



ERFOLGREICHE BESPRECHUNGEN

Seminar Mai 2019

1. Inhaltsverzeichnis

1. Inhaltsverzeichnis

1.	Inhaltsverzeichnis	1
2.	Einführung	3
2.1	Vereinbarungen für eine positive Seminaratmosphäre	3
3.	Die SWOT-Analyse	5
4.	Grundlagen der Kommunikation.....	7
4.1	Die vier Seiten einer Nachricht.....	9
4.2	Die vier Ohren des Empfängers	10
4.3	Verbesserung der Kommunikation durch Metakommunikation	11
5.	Grundprinzipien der Körpersprache	12
5.1	Stammesgeschichtliche Entstehung der Körpersprache.....	12
5.2	Grundmechanismus der Körpersprache:	12
5.3	Körpersprache in Besprechungen:.....	13
6.	Kontaktaufbau	15
6.1	Anschlussstrategien	15
6.2	Methoden der Synchronisation.....	15
7.	Gesprächsführung	17
7.1	Offene Gesprächsführung	17
8.	Gruppenbildung	18
8.1	Positionierung im Raum	18
8.2	Gruppenbildung in alten Gruppen	18
8.3	Der „emotional-leader" - Aufgabe innerhalb der Gruppe	18
8.4	Der „task-leader" - Aufgabe innerhalb der Gruppe	18
8.5	Atmosphäre	19
9.	Gesprächsaufbau	20
9.1	Aktives Zuhören	20
9.2	Offene Fragen	20
9.3	Geschlossen Fragen	21
10.	Besprechungen	22
10.1	Besprechungen sind wichtig.....	22
10.2	Besprechungen sind oft unproduktiv	22

10.3	Typische Besprechungsfehler	23
10.4	Warum Besprechungen oft „schiefgehen“	25
10.5	Typische Besprechungsfehler	25
10.6	Einen günstigen Rahmen schaffen.....	27
10.7	Die verschiedenen Formen von Besprechungen.....	27
10.8	Die moderierte Besprechung	28
10.9	Das leistungsfähige Prinzip Moderation	29
10.10	Konflikte meistern	30
10.11	Wie Sie Störungen beseitigen	31
10.12	Wenn es in der Runde „kracht“	31
11.	Los geht's... Gut vorbereitet!!.....	33
12.	Folien	35







2. Einführung

2. Einführung

Willkommen zum Training!

Keine Organisation, kein Verein kommt ohne Besprechungen aus. Sie sind eine wichtige Form des Informationsaustauschs. Mit welchen Faktoren gelingt es, produktiv, zielorientiert und mit Freude Meetings zu gestalten. Von der guten Vorbereitung (ist die "halbe Miete") bis zur unbedingten Nachbereitung, werden die einzelnen Bereiche im Seminar auch praktisch erfahren.

2.1 Vereinbarungen für eine positive Seminaratmosphäre

-  Alles im Seminar besprochene bleibt vertraulich.
-  Ich bin für mich selbst verantwortlich.
-  Ich möchte gerne ausreden und werde andere ausreden lassen.
-  Wenn mir etwas nicht passt, dann sage ich es.
-  Ich darf Gefühle ausdrücken.
-  Ich höre mir Kritik an.

Aufgabe 1

Denken Sie an vergangene Besprechungen.

Was war gut?

Was hat am meisten gestört?

Was lief nicht gut?

3. Die SWOT-Analyse

3. Die SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse (engl. Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken)) ist ein Instrument der strategischen Planung.

Sie dient der Positionsbestimmung und der Strategieentwicklung von Institutionen und anderen Organisationen.

Chancen sind Möglichkeiten, durch neue und/oder verbesserte Produkte und Dienstleistungen vorhandene und/oder neue Kunden zu gewinnen oder Stammkunden zu halten. Diese Chancen können durch (attraktive) Angebote von Wettbewerbern oder durch technologische und wirtschaftspolitische Veränderungen gefährdet sein (Risiken). Sobald die Risiken aus Sicht der Verantwortlichen zu groß werden, sind geeignete Maßnahmen einzuleiten. Die Auswahl der Aktionen richtet sich nach der Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen (im Vergleich zum Wettbewerb) durch die Entscheidungsträger.

Quelle: Wikipedia

Im (Vereins-)Alltag lässt sich die Analyse gut nutzen, um sich ein Meinungsbild der aktuellen Situation zu verschaffen.

Meinungen und Annahmen können verifiziert und mit allen Teilnehmern der Besprechung gemeinsam auf einen Nenner gebracht werden.

➔ Gut, um ein gemeinsames Bild der Situation zu schaffen und Diskussionen so zu lenken.

Aufgabe 2

SWOT-Analyse

Bitte beschriften Sie die Karten entsprechend.

Welche

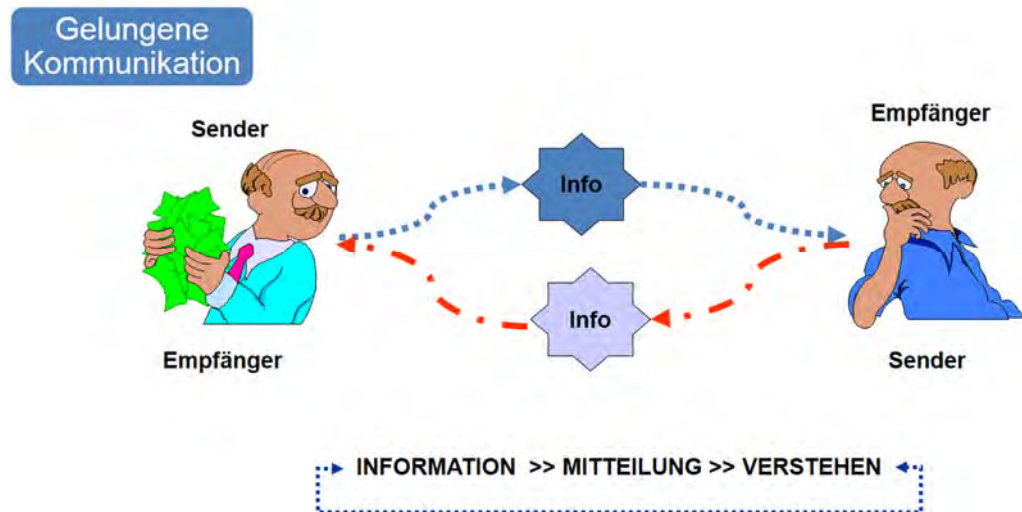
- Stärken (Strengths)
- Schwächen (Weaknesses)
- Chancen (Opportunities)
- Risiken (Threats)

haben Besprechungen im allgemeinen?

4. Grundlagen der Kommunikation

4. Grundlagen der Kommunikation

Wenn zwei oder mehrere Menschen miteinander kommunizieren, dann tauschen sie nicht nur Informationen und Meinungen aus, sondern die Kommunikation läuft auf mehreren Ebenen unter Beteiligung sehr persönlicher Seiten der Kommunizierenden ab.



Viele bekannte Psychologen, Philosophen und Sprachwissenschaftler haben versucht, sich dem Phänomen der menschlichen Kommunikation zu nähern (z.B. Carl Rogers, Ruth Cohn, Fritz Perls, Paul Watzlawick, Friedemann Schulz von Thun und viele andere). Viel Beachtung erzielte Friedemann Schulz von Thun mit seinen Veröffentlichungen.

Kommunikation ist nicht damit beendet, dass jemand etwas von sich gibt und etwas beim anderen ankommt. Im Gegenteil, nun geht es ja erst richtig los! Der Empfänger reagiert, wird dadurch zum Sender und umgekehrt. Wir sprechen von Interaktion.

Im Alltag suchen und finden wir die Bestimmungsstücke des Verhaltens im Individuum selbst. Jemand ist hochnäsig, sagen wir, und ein anderer kooperativ, unser Meinung über andere Menschen beeinflusst, „wie“ wir etwas hören. Als Amateurpsychologen wissen wir oft warum: Petra ist so hilflos und abhängig, weil sie einen sehr autoritären Vater gehabt hat. Die moderne systemische Kommunikationspsychologie geht einen Schritt weiter. Persönliche Eigenarten sind Ausdruck der kommunikativen Verhältnisse. Es gehören immer mindestens zwei dazu, Das Verhalten zueinander zu entwickeln. Wenn Petra sich hilflos und abhängig gibt, dann wird sie es mit einem Partner zu tun haben, der dieses Spiel mitspielt - der sich gerne kompetent und beschützend, vielleicht auch väterlich verhält.

Ein berühmtes Beispiel von Paul Watzlawick: Ein Ehepaar hat laufend Streit. Die Frau nörgelt an ihrem Mann herum, der Mann zieht sich zurück. Was sich hier abspielt, wird

von Mann und Frau sehr unterschiedlich interpretiert. Der Mann: "Weil sie immer nörgelt, ziehe ich mich zurück. " - Die Frau: "Weil er sich immer zurückzieht, nörgle ich. "

Beide interpretieren ihr eigenes Verhalten als Reaktion auf das Verhalten des anderen. Watzlawick spricht von unterschiedlicher Interpunktion von Ereignisfolgen. Interpunktieren heißt in diesem Zusammenhang: (willkürlich) das eine Verhalten als Ursache, das andere Verhalten als Folge oder Reaktion auslegen.

Es scheint eine menschliche Eigenart zu sein, das eigene Verhalten immer als Reaktion zu erleben. Dies erklärt zu einem guten Teil den merkwürdigen Umstand, dass sich in konfliktreichen Auseinandersetzungen meist alle im Recht fühlen. Einige Beispiele zur Illustration:

In einer Arbeitsgruppe gibt es fleißige Gruppenmitglieder und eher passive, faule. Die Fleißigen: „Weil ihr so faul seid, bleibt alles an uns hängen.“ Die Passiven: „Weil ihr alles an euch reißt, haben wir resigniert.“

Schlechte Atmosphäre im Seminar. Der Referent schimpft viel, die Teilnehmer sind lustlos. Der Referent: „Weil ihr so apathisch und so wenig bei der Sache seid, muss ich so viel schimpfen. Die Teilnehmer: „Weil er dauernd schimpft, haben wir keine Lust mehr.“

Die Frage nach dem Anfang ist völlig unbeantwortbar und damit sinnlos. Nach der systemtheoretischen Sichtweise ist Kommunikation kreisförmig und ohne Anfang. Mit Hilfe von Metakommunikation sollte daher nicht der Frage nach Anfang und Schuld nachgegangen werden, sondern versucht werden, das gemeinsame Spiel zu erkennen und Neuverabredungen zu treffen. Leitfrage sollte dabei sein: "Wie können wir uns ändern, damit die Zusammenarbeit befriedigender wird?"

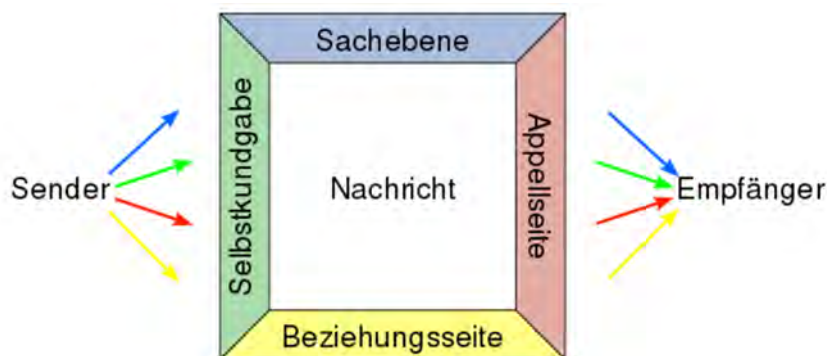
□

4. Grundlagen der Kommunikation

4.1 Die vier Seiten einer Nachricht

Das Kommunikationsmodell von Friedemann Schulz von Thun - Quelle: Wikipedia

Wenn wir miteinander reden, senden wir Nachrichten auf mindestens vier verschiedenen Ebenen.



Das übergeordnete Ziel bei dieser Modellbildung besteht darin, zu beobachten, zu beschreiben und zu modellieren, wie zwei Menschen sich durch ihre Kommunikation zueinander in Beziehung setzen. Dabei wendet Schulz von Thun sich den Äußerungen (den „Nachrichten“) zu. Diese können aus vier unterschiedlichen Richtungen angesehen und unter vier unterschiedlichen Annahmen gedeutet werden – dies sind die vier Aspekte oder Ebenen, die Schulz von Thun als „Seiten einer Nachricht“ bezeichnet:

- 1) Auf die Sache bezogener Aspekt: die beschriebene Sache („Sachinhalt“, „Worüber ich informiere“)
- 2) Auf den Sprecher bezogener Aspekt: dasjenige, was anhand der Nachricht über den Sprecher deutlich wird („Selbstoffenbarung“, „Was ich von mir selbst kundgebe“)
- 3) Auf die Beziehung bezogener Aspekt: was an der Art der Nachricht über die Beziehung offenbart wird („Beziehung“, „Was ich von dir halte oder wie wir zueinander stehen“)
- 4) Auf die beabsichtigte Wirkung bezogener Aspekt: dasjenige, zu dem der Empfänger veranlasst werden soll („Appell“, „Wozu ich dich veranlassen möchte“)

Auf diese Weise kann die „Nachricht als Gegenstand der Kommunikationsdiagnose“ verwendet werden.

Störungen und Konflikte kommen zustande, wenn Sender und Empfänger die vier Ebenen unterschiedlich deuten und gewichten. Das führt zu Missverständnissen und in der Folge zu Konflikten. Ein bekanntes, von Schulz von Thun in seinem Hauptwerk

Miteinander Reden zuerst verwendetes Beispiel ist ein Paar im Auto vor der Ampel. Die Frau sitzt am Steuer, und der Mann sagt „Du, die Ampel ist grün!“ Die Frau antwortet: „Fährst du oder fahre ich?“. Die Äußerung kann in dieser Situation auf den vier Ebenen folgendermaßen verstanden werden:

Als Hinweis auf die Ampel, die gerade auf Grün geschaltet hat (Sachebene); als Aufforderung, loszufahren (Appell-Ebene), als Absicht des Beifahrers, der Frau am Steuer zu helfen, oder auch als Demonstration der Überlegenheit des Beifahrers über die Frau (Beziehungsebene); als Hinweis darauf, dass der Beifahrer es eilig hat und ungeduldig ist (Selbstoffenbarung). So kann der Beifahrer das Gewicht der Nachricht auf den Appell gelegt haben. Die Fahrerin könnte die Aussage des Beifahrers dagegen als Herabsetzung oder Bevormundung auffassen.

4.2 Die vier Ohren des Empfängers



In Bezug auf den Hörer und seine Gewohnheiten erweitert Schulz von Thun das Vier-Seiten-Modell zu einem „Vier-Ohren-Modell“. Je ein Ohr steht für die Deutung einer der Aspekte: Das „Sach-Ohr“, das „Beziehungs-Ohr“, das „Selbstoffenbarungs-Ohr“ und das „Appell-Ohr“.

Sachebene/Sachinhalt

Auf der Sachebene vermittelt der Sprecher Daten, Fakten und Sachverhalte. Aufgaben des Sprechers sind Klarheit und Verständlichkeit des Ausdrucks. Mit dem „Sach-Ohr“ prüft der Hörer die Nachricht mit den Kriterien der Wahrheit (wahr/unwahr), der Relevanz (von Belang/belanglos) und der Hinlänglichkeit (ausreichend/ergänzungsbedürftig). In einem eingespielten Team verläuft dies meist problemlos.

Selbstoffenbarung

Jede Äußerung bewirkt eine nur teilweise bewusste und beabsichtigte Selbstdarstellung und zugleich eine unbewusste, unfreiwillige Selbstenthüllung. Jede Nachricht kann somit zu Deutungen über die Persönlichkeit des Sprechers verwendet werden. Das

4. Grundlagen der Kommunikation

„Selbstoffenbarungs-Ohr“ des Hörers lauscht darauf, was in der Nachricht über den Sprecher enthalten ist (Ich-Botschaften).

Beziehungsebene

Auf der Beziehungsebene kommt zum Ausdruck, wie der Sprecher und der Hörer sich zueinander verhalten und wie sie sich einschätzen. Der Sprecher kann – durch die Art der Formulierung, seine Körpersprache, Tonfall und anderes – Wertschätzung, Respekt, Wohlwollen, Gleichgültigkeit, Verachtung in Bezug auf den Anderen zeigen. Abhängig davon, was der Hörer im „Beziehungs-Ohr“ wahrnimmt, fühlt er sich entweder akzeptiert oder herabgesetzt, respektiert oder bevormundet.

Appell

Wer sich äußert, will in der Regel auch etwas bewirken. Mit dem Appell will der Sprecher den Hörer veranlassen, etwas zu tun oder zu unterlassen. Der Versuch, Einfluss zu nehmen, kann offen oder verdeckt sein. Offen sind Bitten und Aufforderungen. Verdeckte Veranlassungen werden als Manipulation bezeichnet. Auf dem „Appell-Ohr“ fragt sich der Empfänger: „Was soll ich jetzt denken, machen oder fühlen?“

4.3 Verbesserung der Kommunikation durch Metakommunikation

Ist erst einmal eine gestörte Kommunikation entstanden, so ist die Frage nach dem „Anfang“ schlicht nicht mehr beantwortbar und damit sinnlos.

Nach der systemtheoretischen Sichtweise ist Kommunikation kreisförmig und ohne Anfang. Mit Hilfe von Metakommunikation sollte daher nicht der Frage nach Anfang und Schuld nachgegangen werden, sondern versucht werden, das gemeinsame Spiel zu erkennen und Neuverabredungen zu treffen. Leitfrage sollte dabei sein: „Wie können wir uns ändern, damit die Zusammenarbeit befriedigender wird?“

Metakommunikation ist die Kommunikation über die (gestörte) Kommunikation, also eine Auseinandersetzung über die Art, wie wir miteinander umgehen, und über die Art, wie wir die gesendeten Nachrichten gemeint haben und die empfangenen Nachrichten entschlüsselt und darauf reagiert haben. Zur Metakommunikation begeben sich die Partner gleichsam auf einen „Feldherrnhügel“, um Abstand zu nehmen von dem „Getümmel“, in das sie sich verstrickt haben und in dem sie nicht mehr weiterkommen. Damit ist nicht die wissenschaftlich-akademische Analyse von Botschaften gemeint (ich glaube, dass ich eher auf den nonverbalen Anteil deiner etwas inkongruenten Nachricht unangemessen reagiert habe), sondern ein vertiefter Einblick in die eigene Innenwelt und

Mut zur Selbstoffenbarung ist hier angesagt!

5. Grundprinzipien der Körpersprache

Es ist nicht möglich, nicht zu kommunizieren.

Ob wir wollen oder nicht: wir senden ununterbrochen Signale an unsere Umgebung aus. Selbst wenn wir nur dasitzen ohne zu sprechen, senden wir mit unserem Körper Signale aus. Diese Signale sind internationaler und interkultureller Natur. Viele körpersprachliche Signale werden von allen Menschen gleich empfunden und interpretiert. Dies kommt daher, dass die Wurzeln unserer Körpersprache in der stammesgeschichtlichen Entwicklung des Menschen zu finden sind. Die Körpersprache ist wesentlich früher entstanden als unsere Sprache, die sich aus Umlauten entwickelt hat.

5.1 Stammesgeschichtliche Entstehung der Körpersprache

„Höhere“ Lebewesen wie die Primaten Affe und Mensch entwickelten durch das Zusammenleben in der Gruppe Kommunikationssignale, die der Verständigung dienen.

Aus der Beobachtung entsteht die Nachahmung und aus der gemeinsamen Erfahrung ein Code solcher Verständigungsmittel.

Territoriales Verhalten (Distanz und Claims)

Einen großen Teil unserer Körpersprache bildet das territoriale Verhalten. Ganz unbewusst zeigen wir in allen Gruppensituationen diese Verhaltensmuster. Wir suchen Nähe zu Personen, mit denen wir gut zusammenarbeiten und distanzieren uns von Personen, die wir nicht leiden können.

Gleichzeitig nehmen wir uns so viel Raum, wie es unserer sozialen Stellung entspricht.

In einer Schulungssituation sitzen die Teilnehmer häufig nicht zufällig in ihrer Anordnung.

5.2 Grundmechanismus der Körpersprache:

Bei jedem starken Reiz, der uns empfindlich trifft, ziehen sich die Muskeln zusammen. Empfangen wir angenehme Reize, so verlängern sich unsere Muskeln.

Diese beiden Grundreaktionen Schließen (Kontraktion) und Öffnen sind die Grundbausteine unserer Körpersprache.

Einfache Experimente mit elektrischen Impulsen haben gezeigt: Wenn jemand ganz locker ist, reagiert er auf den kleinsten elektrischen Impuls. Sobald er verkrampft, muss die Impulsstärke vergrößert werden. Bei jeder Verkrampfung bzw. Verschließung und Verkleinerung der Körperoberfläche reduziert sich auch der Informationsfluss zwischen den Nervenenden der Haut und dem Gehirn:

Es ist, als ob Blockaden aufgebaut wurden.

5. Grundprinzipien der Körpersprache

Übertragen auf die Körpersprache bedeutet dies:

Ist jemand an einem Informationsaustausch interessiert (möchte also Informationen aufnehmen und abgeben), zeigt er eine offene Körperhaltung und eine große, entspannte Körperoberfläche.

Möchte jemand nichts von seiner Umgebung aufnehmen und ist auch nicht an Mitteilungen an andere interessiert, so verschränkt und verschließt er seinen Körper, macht ihn quasi kleiner und zeigt nur eine kleine Körperoberfläche.

Weitere Beispiele:

<p style="text-align: center;">Hände</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zeigen der Handinnenseite → Geben und Nehmen (Offenheit) • Faust → Aggressivität • Klammern an einen Gegenstand → Unsicherheit 	<p style="text-align: center;">Körper</p> <ul style="list-style-type: none"> • Starre Körperhaltung → Verslossenheit • Auf- und Abgehen → Überlegen, Entwickeln • „Eingezogener Kopf“ → Ängstlich, last auf den Schultern • Durchgedrückte Kniekehlen → nach Halt suchend
<p style="text-align: center;">Sitzen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auf der Stuhlkante → auf dem Sprung sein • Wippen auf dem Stuhl → Ungeduld, geringes Interesse • Aufrechtes Sitzen → Vitalität • Vorgebeugt, zusammengesunken → Passivität 	<p style="text-align: center;">Kopf</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schultern hoch, Kopf runter → Verteidigung • „den Hals zeigen“ → Keine Angst, Aufmerksamkeit, Interesse • Kinn nach oben und vorne → Angriff

5.3 Körpersprache in Besprechungen:

Die Entfernung der sitzenden Personen zueinander ist Ausdruck der persönlichen Distanz zwischen beiden oder mehreren.

Sitzt eine Person in einer Gruppe, und es bleibt viel Raum um sie herum, sind mehrere Deutungsmöglichkeiten gegeben:

- die betreffende Person besitzt besonders viel Macht und Einfluss in der Gruppe
- die betreffende Person gehört noch nicht zu den anderen, ist vielleicht noch neu oder hat Differenzen in der Gruppe

Sitzen vis-a-vis, Auge in Auge, bedeutet, dass sich Gesprächspartner ganz ihrem jeweiligen Gegenüber widmen können, bedeutet aber auch eine größere Starrheit bei der Auseinandersetzung, ein Festhalten an bestimmten Positionen, nicht lockerlassen.

Das Sitzen über Eck eröffnet einen größeren Spielraum für das Gespräch. Gesprächspartner können sich auch einmal auf andere Vorgänge konzentrieren, ohne dass dies als Abwendung verstanden wird. Die Gesprächssituation über Eck fördert eine bewegliche Gesprächssituation, die viele Variationen ermöglicht. Sie wird eher von Individualisten bevorzugt, die einen freien Gedankenaustausch bevorzugen und trotzdem ihre eigene Linie bewahren wollen.

6. Kontaktaufbau

6. Kontaktaufbau

Unter Rapport versteht man den intensiven Kontakt zwischen mehreren Menschen.

Dieser Kontakt umfasst u.a.:

- die Bereitschaft, persönliche Informationen auszutauschen
- das Gefühl, angenommen und verstanden zu werden
- die vermuteten Übereinstimmungen von Meinungen, Einstellungen und Verhaltensweisen
- die Bereitschaft, Vorhaben und Aufgaben miteinander lösen zu wollen

In der psychologischen Therapie wurden Verfahren entwickelt, die den Rapport zum Klienten verbessern. Diese Rapporttechniken eignen sich auch in hervorragender Weise zur Verbesserung des Kontaktes in Mitarbeitergesprächen.

6.1 Anschlussstrategien

Diese Technik wurde sehr erfolgreich von dem Familientherapeuten S. Minuchin in New York entwickelt und angewandt. Bei den Anschlussstrategien werden Übereinstimmungen in den persönlichen Biographien betont. Diese „vertrauensbildenden Maßnahmen“ schaffen eine gute Grundlage für die Kommunikation im Vortrag.

Mögliche Sätze zum Anschluss können sein:

„Sie kommen aus X, dort habe ich auch schon einmal gewohnt.“

„Mein erster Arbeitsplatz nach meiner Ausbildung war auch in der Branche X. Deswegen...“

„Ich war auch schon mal in der Lage, dass ich...“

6.2 Methoden der Synchronisation

6.2.1 Sprache

Bei der Synchronisation achtet man zunächst auf die Sprache. Wie redet der Teilnehmer genau? Manche Menschen reden langsam und leise. Hier hat der Trainer keine Chance, wenn er laut und hektisch auftritt. Oder der umgekehrte Fall: Der Teilnehmer redet sehr lebhaft und verwendet gerne Anekdoten und Witze in seinen Ausführungen. Der Trainer synchronisiert hier seinen eigenen Redestil und wird lebendiger und - falls möglich - auch ein wenig witziger.

6.2.2 Körperhaltung

Beobachten Sie Einzelheiten der Körperhaltung, zum Beispiel die Hand- und Armhaltung, und nehmen Sie langsam die entsprechende Körperhaltung ein.

Achtung: Ticks und motorische Gewohnheiten nicht nachahmen.

7. Gesprächsführung

7. Gesprächsführung

7.1 Offene Gesprächsführung

Um die Vorstellungen Ihres Teilnehmers kennenzulernen, z.B. über seine Stärken und Schwächen, seine Zielsetzungen u.ä., sind besonders W-Fragen geeignet. Mit Hilfe dieser W-Fragen kommen Sie zu wesentlich mehr Information als mit anderen Frageformen.

schlecht:	"Brauchen Sie diese Zahlen für Ihre Aufgaben?" Antwort: ja/nein - wenig Information
besser:	"Welche Zahlen brauchen Sie für Ihre Aufgaben?" Antwort: mehrere Sätze - viel Information
schlecht:	"Haben Sie Schwierigkeiten, dem Vortrag zu folgen?" Antwort: ja/nein - wenig Information
besser:	"Was macht es Ihnen schwierig, dem Vortrag zu folgen?" Antwort: mehrere Sätze - viel Information

8. Gruppenbildung

8.1 Positionierung im Raum

Die Position, die ein Teilnehmer bei freier Platzwahl im Raum wählt, ist selten zufällig. Ein hochmotivierter Teilnehmer sitzt in der Regel sehr weit vorne im Raum. Teilnehmer, die in der ersten Reihe sitzen, möchten meistens alles ganz genau mitbekommen und im Bedarfsfall schnell Fragen an den Vortragenden stellen können.

Wer sich für die Mitte entscheidet, möchte häufig guten Kontakt zu den anderen Teilnehmern aufbauen können. Deswegen sitzt er quasi „mittendrin“.

Ganz hinten sitzen häufig die weniger Interessierten.

Allerdings sollte man sich als Vortragender hüten, die Teilnehmer vorschnell zu klassifizieren. Vielleicht hat ein stark motivierter Teilnehmer vorne keinen Platz mehr gefunden und sitzt nun hinten im Vortrag oder umgekehrt ein gering motivierter sitzt vorne, weil hinten alle Plätze bereits belegt war.

8.2 Gruppenbildung in alten Gruppen

Kennen sich die Mitarbeiter, hängt die Platzwahl oft von anderen Faktoren ab. Können sich Mitarbeiter nicht leiden, werden Sie auch im Vortrag eher auf Abstand gehen. Kollegen, die ein gutes Verhältnis untereinander aufweisen, werden - auch aus Solidarität - nebeneinander sitzen. Aus der Anordnung der Teilnehmer zueinander lässt sich ohne weiteres ein Beziehungsabbild der Gruppe ableiten.

Gibt es hierarchische Unterschiede in bereits untereinander bekannten Gruppen, ist es für den Vortragenden sehr wichtig, die Leitungsfunktion während des Vortrags einzunehmen und sie nicht an den vermeintlichen Chef der Gruppe abzutreten.

8.3 Der „emotional-leader“ - Aufgabe innerhalb der Gruppe

- er deckt die Gefühle der Gruppe ab
- ist Vorbild bei der Äußerung von Gefühlen
- repräsentiert die Stimmungen der Gruppe,
- formuliert Gruppengefühle,
- spricht bei Stellungnahmen die Gefühlsseite an,
- beeinflusst die Mitglieder einer Arbeitsgruppe in grundsätzlichen emotionalen Haltungen.

8.4 Der „task-leader“ - Aufgabe innerhalb der Gruppe

- initiiert Arbeitsabläufe
- strukturiert die Aufgaben

8. Gruppenbildung

- ist Vorbild bei der Bewältigung von Arbeitsaufgaben
- gibt Hilfestellung bei der tagtäglichen Arbeit
- äußert sich eher aufgabenbezogen
- gibt Hinweise auf das Befinden der Gruppe
- Kritik und Ärger können formuliert werden
- eine Beeinflussung der emotionalen Seite der Gruppe ist möglich

8.5 Atmosphäre

Moderation bedeutet:

- Erreichen von Gruppenzusammenhalt und gegenseitiger Unterstützung der Gruppenmitglieder bei der Verfolgung gemeinsamer Ziele.
- Menschen in Gruppen motivieren
- Aktivitäten initiieren und kanalisieren
- Gruppenarbeitserfahrungen vermitteln
- Gruppenarbeitstechniken anwenden
- Sozialpsychologische Spannungen in Gruppen bearbeiten und abbauen
- Vorgehensvarianten aufzeigen
- Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse fördern und unterstützen

Ein Moderator muss also:

- viele Arbeitstechniken und -methoden beherrschen
- eine hohe Sensibilität besitzen
- gruppendynamische Grundkenntnisse haben
- schnell situationsbezogene Fragen stellen können

9. Gesprächsaufbau

Unterschiedliche Gesprächstechniken für Besprechungen, die Sie in den unterschiedlichsten Situationen anwenden können.

Wir empfehlen, nicht alle Techniken auf einmal anzuwenden, sondern je nach Gesprächssituation die Passenden auszuwählen.

9.1 Aktives Zuhören

Signalisieren Sie Ihrem Gegenüber verbal und nonverbal Ihre Aufmerksamkeit: Halten Sie Blickkontakt; ermuntern Sie durch freundliche Gesten zum Weitersprechen; lassen Sie Gesprächspausen zu, in denen Ihr Gegenüber nachdenken kann. Überprüfen Sie, ob Sie das Gesagte richtig verstanden haben, indem Sie das Gehörte in Ihren eigenen Worten wiederholen: „Habe ich das richtig verstanden, dass...“ oder „Sie meinen also, dass...“.

Sprechen Sie geäußerte Gefühle nicht wertend an, sondern wie Sie diese wahrnehmen: „Ich habe den Eindruck, dass Sie über XY enttäuscht sind...“.

Besonders wenn Gefühle geäußert werden, sollten Sie Ihrem Gegenüber Ihre Wertschätzung signalisieren. Dies bedeutet nicht, dass Sie sie/ ihn loben sollen, sondern, dass Sie Ihrem Gegenüber Respekt für die Äußerung entgegenbringen und ihre/ seine Sicht der Dinge ernst nehmen.

9.2 Offene Fragen

Den einzigen Weg zu regem Austausch wirklich neuer Informationen bieten offene Fragen. Denn sie lassen viele Antwortmöglichkeiten zu und wollen den Befragten dazu bewegen, von sich aus etwas ausführlicher zu berichten. Sie beginnen mit den bekannten „W“-Frageworten, also mit „wer“, „wie“, „was“, „welche(s)“, „warum“, „wieso“, „wo“, „wohin“, usw. und bieten viele entscheidende Vorteile: • Sie lassen der Befragten bzw. dem Befragten großen Freiraum bei der Antwort. Erst dadurch tritt wirklich etwas über die Perspektive und Meinung der Befragten bzw. des Befragten zutage. • Sie können präzise Sachverhalte erfragen und verbindliche Informationen erhalten. • Sie regen die Befragte bzw. den Befragten zum Nachdenken an und stärken somit die Selbstverantwortlichkeit Ihrer Gesprächspartnerin bzw. Ihres Gesprächspartners • Es entsteht ein Dialog, bei dem sich die Gesprächspartnerin bzw. der Gesprächspartner auf Augenhöhe und nicht einseitig ausgefragt fühlt.

9. Gesprächsaufbau

9.3 Geschlossen Fragen

Geschlossene Fragen sind klassische Ja/Nein-Fragen oder Fragen mit maximal zwei alternativen Antwortmöglichkeiten.

- Darf ich Sie zurückrufen?
- Soll ich Ihnen die Rechnung per Post oder E-Mail schicken?
- *Sie legen doch größten Wert auf Verlässlichkeit?*

Sie bieten sich insbesondere an, um Diskussionen zu beenden, Entscheidungen herbeizuführen und „Vielsprecher“ zu begrenzen.

Wenden Sie diese Technik immer dann an, wenn eine Besprechung droht aus dem Ruder zu laufen oder um die Zeit zu begrenzen.

10. Besprechungen

Schlecht geführte Besprechungen rauben gelegentlich Nerven und kosten viel Zeit. Trotzdem ziehen landauf, landab immer wieder Menschen wie die Lemminge in Besprechungsräume. Den Meetings fernbleiben – ausgeschlossen! Und doch nutzen einige jedes sich bietende Schlupfloch, um den lästigen Besprechungen zu entkommen.

10.1 Besprechungen sind wichtig.

Wenn Institutionen komplexe Aufgaben und Herausforderungen bewältigen wollen, müssen Informationen fließen. Trotz aller Kommunikationstechnik – persönliche Meetings bieten eine nicht zu verachtende Chance, alle Beteiligten zu informieren, gemeinsam Probleme zu beraten, Ideen zu suchen und Maßnahmen abzustimmen. Am „runden Tisch“ führt kein Weg vorbei.

10.2 Besprechungen sind oft unproduktiv

Man hat festgestellt, dass Besprechungsteilnehmer annähernd achtzig Prozent der Zeit damit verbringen darüber nachzudenken, weshalb Maßnahmen (die gerade ein anderer Teilnehmer vorgeschlagen hat) sich nicht umsetzen lassen. Argumente werden mit einem „Das ist doch Unsinn!“ oder „Das hilft uns doch nicht weiter!“ vom Tisch gefegt. Nur in einer von fünf Besprechungsstunden bemühen sich die Teilnehmer, handfeste Ergebnisse zu erzielen. Der Rest der Zeit wird verschenkt. Allein dieser Mangel an „Ergebnisorientierung“ kostet Unsummen von Zeit und Geld.

Die Kooperation während einer Besprechung lässt zu wünschen übrig. Um nicht zu sagen: Ist bestürzend schlecht. Wie verfeindete Polit-Fraktionen hocken unterschiedliche Grüppchen und Cliques am Tisch, blockieren sich gegenseitig und kommen über ihr „Erbhof-Denken“ nicht hinaus. Ergebnisse kommen in einem solchen Klima selten zu Stande. Viele gute Ideen kommen erst gar nicht ins Gespräch, weil sie zu früh verworfen und im Keim erstickt werden. Die landläufige Kritik richtet sich auch gegen die Profilierungssucht einzelner Teilnehmer. Gegen Fachleute, die über alle Köpfe hinweg dozieren. Gegen machtbesessene Führungskräfte oder streitsüchtige Mitarbeiter.

Bei ineffizient geführten Besprechungen schlagen neben der (verschenkten) Besprechungszeit auch Nebenkosten zu Buche. Denn was auf Besprechungen nicht geklärt wurde, müssen Teilnehmer hinterher über Umwege nachbereiten. Wie gesagt, umständlich und über Umwege: Statt dass die Gruppe beispielsweise einen Arbeitsplan oder ein Problem gründlich auf einer Besprechung klärt, bricht nach der Besprechung blind-hektische Betriebsamkeit aus. Arbeiten werden doppelt erledigt, komplizierte Rücksprachen über drei Ecken genommen. Manche Arbeiten bleiben liegen und behindern das Projekt. Keiner weiß, was der andere tut. Das kostet nicht nur Zeit und Geld. Es raubt Motivation, Begeisterung und Freude an der Arbeit.

10. Besprechungen

Wenn das Chaos herrscht. Häufig genug kennen die Besprechungsteilnehmer nicht einmal das Ziel des Meetings und die Tagesordnung. Bereits am Anfang einer Diskussion verlieren die Teilnehmer den roten Faden und wissen nicht mehr, wo die Diskussion eigentlich steht und wohin sie führen soll. Niemand hält einzelne Diskussionsbeiträge fest, damit alle Teilnehmer die Beiträge mit einem Blick erfassen und sich orientieren können. Und niemand notiert die Beschlüsse so, dass man sie hinterher nachvollziehen und für ein Protokoll aufbereiten kann.

10.3 Typische Besprechungsfehler

Die Teilnehmer schweifen vom Thema ab.

Sicherlich, auch bei der moderierten Besprechung werden Sie auf den einen oder anderen unsinnigen, abschweifenden Gedanken stoßen. Allerdings: Die moderierte Besprechung bezieht von Anfang an alle Teilnehmer in den Prozess mit ein. Sie erarbeiten gemeinsam die Ziele der Besprechung, legen gemeinsam Prioritäten fest und setzen sich mit den einzelnen Besprechungsschritten immer wieder Teilziele. Das zentriert die Aufmerksamkeit Ihrer Besprechungsgäste auf die Sache selbst.

Schlechte Vorbereitung.

Auch ein weit verbreiteter Besprechungsfehler. Wie hilft die moderierte Besprechung? Bereits während der Besprechung erarbeitet sich die Gruppe Aufgaben, die bis zur nächsten Besprechung erledigt sein müssen. Fragen dazu können sofort geklärt werden. Die Prioritäten setzt die Gruppe gemeinsam.

Emotional und unsachlich geführte Besprechungen.

Die moderierte Besprechung leugnet keinen Konflikt. Nichts wird unter den Teppich gekehrt. Konflikte – etwa gegensätzliche Meinungen oder negative Gefühle – wird die Gruppe sofort sachlich diskutieren, ehe einzelne Teilnehmer diese Konflikte mit gewetzten Messern unter sich austragen.

Profilierungssucht einzelner Teilnehmer.

Kartenfragen erfolgen anonym. Der Teilnehmer bekommt keine Gelegenheit, sich mit seinen Beiträgen ins Rampenlicht zu stellen. Auch dass die Gruppe alle Beiträge zunächst gleichwertig behandelt, nimmt Profilierungssüchtigen den Wind aus den Segeln. Sie erkennen bald: Keine Chance, sich vor der Mannschaft aufzublasen. Und laut Spielregel wird sich der Vorgesetzte in die Gruppe einfügen – sofern ihm nicht als Moderator Neutralität auferlegt ist.

Zu frühe Wertung von Ideen.

Genau das vermeidet die Technik der Moderation. Erst dann, wenn alle Beiträge gesammelt sind, befindet die Gruppe über Einzelbeiträge – und zwar so, dass der Urheber der Beiträge sich möglichst nicht gekränkt fühlt, wenn seine Idee „durchfällt“.

Mangelnde Disziplin.

Mitarbeiter kommen zu früh, telefonieren oder wollen die Besprechung vor ihrem Ende wieder verlassen. Die zuvor ausgehandelten Spielregeln setzen den Unsitten ein Ende. Vor allem das oberste Gebot, dass sich alle um die Einhaltung der Spielregeln bemühen, unterstützt die Disziplin.

Einsatz von Macht.

Diese wird vom Moderationsprozess prinzipiell ausgeschlossen. Die Visualisierung gestaltet den Prozess transparent; jeder Versuch, zu bestimmen und zu manipulieren, würde sofort ins Bewusstsein aller dringen.

Umgang mit der Zeit.

Zeitpläne kann die Gruppe schon während der Diskussion der Tagesordnung festlegen. Zu jedem gewählten Tagesordnungspunkt setzt sie dann die Zeit fest, die man dem Thema zubilligt. Verbindlich für alle: Sich an Termine halten – bei der Vorbereitung,, während des Meetings und hinterher.

Keine Umsetzung der Beschlüsse.

Außer Reden nichts gewesen – ein Fehler vieler Meetings. Die Chancen, dass nach den Worten auch Taten folgen, stehen günstig. Erstens: Beschlüsse, die die Gruppe gemeinsam fasst, setzt sie in der Regel auch um. Zweitens: Rückfragen, die eine Umsetzung behindern könnten, noch während der Zusammenkunft geklärt werden. Drittens: Die Hintergründe und Prioritäten der Beschlüsse sind jedem klar.

Fehlende und unklare Ziele der Besprechung.

In einer moderierten Besprechung klären Sie zu Anfang alle Ziele ab. Die Teilnehmer werden einbezogen und strittige Fragen vorab geklärt.

Fehlende Visualisierung.

Visualisierung ist ein Grundprinzip der Moderation.

Mangelnde Ergebnisorientierung.

In achtzig Prozent der Besprechungszeit debattieren die Teilnehmer darüber, was sich nicht machen lässt. Durch die Moderationsmethode gelingt es Ihnen, den Prozess ergebnisorientiert zu führen. Die Gruppe legt einen

Maßnahmenkatalog fest und ergänzt ihn während der Besprechung. Auch durch die Fragen werden Sie die Diskussion beflügeln:

Sie fragen nach, welche Lösungsansätze Ihre Teilnehmer sehen – und nicht danach, welche sie nicht sehen. Damit geben Sie den Überlegungen einen Rahmen.

10. Besprechungen

10.4 Warum Besprechungen oft „schiefgehen“

Den Hauptgrund gibt es nicht. Ein ganzes Bündel von Ursachen spielt eine Rolle, wenn Besprechungen verunglücken. Beim näheren Hinsehen haben alle Ursachen und Besprechungsfehler eines gemeinsam: In ineffizient geführten Besprechungen können sachliche Informationen nicht fließen. Der eine Teilnehmer hält seine Meinung zurück. Ein anderer verschweigt wichtige Fakten, wieder ein anderer stellt sich innerlich „stur“ gegenüber verordneten Maßnahmen oder wagt keine Fragen zu stellen, Vorschläge zu machen und Ideen kund zu tun. Auf Besprechungen wird nicht zu wenig geredet (meistens sogar zu viel). Es wird zu wenig Gehaltvolles gesagt, aufgegriffen, diskutiert und gemeinsam entschieden.

Die Folge: Die Teilnehmer arbeiten aneinander vorbei. Sie machen Wichtiges (Fakten, von denen alle wissen sollten) in kleinen Cliques aus. Ein beschlossener Maßnahmenkatalog bleibt liegen, weil nicht alle hinter den Beschlüssen stehen. Ineffizient geführte Besprechungen wirken sich auf die Produktivität einer Institution aus. Zeit, Geld und Ressourcen werden nicht nur während des Meetings verschwendet, sondern auch nach der Besprechung.

10.5 Typische Besprechungsfehler

„Grabenkriege“ in der Besprechungsrunde

In einer Besprechung hagelt es seit einer halben Stunde Vorwürfe, perfide Ironien und Schuldzuweisungen. Wenn Teilnehmer sich persönlich angreifen und überzogene Argumente („Die ganze Abteilung pennt doch!“) ins Gespräch kommen – dann kann sich nach dem Meeting nichts bewegen. Kontrovers geführte Diskussionen mögen fruchten, nicht aber unsachliches Gezänke. Gewiss, jedem Menschen kann einmal der Kragen platzen. Doch gehört der Schlagabtausch zur Tagesordnung jeder Besprechung, maskiert der aggressive Ton häufig Unsicherheiten und Ängste der Teilnehmer. Gerade in Institutionen, in denen permanent „Jagd auf den Schuldigen“ gemacht wird, herrschen Emotionalität und Unsachlichkeit auf Besprechungen vor.

Das „Ach-da-fällt-mir-noch-was-ein“-Syndrom

Man kommt vom „Hölzchen auf 's Stöckchen“. Jeder hat zu allem Möglichen etwas zu sagen, nur nicht zum Thema. Schnell verliert sich die Diskussion in Details, in Nebensächlichkeiten, in Banalitäten. Und das eigentliche Thema setzen die Teilnehmer wieder auf die Tagesordnung der nächsten Sitzung. Kein Wunder: Wer schlecht auf das Meeting vorbereitet ist, kein Besprechungsziel vor Augen hat oder keine Prioritäten setzt, wird leicht in den Niederungen der Nebensächlichkeiten landen. Harmlos, aber ineffektiv.

Der resignierte Teilnehmer

„Wenn Besprechungen ohnehin nichts bringen – weshalb soll ich mich vorbereiten, vorab Informationen sammeln, Unterlagen lesen oder pünktlich Aufgaben erledigen?“ Typisch: Besprechungsteilnehmer sind um keine Ausrede verlegen, wenn sie die Besprechung

nicht ernst genommen haben und schlecht vorbereitet sind. Die Ursache: Entweder haben sie keine Zeit gehabt (was sehr gut möglich ist), die Aufgabe unterschätzt (was auch gut möglich ist) – oder sie sind schlichtweg bequem und faul. Bevor Sie dies aber Ihren Mitarbeitern unterstellen, sollten Sie prüfen, ob sie wirklich Gelegenheit hatten, sich auf das Meeting vorzubereiten, und ob sie richtig eingeschätzt haben, wie wichtig ihre Vorarbeiten für den Besprechungserfolg sind.

Das „Zuviel-des-Guten“-Syndrom

Ein Mitarbeiter hat zu jedem Thema etwas zu sagen. Engagiert meldet er sich zu jedem Stichwort, redet im Übermaß – bis allen klar wird: Ihm geht es nicht um die Sache. Ihm geht es allein darum, gehört zu werden. Er möchte im Mittelpunkt stehen, doch mit seinem Übereifer und seiner Profilierungssucht hemmt er den Informationsfluss. Auch möglich: Er hat das Gefühl, dass ihn seine Kollegen nicht akzeptieren. Der Profilierungswunsch Einzelner darf nicht dominieren.

Das „Zwei-Drittel“-Prinzip

Zu Beginn des Meetings fehlen sechs der neun eingeladenen Teilnehmer. Der eine Teilnehmer hat ein Kundengespräch. Ein zweiter ist noch nicht im Hause. Ein dritter sitzt mit seiner Kollegin in der Cafeteria, ein vierter sucht den fünften und der sechste ist wieder gegangen, weil sich der Start der Besprechung sowieso eine halbe Stunde verzögern wird. Mangelnde Disziplin zählt zu den hartnäckigsten Besprechungsfehlern. Wenn Teilnehmern die Wichtigkeit der Besprechung nicht bewusst ist, reagieren sie dementsprechend. Kommen zu spät, gehen zu früh, vergessen das Meeting ganz oder unterbrechen die Sitzung immer wieder, weil sie „eben noch etwas Dringendes erledigen müssen“. Die Ursachen: Häufig schätzen sie die Bedeutung der Besprechung falsch ein, manchmal fehlt es ihnen an Verantwortungsbewusstsein für sich und andere.

Versuchen Sie, aus diesen Fehlern zu lernen. Möglicherweise hat die Sammlung typischer Besprechungsfehler Ihnen Bekanntes vorgeführt, über das Sie oder Ihre Kollegen sich schon seit Jahren ärgern. Was also tun?

Kurz und knapp: Moderieren Sie die Besprechung! Versuchen

Sie, mit Moderation die altbekannten Besprechungsfehler nicht zu wiederholen. Damit können Sie nicht nur die Fehler vermeiden. Sie werden gleichzeitig zu

besseren Ergebnissen Ihrer Besprechung kommen. Und Sie werden sehen, dass Ihre Teilnehmer zufriedener die Besprechung verlassen und zuverlässiger die Beschlüsse umsetzen. Das einzige, was Moderation von Ihnen fordert, ist Umdenken in einigen Punkten.

Zunächst einmal: Viele Menschen fühlen sich von Besprechungen eher „betroffen“ als an ihnen beteiligt. Ihnen wird gesagt, was zu tun, zu meinen, zu erledigen und zu beschließen ist. Sie werden nicht gefragt. Sie werden konfrontiert. Sie besprechen nicht. Es wird mit ihnen besprochen. Sie fühlen sich unbeteiligt – und betroffen vielleicht auch

10. Besprechungen

in dem Sinne, dass sie die Besprechungskultur betroffen macht. Weil sie sich immer wieder über die schlechte, ineffiziente Besprechungskultur ärgern.

Daher: Machen Sie aus Betroffenen Beteiligte. Die Betroffenen wollen beteiligt werden, und von Anfang an müssen sie sich an der Besprechung beteiligen können.

Es reicht nicht, dass sie nur das Gefühl haben, sich zu beteiligen. Sie müssen auf die Tagesordnung Einfluss nehmen können, während der Besprechung offen ihre Meinung, ihre Vorschläge und ihre Kritik äußern und an den Ergebnissen mitwirken können. Viele Erneuerungen für Ihre Besprechung mögen Ihnen bereits eingefallen sein. Solange Sie diese Konzepte den Besprechungsteilnehmern – den Betroffenen – „überstülpen“ und Ihre Mitarbeiter zum Mitmachen zwingen, werden Sie kaum Erfolg haben.

10.6 Einen günstigen Rahmen schaffen

Schaffen Sie den Rahmen dafür, dass Ihre Mitarbeiter sich freiwillig und selbstbestimmt beteiligen. Was für ein Rahmen? Wenn Menschen zusammenkommen, gehen sie nach gewissen Regeln miteinander um. So ist es notwendig, dass sie einer Besprechung Spielregeln geben. Das erscheint vielen wie ein schlechter Scherz oder wie eine Revolution. Doch Spielregeln sind wichtig. Sie binden alle Teilnehmer (inklusive Besprechungsleiter) an einen gewissen Modus des Zusammenarbeitens. Sie setzen dem Chaos Grenzen und helfen zugleich, jedem den nötigen Freiraum zur Beteiligung zu schaffen. Spielregeln können sein: Jeder ist dafür mitverantwortlich, dass die Ziele der Besprechung erreicht werden. Die Teilnehmer unterdrücken keinen Konflikt, sondern machen ihn zum Thema und klären ihn.

10.7 Die verschiedenen Formen von Besprechungen

Projektbesprechung

Das Projektteam einer Veranstaötung trifft sich, um ein eiliges Projekt zu planen, Maßnahmenkataloge zu entwickeln, gemeinsam wesentliche Arbeitsschritte festzulegen und Aufgaben zu verteilen. Sie fixieren Termine und stimmen sich darin ab, welche anderen, weniger dringenden Arbeiten sie zurückstellen können. Ergebnis ist eine genaue Ablauforganisation des Projektes.

Problemlösungsbesprechung

Der Vorstand eines Vereins kommt zu einer Sitzung zusammen. In den letzten Wochen hat es Probleme und Fehler gegeben, die sich nicht wiederholen dürfen. Zusammen versuchen sie, das Problem zu lösen und Pannen für die Zukunft auszuschließen. Zugegeben, Problemlösungsbesprechungen zählen zu den unbeliebten Besprechungen – dann nämlich, wenn es um die Probleme in der eigenen Abteilung geht. Knifflig wird es, wenn die Teilnehmer nach Schuldigen suchen, statt Wege zu finden, wie sie eine Schwierigkeit gemeinsam bewältigen können. Indes, nicht immer geht es auf

Problemlösungsbesprechungen um interne Schwierigkeiten oder muss gar „schmutzige Wäsche gewaschen“ werden. Probleme können auch durch externe Personen/Anforderungen entstehen.

Brainstorming-Sitzung

Ein Team soll ein neues Produkt entwickeln. Auf ihrer ersten Projektbesprechung suchen alle Beteiligten gemeinsam Lösungswege und Strategien, um das Projekt voranzutreiben. Eine typische Brainstorming-Sitzung: Das Team soll Ideen zusammentragen und gemeinsam Strategien entwickeln.

Wer Brainstormings richtig leitet, wird auf eine Goldader von guten Ideen und wichtigen Argumenten stoßen. Vorteil: Gemeinsam können die Teilnehmer – Schritt für Schritt – Vorschläge machen und danach erwägen, welche Ideen sinnvoll sind und sich umsetzen lassen.

„Wir laden Sie herzlichst ein, um Folgendes zu besprechen ...“

Ein Einladender legt fest, welche Themen zu besprechen sind. Logisch! Einer muss die Initiative ergreifen, die Besprechung ansetzen und erklären, weshalb er zu einer Besprechung einlädt. Auf den ersten Blick scheint es so, dass an diesem Verfahren wenig zu ändern ist. Doch bitte erinnern Sie sich: Betroffene Teilnehmer zu Beteiligten machen.

Möglicherweise möchte ein Teilnehmer ein Thema vorschlagen, das ihm unter den Nägeln brennt. Jemand möchte die Prioritäten anders setzen oder einen Kollegen zusätzlich einladen - auch das ist möglich. Das erste Prinzip einer moderierten Besprechung: Teilnehmer nehmen Einfluss auf die Themenstellung und die Tagesordnung. Das kann bereits bei der Vorbereitung oder während des Meetings geschehen. Aufgabe des Einladenden ist es, Teilnehmern von Anfang an dazu ausreichend Gelegenheit zu geben.

„Was ich Ihnen mitzuteilen habe ...“

Die meisten Besprechungen finden hierarchieübergreifend statt. Die Leitung ist dabei, und zumeist Besprechungsleiter. Haben bislang viele Vorgesetzte die Besprechung geführt, fällt ihnen jetzt die Aufgabe zu, die Besprechung zu moderieren oder sich in die Gruppe zu begeben (und einem Mitarbeiter oder externen Moderator

die Leitung zu überlassen). Was für Vorgesetzte auch heißt: Den Teilnehmern zuzuhören, ihre Ideen gelten zu lassen, ihre Meinungen zu akzeptieren – und sie aufzufordern, sich zu den Besprechungsthemen frei zu äußern.

10.8 Die moderierte Besprechung

In einer moderierten Besprechung sind die Meinungen aller Beteiligten mehr als nur gestattet oder erwünscht. Eine moderierte Besprechung setzt zwingend voraus, dass tatsächlich möglichst alle ihre Beiträge äußern. Die Wortbeiträge aller sind notwendig

10. Besprechungen

und wertvoll. Weshalb? Der Moderation liegt ein anderes Verständnis des Menschen zu Grunde. Moderatoren gehen davon aus, dass zusammenarbeitende Menschen in der Regel reif genug sind, ihre Probleme selbst zu lösen. Im Prinzip braucht es keinen „Chef“ am Kopfende des Tisches, der die Besprechungsrunde steuert und für die Mitarbeiter Verantwortung trägt. Moderatoren setzen voraus, dass die Besprechungsteilnehmer für ihre Arbeit gemeinsam Mittel und Wege finden, ihre Projekte zu organisieren, Informationen auszutauschen und Probleme zu lösen.

Und was ist mit dem Besprechungsleiter?

Ihm weist die Moderation eine neue Aufgabe zu. Hat er bislang als „teilnehmender Vorgesetzter“ den Kurs bestimmt und für das Meeting (deshalb) auch die Verantwortung übernommen, so begleitet er jetzt als Moderator die Besprechung. Er gibt nicht mehr den Kurs vor, sondern ist für den Prozess der Moderation verantwortlich. Und seine Verantwortung, die er für das Meeting trägt? Aus Betroffenen Beteiligte machen: Die Verantwortung liegt bei der Gruppe selbst.

10.9 Das leistungsfähige Prinzip Moderation

Sie beabsichtigen, Teilnehmer über ein Thema zu informieren.

Die Techniken für die Präsentation werden Ihnen helfen. Mit Schaubildern und Erklärungen können Sie verständlich und nachvollziehbar Informationen vermitteln. Sie ersparen sich und Ihren Teilnehmern nach der Besprechung zeitraubende Recherchen oder Rückfragen.

Sie beabsichtigen, Probleme zu analysieren.

Die Moderationsmethode unterstützt Sie, gemeinsam Ursachen für Probleme aufzufindig zu machen, sie zusammenzufassen, Lösungsansätze zu bewerten und Maßnahmen zu beschließen. Kooperativ gefasste Beschlüsse werden Ihre Teilnehmer akzeptieren und umsetzen. Ihre Mitarbeiter kennen die Hintergründe für diese Beschlüsse und haben eigene Ideen und Meinungen beigesteuert. Sie ersparen sich den Ärger, dass sich jemand nicht an der Lösung des Problems beteiligt und damit die sorgfältig herbeigeführten Beschlüsse torpediert.

Sie beabsichtigen, Ideen zu sammeln.

Die Moderationsmethode hilft, Ideen zusammenzutragen, zu visualisieren, einen Überblick zu geben und zu bewerten. Nun, auf einem Blatt Papier könnten Sie das vielleicht auch alleine tun. Aber: Vor allem dann, wenn Ihre Besprechungsrunde sich aus verschiedenen Fachkräften oder Spezialisten zusammensetzt, werden die Teilnehmer die Ideen aus verschiedenen Perspektiven ergänzen und Ungenauigkeiten sofort klären. Sie ersparen sich nach dem Meeting wiederum Rückfragen („Haben Sie nicht eine Idee?“ – „Meinen Sie, das kann man wirklich machen?“).

Sie beabsichtigen, Entscheidungen vorzubereiten.

Der Mensch denkt nur selten in Alternativen. Zumeist denken wir nur über einen einzigen Weg nach, um ein Ziel zu erreichen. In der Besprechungsrunde werden Sie eine Vielzahl von Wegen entdecken, die Erfolg versprechenden Wege herausfiltern und zugleich sinnvolle Alternativen festlegen.

10.10 Konflikte meistern

Nicht jede Besprechung verläuft in harmonischen, beinahe friedvollen Bahnen. Lassen Sie sich von Konflikten nicht irritieren. Von Zeit zu Zeit prallen gegensätzliche Meinungen aufeinander, und auch zwei „verfeindete“ Mitarbeiter können eine Besprechung erheblich aus dem Gleichgewicht bringen. Die Moderation soll Sie darin unterstützen, eine Besprechung effektiver zu leiten – was nicht heißt, dass Moderation ein Mittel ist, Konflikte zu umgehen.

Mit der Moderationsmethode verhindern Sie, dass schwelende Konflikte die Arbeitsatmosphäre stören. Sie packen Konflikte künftig sachlich und konstruktiv an, selbst jene schwer fassbaren Animositäten, die unter der Oberfläche gären und das Klima belasten. Während der Moderation darf nichts unter den Teppich gekehrt werden.

Denn auch Konflikte sind Informationen. Übergehen Sie keine Kritik. Machen Sie Konflikte zum Thema, sorgen Sie auch bei Meinungsverschiedenheiten und Streit für Transparenz. Subversive Störungen allerdings sollten Sie sofort abstellen. Das schreiben bereits die Spielregeln vor.

Ein Teilnehmer erklärt sich mit einem Beitrag partout nicht einverstanden. Was tun? Erinnern Sie sich: Jeder Beitrag „gilt“. Nicht nur Ideen sind Beiträge, sondern auch Kritik, sogar ein geäußertes und nicht näher beschriebenes Unbehagen. Nichts wird gewertet, als Gefühlsduselei oder Meinungsmache abgetan.

Daran führt kein Weg vorbei. Gehen Sie also den direkten Weg. Eine hilfreiche Technik: Möchte jemand an einem Beitrag Kritik üben, geben Sie ihm einen Aufkleber mit einem stilisierten „Blitz“, dem Konfliktpfeil. Fehlt Ihnen der Blitz-Aufkleber im Augenblick, zeichnen Sie mit einem Moderationsmarker ein Blitz-Symbol auf eine kleine runde Karte.

Der Teilnehmer bringt diesen Konfliktpfeil an der Karte an, die ihm nicht passt. Damit drückt er aus: „Ich bin damit nicht einverstanden.“ Sie brauchen dann darüber nicht in aller Länge und Breite zu diskutieren. Zugleich muss sich der Teilnehmer nicht rechtfertigen. Seine Kritik ist zur Kenntnis genommen und festgehalten worden. Fertig.

Mitunter reicht der „Konfliktpfeil“ nicht aus. Der Teilnehmer möchte seine Kritik erläutern und ein Statement abgeben. Auch dies sollten Sie ihm nicht verwehren. Geben Sie ihm eine Karte, auf der er (ähnlich wie bei der Kartenfrage) seine Kritik kurz und bündig notiert. Hängen Sie diese Karte mit dem Blitz-Symbol, dem Konfliktpfeil, an den betreffenden Beitrag. „Blitz und Donner“, wie Moderatoren diese Form der Visualisierung von Kritik nennen. Ähnlich, wie Sie Kritik visualisieren, können Sie natürlich auch Beifall

10. Besprechungen

und spontane Zustimmung kennzeichnen. Dafür gibt es einen runden Aufkleber mit einem Herz-Symbol.

10.11 Wie Sie Störungen beseitigen

Nicht nur Gruppenmitglieder können stören, indem sie ständig die Besprechung unterbrechen, sich nicht an die Spielregeln halten oder gar Macht ausüben und zu manipulieren versuchen. Auch offenstehende Türen, zu wenig Licht oder das Bedürfnis nach einer Pause beeinträchtigen das Besprechungsklima. Hier gilt die Spielregel: „Die Beseitigung von Störungen hat Vorrang.“ Jeder hat das Recht, für diese „Kleinigkeiten“ eine Besprechung kurz zu unterbrechen. Denn diese „Kleinigkeiten“ ärgern den einen oder anderen so sehr, dass er sich mehr mit der Störung als mit dem Thema beschäftigt. Er ist nicht konzentriert bei der Sache und am gemeinsamen Prozess beteiligt.

Fordern Sie Ihre Teilnehmer auf: Sobald sich jemand gedanklich mit Belästigungen befasst oder sich zu ärgern beginnt, darf er sich zu Wort melden und die Störung beseitigen. Macht jemand auf eine Störung aufmerksam, muss sich der Moderator darum kümmern. Sofort.

Klären Sie ab: Ist die Störung bereits damit beseitigt, dass Sie darauf ansprechen? Wenn ja, können Sie anschließend weitermachen? Damit stellen Sie kleineren Verdross problemlos ab.

Bei massiveren Störungen sollten Sie nachhaken. Was erwartet der Teilnehmer vom Moderator oder anderen Teilnehmern? Akzeptiert dies die Gruppe? Wenn nicht, (wie) können Sie dem Teilnehmer entgegenkommen? Müssen Sie das Problem jetzt, in diesem Augenblick lösen – oder reicht es, wenn Sie sich später darum kümmern? Sollte die Gruppe dieses Problem überhaupt lösen – oder kann sie damit leben?

10.12 Wenn es in der Runde „kracht“

Dann hilft Ihnen nichts anderes, als aus dem Konflikt ein eigenes Thema zu machen. Moderatoren nennen dies „Blitzlicht“. Mit dieser Technik bewältigen Sie eine Konfliktsituation, die das Arbeitsklima nachhaltig belastet. Zudem haben Sie mit dem Blitzlicht ein Werkzeug an der Hand, das Sie als Moderator aus der Bredouille bringt.

Gehen Sie in zwei Schritten vor. Schritt eins: In einer kurzen Aussage schildert jedes Gruppenmitglied, wie es die augenblickliche Situation erlebt. Diese Statements sollen nicht nur, sie müssen subjektiv sein. Gerade diese Subjektivität trägt dazu bei, die Lage zu sondieren. Zweiter Schritt: Jeder Teilnehmer formuliert in einer ebenso knappen Aussage, was er sich jetzt wünscht oder was er vorschlägt.

Schwelt also ein Konflikt, sollten Sie mutig zur Blitzlichttechnik greifen. Erinnern Sie die Gruppe zunächst an ihr gemeinsam formuliertes Ziel, an die Spielregeln und an die Mitverantwortung eines jeden dafür, dass Ziele erreicht und Spielregeln eingehalten werden. Erläutern Sie die Blitzlichtregel. Gehen Sie anschließend beide Schritte durch.

In fast allen Fällen werden Sie eine Basis finden, auf der Sie das Problem lösen und die Störung beseitigen können.

11. Los geht's... Gut vorbereitet!!

11. Los geht's... Gut vorbereitet!!

Bislang haben Sie die „moderierte Besprechung“ im stillen Kämmerchen konzipiert. Laden Sie jetzt ein zu Ihrer Besprechung und setzen Sie schon in dieser Einladung deutliche Signale. Geben Sie jedem Teilnehmer genug Zeit, sich vorzubereiten. Bringen Sie die Einladung frühzeitig auf den Weg. Damit werden Sie bereits Punkte machen.

Memo-Zettel oder handschriftlich unterzeichneter Brief – beides kann als Einladung dienen. Eine gute Einladung aber enthält Informationen zu folgenden, rein „technischen“ Punkten: Der Empfänger der Einladung ist genannt, und auch der Absender fehlt nicht. Es folgen: Ort, Datum und Zeit der Besprechung, der genaue Beginn und das Ende der Besprechung mit präziser Uhrzeit (besonders beim Ende sind Circa-Angaben kaum eine Planungsgrundlage für Ihre Teilnehmer). Eine gute Einladung nennt außerdem die Teilnehmer der Besprechung, bereits feststehende Themen mit den jeweiligen Zielen, die benötigten Unterlagen und die Aufgaben des Teilnehmers.

Teilen Sie also jedem Teilnehmer für jedes Thema mit, ob eine Präsentation, „Fragestunde“, Diskussion, Problemanalyse, Ideenfindung, Bewertung oder Entscheidung auf dem Programm steht. Dank dieser Angaben bereiten sich Teilnehmer besser vor und gehen mit konkreten Erwartungen in die Besprechung: „Ich werde mitentscheiden ...“

Zugegeben, es kostet Zeit, eine Besprechung vorzubereiten – vielleicht mehr Zeit als gewohnt. Sie werden sehen, dass sich diese Zeitinvestition rentieren kann. Nämlich dann, wenn Ihre Besprechungen Erfolg haben, wenn Sie sehen, dass sich nach Besprechungen in Ihrem Team, in Ihrer Abteilung oder in Ihrer Institution tatsächlich etwas bewegt. Sie werden feststellen, dass Ihre Teilnehmer und auch Sie selbst nach einer Besprechung zufriedener sind. Und dass die oft missliebigen Zusammenkünfte im Konferenzzimmer wieder Freude machen.


Checkliste: Besprechungen planen		
Nr.	Aufgabe	erledigt
1.	Teilnehmer festlegen	<input type="checkbox"/>
2.	Ort und Räumlichkeit bestimmen (intern oder extern)	<input type="checkbox"/>
3.	Tagesordnungspunkte (TOPs) festlegen und Agenda entwerfen <ul style="list-style-type: none"> ◆ Themen benennen („Sonstiges“ nicht vergessen) ◆ Zeit pro Thema ◆ Beginn und Ende der Besprechung ◆ Falls länger als 1,5 Std. → Pausen einplanen 	<input type="checkbox"/>
4.	Diskussionsunterlagen zusammenstellen <ul style="list-style-type: none"> ◆ Unterlagen zu den TOPs ◆ ggf. Pro und Contra (Hilfestellung bei anstehenden Entscheidungen) ◆ ggf. Zusammenfassung bereits vorliegender Meinungen 	<input type="checkbox"/>
5.	Einladung mit folgenden Punkten formulieren: <ul style="list-style-type: none"> ◆ TOPs ◆ Anlass (Nutzen, Grund, Zweck, Ziel)? ◆ Wo und wann (ggf. wie lange) findet die Besprechung statt? ◆ Teilnehmerkreis 	<input type="checkbox"/>
6.	Agenda und Diskussionsunterlagen mit der Einladung verschicken	<input type="checkbox"/>
7.	Teilnahmebestätigungen einholen	<input type="checkbox"/>
8.	Für die nötigen Hilfsmittel sorgen: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Tafel/ Papier mit verschiedenen Stiften und Lappen ◆ Laptop/ Beamer (vor der Sitzung testen) ◆ Moderatorenkoffer (Inhalte vor der Sitzung auf Vollständigkeit prüfen) 	<input type="checkbox"/>
9.	Bewirtung organisieren	<input type="checkbox"/>
10.	Bei Bedarf: Sitzordnung festlegen und Tischkarten anfertigen	<input type="checkbox"/>
11.	Protokollart festlegen (ausführlich bzw. Gesprächsnotizen mit Ergebnissen/ Beschlüssen je nach Zweck des Protokolls)	<input type="checkbox"/>
12.	Protokollführer ernennen	<input type="checkbox"/>

12. Folien

12. Folien

Folie 4




WF1



professional organisation & training
Falkenberg GmbH

Inhalte – Ablauf

Einführung, Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Erste Übungen
Gelungene Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Sender/Empfänger • Botschaften
Haltung	<ul style="list-style-type: none"> • Körperhaltung • innere Haltung
Gesprächsaufbau	<ul style="list-style-type: none"> • Kontakt aufnehmen • Grundsätzliches
Besprechungen und Moderation	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlagen • Moderationstechniken
Konflikte	<ul style="list-style-type: none"> • Umgang mit Konflikten
Besprechungsplanung	<ul style="list-style-type: none"> • Checkliste

Systemischer Business Coach
nach DBVC

Externe
Datenschutzbeauftragte

Waltraud Falkenberg

17.05.2019

4

Folie 5

Aufgabe 1

Unterlage Seite 4



professional organisation & training
Falkenberg GmbH







Systemischer Business Coach
nach DBVC

Externe
Dienstreueaufträge


Waltraud Falkenberg

17.05.2019

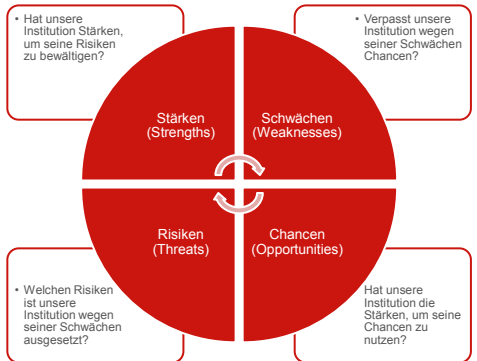
5




Folie 6

Die SWOT-Analyse



professional organisation & training
Falkenberg GmbH



Systemischer Business Coach
nach DBVC

Externe
Dienstreueaufträge

Waltraud Falkenberg

17.05.2019

6

12. Folien

Folie 7

Aufgabe 2

Unterlage Seite 6



professional organisation & training
Falkenberg GmbH

Microsoft
Microsoft
Office
Systemische Business Coach
nach DEVC
Externe
Dolmetschtaetigkeit
Waltraud Falkenberg
17.05.2019
7

Folie 8

Grundlagen der Kommunikation

Brainstorming zu dem Begriff Kommunikation

Kommunikation ist...

...

...

...



professional organisation & training
Falkenberg GmbH

Microsoft
Microsoft
Office
Systemische Business Coach
nach DEVC
Externe
Dolmetschtaetigkeit
Waltraud Falkenberg
17.05.2019
8

Folie 9

Grundlagen der Kommunikation



Grundlagen


Watzlawick **Konstruktivismus**

Schulz von Thun **Kommunikation**

   Systemischer Business Coach nach DBVC Externe Coachschulungstrainer Waltraud Falkenberg 17.05.2019 9




Folie 10

Grundlagen der Kommunikation



Watzlawick - die 5 Axiome

1. Man kann nicht nicht kommunizieren
2. Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und Beziehungsaspekt, derart, dass letzterer den ersteren bestimmt.
3. Die Natur einer Beziehung ist durch die Inter-punktion der Kommunikationsabläufe abhängig
4. Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoge Modalitäten.
5. Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär.


   Systemischer Business Coach nach DBVC Externe Coachschulungstrainer Waltraud Falkenberg 17.05.2019 10

12. Folien

Folie 11

Grundlagen der Kommunikation

1. Man kann nicht nicht kommunizieren



P O T
professional organisation & training
Falkenberg GmbH

Microsoft
Microsoft
Office
Systemische Business Coach
nach DBV
Externe
Dolmetschschulung
Waltraud Falkenberg
17.05.2019
11

Folie 12

Grundlagen der Kommunikation

2. Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und Beziehungsaspekt, derart, dass letzterer den ersteren bestimmt.



P O T
professional organisation & training
Falkenberg GmbH

Microsoft
Microsoft
Office
Systemische Business Coach
nach DBV
Externe
Dolmetschschulung
Waltraud Falkenberg
17.05.2019
12

Folie 13

Grundlagen der Kommunikation

P O T
 professional organisation & training
 Falkenberg GmbH

3. Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe abhängig

Ehemann Ehefrau Ehemann Ehefrau Ehemann Ehefrau Ehemann Ehefrau Ehemann Ehefrau

zieht sich zurück nörgelt zieht sich zurück nörgelt zieht sich zurück nörgelt zieht sich zurück nörgelt

Microsoft
Kommunikation Microsoft
Office 365 Microsoft
Office Systemischer Business Coach
nach DBVC Externe
Dienstreueintragung Waltraud Falkenberg 17.05.2019 13

Folie 14

Grundlagen der Kommunikation

P O T
 professional organisation & training
 Falkenberg GmbH

4. Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoge Modalitäten.

Inhalt Beziehung Worte Körpersprache

Microsoft
Kommunikation Microsoft
Office 365 Microsoft
Office Systemischer Business Coach
nach DBVC Externe
Dienstreueintragung Waltraud Falkenberg 17.05.2019 14

12. Folien

Folie 15

Grundlagen der Kommunikation

P O T
 professional organisation & training
 Falkenberg GmbH

5. Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär.

Microsoft
 Microsoft
 Office
 Systemischer Business Coach
 nach DBV
 Externe
 Unternehmensberatung
 Waltraud Falkenberg
 17.05.2019
 15

Folie 16

Grundlagen der Kommunikation

P O T
 professional organisation & training
 Falkenberg GmbH

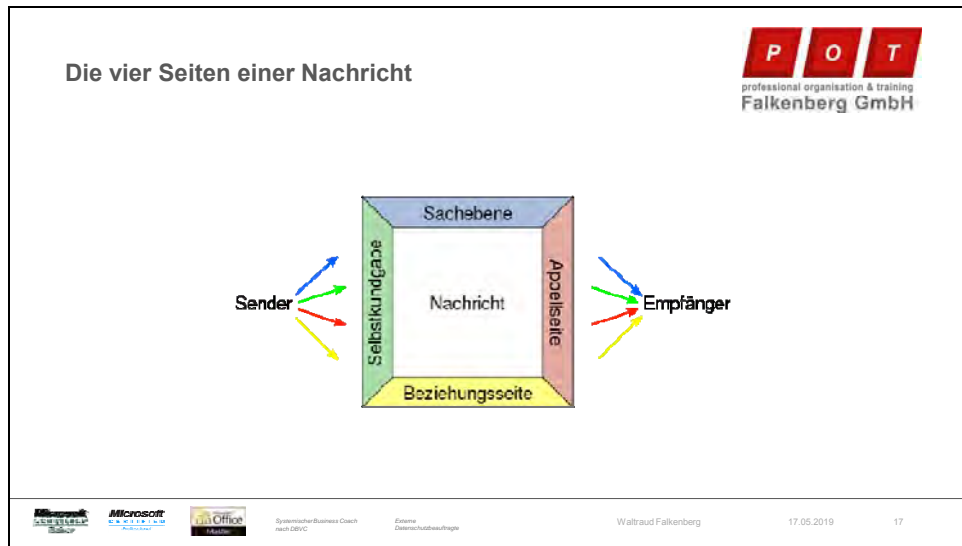
Schulz von Thun - Kommunikation

Die 4 Seiten einer Nachricht

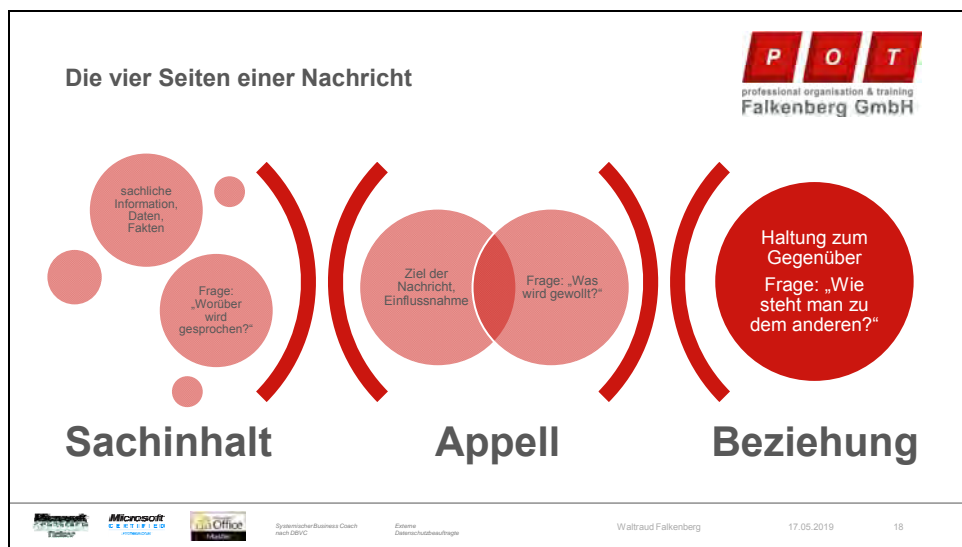
1. Sachebene
2. Beziehungsebene
3. Apellebene
4. Selbstkundgabe

Microsoft
 Microsoft
 Office
 Systemischer Business Coach
 nach DBV
 Externe
 Unternehmensberatung
 Waltraud Falkenberg
 17.05.2019
 16

Folie 17



Folie 18



12. Folien

Folie 19

Die vier Seiten einer Nachricht

Selbstäußerung:
Was offenbart sie über sich?

Sachappell:
Wofür spricht sie?

Appell:
Was soll sie von mir?

Beziehungspanappell:
Wie steht sie zu mir?

P O T
 professional organisation & training
 Falkenberg GmbH

Microsoft
 Microsoft
 Office
 Systemische Business Coach nach DBV
 Externe
 Unternehmensberatung
 Waltraud Falkenberg
 17.05.2019
 19

Folie 20

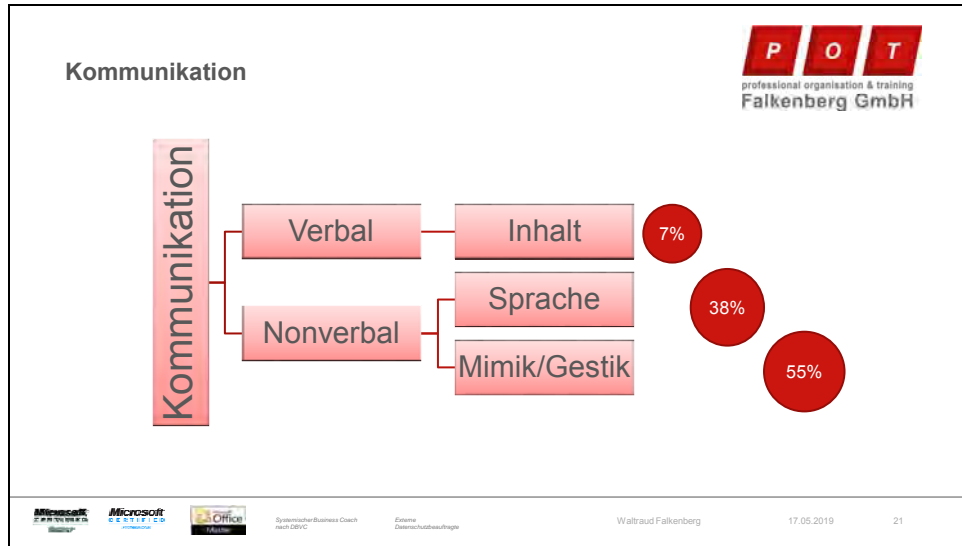
Die vier Seiten einer Nachricht

Es ist Grün!!!!

P O T
 professional organisation & training
 Falkenberg GmbH

Microsoft
 Microsoft
 Office
 Systemische Business Coach nach DBV
 Externe
 Unternehmensberatung
 Waltraud Falkenberg
 17.05.2019
 20

Folie 21

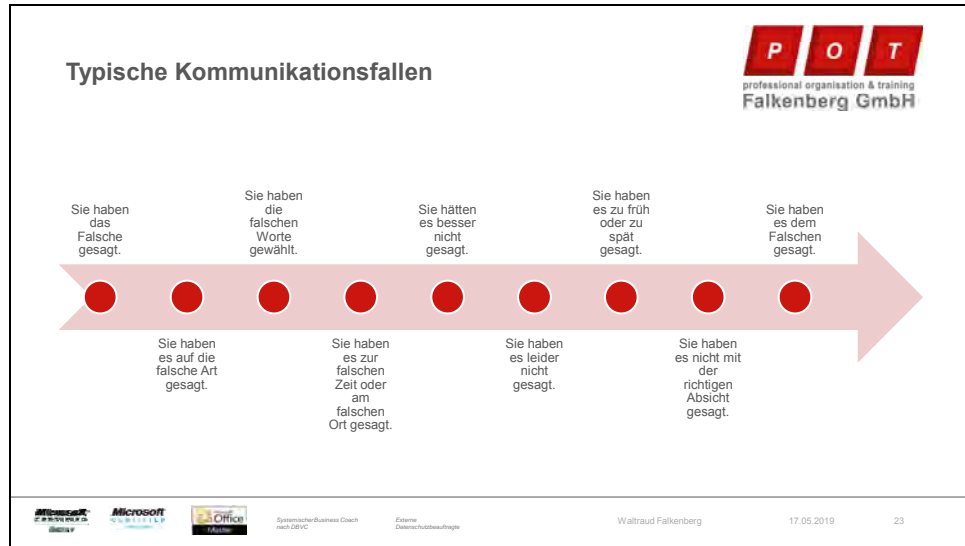


Folie 22

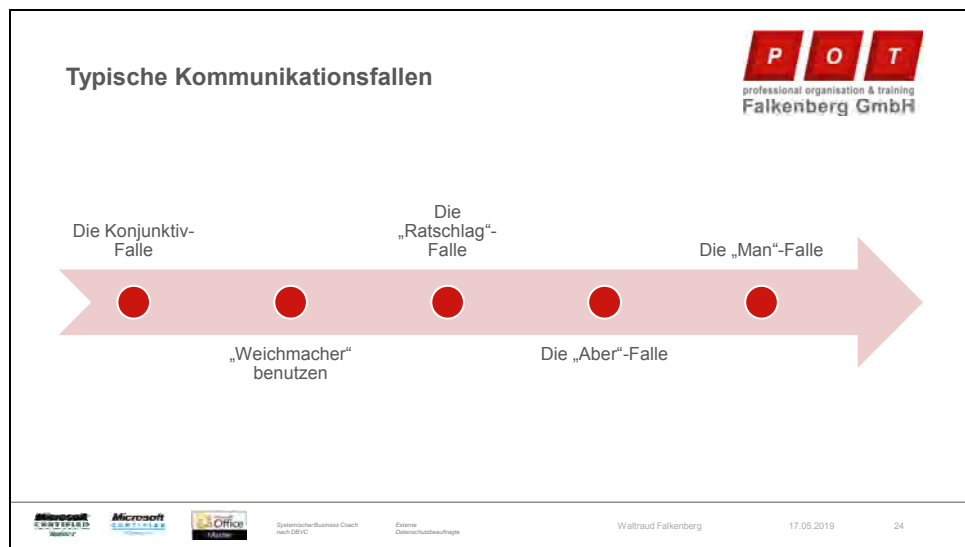


12. Folien

Folie 23




Folie 24






Folie 25

Übung



professional organisation & training
Falkenberg GmbH

Systemischer Business Coach
nach DBV

Externe
Dolmetschschulung

Waltraud Falkenberg

17.05.2019

25

Folie 26

Körperhaltung



professional organisation & training
Falkenberg GmbH

Hände

- Zeigen der Handinnenseite → Geben und Nehmen (Offenheit)
- Faust → Aggressivität
- Klammern an einen Gegenstand → Unsicherheit

Körper

- Starre Körperhaltung → Verschlossenheit
- Auf- und Abgehen → Überlegen, Entwickeln
- „Eingezogener Kopf“ → Ängstlich, last auf den Schultern
- Durchgedrückte Kniekehlen → nach Halt suchend





Systemischer Business Coach
nach DBV

Externe
Dolmetschschulung

Waltraud Falkenberg


17.05.2019

26

12. Folien

Folie 27

Körperhaltung






professional organisation & training
Falkenberg GmbH

Sitzen

- Auf der Stuhlkante → auf dem Sprung sein
- Wippen auf dem Stuhl → Ungeduld, geringes Interesse
- Aufrechtes Sitzen → Vitalität
- Vorgebeugt, zusammengesunken → Passivität

Kopf

- Schultern hoch, Kopf runter → Verteidigung
- „den Hals zeigen“ → Keine Angst, Aufmerksamkeit, Interesse
- Kinn nach oben und vorne → Angriff

Systemischer Business Coach nach DBVC

Externe Datenschutzbeauftragte


Waltraud Falkenberg

17.05.2019

27

Folie 28

Innere Haltung



professional organisation & training
Falkenberg GmbH

Nervosität

Anspannung – Entspannung




Wohlfühlen

Sicherheit

Aggressivität

➔

Spiegelt sich in unseren Bewegungen

Systemischer Business Coach nach DBVC

Externe Datenschutzbeauftragte

Waltraud Falkenberg

17.05.2019

28

Folie 29

Gruppenbildung

P O T
professional organisation & training
Falkenberg GmbH

Tisch Tisch Tisch Tisch

Tisch Tisch Tisch Tisch

Tisch Tisch Tisch Tisch

Tisch Tisch Tisch Tisch

Leitung

Wer sitzt wo?

Microsoft, Microsoft, Office, Systemischer Business Coach nach DBVC, Externe Datenschutzbeauftragte, Waltraud Falkenberg, 17.05.2019, 29

Folie 30

Gruppenbildung

P O T
professional organisation & training
Falkenberg GmbH

Tisch Tisch Tisch Tisch

Tisch Tisch Tisch Tisch

Tisch Tisch Tisch Tisch

Tisch Tisch Tisch Tisch

Leitung

Gruppen

Microsoft, Microsoft, Office, Systemischer Business Coach nach DBVC, Externe Datenschutzbeauftragte, Waltraud Falkenberg, 17.05.2019, 30

12. Folien

Folie 31

Gruppenbildung

The diagram shows a group formation layout. It features a grid of tables labeled 'Tisch'. Specific roles are highlighted in colored boxes: 'Meinungs-führer' (blue), 'Wort-führer' (dark blue), 'Mitläufer' (orange), 'Trainer' (white), and 'Leitung' (white). A large red rounded rectangle on the right contains the text 'Gruppen'. The POT logo and company name are in the top right corner. The footer contains logos for Microsoft, Office, and other partners, along with the text 'Systemischer Business Coach nach DBVC', 'Externe Datenschutzbeauftragte', 'Waltraud Falkenberg', '17.05.2019', and '31'.


Folie 32

Gruppenbildung

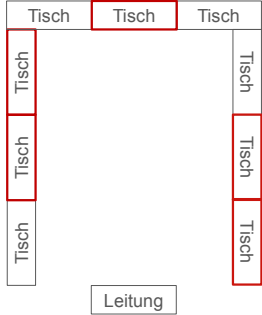
The diagram shows a group formation layout. It features a U-shaped arrangement of tables labeled 'Tisch'. A central role 'Leitung' is positioned at the bottom center of the U-shape. A large red rounded rectangle on the right contains the text 'Wer sitzt wo?'. The POT logo and company name are in the top right corner. The footer contains logos for Microsoft, Office, and other partners, along with the text 'Systemischer Business Coach nach DBVC', 'Externe Datenschutzbeauftragte', 'Waltraud Falkenberg', '17.05.2019', and '32'.

Folie 33




Gruppenbildung



professional organisation & training
Falkenberg GmbH



Wer sitzt wo?

Systemischer Business Coach nach DBVC

Externe Dienstleistungsfirma

Waltraud Falkenberg

17.05.2019

33

Folie 34

Gesprächsführung



professional organisation & training
Falkenberg GmbH

Offene Fragen

- W-Fragen sind immer offene Fragen

W-Fragen

- Wofür brauchen Sie die Zahlen?
Statt:
- Brauchen Sie diese Zahlen für Ihre Arbeit?

➔

Hält den Dialog aufrecht!





Systemischer Business Coach nach DBVC

Externe Dienstleistungsfirma

Waltraud Falkenberg

17.05.2019

34

12. Folien

Folie 35

Aktives Zuhören





Beim aktiven Zuhören geht es darum,

die Sichtweise des Gesprächspartners kennenzulernen und zu verstehen.

Um Missverständnisse zu vermeiden, entscheidende Teile der gehörten Sachverhalte wiederholen:
 • „Habe ich Sie richtig verstanden, dass ...?“
 • „Ich verstehe ...“
 • „Sie meinen also, dass ...“




Systemischer Business Coach nach DBVC
Externe Dienstleistungsbüro
Waltraud Falkenberg
17.05.2019
35

Folie 36

Aktives Zuhören



Ein Beamter, der den Gesuchten seiner Bürger Gehör schenken muss, sollte geduldig und ohne Groll zuhören, weil es den Bittsteller in erste Linie nach Aufmerksamkeit für das, was er sagt, verlangt, mehr noch als nach der Bewilligung des Geforderten...


Ptahhotep, ein ägyptischer Pharao




Systemischer Business Coach nach DBVC
Externe Dienstleistungsbüro
Waltraud Falkenberg
17.05.2019
36

Folie 37

Aufbau - Aktives Zuhören



Aufmerksamkeit zeigen durch kurze Einwürfe, wie:
Ja, Wirklich? Mhm, Verstehe, Interessant! etc.

Stellen Sie Fragen, um Sachverhalte zu klären.

Ermuntern Sie zum Weiterreden. Z.B. Das ist ja interessant! Wie war denn das genau?

Geben Sie die Aussagen Ihrer mit eigenen Worten wieder.
Sie meinen also ... Wenn ich Sie richtig verstanden habe ..

Lassen Sie das Gegenüber ausreden!!

Microsoft
Microsoft
Microsoft
Systemischer Business Coach
nach DBV
Externe
Dachschulungsträger
Waltraud Falkenberg
17.05.2019
37

Folie 38

Aufbau Offene Fragen



Informationsfrage

- Worauf legen Sie besonderen Wert?

Begründungsfrage

- Warum waren Sie letztes Mal nicht zufrieden?

Definitionsfrage

- Was verstehen Sie unter empfindlich?

Microsoft
Microsoft
Microsoft
Systemischer Business Coach
nach DBV
Externe
Dachschulungsträger
Waltraud Falkenberg
17.05.2019
38

12. Folien

Folie 39

Aufbau Geschlossene Fragen



Ja-Nein-Frage

- Darf ich Sie zurückrufen?

Alternativfrage (mindestens zwei Möglichkeiten)

- Soll ich Ihnen die Rechnung per Post oder E-Mail schicken?

Suggestivfrage (= Unterstellung/Beeinflussung)

- *Sie legen doch größten Wert auf Verlässlichkeit?*





Systemischer Business Coach nach DBVC

Externe Dienstleistungsfirma

Waltraud Falkenberg

17.05.2019

39

Folie 40

Aufbau Sympathiekiller „no go“



Da sind Sie hier völlig falsch.

Da kann ich Ihnen nicht helfen. Nein. Gibt es nicht.

Das geht nicht.

Das ist unmöglich.

Ist nicht da.

Keine Zeit.

Das ist ein Problem.

Das stimmt nicht.





Systemischer Business Coach nach DBVC

Externe Dienstleistungsfirma


Waltraud Falkenberg

17.05.2019

40

Folie 41

Aufbau Sympathiekiller „no go“



professional organisation & training
Falkenberg GmbH

Glaubwürdigkeit des Gegenübers in Frage stellen.

- Das habe ich noch nie gehört! Das kann gar nicht sein.

Widersprechen

- Wenn ich das mal richtig stellen darf! Das sehen Sie etwas verkehrt!




Rechtfertigen

- Aber das dient doch lediglich... Wir versuchen doch nur unser Bestes!

Killerphrasen

- Das haben wir schon immer so gemacht.

Ja, aber..



Sprachlicher Business Coach
nach ICF®

Externe
Dachschulungsträgerin

Waltraud Falkenberg

17.05.2019

41

12. Folien

Folie 42

Besprechungen



professional organisation & training
Falkenberg GmbH

Besprechungen sind wichtig.

- Kommunikation!
- Entscheidungen herbeiführen, Absprachen treffen
- Austausch
- Ideen sammeln

Besprechungen sind oft unproduktiv

- kein Ergebnis
- zu wenig Moderation
- „verzetteln“

Warum Besprechungen oft „schiefgehen“

- Zeitüberschreitung
- mangelnde Kooperation
- laufen aus dem Ruder





Systemischer Business Coach
nach DBVC

Externe
Dienstreueinrichtung

Waltraud Falkenberg

17.05.2019

42

Folie 43

Besprechungen



professional organisation & training
Falkenberg GmbH

Die verschiedenen Formen von Besprechungen

Projekt- besprechung	Problem- lösungs- besprechung	Brainstorming -Sitzung	„Wir laden Sie herzlichst ein, um Folgendes zu besprechen ...“	„Was ich Ihnen mitzuteilen habe ...“
-------------------------	-------------------------------------	---------------------------	---	---





Systemischer Business Coach
nach DBVC

Externe
Dienstreueinrichtung

Waltraud Falkenberg

17.05.2019

43

Folie 44

Besprechungen



Typische Besprechungsfehler

- „Grabenkriege“ in der Besprechungsrunde
- Das „Ach-da-fällt-mir-noch-was-ein“-Syndrom
- Der resignierte Teilnehmer
- Das „Zuviel-des-Guten“-Syndrom
- Das „Zwei-Drittel“-Prinzip

Microsoft  Microsoft  Office  Systemischer Business Coach nach DBVC  Externe Dienstleistungsbüro  Waltraud Falkenberg  17.05.2019  44

Folie 45

Aufgabe 3



Gruppenarbeit

- Sammeln Sie Ideen, welche Mittel die typischen „Besprechungsfehler“ vermeiden helfen.
- Beschriften Sie die Moderationskarten entsprechend.

Microsoft  Microsoft  Office  Systemischer Business Coach nach DBVC  Externe Dienstleistungsbüro  Waltraud Falkenberg  17.05.2019  45

Folie 46

Besprechungen



professional organisation & training
Falkenberg GmbH

Typische Besprechungsfehler und was tun dagegen?

- „Grabenkriege“ in der Besprechungsrunde
→ Positionen klären, Konflikte ansprechen
- Das „Ach-da-fällt-mir-noch-was-ein“-Syndrom
→ Zeitlimits setzen, ggf. Sprechzeiten
- Der resignierte Teilnehmer
→ Motivation zu Beginn oder im Vorfeld
- Das „Zuviel-des-Guten“-Syndrom
→ Zeitlimit, klare TOPs
- Das „Zwei-Drittel“-Prinzip
→ Im Vorfeld informieren, die Wichtigkeit klarmachen







Systemischer Business Coach
nach DBVC

Externe
Dienstreueinrichtung

Waltraud Falkenberg

17.05.2019

46

Folie 47

Moderationstechniken



professional organisation & training
Falkenberg GmbH

Leitung oder Moderation?

Leitung	Moderation
<ul style="list-style-type: none"> • klare Vorgaben • Zeitlimits • Redezuweisung 	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerung des Gesprächs • Eigenverantwortlichkeit stärken • Eingreifen nur im Konfliktfall • Raum für Ideen







Systemischer Business Coach
nach DBVC

Externe
Dienstreueinrichtung

Waltraud Falkenberg

17.05.2019

47

Folie 48

Moderationstechniken



professional organisation & training
Falkenberg GmbH

Wann Leitung, wann Moderation?

<p>Leitung - z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Versammlung • Mitteilungen • Schulungen 	<p>Moderation - z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projektbesprechung • Problemlösungsbesprechung • Brainstorming
---	---






Systemischer Business Coach nach DBV | Externe Dienstleistungsträger

Waltraud Falkenberg | 17.05.2019 | 48




Folie 49

Moderationstechniken
Aufbau einer Moderation (I)



professional organisation & training
Falkenberg GmbH

Begrüßung einen Rahmen schaffen	sich sammeln, kennenlernen	offene Fragen klären	die Gruppe orientieren		
				→ Dialog	
Themenorientierung Einstimmung auf's Thema	AKTIVieren der Teilnehmer	Themenpräzisierung	Teilnehmer werden ernstgenommen		→ Einpunktabfrage (Blitzlicht)
Themensichtung Intensive Auseinandersetzung	Probleme für sich konkretisieren	Beziehungsgeföge herausfinden	auf Bereiche verdichten		→ Kartenabfrage → Clustern
Schwerpunkte wählen Hauptprobleme identifizieren	Einteilung von Arbeitsgruppen				→ Mehrpunktabrfr. → paarweiser Vergl.

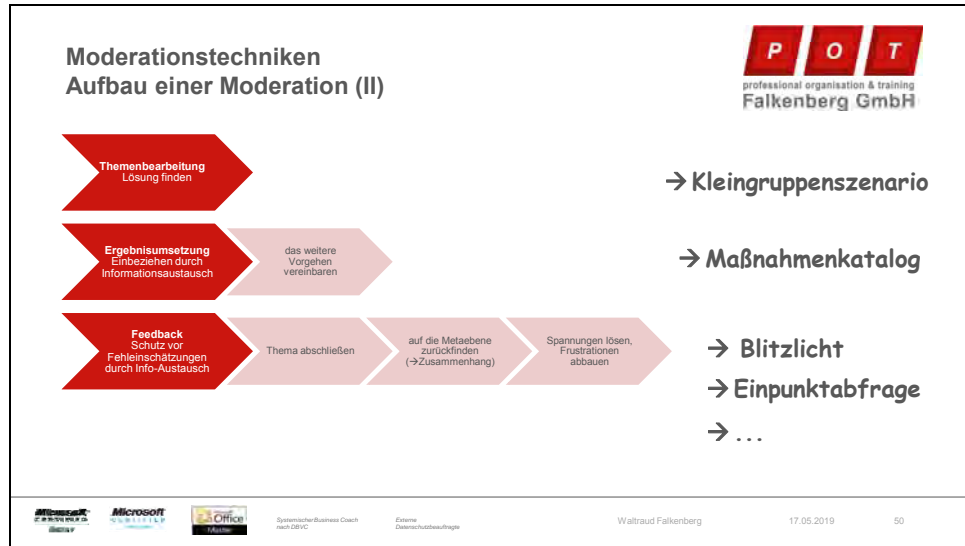




Systemischer Business Coach nach DBV | Externe Dienstleistungsträger

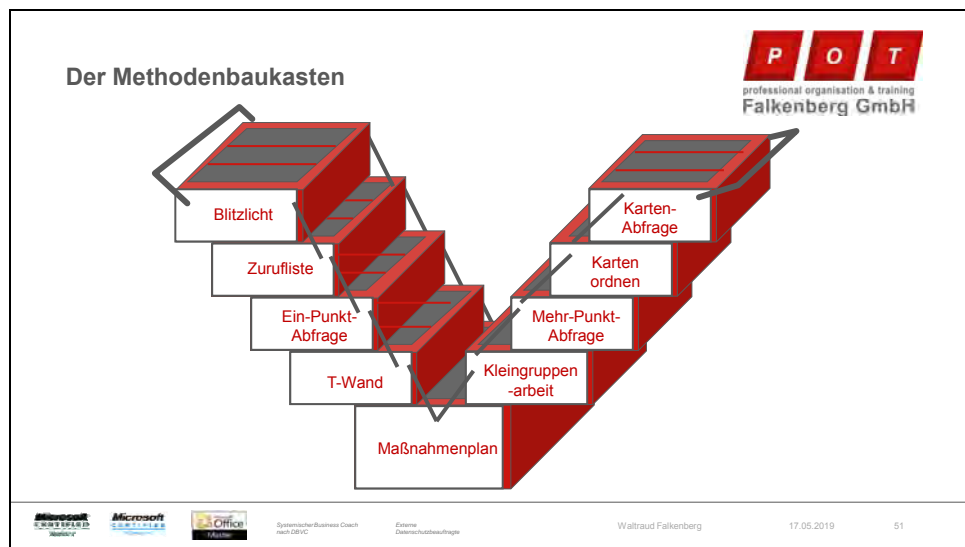
Waltraud Falkenberg | 17.05.2019 | 49

12. Folien

Folie 50



Folie 51



Folie 52



Blitzlicht

Wann einsetzen?

- Als Abschluss einer Moderation
- Um ein Feedback zu erhalten



Wie einsetzen?

- Regeln visualisieren
- Fragen formulieren/ visualisieren
- Nach der Reihe jeden Teilnehmer sprechen lassen
- Mit "in die Runde" setzen
- Selber mitmachen

Regeln:

- jeder spricht nur über sich ("man", "wir" weglassen)
- jeder spricht etwa 1 Minute
- keiner kommentiert


Systemischer Business Coach nach DBV

Externe Datenschutzbeauftragte

Waltraud Falkenberg

17.05.2019

52

Folie 53


Zuruf-Liste

Wann?

- Klares Thema
- Schnell Probleme/Ideen sammeln
- Punkte sollen später nicht geordnet werden
- Gegenseitiges "Befruchten" der Gruppe
- Aktive/unproblematische Gruppe

Wie?

- Frage formulieren/visualisieren
- Beiträge wörtlich/stichpunktartig aufschreiben
- Frage: "Wie darf ich's schreiben?"



Gründe für Unordnung




- Unaufmerksamkeit
- Schilder fehlen
- Chef kontrolliert nicht
- zu wenig Zeit
- keine Lust

oder

Frage

Regeln:

- Ein Moderator stellt sicher, dass immer nur ein Teilnehmer spricht, der andere Moderator notiert jeden Zuruf, wenn möglich wörtlich.

Systemischer Business Coach nach DBV

Externe Datenschutzbeauftragte


Waltraud Falkenberg

17.05.2019

53

12. Folien

Folie 54



professional organisation & training
Falkenberg GmbH

Mehrpunktabfrage



Wann?




- Rangreihenfolge/Schwerpunkte finden
- Qualitative, nicht quantitative Gewichtung

Wie?

- Frage formulieren/visualisieren
- Punkte ausgeben
5 Themen = 3 Punkte
8 Themen = 4 Punkte ...
- allg.:
Alle Punkten gleichzeitig und frei Auswerten:
Abzählen durch abstreichen
Rang vergeben

Beispiel

Nr	Thema	Punkte	Rang	Bearbeitung
1	Themen aus Karten ordnen oder Zuruffliste		13 A	sofort, in Gruppenarbeit
2			8 B	Maßnahmenplan

Systemischer Business Coach nach DBVC


Externe Dienstleistungsbüro

Waltraud Falkenberg

17.05.2019

54

Folie 55



professional organisation & training
Falkenberg GmbH

Karten-Abfrage

Wann?




- Problemlösungen
- Detaillösungen
- effizientes Arbeiten
- maximal 3-4 Personen

Wie?

- Frage formulieren/visualisieren
- Anzahl, Farbe und Form der Karten festlegen
- Karten verteilen und schreiben lassen
- Nur eine Idee pro Karte
- Stichworte (1-Zeile) oder Halbsätze (3-Zeilen)
- Zeit vorgeben oder offen lassen
- WARTEN!
- Karten einsammeln und mischen

Stichworte

Wenn Stichworte nicht erklärend genug Halbsätze verwenden

Systemischer Business Coach nach DBVC

Externe Dienstleistungsbüro

Waltraud Falkenberg

17.05.2019

55

Folie 56

Kleingruppenarbeit

Wann?

- Neue, kreative Ideen/Lösungen von allen Gruppenmitgliedern sammeln
- Punkte sollen später geordnet und weiterbearbeitet werden

Wie?

- Frage formulieren/visualisieren
- Aufgabe festlegen
- Gruppen einteilen
- Zeit für Bearbeitung und Präsentation bestimmen
- Form der Präsentation festlegen
- Art des Ergebnisses vereinbaren



P O T
professional organisation & training
Falkenberg GmbH

Microsoft
Microsoft
Microsoft Office
Systemischer Business Coach
nach DBVC
Externe
Dachschulungsträger

Waltraud Falkenberg 17.05.2019 56

Folie 57

P O T
professional organisation & training
Falkenberg GmbH


Microsoft
Microsoft
Microsoft Office
Systemischer Business Coach
nach DBVC
Externe
Dachschulungsträger

Waltraud Falkenberg 17.05.2019 57

12. Folien

Folie 58

Konfliktdefinition



professional organisation & training
Falkenberg GmbH

Brainstorming zu dem Begriff Konflikt

Ein
sozialer
Konflikt
ist...




eine Interaktion,

bei der es Unvereinbarkeiten gibt,

die als Beeinträchtigung erlebt werden.

Nach F. Glasl

lat. configere = zusammenstoßen

Systemischer Business Coach
nach DBVC

Externe
Dienstreueausübung

Waltraud Falkenberg

17.05.2019

58

Folie 59

Konfliktdefinition



professional organisation & training
Falkenberg GmbH

Ebenen von Konflikten

Sachebene

- Zahlen
- Daten
- Fakten

Beziehungsebene

- Emotionen
- Bedürfnisse
- Wünsche
- Selbstwertgefühl
- Einstellungen
- Werte





Systemischer Business Coach
nach DBVC

Externe
Dienstreueausübung

Waltraud Falkenberg

17.05.2019

59

Folie 60

Konfliktdefinition



Konfliktarten

- soziale Konflikte**
 - zwischenmenschlich
- strukturelle Konflikte**
 - organisationsbedingt
- innere Konflikte**
 - unvereinbare innere Impulse

Microsoft, Microsoft Certified, Office, Systemischer Business Coach nach DBVC, Externe Dienstleistungsbüro, Waltraud Falkenberg, 17.05.2019, 60

Folie 61

Konfliktdefinition



Konfliktarten

- Verteilungskonflikte**
 - als ungerecht erlebte Verteilung von Ressourcen
- Zielkonflikte**
 - differente Ziele und Interessen
- Beurteilungskonflikte**
 - unterschiedliche Wahrnehmung
- Rollenkonflikte**
 - unvereinbare Anforderungen

Microsoft, Microsoft Certified, Office, Systemischer Business Coach nach DBVC, Externe Dienstleistungsbüro, Waltraud Falkenberg, 17.05.2019, 61

12. Folien

Folie 62

Konflikte

Chancen von Konflikten

- Welche Chancen liegen in Konflikten?
- Was ist der Nutzen davon, dass Konflikte entstehen?
- Was hat man davon, Konflikte einzugehen und zu lösen?

P O T
 professional organisation & training
 Falkenberg GmbH

Microsoft, Microsoft, Office, Systemischer Business Coach nach DBVC, Externe Datenschutzbeauftragte, Waltraud Falkenberg, 17.05.2019, 62


Folie 63

Konfliktmerkmale

P O T
 professional organisation & training
 Falkenberg GmbH

Microsoft, Microsoft, Office, Systemischer Business Coach nach DBVC, Externe Datenschutzbeauftragte, Waltraud Falkenberg, 17.05.2019, 63




Folie 64




professional organisation & training
Falkenberg GmbH

Checkliste für die Planung

Checkliste: Besprechungen planen	
Nr. Aufgabe	erledigt
1. Teilnehmer festlegen	<input type="checkbox"/>
2. Ort und Räumlichkeit bestimmen (intern oder extern)	<input type="checkbox"/>
3. Tagesordnungspunkte (TOPs) festlegen und Agenda entwerfen <ul style="list-style-type: none"> ◆ Themen benennen („Sonstiges“ nicht vergessen) ◆ Zeit pro Thema ◆ Beginn und Ende der Besprechung ◆ Falls länger als 1,5 Std. → Pausen einplanen 	<input type="checkbox"/>
4. Diskussionsunterlagen zusammenstellen <ul style="list-style-type: none"> ◆ Unterlagen zu den TOPs ◆ ggf. Pro und Contra (Hilfestellung bei anstehenden Entscheidungen) ◆ ggf. Zusammenfassung bereits vorliegender Meinungen 	<input type="checkbox"/>




Systemischer Business Coach nach DBV
Externe Dienstleistungsstrategie
Waltraud Falkenberg
17.05.2019
64




Folie 65



professional organisation & training
Falkenberg GmbH


Checkliste für die Planung


5. Einladung mit folgenden Punkten formulieren: <ul style="list-style-type: none"> ◆ TOPs ◆ Anlass (Nutzen, Grund, Zweck, Ziel)? ◆ Wo und wann (ggf. wie lange) findet die Besprechung statt? ◆ Teilnehmerkreis 	<input type="checkbox"/>
6. Agenda und Diskussionsunterlagen mit der Einladung verschicken	<input type="checkbox"/>
7. Teilnahmebestätigungen einholen	<input type="checkbox"/>
8. Für die nötigen Hilfsmittel sorgen: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Tafel/ Papier mit verschiedenen Stiften und Lappen ◆ Laptop/ Beamer (vor der Sitzung testen) ◆ Moderatorenkoffer (Inhalte vor der Sitzung auf Vollständigkeit prüfen) 	<input type="checkbox"/>
9. Bewirtung organisieren	<input type="checkbox"/>




Systemischer Business Coach nach DBV
Externe Dienstleistungsstrategie
Waltraud Falkenberg
17.05.2019
65




Checkliste für die Planung

10. Bei Bedarf: Sitzordnung festlegen und Tischkarten anfertigen	<input type="checkbox"/>
11. Protokollart festlegen (ausführlich bzw. Gesprächsnotizen mit Ergebnissen/ Beschlüssen je nach Zweck des Protokolls)	<input type="checkbox"/>
12. Protokollführer ernennen	<input type="checkbox"/>


professional organisation & training
Falkenberg GmbH



Gute Vorbereitung bringt das beste Ergebnis!!

Systemischer Business Coach
nach ICF®
Externe
Dachverbandzugehörige

Waltraud Falkenberg

17.05.2019 66