



Die Kunst der Moderation

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

Günter W. Remmert

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

Dieses Seminarskript steht unter einer [Creative Commons Namensnennung 3.0 Deutschland Lizenz \(CC BY 3.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/de/).



Sie dürfen das Werk und seinen Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen und sogar Abwandlungen und Bearbeitungen anfertigen.

Einzige Bedingung: Nennen Sie meinen Namen sowie die volle Internet-Adresse, unter der Sie das Werk gefunden haben.

INHALT

WAS IST MODERATION?	4
Definitionen	4
Beschreibung	5
Herkunft und Hintergrund	7
HALTUNGEN	7
GASTGEBERSCHAFT	8
WERTSCHÄTZUNG	8
MEHRPARTEILICHKEIT	9
GEPLANT ODER IMPROVISIERT?	9
Methodenauswahl	11
Rolle des Moderators / der Moderatorin	11
Voraussetzungen	11
Teammeetings effektiv gestalten	12
GRUNDREGELN	13
Organisiert	13
Stilbewusst	13
Zeitbewusst	13
Leitend	13
PHASEN DER TEAMENTWICKLUNG	14
Orientierung - Forming	14
Frustration - Storming	15
Beschluss - Norming	15
Produktion - Performing	16
AUFTRAGSKLÄRUNG	17
ARBEITSMATERIALIEN	17
VORSTELLUNGSRUNDEN	19
KREATIVITÄTSSTECHNIKEN	20
BRAINSTORMING	20
BRAINWRITING	21
MIND MAPPING	22
Visualisierung	23
Schlüsselwörter	23
Grundregeln	24
Vorteile	25
Einsatzmöglichkeiten	26
BERATUNGS- UND ENTSCHEIDUNGSTECHNIKEN	27
Meinungsbild, Themenspeicher und Kartenabfrage	27
Open Space	28
World-Café	31
Aktionsplan	32
To-Do-Liste	33
SWOT-Analyse	34
Gruppen-Feedback	35
Stimmungsbarometer	35
Einladung zur Teamsitzung	36

Cartoons: Werner Tiki Küstenmacher, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG

WAS IST MODERATION?

Moderation (lateinisch; von *moderare*, „mäßigen“, „verlangsamen“, „lenken“, „kontrollieren“) ist eine Methode zur gemeinsamen Arbeit in Gruppen, die durch einen Moderator / eine Moderatorin¹ oder bei großen Gruppen durch ein Moderationsteam gelenkt wird. Auf diese Weise wird ein gemeinsamer Lern-, Abstimmungs- und/oder Entscheidungsprozess gefördert. In der ursprünglichen Wortbedeutung bezeichnet Moderation eigentlich „Mäßigung“ oder „Maß halten“ und ist schon seit dem Altertum bekannt. Im Alltag ist der Begriff von der Rolle des „Fernseh-Moderators“ geprägt, der Gespräche zwischen verschiedenen TeilnehmerInnen anregt und lenkt.

Wenn nach einem Vortrag Fragen gestellt werden, ist es sinnvoll, diese nach ihrer Reihenfolge oder Bedeutsamkeit zu ordnen und dafür zu sorgen, dass alle Gesprächsmeldungen Berücksichtigung finden. Diese Form der Diskussionsleitung, die auch von einem Gesprächsteilnehmer übernommen werden kann, ist bereits eine Form von Moderation. Dagegen ist die Tätigkeit eines Facilitators oder Organisators, der sich um das reibungslose Funktionieren praktischer Dinge kümmert, etwas anderes. Auch ist Moderation nicht zu verwechseln mit dem anspruchsvollen Verfahren der Mediation, bei der es um die Schlichtung von Streit geht. Freilich sind Überschneidungen des von diesen Begriffen Gemeinten nicht zu vermeiden.

Definitionen

- „Moderation ist ein Instrument, welches die Kommunikation in Teams in der Art und Weise unterstützt und ordnet, dass die Ressourcen der Teilnehmer bestmöglich zum Einsatz kommen. Sie ist weiterhin eine Arbeits- und Darstellungstechnik, die der Moderator in Arbeitsgruppen, bei Konferenzen oder in ähnlichen Situationen einsetzt. Der Moderator bietet Hilfen methodischer Art zur Problemlösung oder auch Konfliktregelung an, ohne dabei inhaltlich Stellung zu beziehen bzw. Partei zu ergreifen.“ (Gablers Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85804/moderation-v5.html>)
- „Unter Moderation versteht man allgemein die Leitung von Gruppen, die etwas erarbeiten, zusammen lernen, Ideen sammeln, Lösungen finden oder etwas entscheiden wollen. Moderation soll dazu führen, dass jeder seine Ideen aus seinem Wissens- und Erfahrungshintergrund in einer Atmosphäre gegenseitiger Achtung und Akzeptanz, unabhängig von Position und Funktion innerhalb der Organisation, in die Gruppe einbringen kann.“ (WidaWiki - das wirtschaftsdidaktische Online-Lexikon der Technischen Universität Dortmund, <http://widawiki.wiso.uni-dortmund.de/index.php/Moderation>)
- „Moderation ist eine Methode, die in Meetings, Teambesprechungen, Projektgruppen und Trainings häufig angewendet wird, wobei es um die Führung und Steuerung der Diskussion bzw. Interaktion handelt, ohne dass der Moderator selber aktiv auf die Inhalte der Besprechung oder das Verhalten der Gruppe Einfluss nimmt. ... Die Moderationsmethode ist letztlich eine Sammlung von Techniken und Methoden von Gesprächsführung in Gruppen, wobei in der Regel das Ziel der Methode ist, kreatives und produktives Arbeiten über die Strukturierung der kommunikativen Interaktion aller Beteiligten zu unterstützen. Dabei sollen Problem-, Lösungs- oder Lernprozesse trotz meist bestehender Interessenkonflikte oder hierarchischer Verhältnisse in der Gruppe moderierend unterstützt werden.“ (Lexikon für Psychologie und Pädagogik, <http://lexikon.stangl.eu/2145/moderation/>)

¹ Zur besseren Lesbarkeit wird im Text abwechselnd die weibliche und männliche Form gebraucht.

- In Kurzform: Moderation ist die wertschätzende Förderung von Informations-, Beratungs- und Entscheidungsprozessen in Gruppen.

Beschreibung

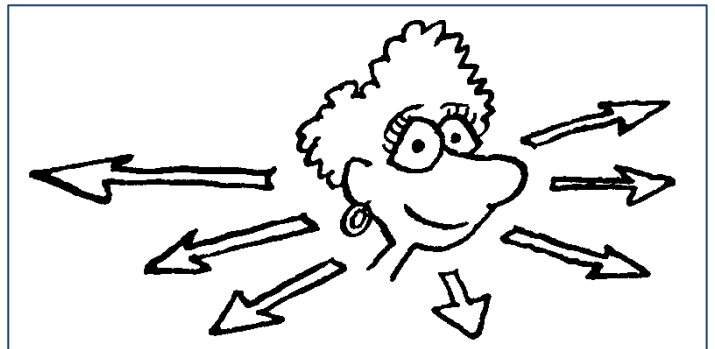
Moderationsmethoden werden beispielsweise in der Organisationsentwicklung, in Seminaren und Konferenzen, Kongressen und Tagungen, in Besprechungen, Teamsitzungen, im Projekt- und Qualitätsmanagement, in der Pädagogik und der Erwachsenenbildung eingesetzt.

Auf nicht-direktive Weise fördert Moderation die vereinbarten Gruppenaktivitäten. Sie setzt ausschließlich auf die Kompetenzen der Beteiligten. Moderation macht Betroffene zu Beteiligten. Sie nützt konsequent das Lösungspotenzial der Gruppe. Sie hilft in Gruppen besonders

- zur effektiven Vermittlung von Information
- zur gemeinsamen Analyse von Problemen
- zum Aushandeln verschiedener Interessen und Vorgangsweisen
- zum Finden von Lösungen
- zur Durchführung von Entscheidungsprozessen
- zur Planung von Aktivitäten und Absprache von Arbeitsaufträgen

Die Tätigkeit einer Moderatorin hat ihre Tücken. Läuft eine Sitzung ebenso produktiv wie problemlos, haben die Teilnehmer die Moderatorin kaum wahrgenommen. Geht es jedoch hoch her, bedarf es schon einer großen Erfahrung, um alle Interessen unter einen Hut zu bringen, den Beteiligten zu einem Ergebnis zu verhelfen und vor allem keine Verlierer entstehen zu lassen.

Der Moderator hat die Aufgabe, Gruppengespräche methodisch zu leiten, ohne sich dabei inhaltlich zu beteiligen und die Willensbildung der Gruppe zu beeinflussen. Seine Aufgabe ist es, für eine effektive Gestaltung von Gruppenkommunikation zu sorgen und die Gruppe zu ihrer optimalen gemeinsamen Leistung zu führen.



Der Moderator ist für die Struktur der Sitzung sowie für die Dokumentation der

erarbeiteten Inhalte verantwortlich. Durch das Arbeiten mit den richtigen Fragen hilft er der Gruppe, zu vernünftigen Ergebnissen zu kommen, durch Zusammenfassen und inhaltliche Pointierung bringt er selbst verschwommene Inhalte in eine klare und verwendbare Form.

Die Moderatorin klärt das Ziel der Moderation und somit den Auftrag, sie bereitet die Vorgehensweise vor, sie sorgt dafür, dass das notwendige Moderationsmaterial vorhanden ist, letztlich trägt sie somit die Gesamtverantwortung für das methodische Gelingen einer Zusammenkunft.

Der Führungsstil einer Moderatorin ist gekennzeichnet durch Klarheit in der Form. Da die Gruppe Inhalt und Ergebnis bestimmt, beschränkt sich die Moderatorin auf die Lenkung des Prozesses: sie legt Zeiten fest, bestimmt die Reihenfolge der Meldungen, stellt Fragen, definiert die Arbeitsschritte.

Im Zentrum der Zusammenarbeit stehen

- Klärung des Auftrages und der Ziele der Moderation
- Erstellung der Vorgangsweise
- Organisatorische Vorbereitung der Sitzung
- Einführung in die Thematik
- Vermittlung relevanter Informationen
- Steuerung des Diskussionsprozesses
- Pointierung der Inhalte und inhaltliche Klärung verschwommener Beiträge
- Visualisierung und Dokumentation der Ergebnisse

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

Moderation ist mehr als Gesprächsleitung und Organisation. Moderation fördert die Willensbildung in der Gruppe. Das inhaltliche Ergebnis einer moderierten Willensbildung entwickelt sich schrittweise nach demokratischen Spielregeln. Dazu gehört die Fähigkeit, mit dem unterschiedlichen Wissen und mit unterschiedlichen Kommunikationsfähigkeiten der Teilnehmenden so umzugehen, dass alle Teilnehmenden Wertschätzung und Freiraum erfahren können.

Moderatorinnen und Moderatoren geben der Zusammenarbeit eine zielführende und zugleich an den Bedürfnissen der Teilnehmenden orientierte, flexible Struktur. Sie entlasten von allem Störenden, damit sich die Gruppe auf Inhalte und das Gruppengeschehen konzentrieren kann. Sie schaffen eine Arbeitsatmosphäre, die einlädt und motiviert, und bringen bei Störungen ihre Kraft zur Lösung von Konflikten ein.

Moderatorinnen und Moderatoren sind methodische Helfer, Katalysatoren, Hebammen für Problemlösungen. Ihr Wissen, ihre Erfahrung stehen den Teilnehmern zur Verfügung. Sie sind keine Leiter oder Führer, die wissen, wo's lang geht, sie sind keine Lehrer, keine Experten, die das Eigentliche wissen. Vielmehr sind sie Fachleute für das „Wie“ der Kommunikation zwischen Menschen. Das bestimmt ihre Haltung und Vorgangsweise.

- Sie stellen eigene Meinungen, Ziele und Werte zurück. Sie bewerten weder Meinungsäußerungen noch Verhaltensweisen.
- Sie nehmen eine fragende Haltung ein. Durch Fragen aktivieren und öffnen sie die Gruppe füreinander und für das Thema.
- Sie gehen so wertschätzend mit dem Verhalten der Teilnehmer um, dass Konflikte möglichst vermieden, und wenn unvermeidbar, sachlich und respektvoll bearbeitet werden.
- Sie müssen keine Fachleute in der zu moderierenden Thematik sein. Zu tiefe Sachkenntnis kann durchaus hinderlich sein, da es für sie dann schwierig wird, eigene Meinungen von der zu moderierenden Gruppe zu trennen und Neutralität zu bewahren.



Herkunft und Hintergrund

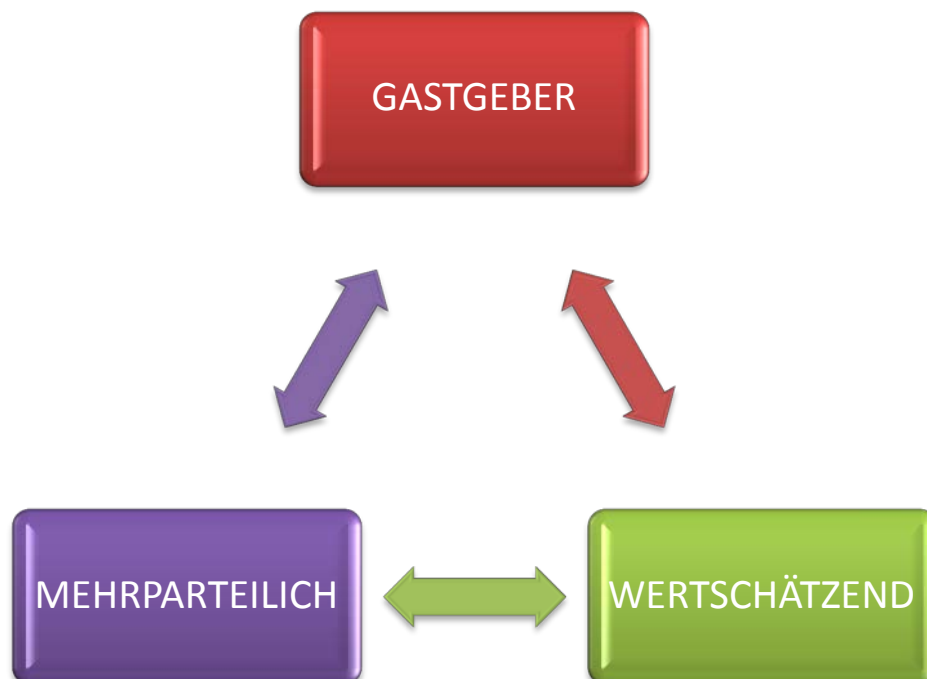
Die Moderationsmethode entwickelte sich vor dem gesellschaftlichen Hintergrund der sozialen Aufbruchsbewegungen am Ende der sechziger Jahre des 20. Jahrhunderts (Jugendproteste gegen den Vietnamkrieg, Studentenunruhen, 68-er Bewegung, Forderungen nach Mitbestimmung und Mitverantwortung). Parallel dazu vollzogen sich wichtige Entwicklungen in der Arbeitswelt. Heute wird immer mehr die Notwendigkeit von Schlüsselqualifikationen betont: ganzheitliches Denken, Innovation und Kreativität, Kommunikation und soziale Kompetenz. Gleichzeitig entwickeln sich neue Verfahren wie offener Dialog, Beratung in Großgruppen, open-space, world café usw.

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

HALTUNGEN

In einer guten und gelingenden Moderation sind drei Grundhaltungen des Moderators wirksam:

- die Haltung der Gastgeberschaft
- die der Wertschätzung
- und die der Mehrparteilichkeit



GASTGEBERSCHAFT

Ein Gastgeber lädt ein. Ohne ihn würde das Fest, das Treffen oder die Veranstaltung nicht stattfinden. In gewisser Weise beginnt also alles mit ihm. Während der Veranstaltung jedoch kümmert er sich um alle, denen es – aus welchen Gründen auch immer – nicht so gut geht. Unter dieser Rücksicht verhält er sich dienend, wie wenn er den letzten Platz einnähme.

Gastgeber kümmern sich um die vorausgehende Planung, die Auswahl eines passenden Ortes zur gewünschten Zeit, eine dem Anlass entsprechende Einladung und später die Vorbereitung und Herrichtung der Örtlichkeiten. Sie heißen die Gäste willkommen, reichen Erfrischungen, stellen die Gäste gegenseitig vor, führen ein, setzen den Rahmen und bilden so eine gastfreundliche Atmosphäre wie einen Container, in dem sich alle möglichst wohl fühlen. Später verabschieden sie alle, danken denen, die zum Gelingen beigetragen haben, bereiten die Veranstaltung nach, verschicken z.B. eventuell nachträgliche Informationen.



In all dem bemühen sich Gastgeber um die Balance verschiedener Aufgaben:

- Zu Beginn entwerfen sie aktiv das Design der Veranstaltung und später reagieren sie helfend und unterstützend auf das, was konkret und manchmal überraschend geschieht.
- Mit der Einladung haben sie die Initiative ergriffen und während der Veranstaltung erfüllen sie so weit möglich die Bedürfnisse der Gäste, handeln flexibel je nach Situation.
- Sie schützen die Grenzen der Veranstaltung nach außen und ermutigen, dass innen gleichzeitig Neues entstehen kann.
- Sie handeln in gewisser Weise wie die Ersten und die Letzten.

WERTSCHÄTZUNG

Anerkennung oder Wertschätzung setzen weder soziales Gefälle voraus, noch schaffen sie es. Das unterscheidet sie vom Lob, das in Hierarchien üblich ist (Eltern – Kinder, Lehrer – Schüler, Chef – Lehrling). Anerkennung oder Wertschätzung beziehen sich nicht auf Äußeres, wie Komplimente es tun. Wer wertschätzt, vollzieht eine positive Bewertung, die sich auf den Einsatz, die Leistung oder die Haltung einer anderen Person bezieht. Wertschätzung ist verbunden mit Respekt, Achtung, Wohlwollen, Zugewandtheit, Interesse, Aufmerksamkeit, Freundlichkeit. Und sie ist im Idealfall absichtslos, ohne Hintergedanken.

Wertschätzung wird umgangssprachlich leicht mit Lob verwechselt. Aber das Lob ist eher die dunkle Schwester der Wertschätzung. Wer einen anderen lobt (ebenso wie jemand, der einen anderen kritisiert), weiß ja, worauf es ankommt, und urteilt somit aus einer höheren Warte.

Wertschätzung dagegen funktioniert nie von oben herab: sie ist Anerkennung unter Gleichen, besser Gleichwertigen. Wertschätzung funktioniert nur auf gleicher Augenhöhe. Sie ist übrigens auch mit Respekt verwandt, jener Haltung, andere wie sich selber ernst zu nehmen und die vorhandenen

Bedürfnisse zu berücksichtigen. *Respicere*, das lateinische Wort, von dem Respekt abgeleitet ist, meint „zurücksehen“. Es geht also um Rücksicht, um Berücksichtigung. Jemandem Respekt zollen meint also, die schuldige Achtung zu erweisen.

MEHRPARTEILICHKEIT

Zu den Werten einer Moderatorin gehören, so sagt man, Toleranz und Neutralität. Es geht darum, nicht Partei zu ergreifen, Beiträge weder zu werten noch zu kommentieren und alle Teilnehmer gleichermaßen zu Worte kommen zu lassen. Aber Neutralität und Toleranz können leicht als Passivität missverstanden werden. Zur Moderation gehört jedoch

- das Engagement für die Gruppe (statt für eine Einzelmeinung),
- das Engagement für jeden einzelnen Gesprächsteilnehmer (auch für den schweigenden),
- das Engagement für Ergebnisse, die möglichst von allen erarbeitet und mitgetragen werden.

Dieses Engagement kommt in einer Haltung der Mehrparteilichkeit am besten zum Tragen.

In Fragen des Vorgehens, des Informations-, Beratungs- und Entscheidungsprozesses ist die Moderatorin Expertein, bei den Inhalten, Standpunkten und kontroversen Meinungen hält sie sich zurück und bleibt neutral.

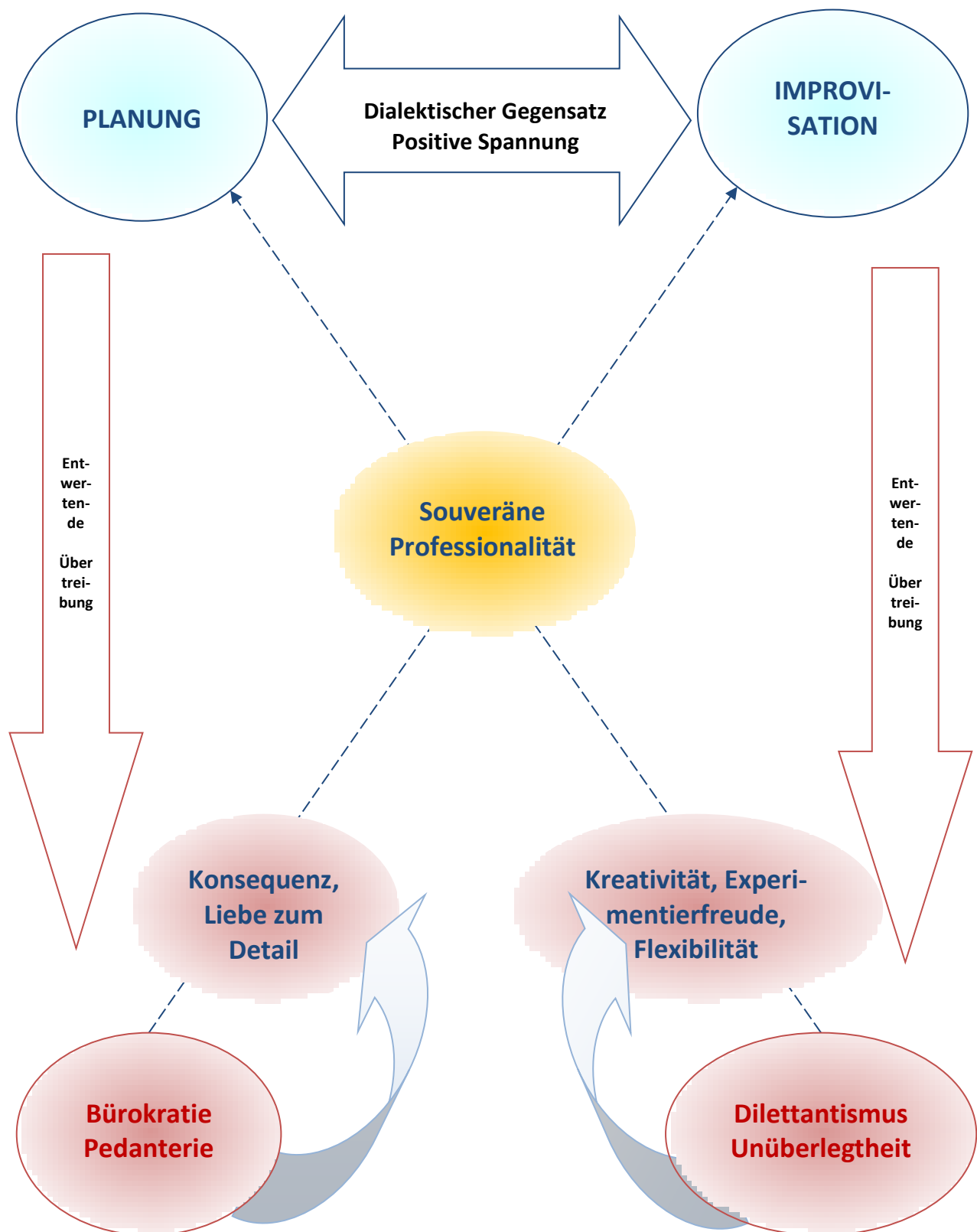
Die Moderatorin hilft der Gruppe, eigenverantwortlich zu arbeiten und Lösungen für ihre Fragen und Probleme zu finden. Sie hört zu und verdeutlicht. Sie konzentriert sich als Gesprächshelferin auf den Prozess und nimmt nicht inhaltlich Stellung. Dies tut sie aus einer fragenden und forschenden Grundhaltung. So arbeitet sie mehrparteilich für alle Teilnehmer, sie ist auf ihrer Seite und glaubt an die Kompetenz der Gruppe. Dadurch entsteht ein kooperatives Lern- und Arbeitsklima.

GEPLANT ODER IMPROVISIERT?

In der Moderation geht es darum, zwei auf den ersten Blick recht unterschiedliche Vorgangsweisen zu verbinden: Planung und Improvisation. Das Element der Planung ist besonders in der Vorbereitungsphase nicht zu unterschätzen. Was ist der geeignetste Ort für die Zusammenkunft? Wie lässt sich die Zeit optimal nutzen? Mit welchen Beiträgen ist zu rechnen? Was könnte kurz abgehandelt werden und was braucht ausreichend Zeit zur Beratung? Wie viel Information soll bereits vor dem Ereignis gegeben werden? In welcher Form? Und überhaupt: Was soll nach der Zusammenkunft anders sein? Welche Ziele wollen wir erreichen? Wie lässt sich dies am geschicktesten erreichen?

Je angemessener und klarer die Planung, umso leichter fällt die Durchführung. Hier kommt es vor allem auf Flexibilität, Spontaneität und Kreativität an.

Sowohl Planung wie Improvisation lassen sich einseitig übertreiben. Übertreibung entwertet jedoch. Wie sie sich stattdessen gegenseitig befruchten können, sodass professionelles Handeln entstehen kann, zeigt nachfolgendes Wertequadrat. Es zeigt die Spannung zwischen beiden Gesichtspunkten und ihre entwertenden Übertreibungen. Selbst das Gute in der Übertreibung wird anerkannt. Auf dem Weg in die professionelle Mitte will jeweils der komplementäre Wert berücksichtigt werden.



Methodenauswahl

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

Rolle des Moderators / der Moderatorin

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

Voraussetzungen

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

Teammeetings effektiv gestalten

Untersuchungen in Firmen haben ergeben, dass bis zu 80 % der Teilnehmer an Teamsitzungen mit dem Ergebnis bzw. der Organisation der Besprechung unzufrieden sind. Hauptgründe dafür sind:

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

Zwei Drittel der Befragten sind mit dem Verhältnis von Zeitaufwand zu Nutzen nicht einverstanden. Auf Ablehnung stoßen insbesondere:

- Monologe
- klingelnde Handys
- zu spät kommende oder zu früh sich verabschiedende Mitarbeiter
- Bearbeitung anderer Dinge während der Besprechung
- Abschweifungen und Desinteresse

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

Häufig hilft bereits eine gut strukturierte Moderation. Die Moderatorin kann die Besprechung inhaltlich anleiten und bei Verzweigungen und Sackgassen das Gespräch wieder an den richtigen Punkt zurückführen. Zudem sollte ein eindeutiges Einladungsschreiben verfasst werden, das die Tagesordnungspunkte beinhaltet und jederzeit als roter Faden zu Hand genommen werden kann. So kann sich jeder Teilnehmer vorbereiten und die richtigen Unterlagen mitbringen. Am Ende eines jeden TOPs sollte ein klares Ergebnis stehen. Weiterhin sollten Zwischenergebnisse festgehalten und Aufgaben klar zugewiesen werden.

Gründe, warum eine Besprechung fehlschlagen kann:

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

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

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

Wirklich benötigt wird eine Teamsitzung, wenn

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

GRUNDREGELN

Organisiert

- Bereits im Hintergrund aktiv
- Praktische Fragen regeln
- Technische Hilfsmittel benutzen (Achtung: Vorführeffekt!)
- Evtl. Aufgaben delegieren
- Den Referenten entlasten

Stilbewusst

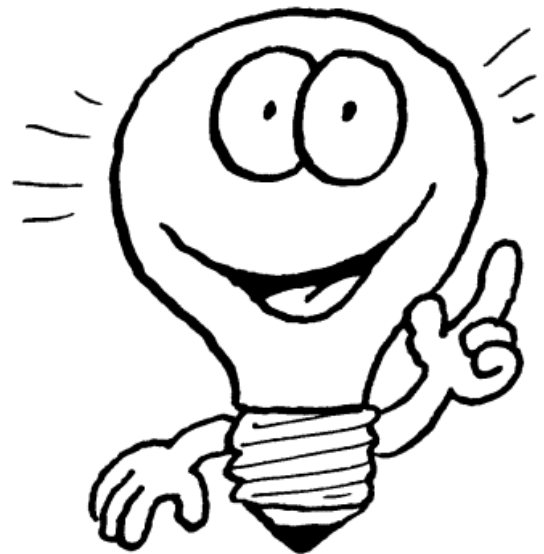
- Begrüßung und Einführung
- Vorstellung von ReferentIn und Thema
- Methodik und Regeln erläutern
- Verlauf strukturieren

Zeitbewusst

- Klarer Beginn und Schluss der Veranstaltung
- Zeitrahmen setzen (Dauer von Abschnitten, Pausen)
- Vorausschauend planen (Pufferzeiten berücksichtigen)
- Straffe Gesprächsführung

Leitend

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



PHASEN DER TEAMENTWICKLUNG

Teams sind keine starren Gebilde, sie entwickeln sich. **Bruce Wayne Tuckman**, ein US-amerikanischer Psychologe und Organisationsberater, entwickelte 1965 ein Modell für Gruppenentwicklungen:

