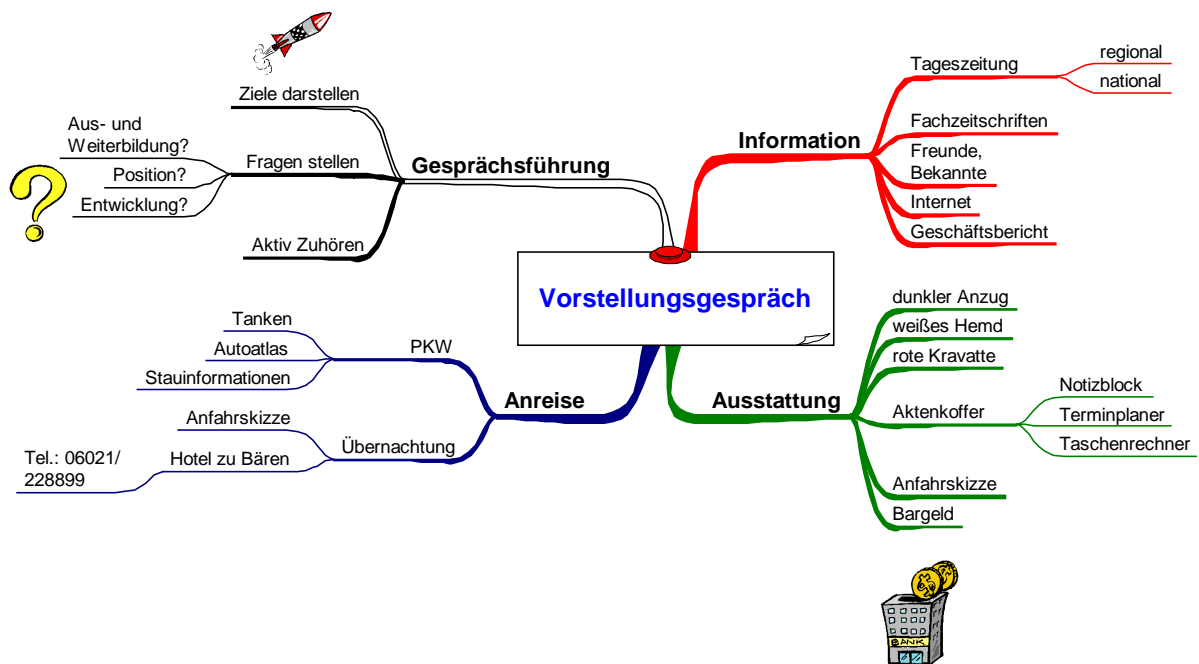
- Das Papier wird im Querformat genutzt. In der Mitte steht ein Schlüsselwort, ein Bild oder eine Skizze, welche/s das zu behandelnde Thema oder die Problemstellung ausdrückt oder verkörpert.
- Vom Zentrum ausgehend wird für jeden tiefergehenden Gedanken bzw. jede Assoziation eine Linie gezeichnet. Auf diesen Linien werden die Schlüsselwörter zu den Unterpunkten geschrieben. Verwenden Sie Großbuchstaben und Farben, um den Visualisierungseffekt zu verstärken.
- Von diesen Linien können wiederum weitere Linien ausgehen, auf denen die Gedanken weiter untergliedert werden. Von diesen weiterführenden Linien können wieder andere abzweigen usw.
- Benutzen Sie verschiedene Schriftarten und Farben, um die Übersichtlichkeit zu erhöhen. Gleichzeitig können Assoziationsketten, die sich Ihnen erst mit dem „zweiten Gedanken“ eröffnen, durch Verwendung der gleichen Farbe verdeutlicht werden.
- Verwenden Sie Symbole wie z.B. Pfeile, Piktogramme, Ausrufe-, Fragezeichen und selbstdefinierte Sinnbilder um Gedanken voneinander abzugrenzen oder hervorzuheben.
- Sie sollten sich nicht allzu lange damit beschäftigen, an welcher Stelle Sie Ihre Mind-Map ergänzen. Das stört den freien Gedankenfluss, denn schließlich kann man schneller denken als schreiben! Umstrukturierungen und Kategorisierungen können später immer noch vorgenommen werden. Es besteht dann die Chance, die entscheidende Idee gerade bei der Neugestaltung zu haben.

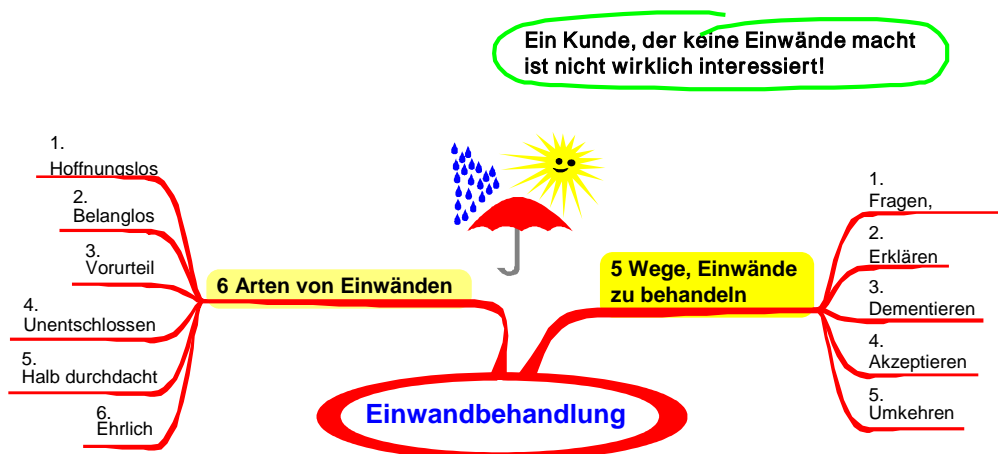


Vorteile

Im Vergleich zu einer linear aufgebauten Stoff- oder Ideensammlung hat Mind-Mapping folgende Vorteile:

- Die Problemstellung bzw. das Hauptthema wird zentral angeordnet und kann somit schnell erfasst werden. Ein kurzer Blick auf die Mitte der Mind-Map genügt, und Sie finden schnell wieder zum eigentlichen Thema zurück.
- Durch die Verästelung kann die relative Bedeutung eines Gedankens oder einer Idee gut visualisiert werden. Es wird eine Hierarchisierung und Strukturierung vorgenommen.
- Durch die Verwendung von Schlüsselwörtern, kann man sich auf das Wesentliche konzentrieren und es bleibt genügend kreativer Freiraum für neue Gedanken. Zudem werden Zeit und Platz auf dem Papier gespart.
- Eine Mind-Map eignet sich hervorragend zur Wiederholung und Überarbeitung der bereits entstandenen Gedanken und Ideen. Durch Schlüsselwörter, Symbole, Zeichen und Farben werden Assoziationen (alte) Ideen zum Leben erweckt.
- Eine Mind-Map kann immer weiter wachsen. Durch neue Verästelungen ist die Mind-Map stets für neue Ideen offen.
- Jede Mind-Map sieht anders aus, dadurch kann man sich an ihre Form und an ihren geistigen Inhalt gut erinnern.
- Zusammengehörige Ideen und Grundgedanken werden durch Umrahmungen oder farbliche Markierungen gut erkennbar.
- Mind-Mapping eignet sich sowohl für Einzel-, als auch für Gruppenarbeit.





Einsatzmöglichkeiten

Der Wissensgewinn, den man aus Vorlesungen, Seminaren, Besprechungen und anderen Lernprozessen mitnehmen kann, ist größtenteils abhängig von den eigenen Mitschriften und Notizen. Das Mind-Mapping eignet sich sehr gut für diese Aufgaben.

Das Erstellen von Nachschriften und Zusammenfassungen kann wesentlich vereinfacht werden. Des Weiteren können Mind-Maps auch als Präsentationsform verwendet werden (z.B. Inhaltsverzeichnis, Gliederung), mit der sich komplexe Themengebiete einfach strukturieren lassen.

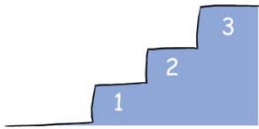
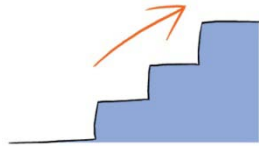
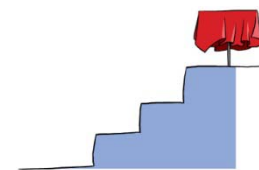



Für die Teamarbeit eignen sich Mind-Maps zur Visualisierung von Erörterungen, Stoffsammlungen oder Arbeitsplanungen. Die Ergebnisse werden auf einer großen Mind-Map festgehalten. Für ein Gruppen-Mind-Mapping benötigen Sie einen Papierbogen oder ein Flipchart sowie dicke Filzstifte. Für die Gruppenmitglieder kann diese Mind-Map zunächst als Leitfaden und Übersicht dienen. Da die Teilnehmer an der Entstehung der Mind-Map beteiligt sind, wird der abzuarbeitende Stoff und der zeitliche Ablauf von ihnen akzeptiert und ist jederzeit präsent.

Bei der Erarbeitung der Mind-Maps werden Kernaussagen und Ideen notiert, dadurch sind die Gruppenmitglieder zu Aussagen angehalten, die nicht abschweifend sind. Die logische Zuordnung von Einzelbeiträgen zum Konsens der Gruppe erweist sich zudem oft als schwierig. Durch den gezielten Einsatz von Mind-Maps kann diese Schwierigkeit behoben werden.

Die grafische Struktur der Mind-Maps zeigt den Teilnehmern immer an, welche Frage im Moment bearbeitet wird und führt sie zum Thema zurück.

Aktionsplan

Jetzt geht es darum, konkrete Schritte für die Lösung der herausgearbeiteten Problemsituationen zu finden. Aufgaben wollen an unterschiedliche Personen verteilt werden. Der zeitliche Rahmen, in dem diese Aufgaben bewältigt werden sollen, soll festgelegt werden. Bedienen Sie sich hierfür eines Aktionsplans. Dieser ermöglicht eine genaue Darstellung der erforderlichen Schritte, sowie deren Zuordnung zu bestimmten Personen.



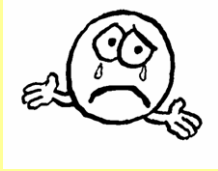
Der Aktionsplan besteht aus einer Tabelle, deren Spaltenüberschriften folgendes festlegen:	
1. Nummer Die Priorität und Reihenfolge der geplanten Aufgaben.	
2. Was? Die Art der Maßnahme.	
3. Wozu? Das (Teil-)Ziel, welches mit der jeweiligen Maßnahme erreicht werden soll.	
4. Wer? Das Teammitglied, das für die Durchführung verantwortlich ist.	
5. Wann? Der Zeitpunkt, ab dem bzw. bis zu dem etwas durchgeführt werden soll.	
6. Rückmeldung Wie die Ausführung kontrolliert wird bzw. wie die anderen Beteiligten eine Rückmeldung über die Erledigung erhalten.	

Besprechen Sie mit dem Team, welche der erarbeiteten Lösungsvorschläge weiterverfolgt werden sollen, welche konkreten Maßnahmen zu treffen sind und wer diese durchführen soll. Achten Sie darauf, dass die Ziele und Aufgaben möglichst genau formuliert werden.

Gruppen-Feedback

	sehr		
Zusammenarbeit			
	gar nicht		
		Ergebnis	sehr

Stimmungsbarometer

Teammeetings effektiv gestalten

Ein großer Teil der Teamarbeit findet in bzw. durch Besprechungen statt, in denen Probleme analysiert, Entscheidungen gesucht und kreative Lösungen angestrebt werden. Ziel ist es, diese Besprechungen möglichst effektiv zu gestalten. **Eine Untersuchung in Firmen hat ergeben, dass 80% der Teilnehmer an Teamsitzungen mit dem Ergebnis bzw. der Organisation der Besprechung unzufrieden sind.** Hauptgründe:

- schlechte Gesprächsleitung
- keine erkennbare Systematik
- keine Zieldefinition der Besprechung

76% der Befragten sind mit dem Verhältnis Zeitaufwand/Nutzen nicht einverstanden. Auf Ablehnung stoßen:

- Monologe, die nur dem Zweck der Profilierung dienen
- Handys, die während der Besprechung klingeln
- Mitarbeiter und Führungskräfte, die entweder zu spät kommen oder eher gehen
- Teilnehmer, die Desinteresse zeigen oder andere Dinge während der Besprechung bearbeiten

Was kann man dagegen tun und wie kann man Besprechungen gewinnbringend gestalten?

Häufig hilft bereits eine gut aufgebaute Moderation der Besprechung z.B. durch den Teamleiter. Er kann die Besprechung inhaltlich anleiten und bei Verzweigungen und Sackgassen das Gespräch wieder an den richtigen Punkt zurückführen. Zudem sollte ein eindeutiges Einladungsschreiben verfasst werden, das die Tagesordnungspunkte beinhaltet und jederzeit als roter Faden zu Hand genommen werden kann. Wenn im Vorfeld bekannt ist, welche Punkte in der Besprechung bearbeitet werden, kann sich jeder Teilnehmer vorbereiten und die richtigen Unterlagen mitbringen. Am Ende eines jeden TOPs sollte ein klares Ergebnis stehen. Weiterhin sollten entsprechende Aufgaben zugewiesen sein und Zwischenergebnisse festgehalten werden.

Gründe, warum eine Besprechung fehlschlagen kann:

- Es wird zuviel geredet statt notwendige Entscheidungen zu treffen
- Nicht alle benötigten Teilnehmer sind eingeladen bzw. anwesend
- Es gibt keinen „roten Faden“ für die Sitzung
- Teilnehmer haben sich nicht entsprechend vorbereitet
- Zwischenmenschliche Konflikte werden auf dem Rücken der Sache ausgetragen

Sinnvoll sind Besprechungen allerdings auch nicht immer, z.B. wenn sie:

- abgehalten werden, weil es der Teamleiter „gerne sieht“, dass sein Team sich bespricht
- notwendige Alleinverantwortung auf andere abgeschoben werden soll
- Sitzungen dazu „missbraucht“ werden, um sich zu profilieren

Wirklich benötigt wird eine Teamsitzung, wenn

- wichtige Informationen (die alle Teammitglieder betreffen) weitergegeben werden müssen
- verschiedene Fachkompetenzen der Teilnehmer zur Lösung einer Aufgabe benötigt werden
- schwierige Sachverhalte in der Besprechung gelöst werden können
- durch die gemeinsame Einschätzung der Teilnehmer ein Ergebnis zu erwarten ist
- jeder Teilnehmer nach einer Besprechung das Gefühl hat, dass sich die investierte Zeit gelohnt hat

Vorlage: Einladung zur Teamsitzung

Meeting wird einberufen von:
Eingeladen sind:
Thema: Moderator: Ort / Beginn / Ende: Pausenregelung:
Tagesordnung: TOP 1 TOP 2 TOP 3 TOP 4 Verschiedenes
Benötigte Unterlagen: Anmerkungen: