

Sitzungen erfolgreich leiten und gestalten

„Starre Planung und Planlosigkeit sind gleichermaßen unbrauchbar.“
Ruth Cohn

„Qualität, das ist auch das Menschliche.“
Theodor Heuss

- Ziele** Sie lernen, Arbeitssitzungen effizient zu leiten und zu gestalten und werden gezielt Moderations- und Kreativitätstechniken an.
Sie nutzen Widerstände und Konflikte, die in Arbeitsprozessen in und mit Gruppen auftreten.
- Inhalt** Sitzungen in Teams und Arbeitsgruppen sind in jeder Organisation notwendig und haben auch in der Schule zunehmend ihren festen Platz. Schlecht geleitete Arbeitssitzungen erzeugen Unzufriedenheit. Voraussetzungen für brauchbare und verbindliche Ergebnisse sind gestaltete Sitzungen und der konstruktive Umgang mit Konflikten. Gemeinsame Erfolge stärken das Team bzw. die Arbeitsgruppe und motivieren die einzelnen Teilnehmenden, ihren Anteil an der gemeinsamen Arbeit zu leisten.
- Sitzungen als Teamaufgabe gestalten
 - Rollen differenzieren
 - Widerstände nutzen
 - Sitzungen evaluieren

Silvio Sgier
Consulting & Coaching
7000 Chur, Alexanderstrasse 38
+41 081 250 55 76
ssgier@spin.ch



Inhalt

3	Funktion von Sitzungen
4	Ziel- und Aufgabenorientierung
6	Kohäsion fördern
7	Kommunikation in Gruppen
8	Aufgabe der Leitung
10	Sitzung als Teamaufgabe
11	Führungsverhalten
13	Zuhören
14	Sitzungsarten
15	Die Sitzungsvorbereitung
16	Die Durchführung der Sitzung
18	Die Sitzungsauswertung



19	Widerstände verstehen
20	Symptome für Widerstand
21	Mit dem Widerstand
22	Umgang mit Konflikten in Gruppen
23	STOP Modell für Konfliktgespräche

Anhang

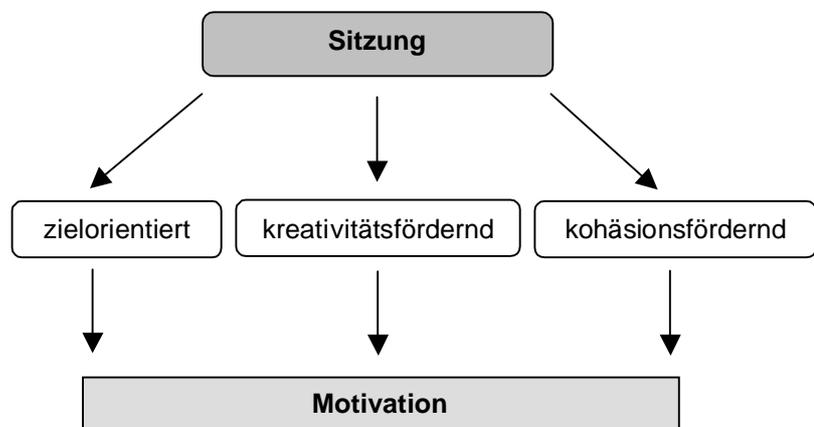
25	Problemlösezyklus
26	Kreativitätstechniken
28	Moderation
32	Evaluation von Sitzungen
33	Führungsverhalten
36	Checkliste Zuhören
37	Literatur

Funktion von Sitzungen

- Begri
- In einer Sitzung sitzt man, unter der Leitung eines Vorsitzenden zusammen und tauscht sich aus und trifft Vereinbarungen über eine gemeinsame Zukunft. Eine Sitzung bedeutet:
- Kommunikation
 - von drei oder mehr Personen,
 - mit einer klaren, vorab kommunizierten Zielsetzung,
 - längerfristig geplant oder kurzfristig anberaunt,
 - in einem Raum,
 - zur gleichen Zeit,
 - über einen bestimmten Zeitraum stattfindend.

Eine Sitzung ist ein Ort der Begegnung, wo die Beteiligten sich beeinflussen, Gedanken und Gefühle austauschen, Informationen empfangen und mitteilen, wo „Politik“ gemacht wird und Entscheidungen getroffen werden und es Sinn und Freud macht, sich zu beteiligen.

Mit den Veränderungen in Schulorganisationen hat die Bedeutung von Sitzungen eher zugenommen. Die Zeit, die für Sitzungen aufgewendet wird, kostet Geld und Energie. Zielorientierte Sitzungen erhöhen die Effektivität und die Motivation und fördern die Kohärenz in Arbeitsgruppen und Teams.



Sitzungen bringen für Schulen ein enormes Potenzial an Kreativität und Teambildungskräften. Sitzungen können motivieren, mitreisen und ein positives Gruppengefühl erzeugen. Sitzungen, die Freude machen, verbessern die Kommunikation und Kooperation in Teams.

Ziel- und Aufgabenorientierung

- Mark Twain „Und als sie das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten sie ihre Anstrengungen.“
- R.F. Mager „Wer nicht weiss, wohin er will, braucht sich nicht zu wundern, wenn er ganz woanders ankommt.“

Zielorientierung ist der beste Weg, um effektiv zu kommunizieren. In Zielen werden die besten, positiven Absichten, die man sich geschäftlich oder dienstlich vornimmt, ausgedrückt. Ziele geben unserem Handeln eine Richtung und sie motivieren. Besonderes Augenmerk gilt der Art und Weise der Zielformulierung. Ziele sind positiv und im Indikativ zu formulieren und sie müssen im eigenen Einflussbereich sein. Die SMART Regel hilft, Ziele klar und überprüfbar zu formulieren.

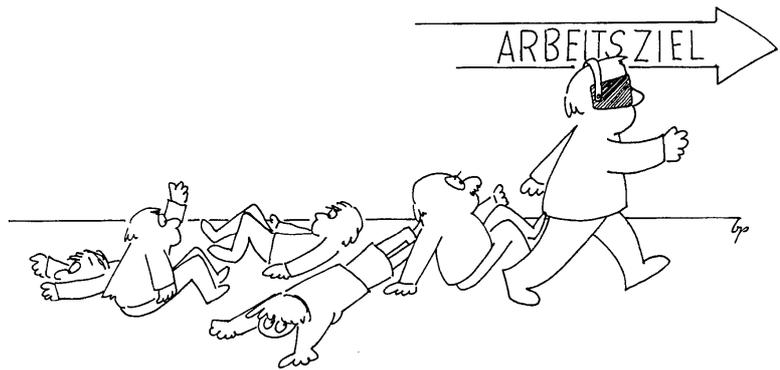
S	spezifisch	im Gegensatz zu allgemein, klar verständlich
M	messbar	Quantität, Qualität
A	attraktiv	akzeptabel, anspruchsvoll, herausfordernd
R	realistisch	unter den geg. Voraussetzungen zu erreichen
T	terminiert	zeitgebunden

Aufgabenorientierung Die Dimension der Aufgabenorientierung richtet sich nach dem Ziel der Sitzung. Dem Sitzungsleiter kommt die Aufgabe zu, die Sitzung in Richtung des gesetzten Ziels zu steuern. Auch die Teilnehmenden sind an der Zielerreichung und letztlich am Erfolg der Sitzung beteiligt. Ein gutes Ergebnis erfordert die aktive Mitwirkung aller Beteiligten.

- Aufgaben und Verhalten der Sitzungsleitung**
- Der Sitzungsleiter gibt Ziel und Anliegen der Sitzung bekannt.
 - Er vergewissert sich, inwieweit Ziel und Anliegen von den Teilnehmenden verstanden werden.
 - Er unterteilt das Gesamtziel in Teilziele – in der Regel auch anhand der Tagungsordnungspunkte TOP erkennbar.
 - Er prüft, ob die Teilnehmenden spezifische Ziele und Anliegen haben.
 - Er prüft, ob sie mit dem Zielerreichungs-Weg einverstanden sind.
 - Vor der Sitzung einigt er sich mit den Teilnehmenden über die zu verwendenden Entscheidungsmethoden.
 - Er sucht und begutachtet Informationen und stellt die wesentlichen zusammen.
 - Er entwickelt mit den Teilnehmenden zusammen Lösungen, wägt sie mit ihnen zusammen ab und bewertet sie.
 - Er fasst Ergebnisse zusammen.
 - Am Schluss prüft er inwieweit das Sitzungsziel erreicht ist und inwieweit Vereinbarungen und Termine verstanden werden.

Aufgaben und Verhalten
der Teilnehmenden

- Die Teilnehmenden fragen nach, wenn sie Ziel oder Anliegen der Sitzung nicht verstehen.
- Sie denken darüber nach, ob das Gesamtziel über die Teilziele (TOP) zu erreichen ist.
- Sie äussern ihre Gedanken, wenn ihnen der Weg zum Ziel nicht optimal erscheint.
- Sie machen Vorbehalte geltend, wenn sie mit den vorgeschlagenen Entscheidungsmethoden nicht einverstanden sind.
- Sie suchen und geben relevante Informationen.
- Die Teilnehmenden bewerten die Informationen, soweit sie dem Ziel der Sitzung dienlich sind.
- Sie beteiligen sich an der Lösungssuche und bringen ihr Wissen und ihre Perspektiven ein, um das Ziel der Sitzung zu erreichen.
- Sie fragen nach, wenn Vereinbarungen und Termine unklar bleiben oder nicht verstanden werden.



B. Peyer, aus Kälin/Müri, Sich und andere führen, 1999

Kohäsion fördern

Die Kohäsionsorientierung richtet sich auf die Zusammenarbeit der Sitzungsteilnehmenden. In einer kohäsiven Gruppe fühlen sich die Mitglieder von der Gruppe, ihrem Ziel und den Aufgaben angezogen. Sie beteiligen sich, machen gerne mit und es entwickelt sich eine spezifische Art von Teamgeist.

Verläuft eine Sitzung in einer wohlwollenden und akzeptierenden Atmosphäre, wirkt sich das auch auf die Kreativität und Motivation positiv aus. Diese Dimension wird durch die Sitzungsleitung unterstützt, der neben der Aufgabe auch den Prozess in der Gruppe berücksichtigt und aktiv gestaltet.

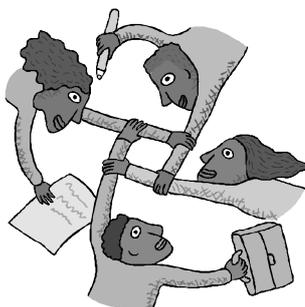
Die Sitzungsleitung schafft den Rahmen, in dem die Teilnehmenden ziel- und prozessorientiert arbeiten können. Die Teilnehmenden behalten gleichzeitig ihre eigenen Verantwortungsbereiche.

Aufgaben und Verhalten der Sitzungsleitung

- Die Sitzungsleitung muss dafür sorgen, dass die Rahmenbedingungen stimmen.
- Er animiert alle Teilnehmenden zum Mitmachen.
- Er ist ein guter, aktiver Zuhörer.
- Er vermittelt bei Spannungen zwischen den Teilnehmenden.
- Er bezieht alle Teilnehmenden ein.
- Er definiert mit den Teilnehmenden zusammen Normen und Werte für die Kooperation.

Aufgaben und Verhalten der Teilnehmenden

- Die Teilnehmenden machen Veränderungsvorschläge, wenn die Rahmenbedingungen nicht stimmen.
- Sie bereiten ihren eigenen Beitrag gründlich vor und strukturieren diesen, damit er verständlich wird.
- Sie halten den eigenen Beitrag kurz und formulieren ihren Standpunkt klar.
- Sie hören aktiv zu, wenn andere reden.
- Bei Unklarheiten fragen sie nach.



Reflexion

- Eine Sitzungsteilnehmerin schweift ab und lässt sich über Themen aus, die nichts mit der zu besprechenden Sache zu tun haben.
- Ein Sitzungsteilnehmer spielt sich während der Sitzung mächtig auf und stellt in erster Linie sich selber dar.
- Ein Sitzungsteilnehmer beteiligt sich rege an der Sitzung, allerdings greift er jede Möglichkeit auf, seine Bedenken zu äußern.

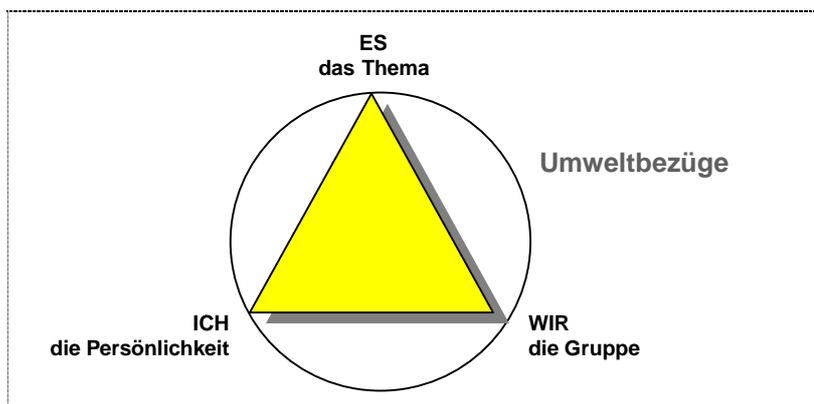
Kommunikation in Gruppen

Gruppen leiten bedeutet in erster Linie Kommunikation: kommunizieren, miteinander sprechen, zuhören und reden. Sachprobleme müssen gelöst, Entscheidungen gefunden, die Zusammenarbeit gestaltet werden.

TZI
Ruth Cohn

Eine gute Grundlage, um störungsfreier und erfolgreicher in Gruppen zu kommunizieren, bietet die Themenzentrierte Interaktion TZI nach Ruth C. Cohn. Kurz gesagt geht es bei der TZI darum, in einem sach- und themenorientierten Lern- und Arbeitsvorgang auch die persönlichen Bedürfnisse der einzelnen Gruppenmitglieder einzubeziehen. Das fördert die Arbeits- und Lernmotivation, begünstigt das Gruppenklima und damit die Leistung des Einzelnen und der Gruppe.

Das Modell von Ruth Cohn geht davon aus, dass eine Arbeitssituation in der Gruppe grundsätzlich durch vier Faktoren beeinflusst wird. Die vier Aspekte stehen in einer dynamischen Beziehung zueinander und können nicht isoliert betrachtet werden.



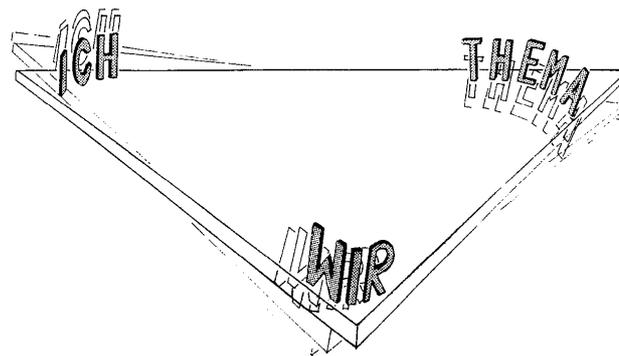
Erlebnisebene	Das ICH jedes einzelnen Gruppenmitglieds. Gemeint sind die einzelnen Persönlichkeiten mit ihren Ressourcen, Bedürfnissen, Befürchtungen, Hemmungen und Ängsten.
Beziehungsebene	Das WIR, das heißt die Gruppe. Damit sind Aspekte des Gruppengeschehens gemeint, wie Sympathie – Antipathie, Führungs- und Machtstruktur.
Sachebene	Das Thema. Gemeint sind Aufgaben oder Themen, welche der Gruppe gegeben werden oder welche sich die Gruppe selbst gibt.
Globe	Die Umweltbezüge. Damit sind sämtliche Rahmenbedingungen der Organisation sowie die Umweltverknüpfungen der einzelnen Gruppenmitglieder gemeint, z.B. Zeit, Ort, historische und soziale Gegebenheiten.

Aufgabe der Leitung

Dynamisches Gleichgewicht

In Arbeits- und Lernprozessen kommt traditionellerweise dem thematischen Aspekt besondere Aufmerksamkeit zu. Für erfolgreiche Kommunikation und Arbeit in Gruppen müssten auch die übrigen drei Faktoren einbezogen werden. Dabei ist auf ein dynamisches Gleichgewicht, eine Balance zwischen allen vier Einflussfaktoren zu achten: den Bedürfnissen der einzelnen Gruppenmitglieder und der Gruppe, den Anforderungen und Zielsetzungen der Aufgabe sowie dem Einfluss der Umweltbezüge.

Das dynamische Gleichgewicht ist kein statischer Zustand, sondern ein lebendiger Prozess. In einem bestimmten Moment muss der Aufgabe die totale Aufmerksamkeit geschenkt werden, in einer anderen Phase den Bedürfnissen der Einzelnen oder der Gruppe, wieder in einer anderen den Umweltbezügen.



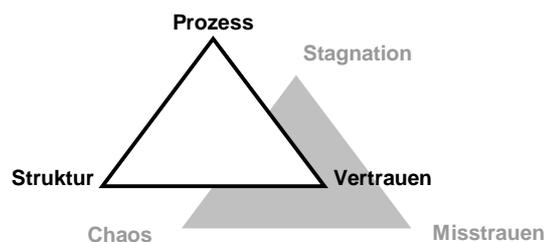
Leitung
Hauptaufgabe

Die Hauptaufgabe der Leitung besteht darin, für diese Balance zwischen den vier Einflussfaktoren zu sorgen. Er muss also den Gruppenprozess beobachten, zwischen Es, Ich und Wir ausbalancieren. Schon vor dem Zusammensitzen muss sich die Gruppenleitung darüber im Klaren sein, welche Umweltbezüge relevant sind.

Prozess

Die Dynamik des Gruppengeschehens in Sitzungen erfordert klare Rahmenbedingungen, damit offene Kommunikation und Interaktion geschehen kann.

Prozess und Stagnation



Modell-Lernen

Die Persönlichkeit der Sitzungsleitung ist immer auch Vermittler seiner Botschaft. Darum sind neben fachlicher und sozialer Kompetenz das Selbstverständnis und die Verhaltensweisen der Leitung

Leitung ein wesentlicher Bestandteil für das Lernen und Arbeiten in der Gruppe. Er ist ein Modell für die Teilnehmenden, unabhängig davon, nach welchen methodischen Konzepten er auch leitet. Ob die Leitung die Inhalte vermittelt oder auf eine andere Art und Weise zum Lernen und Arbeiten verhilft, sein Modell ist eine wichtige Lernquelle.

In der TZI wird die Leitung als Modell-Teilnehmer verstanden. Ihre Echtheit und ausgewählte Offenheit setzt Maßstäbe für die Teilnehmenden, die sie gleichzeitig als Herausforderung erleben. Diese Haltung und Technik geht davon aus, dass niemand erwarten kann, dass Teilnehmende etwas von sich selbst zeigen, wenn die Leitung selbst sich versteckt. Steuert die Leitung ihre Gedanken und Gefühle bei, und zwar echte, so macht sie damit den Teilnehmenden Mut, selbst echt zu bleiben. Die folgenden Postulate der TZI unterstützen diese Haltung.

Ich trage Verantwortung für mich selbst

Sei deine eigene Chairperson

Als meine eigene „Chairperson“ bin ich die bzw. die bzw. der „Vorsitzende“ meiner verschiedenen Bedürfnisse und Bestrebungen. Ich bestimme selbst, wann ich reden und wann ich schweigen will. Die anderen Gruppenmitglieder tun es ebenso. Die Verantwortung meines Tuns und Lassens obliegt allein mir und nicht der Gruppenleitung.



Pfuschi Cartoon, Nur keine Panik, Zytglogg

Störungen berücksichtigen

Störungen haben Vorrang – aber nur für kurze Zeit

Störungen fragen nicht um Erlaubnis. Verunsicherung, Angst, Schmerz, Wut, Zerstretheit usw. sind einfach da. Entscheidend ist die Frage, wie wir sie bewältigen. Verdrängen wir Störungen dieser Art, behindern sie früher oder später den Arbeits- und Lernprozess des Einzelnen wie auch der Gruppe. Das Postulat ermutigt, die Natur, die Wirklichkeit des Menschen zu anerkennen und *mit* ihr, nicht *gegen* sie, zu wirken.

Spielregeln definieren

Kommunikationsregeln

Der Hauptnutzen der Kommunikationsregeln besteht darin, die Offenheit in der Gruppe zu fördern und damit auch das Arbeitsklima positiv zu gestalten.

Als Sitzungsleiterin bzw. Sitzungsleiter empfiehlt es sich, zunächst mit drei bis fünf Regeln in der Gruppe zu beginnen und je nach Gruppenentwicklung diese dem Prozess und Bedarf anzupassen.

Sitzung als Teamaufgabe

Rollendifferenzierung

Sitzungen leiten ist eine interessante Herausforderung, fordert und fördert analytische Fähigkeiten, kommunikative Kompetenz und Durchsetzungsvermögen. Die Sitzungsleitung hat sehr viele und wichtige Aufgaben zu erfüllen, muss allerdings nicht alle Aufgaben selber übernehmen. Sinnvoll ist es, die zahlreichen Aufgaben auf mehrere Teilnehmende zu verteilen.

Eine Differenzierung der Rollen innerhalb einer Sitzung ermöglicht Kompetenzen und Ressourcen einzubeziehen und die Teilnehmenden mitverantwortlich einzubinden.



Sitzungsleitung
Protokollführer
Gesprächsleiter
Gastgeber

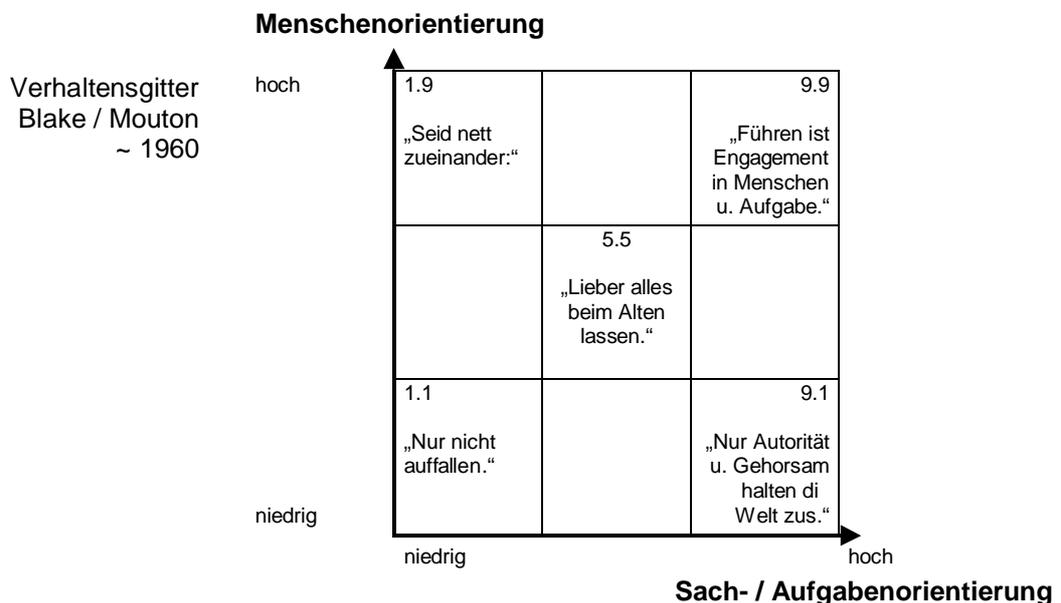
hauptverantwortlich für den Sitzungsprozess
protokolliert, fasst zusammen und achtet ev. auf Zeiteinhaltung
strukturiert Gesprächssequenzen, z.B. Kurzmoderationen
sorgt für gute Atmosphäre, z.B. Kaffee und Kuchen

Reflexion

- Wie führst du, wie leitest du?
- Wie willst du geführt, wie geleitet werden?
- Was alles gehört für dich zu einer erfolgreichen Sitzung?
- Was zu einer positiven, motivierenden, kreativen Sitzungskultur?
- Welche Qualitäten und Werte, welche Normen und Regeln sind dir und deiner Arbeitsgruppe wichtig?
- Wo liegen deine Stolpersteine?
- Was motiviert dich in deiner Rolle als SitzungsleiterIn? Was demotiviert dich?

Führungsverhalten

- Verhaltensansatz
- Das Verhaltensgitter nach Blake und Mouton gibt die Eindimensionalität „mehr Aufgabenorientierung bedeutet gleichzeitig weniger Mitarbeiterorientierung“ auf. Es geht davon aus, dass Führungskräfte sich sowohl aufgabenbezogen wie mitarbeiterorientiert verhalten können, dass diese Verhaltensweisen sich nicht ausschließen, sondern ergänzen.
- Sachorientierung (Sachkompetenz) und
 - Menschenorientierung (Sozialkompetenz)

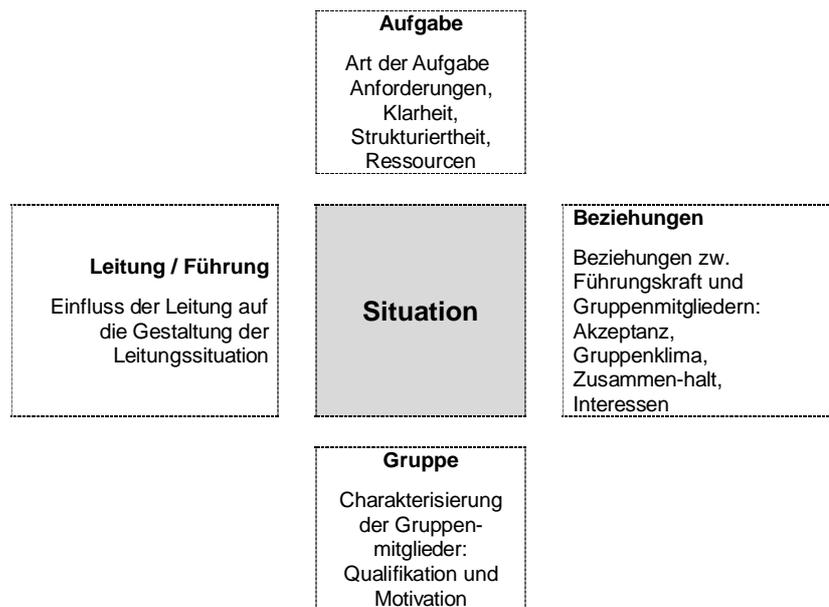


- 1.1 - Stil kennzeichnet eine Führung, die sich weder für die Aufgabe noch für die Menschen interessiert. Sie lässt die Dinge schleifen und tut gerade so viel wie nötig, um die erforderliche Arbeit zu erledigen und um die Zugehörigkeit der Organisation zu erhalten.
- 1.9 - Stil steht für eine stark am Menschen orientierte Führung. Sie berücksichtigt aufmerksam und rücksichtsvoll die Bedürfnisse und Gefühle des Einzelnen. Die Arbeitsatmosphäre ist angenehm und freundlich. Die Aufgabe und die Bedürfnisse der Organisation sind untergeordnet.
- 9.1 - Stil kennzeichnet eine stark ziel- und produktorientierte Führung, die sich um Strukturierung, Begleitung und Kontrolle der Aufgabe persönlich kümmert, hingegen wenig Zeit für die Mitarbeitenden aufbringt.
- 5.5 - Stil ist typisch für eine kompromissorientierte Führung, die nach einem mittleren Weg sucht. Auf der einen Seite befolgt sie loyal die Regeln des Systems, auf der anderen Seite berücksichtigt sie die Mitarbeitenden und zwar so, dass die Arbeitszufriedenheit auf zufriedenstellendem Niveau erhalten bleibt.

9.9 - Stil kennzeichnet eine kreative Führung, die sowohl die Aufgabe und Leistung als auch die Mitarbeitenden in grösstmöglicher Masse berücksichtigt. Sie ist konsensorientiert. Die geleistete Arbeit kommt von verpflichteten Mitarbeitenden. Die gegenseitige Abhängigkeit führt zu einer Beziehung von Vertrauen und Akzeptanz.

Situations- und Kontextabhängigkeit von Leitung / Führung

Situationsansatz Die Grundfrage der Situationstheoretiker lautete: Welcher Führungsstil bringt unter welchen Situationen den besten Erfolg? Mit der Berücksichtigung der Führungssituation wird ein Unterschied genommen vom so genannten „richtigen“ Führungsstil.



B. Peyer, aus Kälin/Müri, Sich und andere führen, 1999

Zuhören

Das *Aktive Zuhören* und die *Metakommunikation* bieten Hilfen, das Kommunikationsgeschehen in Gruppen zu reflektieren und optimieren.

Thomas Gordon

„Bei der Arbeit mit Gruppen war es ernüchternd zu beobachten, wie wenig die Mitglieder das beachten, was andere sagen. Ohne Zuhören kann es kein Verstehen und damit keine Kommunikation geben. Offenbar fällt es den Leuten sehr schwer, einer anderen Person aufmerksam zuzuhören. Gewöhnlich überlegt jeder, was er sagen wird, wenn der Sprecher verstummt ist. Oder man konzentriert sich auf eine bestimmte Äußerung des Sprechers und bekommt den Rest nicht mehr mit, weil man damit beschäftigt ist sich Argumente gegen diese Äußerung zu überlegen. Es ist kein eswegs ungewöhnlich, dass in einer Gruppe die eine Person dies sagt, die Zweite jenes und die Dritte wiederum etwas völlig anderes und so weiter. Keiner der Beteiligten reagiert auf den Beitrag seines Vorredners. In diesem Fall ist mit Recht zu bezweifeln, dass einer dem anderen aufmerksam zugehört hat.“

Aufmerksamkeit
Achtsamkeit

Wie kann in Gruppen gelernt werden, einander aufmerksam zuzuhören?

Gordon gibt dafür anschauliche und konkrete Hinweise und betont die Bedeutung des Leiters: „Er (der Leiter) demonstriert eine aussergewöhnliche Art der konzentrierten Aufmerksamkeit. Es ist jedoch nicht genug, dass der Leiter einfach zuhört. Er muss dem Sprechenden dieses Gefühl, dass er volle Aufmerksamkeit erhält, auch mitteilen. Protokollierte Gruppendiskussionen unter gruppenbezogener Führung zeigen, dass der Leiter seine Bemerkungen ständig mit Wendungen beginnt wie:

- Sie sagen ...
- Sie haben das Gefühl ...
- Wenn ich Sie richtig verstehe ...
- Ich bin nicht sicher, ob ich Sie richtig verstanden habe, aber ...
- Ich glaube, Sie meinen ...“

Vorbild

Mit dieser Form der Reflexion wird den Gruppenmitgliedern vermittelt, dass ihre Beiträge willkommen und der Betrachtung wert sind. Wenn die Gruppenmitglieder das zu spüren beginnen, werden die Reflexionen der Leitung weniger notwendig. Gleichzeitig werden sie von den Gruppenmitgliedern übernommen.

Sitzungsarten

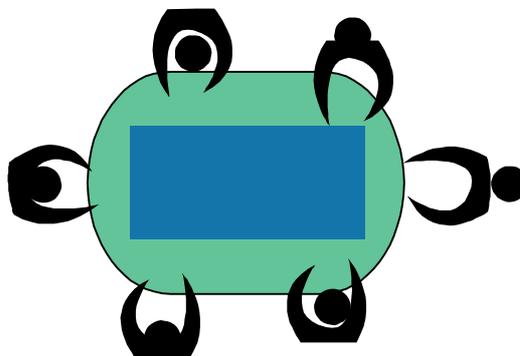
Je nach Ziel und Aufgabe von Sitzungen ergeben sich unterschiedliche Erwartungen und Prozesse. Werden die Teilnehmenden nur informiert, wird von ihnen Feedback auf die Information erwartet. Wird den Teilnehmenden ein schwieriges Problem vorgelegt, sind sie aufgefordert gemeinsam mit Sitzungsleitung kreative Lösungen zu suchen und mitzuentcheiden.

Es lassen sich folgende Sitzungsarten unterscheiden, die alle auch als Teilaspekte einer einzelnen Sitzung zu betrachten sind:

Informative Sitzung	Informationen werden z.B. im Rahmen einer Präsentation vermittelt. Ein Austausch von Informationen findet statt, wenn sich mehrere sachkundige Personen an der Sitzung beteiligen. Teilnehmende haben die Möglichkeit, Fragen zu stellen. Hat eine Sitzung rein informativen Charakter, kann es sinnvoller sein, die Informationen schriftlich an alle Betroffenen und Interessierten weiterzuleiten.
Feedback-Sitzung	In Feedback-Sitzungen wird empfohlen und kommentiert, ohne endgültige Entscheidungen zu treffen. Die Teilnehmenden geben Rückmeldung zu einem festgelegten Thema, Problem oder Vorhaben. Dieses Feedback ermöglicht eine Verbesserung der Entscheidungsfindung und verstärkt die Tragfähigkeit von Entscheidungen.
Problemlösungs-Sitzung	In solchen Sitzungen oder Sitzungssequenzen werden Probleme angegangen, die sich im Arbeitsablauf ergeben. Alle, die sachkundig bzw. von dem Problem betroffen sind, müssen in dem Problemlösungsprozess integriert werden und mitdenken und mitdiskutieren. Problemlösungstechniken geben die nötige Orientierung für diesen Prozess (siehe Anhang).
Kreativitäts-Sitzung	Das Kreativitätspotenzial einer Gruppe wird integriert und genutzt. Dies ermöglicht beispielsweise, für (alte) Probleme (neue) Lösungswege zu finden, bzw. durch Neudefinierung Probleme und Herausforderungen auf frische Weise anzugehen. Brainstorming, andere Kreativitätstechniken und die Moderationstechnik (siehe Anhang) leisten hier gute Dienste.
Entscheidungs-Sitzung	Eine klare Entscheidungskultur ist geprägt durch die Kongruenz von Aufgabe, Verantwortlichkeit und Kompetenz. Denjenigen, die Verantwortung für eine Aufgabe übernehmen, steht Entscheidungskompetenz zu. Dann muss Klarheit herrschen in Bezug auf das Entscheidungsverfahren, ob das Thema Konsensentscheidung oder Mehrheitsentscheidung erfordert.

Die Sitzungsvorbereitung

- Sitzungsleitung
- Ziele festlegen: Was will ich, was wollen wir erreichen?
 - Tagesordnung festlegen: Was ist wichtig und was ist dringlich?
 - Kreis der Teilnehmenden optimieren: Wer ist für das Sitzungsthema wichtig? Wer muss unbedingt dazugehören, wer nicht? Wie gehen wir vor, wenn der Kreis der Teilnehmenden zu gross wird, z.B. über fünf bis zwölf?
 - Dauer festlegen: Wie viel Zeit brauchen wir?
 - Räumliche Rahmenbedingungen klären und schaffen: Wo finden wir die nötige Infrastruktur und sind ungestört? Welche Sitzordnung fördert die Kommunikation?
 - Einladung und Sitzungsunterlagen rechtzeitig an Teilnehmende verschicken (Ziele, Tagesordnungspunkten und Informationsunterlagen): Welche schriftlichen Informationen können den Teilnehmenden im Voraus zugestellt werden, damit sich diese vorbereiten können?
 - Rollenverteilung klären (Protokollführer, Gesprächsleitung, Gastgeber): Was alles kann die Sitzungsleitung delegieren, damit sie sich auf das Wesentliche konzentrieren kann und die Teilnehmenden stärker zu integrieren? Wer ist für welchen Tagesordnungspunkt verantwortlich?



- Sitzungsteilnehmende
- Bereiten sich auf die Sitzung vor, gedanklich, schriftlich.
 - Übernehmen in Absprache mit der Sitzungsleitung Verantwortung für spezifische Aufgaben.
 - Planen allfällige Abwesenheiten, das heisst orientieren Sie sich bei der Sitzungsleitung und Stellvertretung.
 - Achten darauf, dass sie für die Sitzungsdauer ungestört bleiben.

Die Durchführung der Sitzung

Aus der Wahrnehmungspsychologie sind der Primacy - und der Recency-Effekt bekannt. Der Anfang der Sitzung ist gleichermassen wichtig wie der Abschluss. Der erste und der letzte Eindruck einer Person oder eines Objekts bleiben lange in den Köpfen der Menschen haften. Ein positiver Ersteindruck einer Sitzung prägt und beeinflusst die Wahrnehmung. Der Recency-Effekt wird aber lediglich dann positiv wirken, wenn die Teilnehmenden am Schluss einer Sitzung noch mental wach sind. Sitzungen dauern daher besser nicht länger als eine Stunde, oder sie werden durch Pausen unterbrochen. Je aufnahmebereiter die Teilnehmenden sind, desto stärker bestimmt der letzte Eindruck die Gesamtwahrnehmung und -beurteilung

Beginn Die Art und Weise, wie die Sitzungsleitung beginnt, prägt den gesamten Sitzungsverlauf. Ein ordentliches „warming up“ ermöglicht es, den Teilnehmenden anzukommen, mit den anderen in Kontakt zu kommen und sich auf das Thema einzulassen. Die Sitzungsleitung drückt Freude aus, über die Anwesenheit der Teilnehmenden und gibt neuen Teilnehmenden Zeit, sich vorzustellen. Sie macht eine motivierende Einleitung, z.B. mit einem Zitat, das etwas des Sitzungsthemas auf den Punkt bringt.

Checkliste:

- Die Sitzungsleitung eröffnet die Sitzung rechtzeitig.
- Sie schafft eine angenehme Atmosphäre („warming up“).
- Sie stellt die Ziele und Aufgaben dar und erläutert der TOP-Liste.
- Sie klärt die Rollenverteilung.
- Sie spricht die geplante Zeitdauer an.
- Sie prüft, ob die Teilnehmenden alles verstanden haben und mit dem Vorgehen einverstanden sind.
- Sie gibt einen kurzen Rückblick auf die letzte Sitzung (Prozess) und leitet zur Prüfung des Protokolls der letzten Sitzung
- Wichtige Mitteilungen

Hauptteil Die Sitzungsleitung leitet die Sitzung und führt klar durch die einzelnen Tagesordnungspunkte (Umfrage oder Diskussion, Zusammenfassung, Entscheidung). Sie arbeitet unter Einbezug aller Teilnehmenden auf die Ziele der Tagesordnungspunkte hin und nimmt den Prozess wahr. Sie unterstützt den lebhaften Austausch von individuellen Perspektiven und Meinungen. Sie visualisiert Vorstellungen, Meinungen und Vorschläge und delegiert spezifische Aufgaben gemäss Rollenverteilung.

Was für alle Teilnehmenden gilt ist:

- Aktiv zuhören.
- Einander ausreden lassen.
- Beiträge kurz und verständlich formulieren.
- Nachfragen bei Unklarheiten.
- Das Ziel vor Augen haben.

Das Protokoll enthält:

- Ort und Zeit der Sitzung, Anwesenheitsliste, TOP-Liste.
- Eine kurze Zusammenfassung des Sitzungsverlaufs und der getroffenen Entscheidungen.
- Eventuell eine Darstellung der Beiträge der Teilnehmenden.
- Einen Aktionsplan für die terminlich gebundenen Entscheidungen: Wer macht was bis wann?

Die Protokollführerin, der Protokollführer

- Fasst den Sitzungsverlauf und wichtige Entscheidungen zusammen.
- Fasst auf Wunsch Zwischenergebnisse (mündlich) zusammen.
- Fragt bei Unklarheiten nach, da sie die Verantwortung für die Aufzeichnung des Sitzungsverlaufs hat.
- Lässt das Protokoll von der Sitzungsleitung gelesen, bevor es verteilt wird.

Abschluss

Die Sitzungsleitung räumt genügend Zeit für einen positiven, pünktlichen Abschluss ein. Sie fasst die Sitzungsergebnisse kurz zusammenfassen und spricht das weitere Vorgehen (Tätigkeiten, Termine usw.) an. Sie bittet die Teilnehmenden, in einem kurzen Feedback, die Sitzungsergebnisse und den Sitzungsverlauf (Prozess) einzuschätzen und mitzuteilen, um daraus für künftige Sitzungen Verbesserungen abzuleiten.

Checkliste:

- Die Sitzungsleitung beendet die Sitzung rechtzeitig.
- Legt weitere Termine fest.
- Achtet darauf, dass Vereinbarungen klar sind.
- Evaluiert die Sitzungsergebnisse und den Sitzungsverlauf.
- Nimmt Verbesserungsvorschläge auf.
- Dankt allen Teilnehmenden für das Engagement.



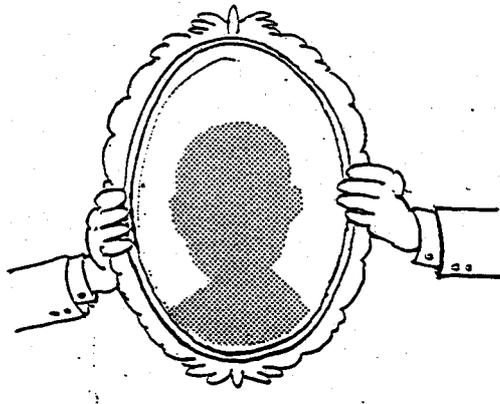
Nützliche Hinweise

- Visualisierungshilfen nutzen
- Durch Fragen den Dialog fördern
- Bei Abschweifungen die Teilnehmer zum Thema zurückführen.
- Alle Teilnehmenden zu Wort kommen lassen und niemand bevorzugen oder benachteiligen
- Störungen, Widerstände und Konflikte berücksichtigen, das heisst ansprechen und bearbeiten
- Sitzungsdauer max. 2 Stunden, nach 1 Stunde 5 Minuten Pause

Sitzungsauswertung

Die Durchführung einer effizienten Sitzung ist lernbar. Das beste Lerngefäß ist die Auswertung der gemachten Erfahrungen. Neben dem Kurzfeedback am Schluss einer Sitzung ist es für Langzeit-Gruppen (Teams, Projektteams und Steuergruppen) hilfreich, die Evaluation periodisch einzuplanen, z.B. als Teil einer regulären Sitzung.

Die Evaluation von Sitzungsprozessen trägt wesentlich zur Qualität der gemeinsamen Arbeit und zur Entwicklung der Arbeitsgruppe oder des Teams bei.



Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, Feedbackrunden zu gestalten.

- Einfache Fragestellungen: Was läuft gut? Was läuft nicht gut? Was ist zu ändern?,
 - Analyse-Instrumente, z.B. SOFT-Analyse
 - strukturierte Feedback-Bögen (siehe Anhang S. 40)
- reflektieren Stärken und Schwächen der Zusammenarbeit und ermöglichen Konsequenzen und konkrete Veränderungen abzuleiten. In jedem Fall ist das gemeinsame Gespräch wichtig.

Widerstände verstehen

Widerstand ist die Kraft all dem zu widerstehen, was die eigene Autonomie untergraben könnte. Widerstand ist ein Schutz vor Autonomieverlust, ein Mittel, um Autonomie zu erleben, auszudrücken und zu bewahren. Widerstand bietet Sicherheit, weil er Ängste abwehrt. Widerstand ist Angstabwehr.

Widerstand ist primär gesund, kann aber pathologisch werden, wenn Widerstand die einzige Möglichkeit ist, um Autonomie, Sicherheit und Schutz zu gewähren, wenn also Widerstand zu Dauerzustand wird.



Widerstand braucht Energie

Bin ich in einem Dauerwiderstand, brauche ich sehr viel Energie, die mir nicht mehr für anderes zur Verfügung steht. Wenn ich morgens beim Aufstehen schon einen inneren Widerstand überwinden muss, bin ich schon müde bevor der Tag beginnt und ich werde wenig Energie für die Bewältigung des Tages haben. Diese Energie kann als Spannung wahrgenommen werden, z.B. Schweigen in einer Gruppe.

Physisch-psychisch

Psychisch-mental bedeutet Widerstand auch Wachstum und Stärkung. Zum Wachstum gehört Widerstand. Das ist natürlich und organisch. Von Anfang an wachsen wir gegen die Anziehungskraft der Erde. Wir widerstehen der Erdanziehungskraft.

Biologisch-medizinisch

Widerstand bedeutet Abwehr gegen fremde Bakterien, gegen Krankheitserreger. Das ist nicht nur gesund, sondern überlebenswichtig, garantiert ein intaktes, gesundes Immunsystem. Ein gesundes Immunsystem, ein gesunder Mensch setzt eine grosse Portion Widerstandskraft voraus. Zeitweilig durchbrochene Widerstandskraft und fehlende Abwehrkräfte können auch Entwicklungsschübe auslösen und gerade dadurch – durch Antikörperbildung – die Immunabwehr stärken. Durch das Aufgeben von Widerstand wird Energie frei.

Symptome für Widerstand

„verschlüsselte Botschaften“

Wenn Menschen sich gegen etwas sinnvoll oder sogar notwendig Erscheinendes sträuben, haben sie irgendwelche Bedenken, Befürchtungen oder Angst.

Widerstände haben meist mit Gefühlen zu tun. Daher fällt es den Betroffenen oft schwer, einleuchtende Erklärungen für ihre Befürchtungen und Ängste zu finden. Häufig kennen sie die Gründe ihres Widerstandes nicht genau oder wagen es nicht, darüber zu sprechen, weil sie niemanden verletzen oder sich nicht in eine ungünstige Lage bringen möchten.

Deshalb ist es ratsam, verschlüsselte Botschaften und Symptomen für Widerstände frühzeitig wahr zu nehmen. Typische Anzeichen sind unten aufgeführt. Lombriser/Aplanalp zitieren in diesem Zusammenhang Doppler/Lauterburg 1994, S. 205:

	verbal	non-verbal
aktiv	Widerspruch - Gegenargumentation - Vorwürfe - Drohung - Polemik - Sturer Formalismus	Aufregung - Unruhe - Streit - Intrigen - Gerüchte - Cliquenbildung
passiv	Ausweichen - schweigen - bagatellisieren - blödeln - ins Lächerliche ziehen - Unwichtiges debattieren	Lustlosigkeit - Unaufmerksamkeit - Müdigkeit - Fernbleiben - Innere Emigration - Krankheit

Oftmals neigen die Verantwortlichen dazu, Symptome für Widerstand aus Gründen des Zeitdrucks oder aus Angst, zu übersehen oder zu verdrängen. Genau das aber wirkt sich langfristig betrachtet problematisch aus. Verzögerungen, aufreibende Blockaden oder Konflikte können die Folge sein.

Widerstände erkennen
Widerständen begegnen

Widerstände (besser) wahrnehmen und erkennen – wo Sie beginnen können. Fragen Sie sich:

- Wie ist meine innere Reaktion auf Widerstände wie „Schweigen“, „ins Lächerliche ziehen“, „Vorwürfe“, „Intrigen“?
- Welchen Widerständen begegne ich in meiner Rolle als SitzungsleiterIn?
- Mit welchen Widerständen kann ich gut und angemessen umgehen, welche machen mir Mühe?
- Kenne ich meine eigenen Widerstände? Wie zeigen sie sich, wie machen sich diese bemerkbar? In welchen Situationen?

Mit dem Widerstand

Widerstand zeigt an, dass die Voraussetzungen für ein reibungsloses Vorgehen im geplanten Sinne nicht bzw. noch nicht gegeben sind. Verstärkter Druck führt lediglich zu verstärktem Gegendruck. Denkpausen sind einzuschalten und das gemeinsame Tun zu reflektieren. Die unterschwellige emotionale Energie muss aufgenommen – d.h. zunächst einmal ernst genommen – und sinnvoll bearbeitet werden.

- Druck wegnehmen, dem Widerstand Raum geben
- In Dialog treten, die tieferen Ursachen und Anliegen erkunden
- Gemeinsame Absprachen treffen, Vorgehen neu festlegen

klärendes Gespräch

In einem ruhigen und ohne Zeitdruck geführten Gespräch gilt es, in erster Linie zuzuhören:

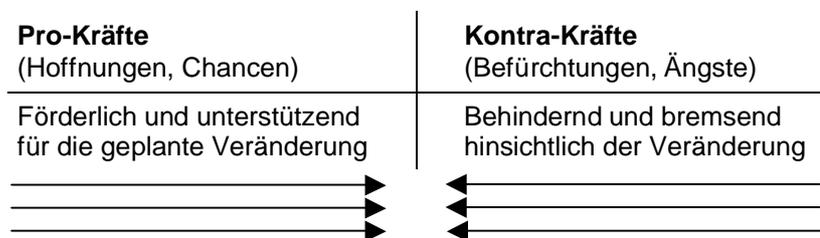
- Was ist für die Betroffenen besonders wichtig? Was sind ihre (eigentlichen) Interessen, Bedürfnisse und Anliegen?
- Welche – auch unausgesprochenen – Befürchtungen oder Ängste haben die Betroffenen?
- Was sollte aus der Sicht der Betroffenen verhindert werden?
- Wie könnte das Problem zur Zufriedenheit aller gelöst werden?

Solche Fragen führen schrittweise an die „verschlüsselte Botschaft“ und damit an den Kern des Problems heran. Nur so wird das weitere Vorgehen situationsgerecht gestaltet und entwickelt. Oft werden die eigentlichen Ursachen der Widerstände nicht bei ersten Nachfragen geklärt.

Mit Widerständen umzugehen heisst in erster Linie, sie zu akzeptieren. Widerstände sind als konstruktive sachliche Kritik, als vernünftige Einwände gegen Veränderungen oder Innovationen zu betrachten oder gegebenenfalls umzudeuten.

Kräftefeldanalyse

Widerstände können in die Projekt - und Schulentwicklungsarbeit zum Vornherein einbezogen werden. Bereits bei der Planung und Entwicklung von Projekten und Prozessen können mögliche Widerstände mitbedacht werden. Ein hilfreiches Verfahren hierzu ist die Kräftefeldanalyse, die bereits in den 40er Jahren von Kurt Lewin entwickelt wurde:



Mit der Analyse der Pro- und Contra-Kräfte werden bereits eine Vielzahl möglicher Widerstände in die Planung miteinbezogen. Der potenzielle Widerstand gegen den Wandel wird so sichtbar und diskutierbar. Widerstände werden damit nicht ausgeräumt. Sie werden aber durch diese Haltung nicht nur ernst genommen, sondern als positives Element der Veränderung akzeptiert.

Umgang mit Konflikten in Gruppen

Im Umgang mit divergierenden Meinungen und Ansichten, mit Störungen und Konflikten in Gruppen sind die folgenden Schritte als Orientierungs- und Reflexionshilfe dienen:



Schritte in der Konfliktbewältigung in Gruppen

- Lege einen zeitlichen Rahmen fest und thematisiere den Konflikt in der Gruppe.
- Beginne damit, den Konflikt von den direkt Betroffenen benennen zu lassen.
- Kläre die gemeinsamen Zielsetzungen und arbeite erst in einem zweiten Schritt an den Details.
- Lass die Konfliktthemen möglichst breit diskutieren und ziele nicht vorschnell auf Lösungen ab.
- Lege eine Verhandlungsabfolge für die Konfliktbearbeitung fest und beschränke die Zeit.
- Beziehe möglichst alle Gruppenmitglieder ein – auch nicht direkt am Konflikt Beteiligte.
- La ße Gefühlsäusserungen zu und fördere diese, sofern keine Beleidigungen dabei sind.
- Sorge für eine entspannte, angsterträgliche Atmosphäre.
- Trage zur Klärung bei, indem du die unterschiedlichen Konfliktebenen (Sach- und Beziehungsebene) benennst.
- Schliesse mit einer Reflexion ab: Was hat der Konflikt mit den Einzelnen zu tun. Was sagt er über die Gruppe aus? Was hast du durch diesen Konflikt gelernt?

STOP Modell für Konfliktgespräche¹



Modelle vereinfachen die Komplexität. Sie haben keine allgemeine Gültigkeit, aber sie bieten Orientierungshilfe wie hier das Problem-Analyse-Schema „STOP“:

Phasen des Konfliktgesprächs

S - top

Konfrontationsphase - Konflikt benennen:

Ich will mit dir sprechen ...
Mich stört ...
Es macht mich betroffen, dass ...
Was ist bei dir?
Was ist das Ausgangsproblem?
Wer ist am Konflikt beteiligt?

T - hink

Problematisierungsphase - Nennung des eigenen Ziels und Feststellung des Ziels des anderen:

Ich möchte ... mein Ziel ...
Mir ist wichtig ...
Was ist dein Ziel?
Was ist dir wichtig?
Was sind die sachlichen und was die persönlichen Aspekte de Problems?
Was sind die gemeinsamen Ziele der Konfliktparteien?

O - rganize

Lösungsphase - Suche nach gemeinsamen Lösungen:

Was wollen wir beide?
Was ist beiden wichtig?
Was gibt es für verschiedene Ideen für die Problemlösung?
(Brainstorming)
Welche der Lösungen sind realisierbar?

set **P** riorities

Vereinbarungsphase - Ziel- und Zeitpunktvereinbarung der Lösung

Auf welche Lösungen können sich beide Parteien einigen? (Konsens)
Was genau wird vereinbart?
Wer tut was?
Was passiert, wenn die Vereinbarung nicht beachtet wird?

¹ In Anlehnung an Bernd Ott, Grundlagen des beruflichen Lernens und Lehrens, 1998

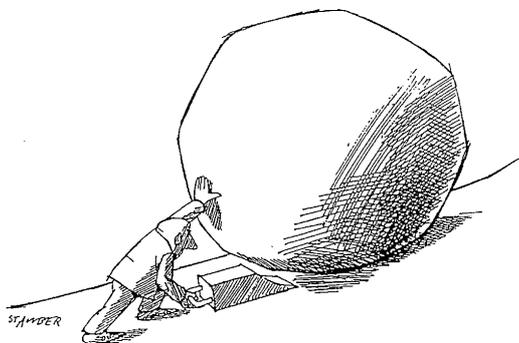
Anhang

Problemlösungstechnik

In der Phase der Themenbearbeitung können unterschiedliche Problemlösung - und Kreativitätstechniken sinnvoll eingesetzt werden. Eine Arbeitsgruppe wird diese Techniken, sind sie einmal vertraut, mit Leichtigkeit anwenden.

Problemlösungsmatrix

<p>1. Ziel-Zustand</p> <p>Ziele / Visionen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wo wollen wir hin? - Woran können wir wahrnehmen, dass wir das Ziel erreicht haben werden? 	<p>2. Ist-Zustand</p> <p>Erscheinungsformen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wo stehen wir? - Welche zentralen Probleme gibt es?
<p>3. Widerstände</p> <p>Analyse der Hemmnisse und Ursachen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie kommt es, dass es diese Probleme gibt? - Was tragen wir dazu bei? - Wozu ist es gut, dass wir dieses Problem noch nicht gelöst haben? 	<p>4. To do's</p> <p>Kreative Lösungen und Massnahmen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie erreichen wir unser Ziel bzw. unsere Ziele? (Lösungen suchen und auswählen)? - Was sind unsere nächsten Schritte? Wer macht was, mit wem, bis wann?



Kreativitätstechniken

Chinesisches Sprichwort „Hebe deinen Segel einen Fuss hoch, und du bekommst zehn Fuss Wind.“

Kreativität Mit einem Problem konfrontiert, fragen sich kreative Menschen, auf wie viele verschiedene Weisen sie es betrachten können, wie sie es neu überdenken und auf wie viele Arten sie es lösen können, statt danach, welche Lösungsmethoden sie kennen oder ihnen beigebracht wurden. In der Regel gelangen sie so zu vielen unterschiedlichen Antworten, von denen einige ungewöhnlich und unter Umständen einzigartig sind.

Einstein wurde einmal gefragt, worin der Unterschied zwischen ihm und einem Durchschnittsmenschen bestünde. Er sagte, dass ein normaler Mensch, der eine Nadel in einem Heuhaufen finden soll, die Suche beenden würde, sobald er eine Nadel gefunden hat. Er hingegen würde den ganzen Heuhaufen durchwühlen, um nach sämtlichen möglicherweise darin verborgenen Nadeln zu suchen.

Delphie-Methode Die Mitglieder einer Gruppe befragen mehrere Experten zum konkreten Problembereich. Zwischenergebnisse werden den anderen Gruppen bekannt gegeben. So wird eine sehr hohe Aussagegenauigkeit erreicht.

Gezieltes Fragen Gezieltes Fragen ist die Methode des kritischen Zweifelns und der Negation. Nach dem „Prinzip der Umkehr“ werden abgewandelte oder neue Lösungen gesucht.

Brainstorming „Ideensturm“. Die Teilnehmenden nennen (akustisch) Assoziationen in Bezug auf die Problemlösung. Die Ideen werden auf Karten oder Flipchart festgehalten. Das Grundprinzip der Methode liegt in der zurückgestellten Bewertung.



- Methode 6-3-5** Aus dem Brainstorming entwickelte Methode. Ideen werden schrittlich festgehalten. Jedes Mitglied der aus 6 Mitgliedern bestehenden Kreativitätsgruppe schreibt 3 Ideen zur Lösung des gestellten Problems auf ein Blatt Papier, das in einer vorgegebenen Reihenfolge 5 Mal weitergereicht wird. Die Grundideen werden systematisch vertieft. Die Ideenauswahl wird dadurch zwar eingeschränkt, aber die verbleibenden Ideen sind wesentlich konkreter als beim Brainstorming.
- Analogietechnik** Aus dem Alltag bekannte Methode. Der Redewendung „Das ist doch wie ...“ folgt häufig eine Analogie. Als Analogie können Bilder, Vorgänge oder Tatbestände gewählt werden. Diese sollten aus einem dem Problem unähnlichen Lebensbereich stammen. Die Analogietechnik kann verfestigte Denkstrukturen aufweichen.
- Bisoziation** Diese Technik forciert das Einbeziehen neuer Informationen und Erfahrungen in die bisherigen Denkmuster. Man arbeitet mit zufällig ausgewählten Bildern (Regenschirm, Toaster, Baum usw.). Das gewählte Bild wird zunächst beschrieben, dann folgt die Übertragung der beschriebenen Elemente auf das zu lösende Problem. Flexibilität und Originalität des Denkens werden angeregt.
- Identifikation** Die Teilnehmenden identifizieren sich mit einem Aspekt des Problems. Das kann eine Person oder auch ein Gegenstand sein. Aus dieser neuen Perspektive werden Lösungen für das Problem gesucht oder auch Lösungsqualitäten genannt. Die Technik zielt darauf ab, den eigenen Blickwinkel aufzugeben.
- Lexikonmethode** Nach dem Prinzip des Zufalls werden Wörter bzw. Begriffe in einem Lexikon gewählt. Daraufhin werden zu den Begriffen Assoziationen generiert oder es werden aus einem Artikel einzelne Begriffe gewählt und auf das Problem bezogen. Die beschriebenen Wörter und Begriffe sollten weit vom eigentlichen Problem wegführen, um divergentes Denken zu fördern.
- Galeriemethode** Die Teilnehmenden skizzieren Lösungsideen auf einem „Strategieplakat“. Daran schließt sich ein „Galerierundgang“ an, bei dem die Lösungsideen vorgestellt werden. In einer zweiten Ideenbildungsphase werden dann Ideenvarianten notiert und in der Auswertungsphase zusammengetragen und optimiert.



Moderation

Methode	Moderation ist eine Methode, ein Handwerk und in gewisser Weise auch eine Kunst, die es ermöglichen soll, Gespräche aller Art zwischen Menschen sinnvoll und ertragreich zu gestalten. Sie eignet sich bei Planung - und Entscheidungsprozessen in Organisationen. Sie bezieht das Potenzial der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein.
60er Jahre	Die Methode geht auf die 60er-Jahre zurück, auf die Zeit der Studentenunruhen und Protestbewegungen. In vielen Bereichen – Hochschulen, Betrieben, Kirchen und Kommunen – wurden die Verhältnisse nicht mehr so hingenommen, wie sie waren. Überall wurden Forderungen nach mehr Beteiligung an Entscheidungsprozessen, nach mehr Orientierung an den Wünschen und Bedürfnissen der Betroffenen hörbar.
Mitsprache	<p>Aber es fehlte an geeigneten Gesprächsformen, in die dieses neue Bewusstsein gegossen werden konnte. Warum die alten Methoden nicht mehr funktionierten, war einfach zu verstehen, aber schwer zu ändern. Die gewohnten Gesprächsstrukturen gingen immer davon aus, dass es einen Leiter (Diskussionsleiter, Lehrer, Vorsitzender usw.) geben musste, der alles besser wusste als die anderen und deshalb auch sagte, wo es lang ging. Genau das aber widersprach den Wünschen nach Beteiligung und individueller Mitsprache. Aber diese Erfahrungen beschränkten sich nicht auf die mehr oder weniger politischen Bewegungen. Die sechziger Jahre hatten ein neues Verständnis von der Planbarkeit sozialer Prozesse gebracht.</p> <p>Aus diesem gesellschaftlichen Umfeld und aus dem Wunsch, Bedürfnisse und Wünsche angemessen zu erfassen und Betroffene an Umsetzungsprozessen zu beteiligen, entwickelte sich die Moderationsmethode, eine Mischung aus Planungs - und Visualisierungstechniken, Gruppendynamik und Gesprächsführung, Betrieb - und Organisationslehre mit einem Verständnis für soziale und psychische Prozesse (Humanistische Psychologie).</p>
Moderation	Die Moderation ermöglicht, dass jeder und jede Beteiligte aus dem individuellen Schatz an Erfahrungen und Wissen Ideen in Gruppen einbringen kann – unabhängig von Position und Funktion. Voraussetzung ist eine Atmosphäre in der Gruppe, die getragen ist von gegenseitiger Achtung und Akzeptanz.
Kurzmoderation	Die Moderationsmethode ist auch gut geeignet, einzelne Phasen in Besprechungen, Arbeitssitzungen und Lehrveranstaltungen besser zu gestalten. Dann ist von Kurz -Moderation zu sprechen, die in herkömmliche Veranstaltungsformen eingefügt wird, um diese effektiver und abwechslungsreicher zu gestalten.

Aufgabe und Rolle des Moderators, der Moderatorin

Geburtsshelfer
Dirigent

Die Rolle von Personen, die moderieren, wird in der Literatur häufig mit jener der Geburtsshelferin oder des Dirigenten verglichen. Er hilft der Gruppe, sich selbst zu verstehen, ihre Ziele und Wünsche zu formulieren, Lösungen zu erarbeiten und die Umsetzung sicherzustellen. Die Moderationstechnik ist sein Handwerkszeug, während der Moderationsprozess eher etwas mit künstlerischer Gestaltung zu tun hat: er verlangt Intuition und Einfühlungsvermögen.

Moderatoren achten auf die Zeit und auf den Diskusstakt, damit das Gespräch nicht zum Geschwätz verkommt: Schüchterne werden ermuntert und gefördert, Vielredner gezügelt, um jeder einzelnen Person den gebührenden Freiraum zu schaffen.

Moderatoren sorgen für einen angemessenen Ton, damit alle das sagen können, was sie aus ihrer Sicht zur Arbeit beizutragen haben, ohne andere zu verletzen. Hilfreich ist das gemeinsame Festhalten von Kommunikations- und Kooperationsregeln.

Rolle im Überblick

- steuert den Arbeitsfortschritt
- hält die Gruppe im Zielkorridor
- achtet und regelt das Gruppenklima
- führt Kompromiss und Konsens herbei
- fädelt Fortschritte in der Auseinandersetzung ein
- organisiert den ganzen Prozess auch edientechnisch
- bleibt neutral, das heißt unparteiisch
- begleitet Problemlösungs-, Lern- oder Planungsprozesse

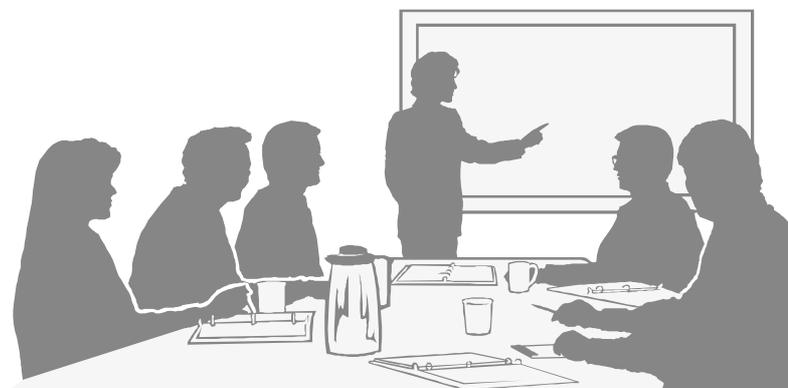
Kommunikationsregeln

Was kann ich als Moderator zu einer konstruktiven und produktiven Gesprächskultur beitragen?

Wie wollen wir miteinander reden? Was ist mir als Moderator besonders wichtig? Was ist dir als Gesprächsteilnehmer wichtig? Worauf einigen wir uns (höchstens 4-5 Regeln)?

Rollenwechsel transparent machen

Falls ich die Moderationsrolle verlasse und die Rolle der Sitzungsleitung einnehme, teile ich diesen Rollenwechsel der Gruppe mit

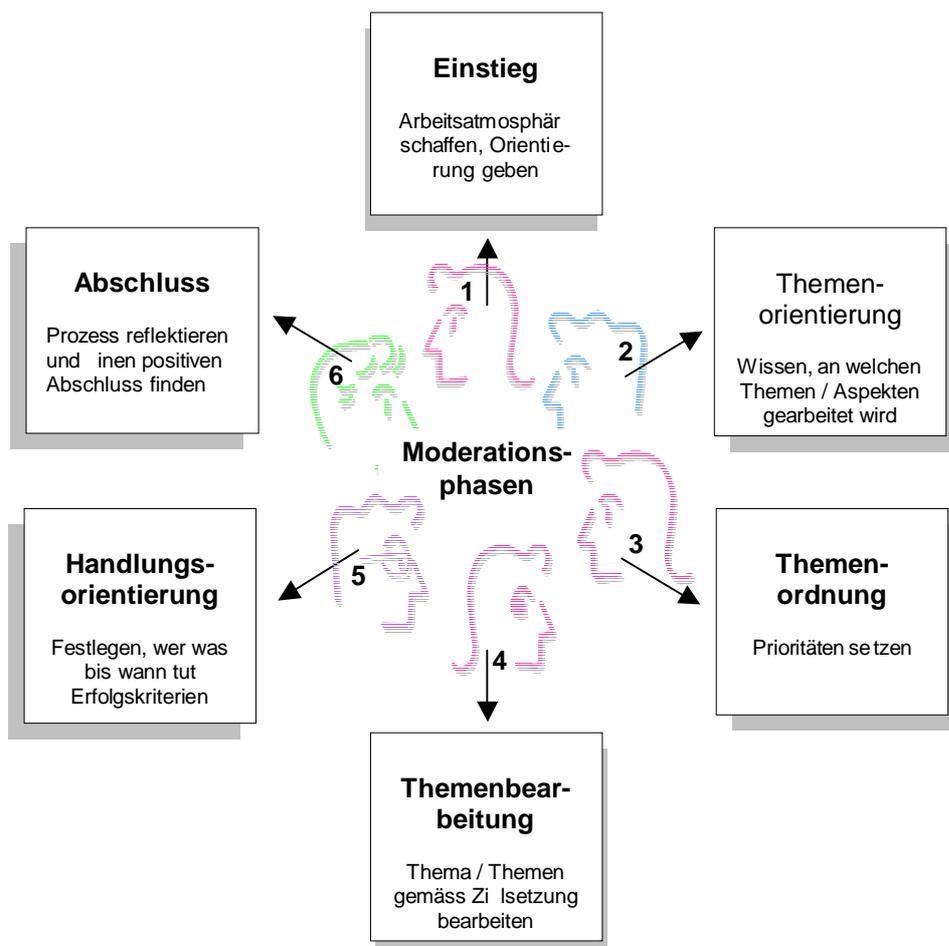


Moderationsphasen

Der Ablauf einer Moderation ist prinzipiell in sechs Phasen oder Zyklen gegliedert. Bevor diese Phasen im Einzelnen näher erläutert werden, ist auf mehrere Grundregeln hinzuweisen. Sie sollten beachtet werden, um das Ziel einer Moderation wirklich zu erreichen.

Acht Grundregeln der Moderation

1. Fasse dich kurz.
2. Bildlich darstellen.
3. Themen sammeln.
4. Die Meinung aller erfassen.
5. Jeder sollte beteiligt werden.
6. Auf heitere Stimmung achten.
7. Lern-Fortschritte sichtbar machen.
8. Zeigen, was in der Gruppe vor sich geht.



Moderationsphase, -methoden und -schwerpunkte im Überblick

Phase und Ziel	Methode	Schwerpunkte
Einstieg Erwartungen klären Ziele formulieren Methodik festlegen Protokollfrage klären	Orientierungs- Flipcharts Vorstellungsrund	In diesem ersten Abschnitt geht es darum, ein entspanntes Arbeitsklima zu schaffen und die gemeinsame Arbeit zu strukturieren. Geeignete „Einstieghilfen“ sind: Kennenlernen-Matrix: Name, Funktion, Vorlieben ... Trailer: Einstimmung in den Problembereich, Fragestellungen ... Erwartungsabfrage: Ich erwarte von diesem Gespräch, von dieser Sitzung usw ...
Themenorientierung Fragestellung formulieren Moderationskarten verteilen Ideen sammeln Ideen ordnen	Abfrage auf Zuruf Kartenabfrage Cluster	Das „Themensammeln“ ist der erste inhaltliche Moderationsschritt. Anhand einer präzisen Fragestellung werden die Gedanken der Teilnehmenden auf die gemeinsame Zielrichtung gelenkt. Durch „Kartenabfrage“ (eine Idee pro Karte) werden die Einfälle der Teilnehmenden gesammelt und von der Gruppe nach inhaltlichen Gesichtspunkten geordnet. Dadurch gewinnt man „Cluster“ (=Ideenbündel) von Wünschen, Einfällen oder Problemen.
Themenordnung Themenspeicher anlegen Zielfrage formulieren Themen „gewichten“ lassen	Ein-Punkt- oder Mehrpunktfrage Konsensbildung	In diesem Arbeitsschritt wird festgelegt, in welcher Reihenfolge bzw. mit welcher Priorität die Themen bearbeitet werden sollen. Auf der Basis der Clusterbildung (Problemlandschaft) wird der Themenspeicher angelegt, der durch „Ein-Punkt- oder Mehrpunktfrage“ in eine Rangreihe gebracht wird.
Themenbearbeitung Kernprobleme analysieren Bearbeitungsmethode entscheiden Lösungsvorschläge entwickeln	Problemlösungs- zyklen Kleingruppenarbeit	In diesem Schritt wird in Kleingruppenarbeit das Thema / Problem bearbeitet. Dabei sind viele Methoden der Problembearbeitung mit unterschiedlicher Zielsetzung bei der Lösungsfindung denkbar (Kreativitätstechniken).
Handlungsorientierung Massnahmenplan entwickeln Verantwortlichkeiten regeln Aktionsplan erstellen	Tätigkeitskatalog Massnahmenplan	Auf der Basis der Themenbearbeitung wird ein Aktionsplan bzw. die Vorgehensplanung entwickelt. Selbstverständlich können Themenbearbeitung und Handlungsorientierung auch mit Hilfe einer Problemlösungsmatrix zu einer Arbeitsphase zusammengefasst werden.
Abschluss Gruppenprozess reflektieren Feedback einholen Aktionen verfolgen	Blitzlicht Stimmungs- barometer	In der Abschlussphase wird der Gruppenprozess reflektiert und gegebenenfalls Veränderungen in den Kommunikationsregeln beschlossen. Zentral ist die Frage: <i>Wie zufrieden bin ich?</i> - Mit dem Ergebnis? - Mit dem Ablauf? - Mit der Vorgehensweise? - Mit der Kommunikation untereinander? Wichtig: Positiver, pünktlicher Abschluss verbunden mit einem Dank.

Evaluation von Sitzungen

Wie erleben Sie die Arbeit in der Sitzungsgruppe (Tea , Projektteam, Steuergruppe)?

Schauen Sie zurück auf die Sitzungen des letzten halben Jahres und prüfen Sie, was für Sie wie stimmig ist. Markieren Sie auf den entsprechenden Skalen, wie genau diese Aussagen für die gemeinsame Sitzungsarbeit zutreffen.

Stimmt überhaupt nicht			Stimmt ganz genau		
--	-	0	+	++	
<input type="checkbox"/>	1. Die Sitzungsleitung und die Sitzungsmitglieder nehmen sich Zeit, ihr Erwartungen und Anliegen mitzuteilen.				
<input type="checkbox"/>	2. Die Teilnehmenden erhalten rechtzeitig die TOP-Liste und die Sitzungsunterlagen.				
<input type="checkbox"/>	3. Die Ziele und Aufgaben der einzelnen Sitzungen sind von Anfang an klar.				
<input type="checkbox"/>	4. Die Sitzungen sind zielorientiert geleitet. Der Sitzungsablauf ist systematisch und geplant.				
<input type="checkbox"/>	5. Die Sitzungsergebnisse sind ermutigend und motivierend.				
<input type="checkbox"/>	6. Die Sitzungsmitglieder sind für Arbeiten verantwortlich, die ihren Stärken entsprechen.				
<input type="checkbox"/>	7. Die Sitzungen fangen pünktlich an und hören rechtzeitig auf.				
<input type="checkbox"/>	8. Es herrscht ein akzeptierender, wertschätzender Umgang.				
<input type="checkbox"/>	9. Die räumlichen Rahmenbedingungen stimmen.				
<input type="checkbox"/>	10. Die Sitzungsleitung ist gut vorbereitet.				
<input type="checkbox"/>	11. Die Teilnehmenden sind gut vorbereitet.				
<input type="checkbox"/>	12. Die Beteiligten verhalten sich frei und offen zueinander.				
<input type="checkbox"/>	13. Störendes Verhalten von Einzelnen wird angesprochen.				
<input type="checkbox"/>	14. Spannungen und Konflikte werden angesprochen und bearbeitet.				
<input type="checkbox"/>	15. Die Sitzungsgruppe lernt aus Fehlern.				
<input type="checkbox"/>	16. Wir nehmen uns Zeit, um über Aufgabenbereiche, Arbeitsmethoden und Veränderungsvorschläge zu sprechen.				
<input type="checkbox"/>	17. Wir halten uns an Entscheidungen, die wir getroffen haben.				
<input type="checkbox"/>	18. Am Ende der Sitzungen wird der Sitzungsverlauf kurz evaluiert.				
<input type="checkbox"/>	19. Das Protokoll der Sitzung wird allen Beteiligten innerhalb einer Woche zugestellt.				

Das eigene Führungsverhalten

Test Bitte bewerten Sie die nachfolgenden Fragen als Selbstschätzung:

Sie finden im Folgenden je fünf Aussagen zu sechs elementaren Verhaltensbereichen im Umgang mit anderem. Lesen Sie jeweils die fünf Aussagen in den einzelnen Kategorien. Betrachten Sie anschliessend jeden Satz als eine Beschreibung Ihres persönlichen Verhaltens.

Setzen Sie eine 5 neben die Aussage, die Ihnen Ihrer Ansicht nach am besten entspricht. Beurteilen Sie aber Ihr tatsächliches Verhalten und nicht das, was Sie in der jeweiligen Situation gerne zu Ausdruck bringen würden. Neben die Beschreibung, die Ihr Verhalten am zweitbesten charakterisiert, setzen Sie eine 4 und so weiter.

Entscheidung

- A1 _____ Ich suche nach praktischen und durchführbaren Entscheidungen, auch wenn sie nicht immer perfekt sind.
- B1 _____ Ich ziehe es vor, wenn der Partner Entscheidungen selber trifft.
- C1 _____ Ich lege grossen Wert darauf, gute und angenehme Beziehungen aufrechtzuerhalten.
- D1 _____ Ich lege grossen Wert auf klare, logische und genau durchgearbeitete Entscheidungen.
- E1 _____ Ich lege grossen Wert auf vernünftige, begründete Entscheidungen, die sowohl Verständnis wie auch Einverständnis herbeiführen.

Überzeugung

- D2 _____ Ich stehe für meine Ideen, Meinungen und Stellungnahmen ein, selbst wenn ich dadurch anderen auf die Zehen treten muss.
- B2 _____ Wenn Ideen, Meinungen oder Stellungnahmen von meiner persönlichen Position abweichen, nehme ich eine eher mittlere, diplomatische Haltung ein.
- E2 _____ Ich höre zu und suche nach Ideen und Meinungen, die von meinen eigenen abweichen. Ich habe klare Vorstellungen, reagiere aber auf gut Ideen, indem ich meine Meinung ändere.
- A2 _____ Ich schliesse mich den Meinungen, Stellungnahmen und Ideen anderer Personen an und vermeide es, Partei zu ergreifen.
- C2 _____ Ich ziehe es vor, Meinungen, Stellungnahmen und Ideen von anderen Personen entgegenzunehmen, als meine eigenen in den Vordergrund zu stellen oder durchzusetzen.

Begeisterung

- A3 _____ Ich tue das, was nötig ist und getan sein muss.
- B3 _____ Ich habe Freude an allen, die etwas tun wollen, und bin bereit, ihnen zu helfen und sie aufzumuntern.
- C3 _____ Ich trage mit guten Ideen und Ratschlägen dazu bei, dass Dinge in Gang bleiben.
- D3 _____ Ich weiss genau, was ich erreichen will, und verlange von den anderen, dass sie das akzeptieren.
- E3 _____ Ich lege alle meine verfügbaren Energien in meine Arbeit und die anderen machen mit Begeisterung mit.

Uneinigkeit und Konflikte

- B4 _____ Ich versuche zu verhindern, dass Konfliktsituationen entstehen. Wenn dies aber dennoch geschieht, versuche ich die Gemüter zu beruhigen und eine freundliche Atmosphäre herzustellen.
- E4 _____ Wenn Meinungsverschiedenheiten auftauchen, versuche ich gerecht, aber standhaft zu bleiben und eine faire Lösung zu erreichen.
- D4 _____ Konflikte und Meinungsverschiedenheiten sind oft nur so zu besänftigen, indem man schlussendlich klar die eigene Meinung durchsetzt.
- C4 _____ Wenn Konflikte und Meinungsverschiedenheiten entstehen, versuche ich die Gründe dafür herauszufinden und die Ursachen der Konflikte zu klären.
- A4 _____ Wenn Meinungsverschiedenheiten oder Konflikte auftauchen, versuche ich neutral zu bleiben und mich aus der Diskussion herauszuhalten.

Temperament

- A5 _____ Indem ich mich neutral verhalte, rege ich mich nie auf.
- B5 _____ Ich weiss, dass Spannungen unangenehm sind. Deshalb reagiere ich auf eine nette, freundliche Art.
- C5 _____ Treten Spannungen auf, fühle ich mich unsicher, welchen Weg ich einschlagen oder was ich unternehmen soll, um weiteren Druck zu vermeiden.
- D5 _____ Wenn die Dinge nicht so laufen, wie sie eigentlich sollten, dann bringe ich Gegenargumente vor und versuche, meine eigenen Pläne und Vorschläge zu verteidigen.
- E5 _____ Wenn ich aufgeregt bin, halte ich mich zurück, obwohl meine Ungeduld den anderen nicht verborgen bleibt.

Humor

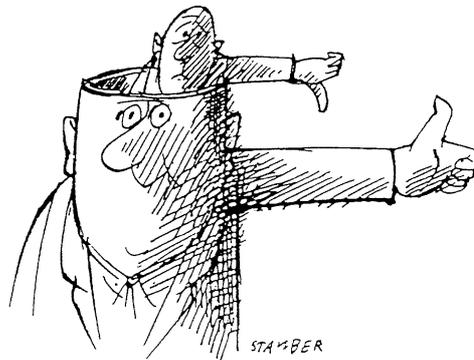
- E6 _____ Mein Humor ist schlagfertig und trifft ins Schwarze.
- C6 _____ Mein Humor ist immer der Situation angepasst und richtungswisend. Selbst unter Druck behalte ich meinen Sinn für Humor.
- D6 _____ Mein Humor soll überzeugen und dazu beitragen, mir persönlich oder meinen Ansichten Anerkennung zu verschaffen.
- A6 _____ Mein Humor wird von den anderen als ziemlich fade angesehen.
- B6 _____ Mein Humor dient dazu, freundliche Beziehungen aufrechtzuerhalten, oder – wenn Spannungen auftreten – die Aufmerksamkeit von den Ursachen abzulenken.

Auswertung

Übertragen Sie die jeweiligen Punkte der einzelnen Kategorien in die dafür bestimmten Felder. Beginnen Sie mit der Kategorie „Entscheidungen“ und tragen Sie die jeweiligen Punkte in Zeile 1 ein und so weiter. Addieren Sie anschliessend die Punktzahlen in den einzelnen Spalten.

Kategorie					
Entscheidungen	A1=	B1=	C1=	D1=	E1=
Überzeugung	A2=	B2=	C2=	D2=	E2=
Begeisterung	A3=	B3=	C3=	D3=	E3=
Uneinigkeit	A4=	B4=	C4=	D4=	E4=
Temperament	A5=	B5=	C5=	D5=	E5=
Humor	A6=	B6=	C6=	D6=	E6=
Total					

Primärstil =		
Sekundärstil =		



Reflexion

- Welches sind Ihre Erkenntnisse aus dem Testergebnis?
- Was hat Sie allenfalls überrascht?
- Was für Fragen wirft der Test für Sie auf?

Checkliste: Zuhören²



Wie steht es mit deiner Fähigkeit zuzuhören? Überprüfe deine Zuhörfähigkeit und schätze deine eigene und die Zuhörerqualität anderer ein? Was macht den guten Zuhörer bzw. die gute Zuhörerin aus?

sehr oft	häufig	manchmal	nie-mals
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Ich lasse jedem Gesprächspartner (Gruppenmitglied, Kollege, LeiterIn, Kind, Mann oder Frau) Wertschätzung und Aufmerksamkeit zukommen.
2. Ich kann mich gut auf meine Gesprächspartner einlassen und auf sie eingehen.
3. Ich Sorge für ein angenehmes Gesprächsklima.
4. Ich formuliere noch keine Antwort während mein Gesprächspartner spricht.
5. Ich lasse meine Gesprächspartner ausreden, bevor ich Fragen stelle und kommentiere.
6. Ich frage zurück, wenn ich nicht sicher bin, ob ich alles verstanden habe.
7. Ich achte auf den Tonfall, auf Einzelheiten der Stimme, auf Körpersprache und andere nonverbale Ausdrucksweisen meiner Gesprächspartner.
8. Ich bin mir meiner eigenen Filter, Abneigungen, Vorurteile bewusst und versuche, Mitteilungen des Gesprächspartners objektiv wahrzunehmen.
9. Ich vertiefe mich in die Beweggründe anderer und versuche zu verstehen.
10. Ich unterscheide sorgfältig zwischen Fakten, auf Tatsachen beruhenden Meinungen, und Ansichten, die auf einer persönlichen Haltung beruhen.

Versuche, die unten aufgeführten Personen in ihrer Eigenart als Zuhörer einzuschätzen:

- verhältnismässig – mit einer Skala von 1-6 (6 = beste Wertung)
- mit einem Begriff, der Art und Ausstrahlung des Zuhörers charakterisiert, zum Beispiel ruhig, offen, zugewandt oder abwesend, hastig, zerstreut, ohne Blickkontakt usw.

1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					

- Dein Partner, deine Partnerin
- Ein enger Kollegen, eine enge Kollegin
- Dein vorgesetzter, deine Vorgesetzte
- Ein Nachbar, eine Nachbarin
- Ein guter Freund, eine gute Freundin
- Der beste Zuhörer, die beste Zuhörerin, den bzw die du kennst

Versuche, dich selber in deiner Eigenschaft als Zuhörer einzuschätzen – in den Augen von:

<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>					

- Deinem Partner, deiner Partnerin
- Einem engen Kollegen, einer engen Kollegin
- Deinem Vorgesetzten, deiner Vorgesetzten
- Einem Nachbarn, einer Nachbarin
- Einem guten Freund, einer guten Freundin
- Dem besten Zuhörer, der besten Zuhörerin, den, die du kennst

² in Anlehnung an Adrian P. Menz, Menschen führen Menschen, 1989

Literatur

- Berkel, Karl Konflikttraining, Sauer-Verlag, Heidelberg, 1999/6
- Blom, Herman Sitzungen erfolgreich managen, Meetings als Kommunikationsmittel und Management-Instrument richtig nutzen, Beltz, Weinheim und Basel, 1999
- Dilts, Robert B Die Veränderung von Glaubenssystemen, Junfermann Verlag, Paderborn, 1993
- Fengler, Jürg Feedback geben, Strategien und Übungen, Beltz Verlag, Weinheim und Basel, 1998
- Foerster / Glasersfeld / Hejl / Schmidt / Watzlawick Einführung in den Konstruktivismus, Piper Verlag, München-Zürich, 1998/4
- Glasl, Friedrich Selbsthilfe in Konflikten, Konzepte, Übungen, praktische Methoden, Haupt Verlag, Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart 2000
- Kaelin / Mueri Sich und andere führen, Psychologie für Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Ott Verlag, Thun, 1999/11
- Klein, Irene Gruppenleiten ohne Angst, Ein Handbuch für Gruppenleiter, Pfeiffer Verlag, München, 1989
- Lombriser Roman/ Aplanalp Peter A. Strategisches Management, Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen, Versus Verlag Zürich, 1998/2
- Marmett, Otto Ich und du und so weiter. Kleine Einführung in die Sozialpsychologie, Serie Piper Verlag, München und Zürich, 1994
- Miller, Reinhold Beziehungsdidaktik, Beltz, Weinheim Basel, 1999
- Schratz Michael / Steiner-Löffler Ulrike Die Lernende Schule, Beltz Pädagogik, Weinheim Basel, 1998
- Schultz von Thun / Thomann Klärungshilfe, Rowohlt Verlag Sachbuch, Hamburg, 1988
- Schulz von Thun, Friedemann Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, Verlag, Reinbek 2001
- Weisbach, Christian-Rainer Professionelle Gesprächsführung, Ein praxisnahes Lese- und Übungsbuch, dtv Verlag 2001