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



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

Orientierung - Forming

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

Mögliche Aktivitäten:

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

Auftretende Emotionen:

- Unsicherheit
- Anspannung
- Erwartung
- Leistungsbereitschaft

Unterstützung durch Teamleiter oder Moderator:

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

Frustration - Storming

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

Mögliche Aktivitäten:

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

Auftretende Emotionen:

- Schuldzuweisungen
- Enttäuschung
- Angst vor Fehlschlag
- Aggression

Unterstützung durch Teamleiter oder Moderator:

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

Beschluss - Norming

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

Mögliche Aktivitäten:

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

Auftretende Emotionen:

- Gruppengefühl
- Teamdenken
- Selbstvertrauen
- Spaß

Unterstützung durch Teamleiter oder Moderator:

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

Produktion - Performing

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

Mögliche Aktivitäten:

- Effektive Arbeit bis zur Zielerreichung
- Auftragserfüllung

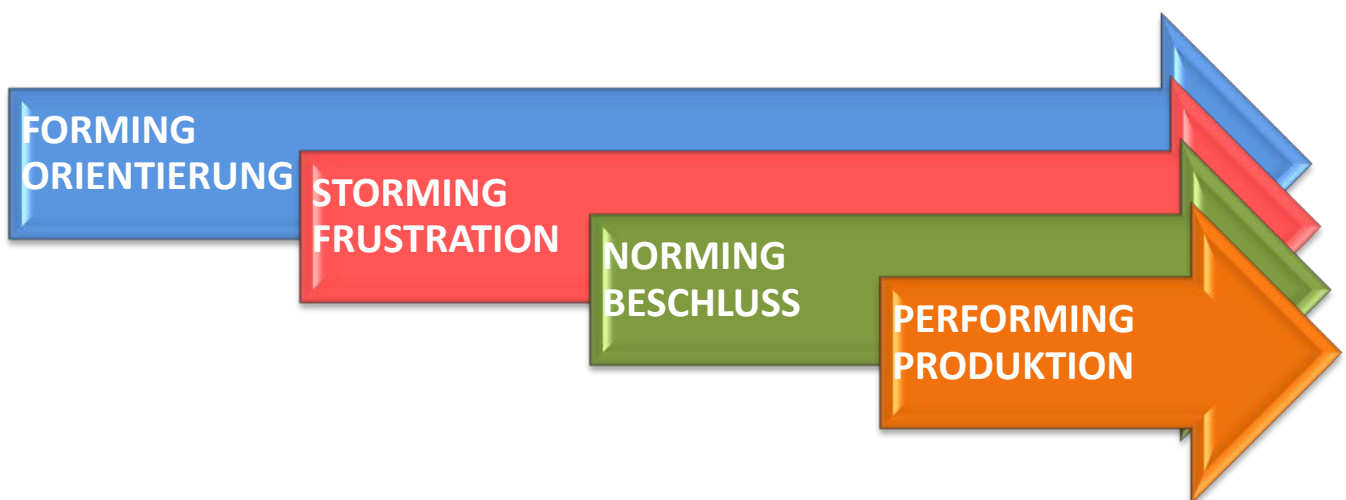
Auftretende Emotionen:

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

Unterstützung durch den Teamleiter oder Moderator:

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

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



AUFTRAGSKLÄRUNG

Vor Beginn der eigentlichen Tätigkeit steht eine dem Anlass entsprechende Auftragsklärung. Sie dreht sich um die Frage, was durch die Moderation erreicht werden soll. Zu welchem Zweck soll sie durchgeführt werden, welches Ergebnis will man erzielen? Was soll nach der Moderation anders sein?

Handelt es sich um das Sammeln von Fragen nach einem Referat, kann die Absprache sehr rasch erfolgen. Zum Thema des Referats gehörige offene Punkte sollen beantwortet oder diskutiert werden. Dazu ist eine Redeliste nützlich. Der Moderator sorgt also dafür, dass in einem vorgesehenen Zeitraum Fragen aus dem Publikum gestellt werden können. So können sie in einer bestimmten Reihenfolge, evtl. auch gebündelt, vom Referenten beantwortet werden.

Bei anderen Gelegenheiten formulieren Auftraggeber ihren Moderationsauftrag manchmal nicht sehr präzise. Dann hat der Moderator die Aufgabe, für Klarheit zu sorgen. Es sollte sich in jedem Fall um einen durchführbaren Auftrag handeln. So ist etwa die allgemeine Verbesserung des Betriebsklimas ein eher riskanter Auftrag. Doch dieses Anliegen ließe sich möglicherweise in den Auftrag übersetzen, Vorschläge zur Verbesserung des Betriebsklimas zu sammeln. Wenn als Ergebnis dann ein vorzeigbares Dokument entstehen soll, ist klar, was geliefert werden soll.

Die Moderatorenaufgabe kann auch direkt angesprochen werden: „Was erwarten Sie von mir als Moderator in dem gemeinsamen Gespräch?“ Diese Frage gehört genauso in das Vorgespräch wie die Äußerung der Wünsche und Vorstellungen des Moderators. Berater und Moderatoren sollten auf keinen Fall ihre eigenen Bedürfnisse und Erwartungen unterschlagen. Je mehr offen angesprochen und abgesprochen wird, umso mehr können mögliche Missverständnisse vermieden werden.

Wird die Frage „Was soll nach der Moderation anders sein?“ konkret beantwortet, so kann man dabei Ziel und erwünschten Zustand nach dem Ziel unterscheiden. Das Ziel ist häufig punktuell, konkret und messbar. Der erwünschte Zustand danach hat in der Regel eher qualitative Merkmale.

Für die Durchführung des Auftrags ergeben sich in der Regel dann folgende zentrale Elemente:

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

ARBEITSMATERIALIEN

Flipchart

Ein Flipchart, zu Deutsch: Tafelschreibblock, ist ein visuelles Hilfsmittel zur graphischen Unterstützung. Es besteht aus einer großen Platte (meist magnethaftend), oben einer Klemmvorrichtung für das Flipchart-Papier, unten einer Ablage für Stifte und mit einem ausziehbaren Ständer (manchmal auf Rollen). Der Ständer hat drei Beine, die man meistens in der Länge verändern kann. Das Flip-Chart ist besonders beliebt, weil es preiswert in der Anschaffung, sparsam im Materialverbrauch, einfach in der Anwendung, flexibel im Einsatz ist und wenig Vorbereitung braucht.



Pinnwände

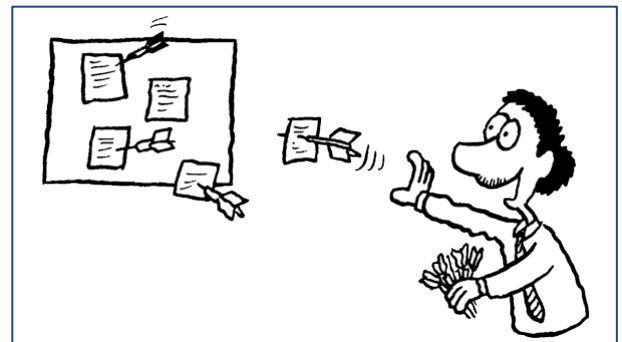
Pinnwände dienen der Visualisierung der besprochenen Inhalte. Sie sind in ihrer Größe standardisiert. Für eine typische Moderation werden in der Regel drei von ihnen benötigt, die so zueinander angeordnet werden, dass ein Halbkreis entsteht. Das Packpapier dient zur Bespannung der Pinnwand. Auf ihm werden mit Nadeln verschiedene Karten angeheftet.



Karten

Eine Wolkenkarte benennt in der Regel das übergeordnete Thema. Die Thesenkarte hält eine Arbeitsfrage bzw. einen Arbeitsschritt fest. Auf Kommentarkarten werden Diskussionsbeiträge und Inhalte vermerkt.

Nützlich ist es, die gleichen Farben von Karten für die gleichen Schritte einzusetzen. Helle Karten kontrastieren zum Hintergrund wie zu der Beschriftung am besten.



Moderationskoffer

In einem Moderationskoffer kann man die nützlichsten Utensilien gesammelt erwerben und transportieren:

- eckige, runde und ovale Karten in verschiedenen Größen und Farben
- Markierungspunkte
- Flipchart-Marker, Filzstifte in verschiedenen Größen und Farben
- Klebefilm
- Krepp-Rolle
- Klebestifte
- Schere
- Cutter
- Pin-Nadeln
- Nadel-Kissen
- Teleskop-Zeigestab
- usw.



VORSTELLUNGSRUNDEN

Offene Vorstellungsrunden spielen bei Seminaren und Workshops eine wichtige Rolle. Sie helfen, eine entspannte Atmosphäre zu schaffen. Unsicherheit, Fremdheit und Scheu können dadurch abgebaut und die Kommunikation untereinander erleichtert werden. Spielerisch ablaufende Vorstellungsrunden können gerade in der Anfangsphase den Arbeitsprozess sehr verbessern.

Die **Partner-Vorstellungs-Runde** hebt die herkömmliche Form der Vorstellung, bei der jeder Teilnehmer sich selbst vorstellt, auf und ersetzt sie durch ein kommunikatives Vorgehen. Es geht darum, einen Teilnehmer dem Forum vorzustellen und auf seine Person einzugehen. Dazu bilden die Teilnehmer Paare, lernen sich im Partnergespräch kennen (Name, Beruf, Kinder, Hobby,...) und stellen den Partner anschließend im Plenum vor.

Eine andere Methode der Vorstellungsrunde ist die Erarbeitung einer sogenannten **Kennenlern-Matrix**. Wegen des geringeren Zeitaufwandes eignet sie sich besonders für kürzere Treffen. Die Moderatoren stellen dazu noch vor dem eigentlichen Beginn des Treffens eine bereits vorbereitete Pinnwand mit einem Papierbogen auf, bei der die im Interesse stehenden Spaltenüberschriften bereits vorbereitet sind. Auch eine Spalte, die den emotionalen/persönlichen Bereich der Teilnehmer anspricht, sollte in die Tabelle integriert sein, um deutlich zu machen, dass nicht nur reine Inhalte, sondern auch die Teilnehmer als Menschen von Bedeutung sind. Vor dem Beginn des Treffens tragen sich Teilnehmer und Moderatoren in diese Matrix ein.

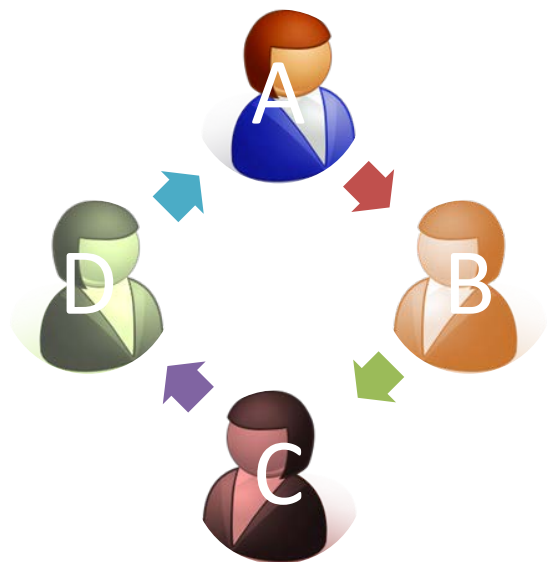
Beim **Vorstellen anhand eines Gegenstandes** wählen die Teilnehmer einen Gegenstand oder ein Bild aus, das sie mit dem zu behandelnden Thema verbinden, und stellen sich anhand dieses Objektes den anderen Teilnehmern vor.

Eine besonders **strukturierte Vorstellungsrunde**, die Zweiergespräch und Plenum verbindet, besteht aus Fragen, die möglichst wörtlich von einem zum anderen weitergegeben werden:

Erst richtet A die erste Frage an Person B, die sie beantwortet. A bedankt sich für die Antwort. Danach richtet Person B die gleiche Frage an Person C. Danach C an D und zum Schluss D an A. Jedes Mal bedankt sich der Fragende für die erhaltene Antwort. Danach ist die zweite Frage in gleicher Weise an der Reihe. Sie kann evtl. auch gegen den Uhrzeigersinn gestellt werden.

Mögliche Fragen:

- Wie heißt Du und was bedeutet dieser (Vor-)Name für Dich?
- Wo kommst Du (gerade) her?
- Was führt Dich her?
- Was hast Du in Deiner Arbeit richtig getan, sodass man Dich heute dort entbehren kann?
- Woran könntest Du erkennen, dass sich unsere Zusammenkunft für Dich gelohnt hat?
- Worüber sollten wir sprechen und was sollte hier passieren, damit Du etwas davon hast, hier mit dabei zu sein?



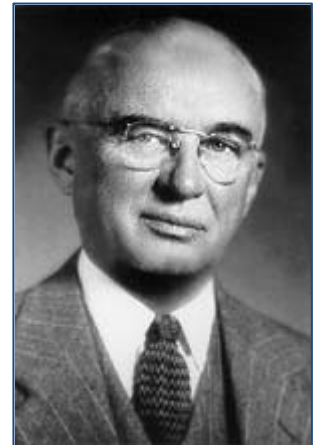
KREATIVITÄTSTECHNIKEN

BRAINSTORMING

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

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

Es gelten hier jedoch besondere Regeln, die den Teilnehmern im Vorfeld erklärt werden sollten:



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

Das sicherste Verfahren, eine neuartige Idee im Keime zu sticken, ist es, Killer-Phrasen zu verwenden. Aussagen folgender Art sollten möglichst vermieden werden:

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

Die Moderatorin stellt dem Team ein vorbereitetes Plakat oder Flipchart vor und bittet die Teilnehmer, ihre Gedanken auf Zuruf mitzuteilen. Die Ergebnisse werden umgehend visualisiert, um die Assoziation zu fördern. Für das Brainstorming sollte genügend Zeit angesetzt sein. Erst nach einer Pause werden die Beiträge geordnet und auf ihre Verwendbarkeit überprüft.

BRAINWRITING

Die Effizienz einer Gruppe kann gesteigert werden, wenn jeder die Idee eines anderen aufgreift und weiterentwickelt. Auf dieser Basis der Vertiefung bereits entwickelter Ideen funktioniert die **6-3-5-Methode**: 6 Personen schreiben in 5 Minuten je 3 Ideen zur Lösung eines Problems auf. Dieser Ablauf wird insgesamt sechsmal wiederholt.

Jeder Teilnehmer erhält ein Blatt, das in 6 x 3-Kästchen aufgeteilt ist. Nach 5 Minuten und der Niederschrift von 3 Ideen wird das Blatt im Uhrzeigersinn weitergereicht, so dass jeder Teilnehmer, wenn alle Blätter einmal die Runde gemacht haben, maximal 18 Ideen notiert hat. Insgesamt hat die Gruppe nun in 30 Minuten 108 Ideen produziert.

Um diese Methode anwenden zu können, wird ein sehr genau definiertes Problem benötigt. Das bedeutet, dass die Analysephase bereits abgeschlossen sein muss.

Das „**Rundwünschen**“ ähnelt der 6-3-5-Methode, ist allerdings nicht ganz so formell geregelt. Jeder Teilnehmer einer Runde erhält ein Blatt, auf dem er einen Wunsch zum gestellten Thema oder Problem notiert. Jeder gibt nun sein Blatt an den Nachbarn weiter und es wird ein weiterer Wunsch aufgeschrieben. Das Ganze wiederholt sich so lange, bis die Blätter voll sind. Es ist auch erlaubt und erwünscht, sich die Wünsche der anderen Teilnehmer anzusehen und darauf zu reagieren und anzuknüpfen.

Beim Brainwriting wird wie beim Brainstorming darauf geachtet, dass alle Faktoren, die die Produktion neuer Ideen hemmen, minimiert sind und im Gegenteil alle den Kombinationsprozess fördernden Faktoren garantiert sind. Teilnehmer sollen ohne jede Einschränkung eigene Ideen produzieren und mit anderen Ideen kombinieren. Im Idealfall inspirieren sich die Teilnehmer während des Schreibprozesses oder der Diskussion gegenseitig mit ihren Ideen, die sie dann weiterentwickeln können.



Die erste Phase dient dem Entwickeln von Ideen und der Schaffung von Assoziationen. In dieser Phase ist eine Bewertung fremder wie eigener Ideen verboten, weil dies zu einer inneren Zensur bei den Teilnehmern führen und das Finden neuer Ideen erschweren würde. In der zweiten Phase werden die Ergebnisse dann einer ausführlichen Kritik unterzogen und die besten Ideen herausgezogen. Vorteile:

- Ideen können nicht versehentlich in der Diskussion untergehen, da sie schriftlich fixiert sind.
- Es ist nicht notwendig, ein Protokoll zu führen.
- Die Anonymität der Teilnehmer kann meist gewahrt werden. Die Teilnehmer sind somit nicht persönlich angreifbar.
- Es herrscht Gleichberechtigung in der Gruppe. Introvertierte Teilnehmer haben dieselbe Chance, ihre Ideen anzubringen wie extrovertierte. Auch hat die Stellung der Teilnehmer keinen Einfluss auf die Besprechung der Ideen, sofern Anonymität vorherrscht. In der Diskussion werden die Ideen beispielsweise eines Vorgesetzten dann nicht aus Ehrfurcht von der Kritik ausgespart.

MIND MAPPING

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

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

Einer Auflistung von Ideen bzw. kreativen Ansätzen fehlt jeder Bezug zu vorhergehenden und nachfolgenden Überlegungen.

Die freie Assoziation des Gehirns wird von der schematischen Darstellung gebremst - der kreative Prozess wird somit behindert.

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

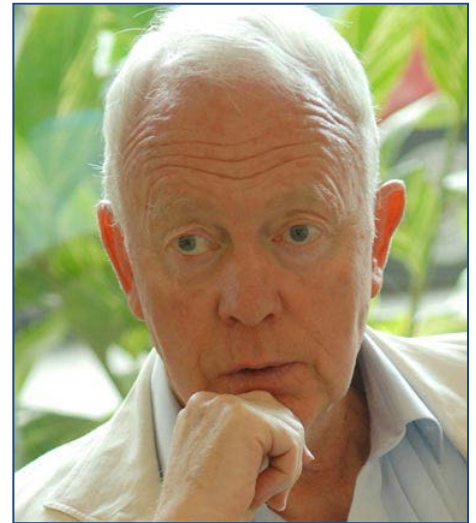
Tony Buzan fühlte sich von der Informationsmenge während seines Studiums überfordert und suchte nach Möglichkeiten, die Datenmenge besser geistig verarbeiten zu können. Er beschäftigte sich mit den Prozessen des Lernens, Denkens und der Kreativität. Aus solchen Studien entwickelte er das Mind-Mapping.

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

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

Das Denken ist ja kein geradliniger Vorgang, sondern ein sehr komplexer Prozess. Durch Schlüsselreize werden Assoziationen und Denkmuster gebildet. Mit jedem Schlüsselreiz verbinden wir unterschiedliche Vorstellungen.

Dieses menschliche Phänomen wird besonders in der kreativen Gruppenarbeit genutzt. Jede Empfindung, Erinnerung und jeder Gedanke löst bei uns große Mengen an Assoziationen und Geistesblitzen aus. Diese Verknüpfungen macht die Mind-Map sichtbar.





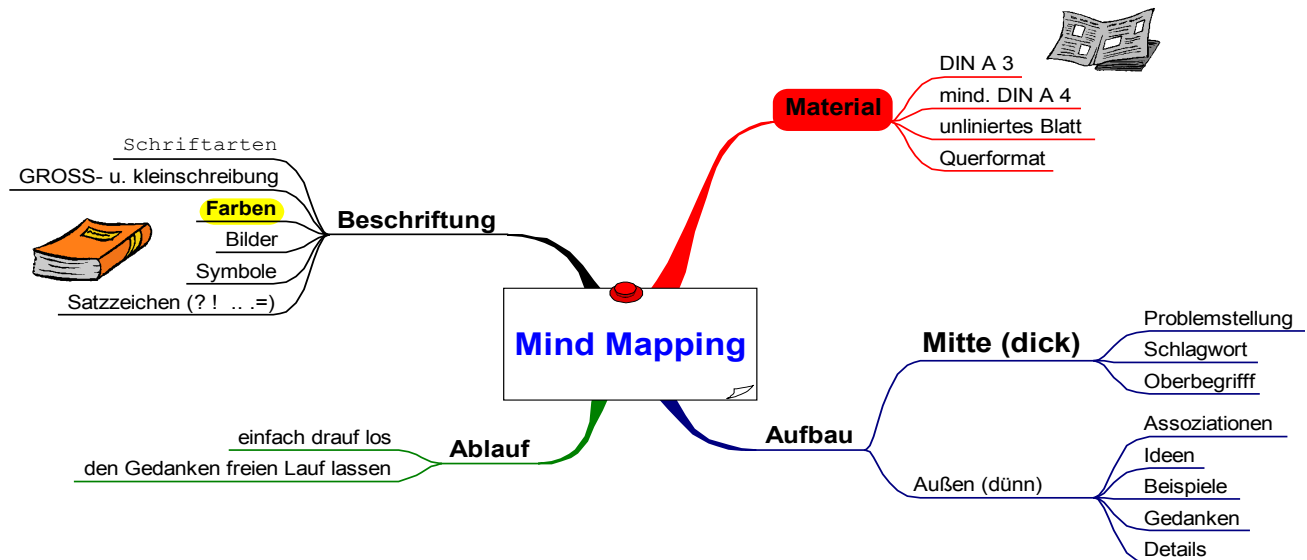
Visualisierung

Die Mind-Mapping-Methode nach **Tony Buzan** berücksichtigt assoziative Denkprozesse, die von einem Mittelpunkt ausgehen oder mit einem Mittelpunkt verbunden sind. Solches sog. radiale Denken verbindet sie mit der Methode des Brainstormings. Zugleich macht sie sich die Erkenntnis zu Nutze, dass ein Bild mehr als tausend Worte sagt. Wir steigern unser kreatives Potential durch die Einbeziehung von Bildern, Farben, Formen und Mehrdimensionalität. Bilder lösen in uns viel mehr Assoziationsketten aus als Wörter und fördern schöpferisches Denken.

Schlüsselwörter

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

Eine Mind-Map ist strahlenförmig aufgebaut und kann unendlich ausgebaut werden. Dadurch können beliebig viele Schlüsselwörter hinzugefügt und neue Assoziationsketten eröffnet werden. Vom zentralen Thema zweigen in Astform die Haupt- und Untergedanken ab. Pro Ast wird nur ein Schlüsselwort benannt oder ein Bild gemalt.



Grundregeln

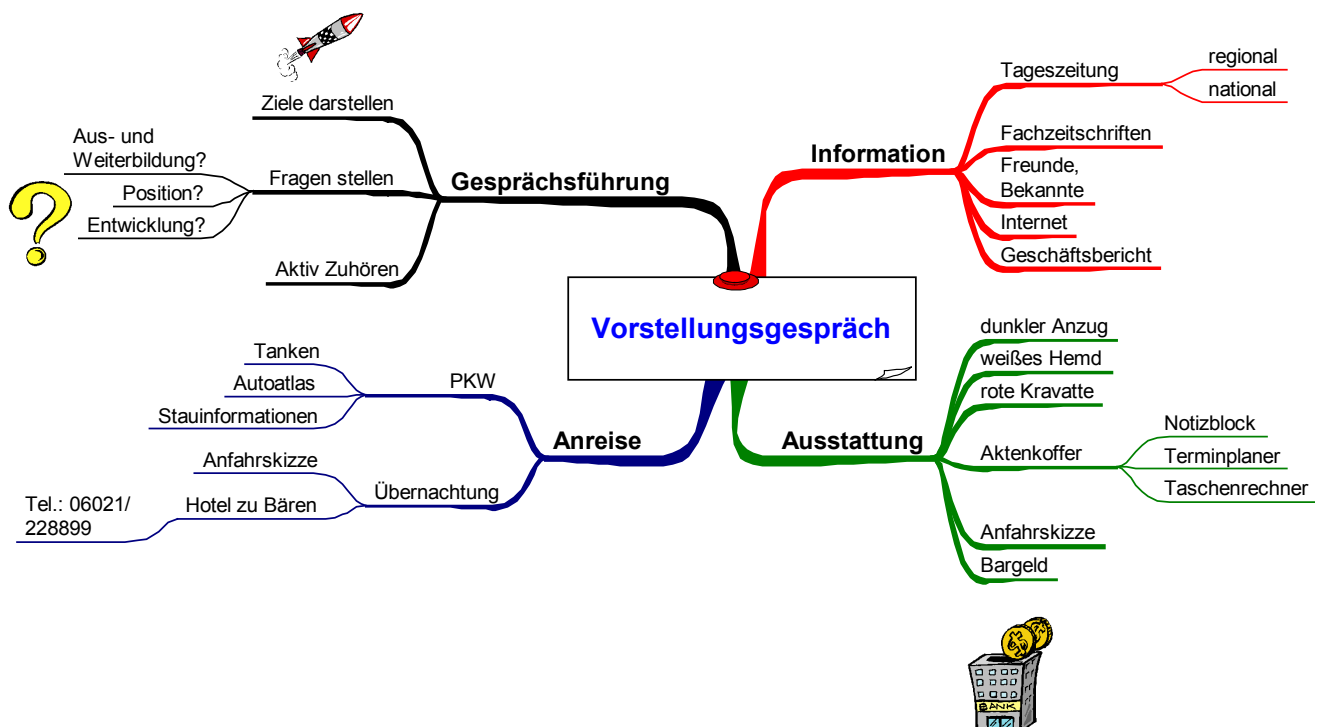
Die Mind-Mapping-Methode basiert auf der Kreativität und Individualität der Anwender. Beim Gebrauch dieser Kreativitätstechnik entwickelt man persönlichen Stil und baut eigene Assoziationsketten auf. Jedoch sind einige Grundregeln bei Gestaltung und Strukturierung zu beachten:

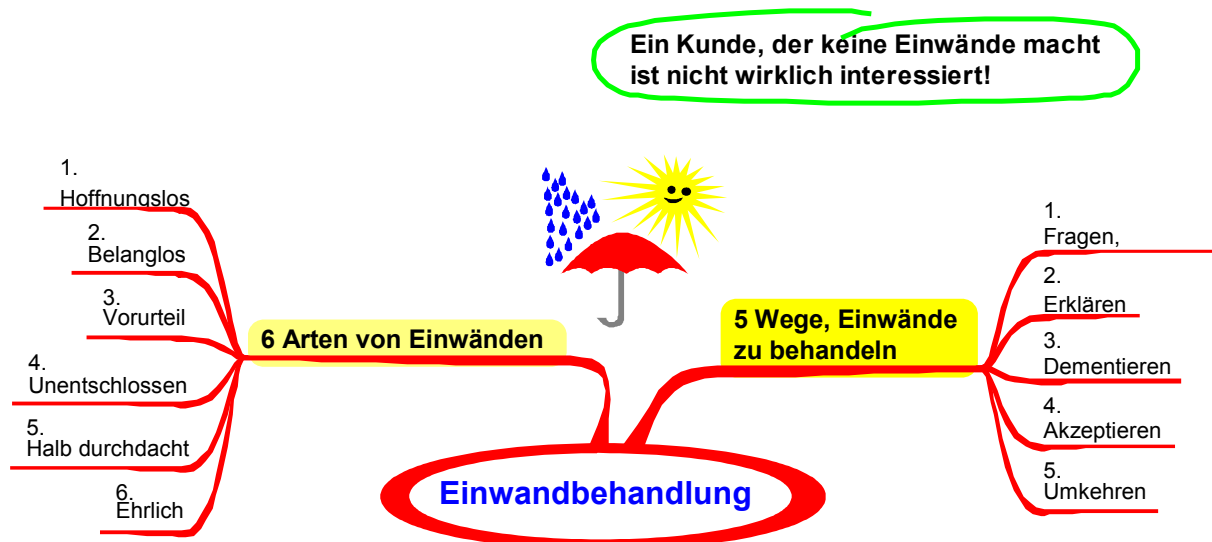
- Das Papier wird im Querformat genutzt. In der Mitte steht ein Schlüsselwort, ein Bild oder eine Skizze, welche/s das zu behandelnde Thema oder die Problemstellung ausdrückt oder verkörpert.
- Vom Zentrum ausgehend wird für jeden tiefergehenden Gedanken bzw. jede Assoziation eine Linie gezeichnet. Auf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

Vorteile

Im Vergleich zu einer linear aufgebauten Stoff- oder Ideensammlung haben Mind-Maps folgende Vorteile:

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





Einsatzmöglichkeiten

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

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

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

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

BERATUNGS- UND ENTSCHEIDUNGSTECHNIKEN

Meinungsbild, Themenspeicher und Kartenabfrage

Gruppenentscheidungen entstehen durch die Zusammenführung verschiedener Wünsche und Vorstellungen. Sie spiegeln den Konsens der Gruppe wider. Das **Meinungsbild** ermöglicht die gleichberechtigte Bewertung von mehreren Möglichkeiten, wie z. B. Themen, Projektideen, Vorhaben oder Vorgehensweisen, nach Wichtigkeit oder Dringlichkeit. Eine vorangegangene Diskussion versetzt jeden Teilnehmer in die Lage, sich persönlich zu entscheiden. Bei dem Erstellen des Meinungsbildes durch Punkte an der Pinnwand wird nicht gesprochen.

Der **Themenspeicher** wird im Plenum präsentiert. Rechts neben den Themen oder Ideen befindet sich Raum auf der Tafel für die Gewichtung. Die Teilnehmer erhalten gleichfarbige Klebepunkte in der halben Anzahl der Themen (bei unebenen Zahlen aufgerundet). Das Moderationsteam stellt eine gut und klar formulierte Frage zur Bewertung, die wiederum visualisiert wird. Die Teilnehmer benötigen Zeit, um ihre Entscheidung zu treffen. Die Moderatorin wartet, bis alle Punkte geklebt wurden und die Teilnehmer sich wieder gesetzt haben. Immer noch lautlos zählt sie die Punkte zusammen und wertet sie aus.

Meinungsbild	• Skala der Wichtigkeit: 0 → 10	
Thema 1	• wenig wichtig	→ sehr wichtig
Thema 2	• wenig wichtig	→ sehr wichtig
Thema 3	• wenig wichtig	→ sehr wichtig
Thema 4	• wenig wichtig	→ sehr wichtig
Thema 5	• wenig wichtig	→ sehr wichtig

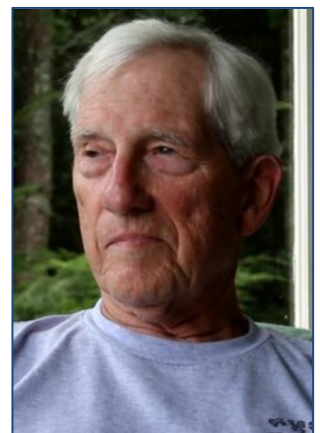
Die **Kartenabfrage** ist eine Teilmethode der Pinnwand-technik und eignet sich zum Sammeln von Informationen, möglichen Erklärungen, Problemlösungen und kreativen Ideen. Sie aktiviert die Teilnehmer und stellt Transparenz her. Sie ermöglicht allen Teilnehmern gleichzeitig eine schriftliche Form der Äußerung, bei der keine Beiträge verloren gehen. Rhetorisch geschickte oder bestimmende Teilnehmer können weniger dominieren, da in erster Linie mit sachlichen Äußerungen an der Moderationswand und weniger mit den sich äußernden Personen gearbeitet wird. Den Gruppenmitgliedern werden mehrere Karten ausgehändigt und das Thema oder die Problemstellung vom Moderator knapp und als offene Frage an der Pinnwand notiert. Nun haben die Teilnehmer ca. 5 Minuten Zeit, die 3 bis 5 für sie wichtigsten Problemaspekte auf den Karten zu notieren. Dann sammelt der Moderator alle Karten ein (ggf. können sie vermischt werden) oder lässt sie selbständig anheften.



Die **anonyme Kartenabfrage** ist die am weitesten verbreitete Methode. Die Karten werden vom Moderator vorgelesen und an der Pinnwand befestigt, wobei inhaltlich ähnliche Beiträge zu Themenclustern zusammengefasst und mit einer Überschrift versehen werden. Über die Gruppenzuordnung entscheiden die Teilnehmer, der Moderator sollte sich nicht einmischen. Nach dieser vorläufigen Strukturierung werden die verschiedenen Gruppen nochmals geprüft und eventuell um weitere Aspekte ergänzt. Wenn die Teilnehmer der Meinung sind, dass die Problemsammlung vollständig ist, kann in eine offene Diskussion über Art und Umfang des zu lösenden Problems übergegangen werden, wobei die Gruppen nach Dringlichkeit der Bearbeitung sortiert werden. Dies kann geschehen, indem jeder Teilnehmer 2 oder 3 Klebpunkte bekommt und diese für die ihm am wichtigsten erscheinenden Probleme vergibt. Abschließend sollte das Ergebnis schriftlich neu dargestellt werden.

Open Space

Die Methode des Open Space (englisch für „offener“ oder auch „weiter Raum“) legt Wert auf weitest gehende Selbstorganisation. Die Veränderung einer Organisation soll von innen heraus, durch die Beteiligten selbst, erfolgen. Der Erfinder dieser Methode, **Harrison Owen**, stellte bei einer mehrtägigen Konferenz fest, dass die Kaffeepausen bei weitem das beliebteste Ereignis dieser Konferenz waren. Er versuchte, aus diesen thematisch völlig unstrukturierten Kaffeepausen für die Gestaltung effektiverer Seminare zu lernen.



Die Anzahl der Teilnehmer an einer Open-Space-Konferenz ist nicht festgelegt, Gruppen zwischen 5 und 900 Personen sind möglich. Die Dauer einer Konferenz beträgt in der Regel 2-3 Tage. Die inhaltliche Vorplanung einer Konferenz beschränkt sich auf die Bildung eines Rahmenthemas, bei dem es sich um ein relevantes Thema der betroffenen Institution oder Firma handelt. Ziel ist, in kurzer Zeit mit einer großen Zahl von Menschen zu einem umfassenderen Thema eine Aufbruchsstimmung zu erzeugen, zu nutzen und zu vertiefen, in der wesentliche Teilthemen innovativ und lösungsorientiert besprochen werden, damit daraus konkrete Projekte entstehen können.

Open Space schafft einen Raum, in dem viele Menschen selbstorganisiert und selbstverantwortlich ihre Anliegen gemeinschaftlich bearbeiten können. Es gibt keine vorgegebenen einzelnen Themen. Jeder kann ein Anliegen, das ihm besonders am Herzen liegt, vorantreiben. Das können komplexe und dringliche gemeinsame, aber auch persönliche Fragen und Themen sein. Sie werden erst zu Beginn der Veranstaltung formuliert. Auch Konflikte können bearbeitet werden. So entsteht ein großer Themen-Marktplatz, auf dem sich die Teilnehmer zu Themengruppen zusammenschließen. Die Methode ermöglicht eine breite Beteiligung und erzeugt gegenseitiges Verständnis.

Vorteil des Open Space sind die Freisetzung individueller und kollektiver Energien und die Erzeugung von Inspiration und Kreativität. Sie ist insbesondere für Organisationen geeignet, die sich in einem kritischen Übergangsstadium befinden. Die Methode kann aber auch für kürzere Veranstaltungen wie Tagesworkshops genutzt werden. Durch die starke Teilnehmerorientierung und das hohe Maß an Eigenverantwortlichkeit eignet sich diese Methode gerade auch für den Einstieg in längerfristige Prozesse und wirkt einer falschen Erwartungshaltung gegenüber der Moderation entgegen. Wer z.B.

hinterher das Gefühl hat, in der falschen Gruppe gewesen zu sein oder nichts erreicht zu haben, kann dafür nicht die Moderation verantwortlich machen, denn jeder hat die Möglichkeit, eine solche Situation unmittelbar zu verändern.

Open Space steht immer unter einem Generalthema. Geeignete Themen haben eine oder mehrere der folgenden Eigenschaften:

- **Dringend** – es brennt den Teilnehmenden unter den Nägeln, es betrifft sie, geht sie an, berührt sie, und die Lösung hätte gestern bereits vorliegen sollen
- **Breit angelegt** – Raum für neue Ideen und kreative Lösungen
- **Komplex** – es gibt viele verschiedene Ideen und Wege, es kann nicht von einer Person gelöst werden
- **Wichtig** – von zentraler Bedeutung für die Zukunft des Systems

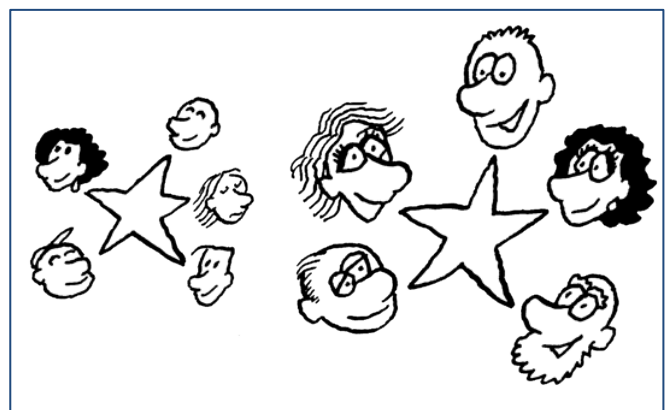
Mögliche Themen sind beispielsweise: Stadtteilentwicklung, drohende Werksschließung, Probleme mit der Produktqualität, Entwicklung eines Bildungsprogrammes, Fusion zweier Firmen, Projektentwicklung, Konzept für Großbauten usw.

Bei Open Space gibt es nicht den richtigen oder falschen Teilnehmer. Jeder ist willkommen, der oder die sich direkt betroffen und motiviert fühlt, etwas verändern zu wollen. Es sollen möglichst unterschiedliche Menschen eingeladen werden (Berufsgruppen, Verantwortungsbereiche, Alterstufen, aber auch Kunden, Nachbarn, etc.), darunter die wesentlichen Meinungsmacher und Multiplikatoren. Die Teilnahme ist freiwillig.

Die Konferenz beginnt mit der ganzen Gruppe, bei der die einzelnen Teilnehmer Gelegenheit bekommen, eine eigene Thematik vorzustellen und eine Arbeitsgruppe zu initiieren. Die Teilnehmer teilen sich nun auf die so entstandenen Gruppen auf. Diese sind nicht starr festgefügt, die Teilnehmer können auch in mehrere Gruppen hineinschnuppern und sich je nach Belieben in ein Thema vertiefen. Es gibt nur ein Gesetz und **vier Regeln**:

- Wer auch immer kommt, es sind die richtigen Leute – einer oder 25 ist egal, und jeder ist wichtig und motiviert.
- Was auch immer geschieht, es ist das Einzige, was geschehen konnte – Ungeplantes und Unerwartetes ist oft kreativ und nützlich.
- Es beginnt, wenn die Zeit reif ist – wichtig ist die Energie (nicht die Pünktlichkeit)
- Vorbei ist vorbei – Nicht vorbei ist Nicht-vorbei – wenn die Energie zu Ende ist, ist die Zeit um.

Das „**Gesetz der zwei Füße**“ ist Ausdruck der Freiheit und Selbstverantwortung: Der Teilnehmer bleibt nur so lange in einer Gruppe, wie er es für sinnvoll erachtet, also solange er etwas lernen und/oder beitragen kann. Wenn Menschen das Gesetz der zwei Füße anwenden, zeigen sie manchmal Verhaltensweisen, die metaphorisch mit den Begriffen „Hummeln“ und „Schmetterlingen“ ausgedrückt werden könnten:



- „Hummeln“ flattern von Gruppe zu Gruppe und bilden eine Brücke zwischen den Themen durch häufige Gruppenwechsel
- „Schmetterlinge“ flanieren und pausieren, sind einfach da und „sind schön“

Ablauf in einer Großgruppe:

1. Zu Beginn sitzen alle Teilnehmer in einem Kreis. Der Begleiter „öffnet den Raum“ und führt in das Verfahren ein.
2. Inhalte und Organisation ergeben sich aus den Anliegen der Teilnehmenden. Alle können ein Anliegen einbringen. Es handelt sich dabei um ein Anliegen, das unter den Nägeln brennt und wofür jemand Verantwortung übernehmen will.
3. An einer großen Packpapier-Wand werden die Anliegen den Zeiten und verfügbaren Arbeitsräumen zugeordnet.
4. In der Marktphase wird über Anfangszeiten und Räume verhandelt, und jeder trägt sich bei jenen Themen ein, die ihn interessieren.
5. Gruppenarbeitsphase: Die Teilnehmenden arbeiten in dieser Zeit selbstorganisiert, geleitet vom Gesetz der zwei Füße und den Grundsätzen des Verfahrens. Die Einladenden der Arbeitsgruppen werden gebeten, die Ergebnisse der Gruppenarbeit zu dokumentieren, damit sie auch den anderen Teilnehmenden zur Verfügung gestellt werden können.
6. Abend- und Morgennachrichten
7. Auswertung und Planung der Umsetzung
8. Abschlussrunde (häufig mit dem Redestab-Ritual)
9. den „Raum schließen“

Je nach Organisations- und Abhängigkeitsgrad der Teilnehmer untereinander haben sich in der Vergangenheit unterschiedliche Möglichkeiten herausgeschält, die Ergebnisse auch anderen sichtbar zu machen oder gar weitere Projektschritte gemeinschaftlich zu entwickeln. Für Open Spaces zu privaten Themen, beispielsweise zu Fragen der Kindeserziehung, in denen es im Grunde einfach nur um Erfahrungsaustausch ging, ist das nicht notwendig. Ansonsten protokollieren die Einberufenden die wichtigsten Punkte ihrer Ergebnisse. Das Begleitteam hängt die Protokolle an der Dokumentationswand aus. Das ermöglicht allen Teilnehmenden, sich zu jeder Zeit einen Überblick über die Zwischenergebnisse zu verschaffen. Die Protokolle werden kopiert und in einer Protokoll-Mappe für jeden Teilnehmer zusammengestellt.

Der letzte halbe Tag dient der Auswertung und Planung der Umsetzung.

- Jeder Teilnehmer erhält bereits am Vorabend die Konferenzdokumentation mit Kopien aller Berichte der Arbeitsgruppen.
- Die Ergebnisse werden zu Themenblöcken zusammengeführt und von den Teilnehmern nach ihrer Bedeutung priorisiert.
- Die Topthemen werden noch einmal aufgegriffen und zu Verabredungen oder Maßnahmenplänen konkretisiert.
- In der Abschlussrunde berichtet jeder Teilnehmer, was ihn in den vergangenen Tagen besonders beeindruckt hat.

World-Café

Das World-Café, entwickelt von den US-amerikanischen Unternehmensberatern **Juanita Brown und David Isaacs**, ist eine Workshop-Methode. Es ist geeignet für Gruppengrößen von 12 - 2000 Teilnehmenden.



Basierend auf der Annahme, dass es kollektives Wissen gibt, sollen Menschen miteinander in ein konstruktives Gespräch gebracht werden zu Themen, die für die Teilnehmenden relevant sind. Es geht darum, in Veränderungsprozessen möglichst viele Beteiligte zu Wort kommen zu lassen und ihnen so Mitwirkung und Engagement zu ermöglichen. Der Ansatz des World-Cafés unterstützt Selbstentwicklung und Selbststeuerung und fördert die Selbstorganisation. Die Gespräche sollen in einer entspannten Atmosphäre stattfinden und haben das Ziel, gemeinsames Wissen und den Leistungsvorteil der Gruppe sichtbar zu machen, um so neue Perspektiven, Denkweisen und Handlungsoptionen zu entwickeln.

Ein World-Café dauert etwa 45 Minuten bis drei Stunden: Die Teilnehmenden sitzen im Raum verteilt an Tischen mit vier bis acht Personen. Die Tische sind mit weißen, beschreibbaren Papiertischdecken und Stiften bzw. Markern belegt. Ein Facilitator oder Moderator pro Tisch führt als Gastgeber zu Beginn in die Arbeitsweise ein, erläutert den Ablauf und weist auf die Verhaltensregeln, die Café-Etikette, hin.

Im Verlauf werden zwei oder drei unterschiedliche Fragen in aufeinander folgenden Gesprächsrunden von 15 bis 30 Minuten an allen Tischen bearbeitet. Zwischen den Gesprächsrunden mischen sich die Gruppen neu. Nur die Gastgeber bleiben die ganze Zeit über an einem Tisch: Sie begrüßen neue Gäste, resümieren kurz das vorhergehende Gespräch und bringen den Diskurs erneut in Gang. Das World-Café schließt mit einer Reflexionsphase ab.

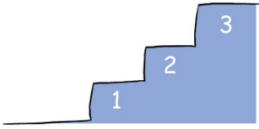
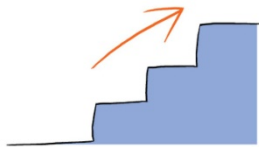
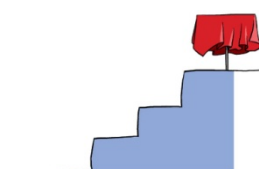
Die richtigen Fragen sind wesentlicher Erfolgsfaktor für ein World-Café. Deshalb wird der Entwicklung dieser Fragen in der Planungsgruppe - gebildet aus einem repräsentativen Querschnitt der zu erwartenden Teilnehmer - besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Die Fragen dienen als Attraktor. Sie sind einfach formuliert und sollen auf den Dialog neugierig machen.

Die Gastgeber, die sich freiwillig melden sollen, haben im World-Café eine besondere Bedeutung. Sie achten darauf, dass eine offene, klare und freundliche Atmosphäre entsteht. Die Gastgeber bleiben in der Standardvariante für alle Dialog-Runden an ihrem Tisch und verabschieden in den Übergängen die Gäste, begrüßen die Neuankömmlinge und fassen die Kerngedanken und wichtigsten Erkenntnisse der vorherigen Runde zusammen. Im Verlauf des Gesprächs sorgen sie dafür, dass sich alle beteiligen können und dass wichtige Gedanken, Ideen und Verbindungen von allen auf die Tischdecken geschrieben und gezeichnet werden.

World-Cafés finden in internationalen Konzernen, politischen Organisationen, Gemeinden, Städten, Verbänden etc. statt. Die Methode ist besonders wirkungsvoll bei heterogenen, durchmischten Teilnehmergruppen, die von einem gemeinsamen Thema betroffen sind. Sie eignet sich gut, um unterschiedliche Sichtweisen zu einem Thema zusammen zu führen, innerhalb kurzer Zeit einen Handlungsplan zu entwerfen oder innerhalb einer Gruppe Resonanz zu einer Fragestellung zu erzeugen.

Aktionsplan

Zum Schluss der Moderation geht es darum, konkrete Schritte für die Lösung der herausgearbeiteten Problemsituationen zu finden. Aufgaben wollen an unterschiedliche Personen verteilt werden. Der zeitliche Rahmen für die Bewältigung der Aufgaben soll festgelegt werden. Dafür ist ein Aktionsplan nützlich. Dieser ermöglicht eine genaue Darstellung der erforderlichen Schritte wie die Zuordnung zu Personen, die für die Durchführung verantwortlich sind.

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

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

SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist ein wichtiges Management-Instrument und zugleich Grundlage vieler unterschiedlicher Strategien. In den 1960er Jahren wurde sie an der Harvard Business School zur Anwendung in Unternehmen entwickelt. Die englische Abkürzung bezieht sich auf

Strengths - Stärken,

Weaknesses - Schwächen,

Opportunities - Chancen und

Threats – Risiken.

Es ist sinnvoll, die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken eines Vorhabens in einem Team einzuschätzen. Dadurch können subjektive Engführungen und Verzerrungen eher vermieden werden.

Stärken

Schwächen

Chancen

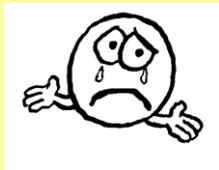
Risiken

Gruppen-Feedback

Zusammen- arbeit	sehr gut		
	gar nicht		
		Ergebnis	

gar nicht sehr gut

Stimmungsbarometer

Einladung zur Teamsitzung

Meeting wird einberufen von:
Eingeladen sind:
Thema: Moderator: Ort / Beginn / Ende: Spielregeln: Pünktlichkeit, Pausen, Handys, Rauchen, Handouts usw.
Tagesordnung: TOP 1 (Information?, Beratung?, Abstimmung?, Beschluss?, Aufgabenverteilung? usw.) TOP 2 TOP 3 TOP 4 Verschiedenes
Benötigte Unterlagen: Anmerkungen: