



Bezirk
Berlin-Brandenburg-
Sachsen



Fit für die Arbeit mit Gruppen

Eine Arbeitshilfe



Inhalt

Seite

Vorwort	3
Kurzbeschreibung des Projektes	4
Keine Angst vor Moderation und Visualisierung oder wie gestalte ich ein spannendes Seminar!	5
Arbeitsblätter	
Moderation	6
ModeratorIn – Qualifizierung muss sein!	8
Zuhören will gelernt sein und dokumentieren auch	10
Arbeit mit Moderationsmaterial	12
Tipps zur Schrift oder der Umgang mit dem Stift	14
Visualisierung	16
Präsentieren oder Information und Ergebnisse anderen mitteilen	18
Grundlegende Tipps für moderierte Gruppenarbeit	20
Gruppenbesprechung – systematisch und zielorientiert	22
Moderierte Teambesprechung	
– der Einstieg	24
– die Bearbeitung	26
– die Aktivitäten-/Umsetzungsplanung	28
Systematische Bearbeitung – die einzelnen Schritte	30
Entscheidungen finden und vorbereiten	32
Wie stellen wir fest, dass wir auf dem richtigen Weg sind?	34
Aufgaben und Verantwortung	36
Wo stehen wir? Einschätzung des Arbeitszustandes	38
Rückmeldung – Feedback	40
Impressum	43



Vorwort

Mit dem EU Beitritt von Polen und Tschechien übernimmt die Region Berlin-Brandenburg-Sachsen eine wichtige Rolle im Integrationsprozess. Die Erweiterung der EU wird erheblichen Einfluss auf unsere Arbeits- und Lebensbereiche nach sich ziehen. Insbesondere der Arbeitsmarkt und die Arbeitsbeziehungen werden davon betroffen sein.

Die Grenzregion wird nach Ansicht von Experten voraussichtlich die höchsten Lasten im Erweiterungsprozess tragen. Der Umstrukturierungs- und Rationalisierungsprozess in Ostdeutschland bleibt kompliziert, insbesondere für die strukturschwachen Regionen an der EU-Außengrenze. Um im Prozess wirtschaftlicher Globalisierung bestehen zu können, müssen angemessene praxisorientierte Handlungsstrategien entwickelt werden.

Voraussetzungen für ein Zusammenwachsen im Sinne des „Europäischen Sozialmodells“ ist ein demokratisch-soziales Einwirken auf den Prozess der europäischen Einigung sowie Wissen,

Urteilsfähigkeit und strategische Kompetenz zur Nutzung verfügbarer Instrumente notwendig.

Wir beteiligen uns aktiv auf der betrieblichen und regionalen Ebene, die großen Herausforderungen im Sinne der Arbeitnehmerschaft umzusetzen. Mit der Unterstützung des Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit führen wir ein Projekt durch, das einen besonderen Schwerpunkt auf „Hilfe zur Selbsthilfe“ setzt. Das Projekt führen wir mit Unterstützung unserer Bildungsstätte Pichelsee, Berlin, durch.

Die vorliegende Broschüre gibt einen Einblick über die methodischen Ansätze unserer Multiplikatoren Ausbildung. Sie soll dazu beitragen, unseren Ansatz „Hilfe zur Selbsthilfe“ zu festigen und zu verdeutlichen.

Hasso Düvel Brigitte Ludewig
IG Metall Bezirksleitung
Berlin-Brandenburg-Sachsen



Kurzbeschreibung des Projektes:

Unterstützung von Arbeitnehmervertretern Polens und ihrer Gewerkschaften bei der Einführung von EU-Bestimmungen zum sozialen Rechtsbestand

Ein Projekt gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit

Das Projekt hat insbesondere zum Ziel, dass die ArbeitnehmervertreterInnen im Hinblick auf den Umgang mit EU-Bestimmungen, Rechten und Richtlinien zum sozialen Rechtsbestand geschult werden. Die Informations-, Anhörungs- und Mitwirkungsrechte vor allem in gemeinschaftsweit operierenden Unternehmen stehen bei der Wissensvermittlung im Vordergrund.

Die Erhöhung der Handlungs- und Gestaltungskompetenz der ArbeitnehmervertreterInnen Polens und ihrer Gewerkschaften in diesen Fragen ist wesentliche Voraussetzung für beteiligungsorientierte Ansätze.

Die IG Metall Bezirksleitung Berlin-Brandenburg-Sachsen will deshalb aus ihren Erfahrungen dazu beitragen, dass die polnischen und deutschen Gewerkschaften und die ArbeitnehmervertreterInnen frühzeitig auf die Einführung der EU-Bestimmungen vorbereitet werden. In Kooperation mit den polnischen Ge-

werkschaften wurden notwendige Maßnahmen grenzübergreifender Kooperation diskutiert und konzipiert. Im einzelnen geht es um umfassende Informationen zu den (arbeits-)rechtlichen Grundlagen und Inhalte der Gesetze und Richtlinien, auch im Kontext der EU-Sozialcharta.

Die Betrachtung des ökonomischen und sozialpolitischen Hintergrundes sowie die Auseinandersetzung mit der Rolle der Sozialpartner, wie z.B. die betriebliche Interessenvertretung und ihrer Unterstützungsstrukturen (insb. EGB, EMB) ist ebenso wichtig. Aber auch die Vorbereitung, Einrichtung und Begleitung von Europäischen Gesamtbetriebsräten, wozu die Auseinandersetzung mit der Acquis Communautaire gehört.

In der Umsetzung bedeutet dies, die Unterrichtungs-, Anhörungs- und Mitwirkungsrechte sowie Handlungs- und Gestaltungskompetenz in branchenorientierten Seminaren und betrieblichen Workshops zu konkretisieren. Im Vorder-



grund steht dabei die Ausbildung von MultiplikatorInnen, die eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung des Prozesses haben.

Wir hoffen, dass wir im Rahmen der EU-Osterweiterung mit unserem Projekt den ArbeitnehmerInnen praxisorientierte Hilfestellung geben können.

Keine Angst vor Moderation und Visualisierung oder wie gestalte ich ein spannendes Seminar!

Moderation, Visualisierung? Was ist das eigentlich?

Unter Moderation wird Unterschiedliches verstanden – von der Fernseh-Rundfunk-Moderation bis zur Moderation einer Diskussionsrunde. Wir verstehen unter Moderation die Arbeit in und mit Gruppen. Arbeitet man mit einer Gruppe, zum Beispiel in einem Seminar mit mehreren TeilnehmerInnen, ist es nicht immer einfach, den „roten Faden“ zu halten sowie Ruhe und Diskussionskultur in den Ablauf einzubringen. Damit dies einfacher geht, bietet sich die Moderations- und Visualisierungstechnik sehr gut an.

Moderation – ist vereinfacht gesagt – eine Methode, die es ermöglicht, ein Thema strukturiert zu bearbeiten. Hierzu gibt es

Leitsätze und Regeln zur Gesprächs- und Arbeitsführung und über den Einsatz von Fragen und Techniken zur Zusammenarbeit und Kommunikation.

Visualisierung bedeutet, Prozesse zu erfassen und diese optisch zu verdeutlichen. Hierdurch wird die Merkfähigkeit erhöht. Es können Missverständnisse beseitigt und so Klarheit geschaffen werden.

Im folgendem versucht das Arbeitsheft, die Methodik konkreter zu beschreiben und anhand von Wandzeitungen darzustellen. Auf der rechten Seite ist jeweils die bildliche Darstellung zu sehen und auf der linken Seite werden der Sinn und Zweck beschrieben. Kleine Tipps und Tricks werden natürlich auch verraten!



Moderation

Diese erste Seite gibt einen grundsätzlichen Überblick über Sinn, Ziele und Möglichkeiten, die die Moderationsmethode bietet. Die Methode unterstützt eine Gruppe, ein Team dabei

- ein Problem, eine Aufgabe zu lösen
- Themen zu analysieren, zu bearbeiten
- Ziele zu erreichen
- konkrete Maßnahmen und Verbindlichkeiten festzulegen

Der/die ModeratorIn übernimmt in diesem Prozess eine zentrale Rolle. Moderation kann nicht wertfrei sein, sondern es werden Regeln und Techniken eingesetzt auf der Grundlage eines humanistischen Menschenbildes. Es geht also darum, die Methode nicht als Manipulations-Instrument zu missbrauchen. Der Mensch steht im Mittelpunkt und nicht die Methode!

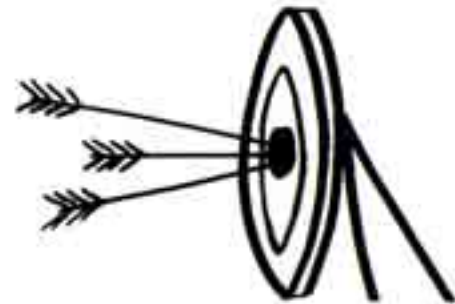
Notizen →

1

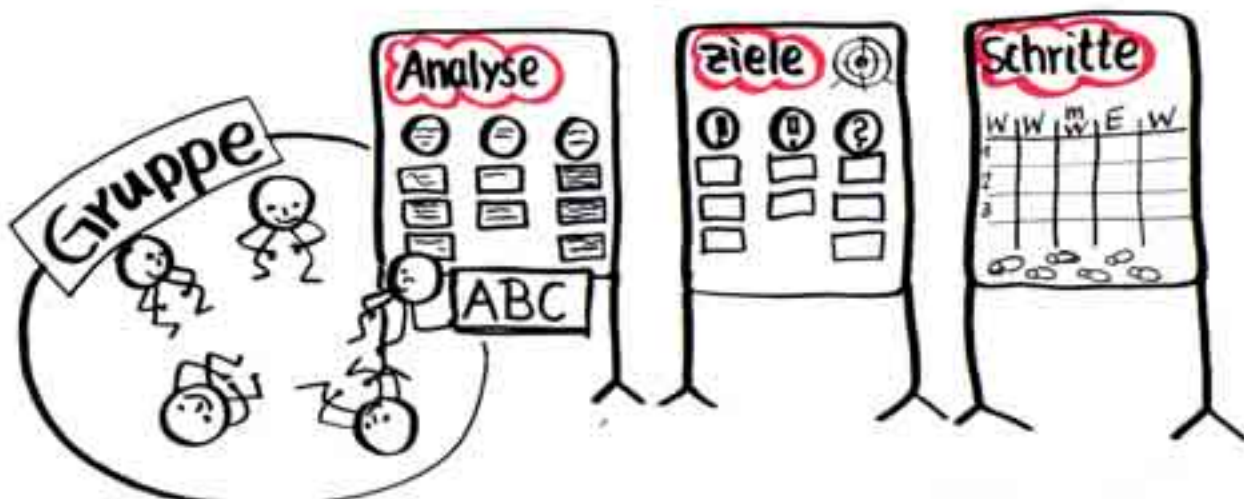
Moderation



Ziele
einer
Moderation
sind:



- eine Gruppe, ein Team methodisch unterstützen
 - ↳ bei der Analyse von Aufgaben und Problemen
 - ↳ bei der Definition attraktiver, erreichbarer und verträglicher Ziele
 - ↳ bei der Verabredung verbindlicher, konkreter Maßnahmen





ModeratorIn – Qualifizierung muss sein!

Moderationen ist nicht einfach mal so zu machen. Es bedarf schon einiges an Qualifikation, sowohl auf der fachlichen und methodischen Ebene, als auch auf der sozialen und persönlichkeitsbezogenen Ebene.

Der/die ModeratorIn begleitet und steuert die Gruppe. Dabei stehen aber nicht die Interessen des/der ModeratorIn im Mittelpunkt, sondern vielmehr die der Mitglieder. Der/die ModeratorIn bestimmt lediglich die Methode und den Ablauf. Für Inhalte, Themen und Ergebnisse sind die Mitglieder der Gruppe verantwortlich.

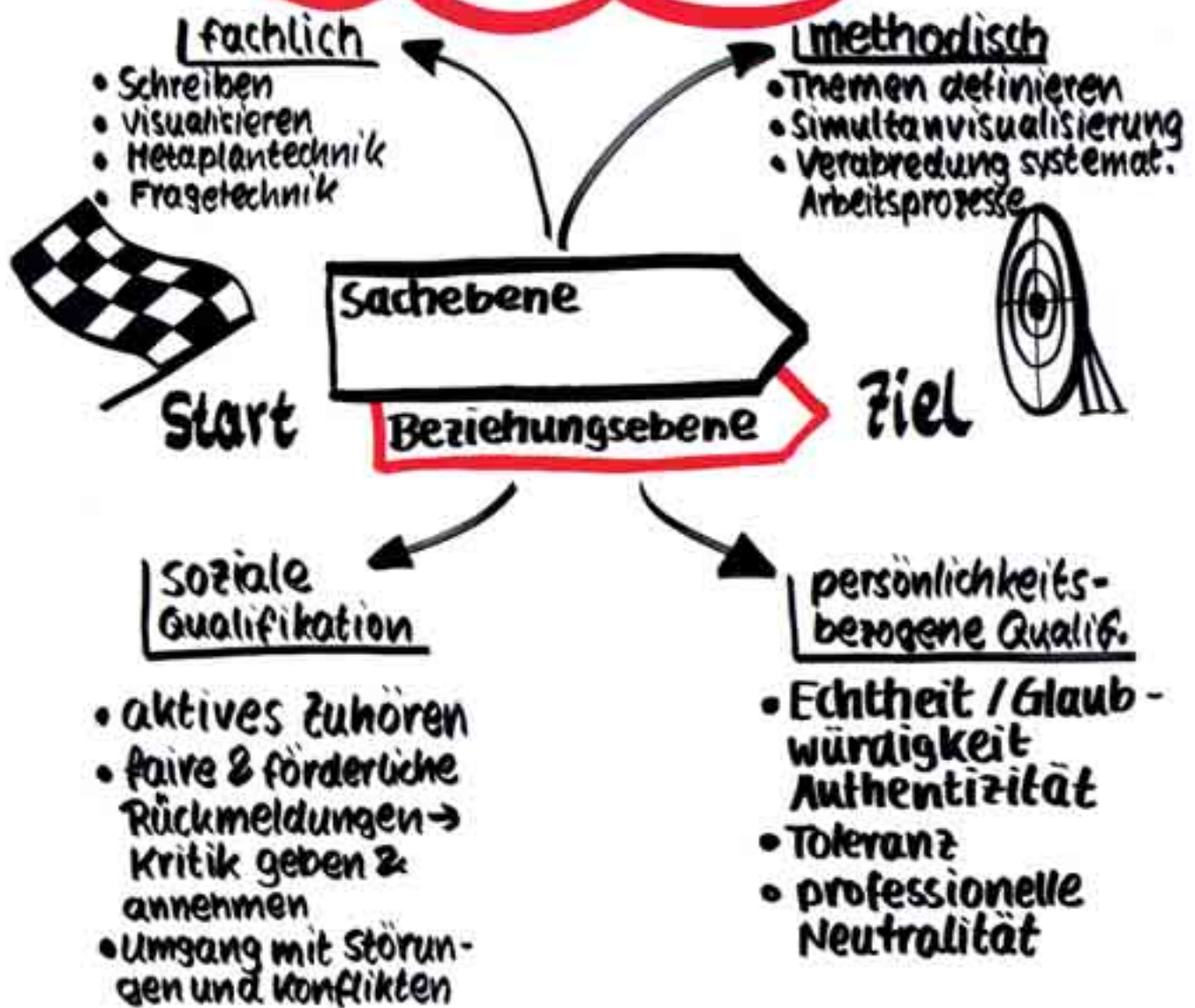
Der/die ModeratorIn sorgt für das Gleichgewicht zwischen den einzelnen TeilnehmerInnen, der Gruppe und dem Thema oder dem Problem. Er/sie muss auf die Beziehungsebene achten, also dem persönlichen umgehen miteinander und auf die Sachebene, die Auseinandersetzung mit dem Inhalt (Thema, Problem).

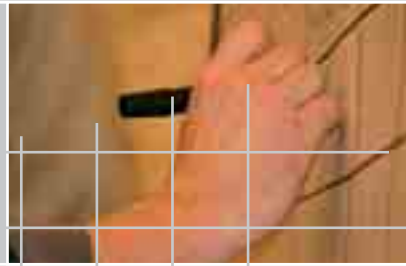
Die Anforderungen erscheinen auf dem ersten Blick ganz schön hoch, aber auch hier gilt: Übung macht den/die MeisterIn.

Notizen →

2

Qualifikationen einer/s Moderatorin/s





Zuhören will gelernt sein und dokumentieren auch

Und hier geht es schon los mit der ersten Übung. Die Wandzeitung beschreibt eine Grundübung für „**Aktives Zuhören**“ und das gleichzeitige Mitschreiben der Diskussion, der „**Simultanvisualisierung**“.

Aktiv zuhören ist anstrengend und zunächst ungewohnt. Praktisch bedeutet dies, dass der/die GesprächspartnerIn die Argumente der/des anderen mit eigenen Worten wiederholt und gleich eine Bestätigung erhält, ob er/sie richtig verstanden wurde. Wichtig ist, dass die Argumente wiederholt werden, wenn das Gefühl vorhanden ist nicht richtig verstanden worden zu sein. So können Missverständnissen ausgeräumt werden, und es ist dafür gesorgt, dass die Beteiligten einer Diskussion wirklich verstehen können, was der jeweilige Gesprächspartner sagt. Dann kann sich jede/r PartnerIn auf das Verstandene

beziehen und läuft nicht Gefahr, lediglich auf seine eigene Interpretation des Gehörten zu reagieren. Hierin liegt häufig die Ursache für Missverständnisse, die zu Konflikten und auch destruktivem Streit führen können.

Simultanvisualisierung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Aussagen, Kontroversen oder Ergebnisse gleich auf Karten festgehalten werden. Die Visualisierung erleichtert ein gleiches Verständnis der Diskussion, und die TeilnehmerInnen sehen ihre Positionen und fühlen sich dadurch ernst genommen. Die Identifikation mit dem Ergebnis ist somit in der Regel sichergestellt.

Tipp: Diese Übung empfiehlt sich, nachdem das spezielle Schreiben auf Moderationskarten und das Visualisieren (siehe Seiten 12 bis 17) erklärt wurden.

Notizen →

③ 1. Trainingseinheit

- a) • Schreiben auf Moderationskarten
↳ Simultanvisualisierung
- b) • Aktives Zuhören



I ▷ 3-4er Gruppen bilden
2 Menschen führen ein „Streitgespräch“.
1 Mensch schreibt die Argumente auf.

II ↳ Zunächst wird ein umstrittenes Thema gewählt.
X u. Y vertreten die unterschiedlichen Positionen.

→ X argumentiert für seine/ihre Position

III ↻ Y wiederholt das Gesagte mit eigenen Worten
X bestätigt, daß er/sie richtig verstanden wurde
oder wiederholt sein/ihr Argument → Y wiederholt mit
eigenen Worten → bis X sich verstanden fühlt

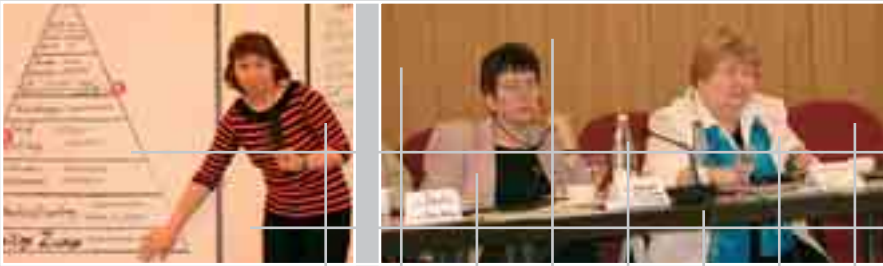
IV → Z visualisiert das Argument auf Karten

wie III → Y argumentiert aus seiner/ihrer Position

III X wiederholt das Gesagte mit eigenen Worten

wie IV → Z visualisiert....

usw. 3 x 15 min



Arbeit mit Moderationsmaterial

Untersuchungen haben sich mit der Merkfähigkeit beschäftigt! Die Kernaussage ist: Der Mensch merkt sich viel, wenn er liest, hört und sieht. Wird dies dokumentiert, bleibt es noch länger im Gedächtnis, und wenn der Mensch sich etwas selbst erarbeitet hat, ist die Merkfähigkeit am höchsten! Diese Erkenntnisse nutzt auch die Moderationsmethode.

Und damit eine gute Moderation und Dokumentation übersichtlich und gut lesbar ist und nachvollzogen werden kann, gibt es Hilfsmittel. Die unterschiedlichen Formen und Farben sollten gezielt eingesetzt werden: Wolkenkarten für Überschriften und Kernaussagen, zum Gliedern oder für Zwischenüberschriften die „langen“ Karten und die normalen Karten für kurze Texte sowie Stichpunkte.

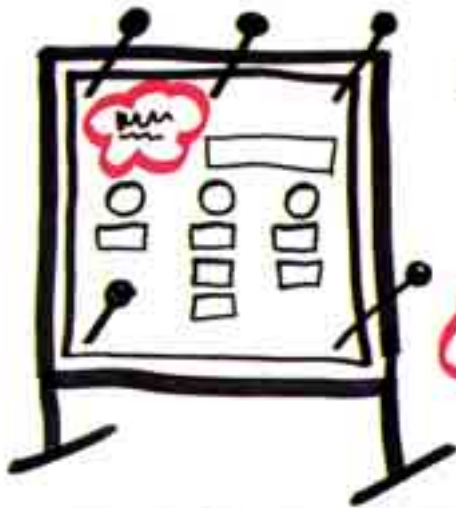
„Viele Köche verderben den Brei“. Dies trifft auch für einen kunterbunten Ein-

satz von Moderationskarten zu. Farben sollten sparsam eingesetzt werden. So kann zum Beispiel die Grundfarbe für allgemeine Themen Weiß sein, Stärken können in Rot und Schwächen in Gelb dargestellt werden.

Tipps: Es braucht nicht immer das professionelle Moderationsmaterial eingesetzt werden, zum Beispiel kleinere oder größere selbstklebende Zettel reichen auch, wenn kleine Gruppen von bis zu vier Personen moderiert werden. Oder man kann auch DIN A4, A3, vielleicht sogar noch größere Blätter, benutzen, wenn die Gruppe sehr groß ist und die Beteiligten weit weg von der Visualisierung sitzen oder stehen. Wichtig ist nur, dass jede/r alles lesen kann und dass die Karten, Zettel oder Blätter ggf. umgehängt und neu sortiert werden können. Nutze Deine Kreativität!

Notizen →

4 Arbeit mit Moderationsmaterial



- Moderationswand mit Packpapier tapezieren
- 5-Punkt-Nadelmontage

Über-schrift

Wolkenkarten für Überschriften
→ Thema der Tafel

normale Karten für Text kurze Formulierungen



zum Gliedern und für Zwischenüberschriften
„Schlipse“ für längeren Text

pro Karte drei Zeilen und maximal sieben Wörter

Farbgestaltung: z.B.

- rot für Probleme / Gefahren
- grün für Chancen / Ressourcen
- blau für Maßnahmen



Tipps zur Schrift oder der Umgang mit dem Stift

Die professionelle ModeratorInnenschrift solltest du gründlich üben. Dann wirst Du darin MeisterIn und kannst sie anderen beibringen. Am besten benutzt man zwei unterschiedliche Stifte, einen mittlere und eine dicke Schriftstärke. Am Anfang muss man ausprobieren, wie der Stift am besten in die Hand genommen wird. Je nachdem, wie der Stift angesetzt wird, sieht dann auch das Schriftbild aus. Einfach mal ausprobieren!

Druckschrift ist auf alle Fälle lesbarer als Schreibschrift! Und auch hier gilt: Kunter-

bunt verwirrt nur! Aufpassen, dass nicht optisch „gebrüllt“ wird, also nicht zu groß (über 5 cm). Aber auch beim Schreiben nicht „nuscheln“, also zu klein (unter 2,5 cm) schreiben.

Tipp: Nur Abkürzungen benutzen, die die Gruppe auch kennt. Rote Schrift ist zwar auffällig und auch gut zu lesen, aber für eine Foto-Dokumentation schwierig, da es zu hell wird!

Notizen →

5 TIPS zur Schrift



Stifte beim Schreiben mit der breiten Kante aufsetzen

in diesem Format funktioniert das auch



Groß- und Kleinbuchstaben sind etwa gleich groß



ohne Ober- und Unterlängen schreiben

Wort! Blockartig schreiben statt ~~Wort~~ weit auseinander



auf Schnörkel und Verzierung verzichten

Ausnahme: *Liebesbriefe*

so paßt alles auf die Karte und ist auch lesbar



Visualisierung

Visualisieren ist die Kochkunst für's Auge. Die Beteiligten sollen sich an die Diskussion und an das Gesprochene erinnern können. Das Festmahl ist dann, dass Ergebnis sowie die Diskussion anderen, die nicht beteiligt waren, so wiederzugeben, dass diese umfassend über den Prozess informiert sind.

An das Gehörte können wir uns nach kurzer Zeit nur noch in Bruchteilen erinnern. Es ist davon auszugehen, dass lediglich maximal 10% des gesprochenen Textes behalten wird. Dieser Umstand trägt dazu bei, dass wir die entstandenen Lücken nach bestem Wissen auffüllen wollen, allerdings mit unseren eigenen Gedankenkonstrukten. Dies führt aber zu widersprüchlichen Erinnerungen bei den Beteiligten und damit zu Missverständnissen, Konflikten und unnötigem Streit.

Mittels der Visualisierung wird die Konzentration und Aufmerksamkeit durch die optische Ansprache erheblich gesteigert. Visualisierung ist ein Erinnerungsanker!

Auch bei der Visualisierung gibt es Grundregeln. Hier die wichtigsten: Auf eine Karte maximal 3 Zeilen und immer nur ein Gedanke, eine Idee, ein Argument! Immer bei den Gruppenmitgliedern vergewissern, ob das Gesagte auch richtig aufgeschrieben ist. Keine eigene Auslegungen! Niemals eine Karte eines/einer TeilnehmerIn wegschmeißen oder zerreißen, auch Doppeltes aufhängen!

Tipp: Viereckige Karten für Arbeitsgruppensdiskussionen nutzen. Plenumsdiskussionen auf ovalen Karten festhalten. So kann optisch schnell die Diskussion der Arbeitsgruppe und des Plenums erfasst werden.

Notizen →

6 Visualisieren



1 Möglichkeit zu schriftlicher Diskussion

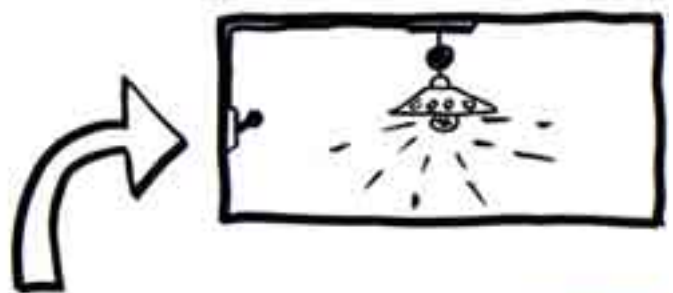


2 Pro Karte eine Idee, bzw. ein Argument

3 groß und deutlich schreiben erleichtert



4 auf drei zeilen maximal bis sieben Wörter

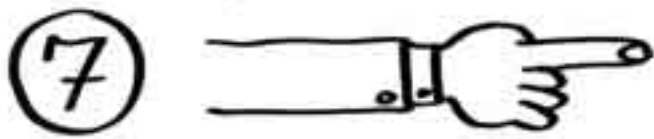


5 Gedanken aufgreifen und weiterentwickeln

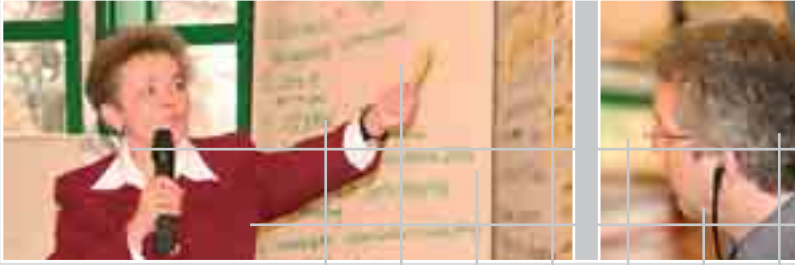


Improvisation ist möglich

6 Konflikte deutlich machen



Metaphern Sinnbilder nutzen!



Präsentieren oder Information und Ergebnisse anderen mitteilen

Ergebnisse von Diskussionen und Entscheidungsprozessen gilt es in Sitzungen, Versammlungen, Seminaren etc. zu präsentieren. Die Präsentation ist ebenso wichtig wie die Erarbeitung der Ergebnisse. Visualisierte Ergebnisse, die die TeilnehmerInnen auch sehen, machen es der präsentierenden Person leichter als das hinter einem Rednerpult vorgelegene Manuskript. Die Zuhörer sind in der Lage, wesentlich mehr zu behalten und aktiv mitzuwirken.

Darauf achten, dass die Begriffe verwendet werden, die auf der Präsentations-

vorlage stehen und sie mit zusätzlichen Erklärungen bzw. Informationen untermauern. Die TeilnehmerInnen verfolgen die Präsentation auch mit dem Auge, deshalb wird es schwierig, wenn ganz andere Begriffe gewählt werden. Das Plenum wird dann in der Regel unkonzentrierter.

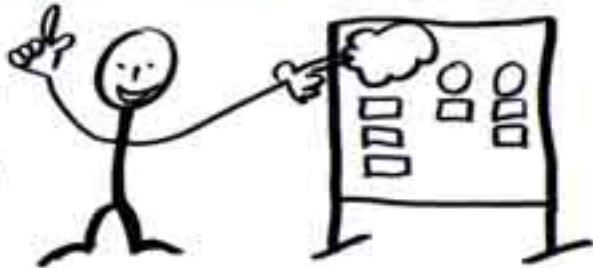
Wichtig ist, dass beim Vortragen immer Blickkontakt mit den TeilnehmerInnen gehalten wird. Den Zuhörern nicht den Rücken zudrehen und von Pinnwänden etc. ablesen, dann wird es in den meisten Fällen unruhig.

Notizen →

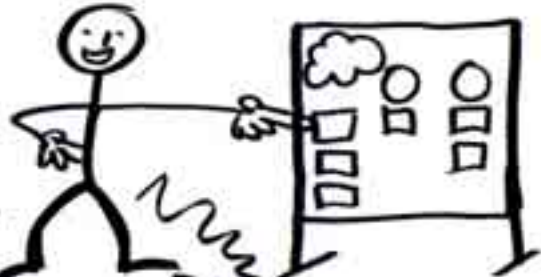
7

Präsentieren

① Sinn und Zweck der Präsentation Knapp erläutern



② Karten vorlesen und ebenfalls knapp erläutern



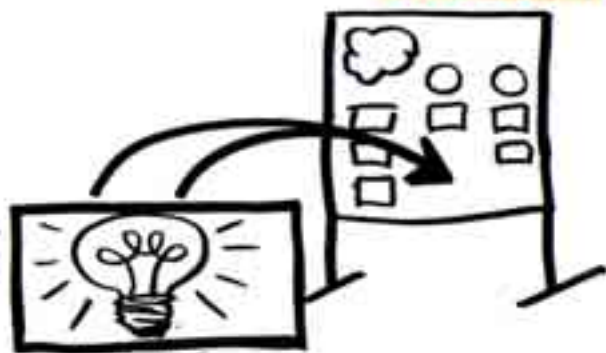
③ Blick-Kontakt zum Publikum halten

Dem Publikum beim Präsentieren zugewandt stehen

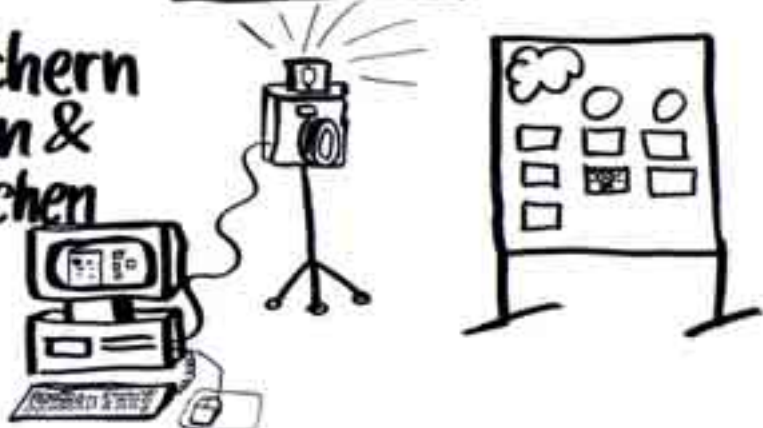


Bedenken aufgeschrieben

④ Ergänzungs-Vorschläge aus dem Publikum aufnehmen



⑤ Ergebnisse sichern dokumentieren & zugänglich machen





Grundlegende Tipps für moderierte Gruppenarbeit

Das Arbeiten mit Karten, Zetteln oder ähnliches bietet die Möglichkeit, eine offene Diskussion oder einen kreativen Prozess nachträglich oder zwischen-durch so zu ordnen, dass ein attraktives, übersichtlich geordnetes und somit leichter nachvollziehbares Ergebnis entsteht.

Es bietet die Chance, einen beteiligungsorientierten Bearbeitungsprozess in relativ kurzer Zeit umzusetzen. Viele Menschen haben in Gruppen meist Ängste sich zu äußern. Mit Hilfe einer Kartenabfrage, die an jeden einzelnen gerichtet ist, können sie einbezogen

werden und man erhält ein breites Spektrum an Meinungen bzw. Ideen.

Wichtig: Niemals eine Karte eines Teilnehmers vernichten! Alle Karten an die Pinnwände heften!

Für einen besseren Überblick Karten zusammenfassen und strukturieren und mit einem Titel/einer Überschrift versehen. **Achtung:** Die TeilnehmerInnen einbeziehen bei der Strukturierung sowie beim Finden des Titels. Hier kann dann festgestellt werden, dass auch alle die Karten gleich interpretieren! Das erspart spätere Missverständnisse.

Notizen →

8

Grundlegende Tips für moderierte Gruppen- arbeit

①

Alle wesentlichen
Ideen/Argumente
sammeln



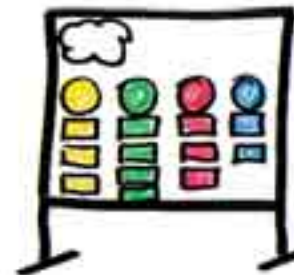
②

Sortieren, d.h.
zusammenpassendes
zusammenhängen



③

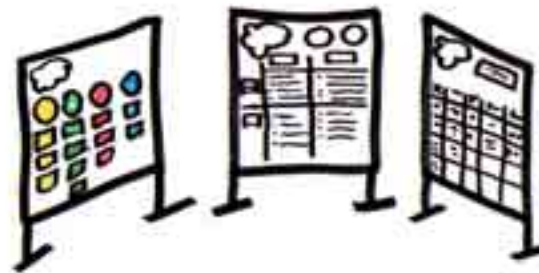
Strukturieren
zunächst über-
schriften / Titel / Themen

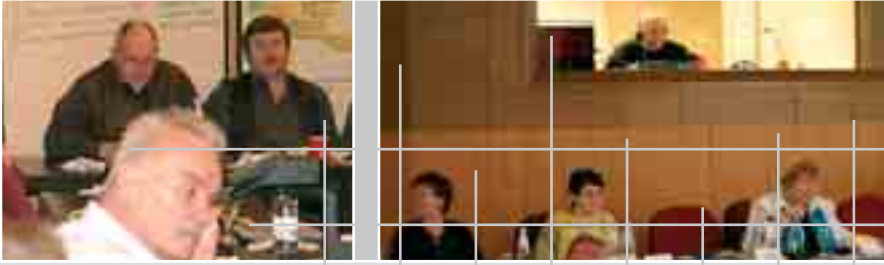


④

Präsentation
vorbereiten &
Ergebnis prüfen

Dieser Ablauf ist
grundsätzlich sinnvoll
bei Themenbestimmung,
Ideensammlungen und
Zielfindungsprozessen.





Gruppenbesprechung – systematisch und zielorientiert

Um möglichst rasch den Diskussionsprozess in Gang zu bringen, empfiehlt es sich, Widerstände und Gemeinsamkeiten schnell deutlich zu machen. Anhand von kurzen Fragen, nach dem Positiven/Negativen oder dem Ist/Soll sowie den Lösungsmöglichkeiten gelingt dies in den meisten Fällen. Die Fragen sollen direkt und persönlich formuliert werden. Achtung: keine inhaltliche Zielsetzung vorgeben!

Der/die Moderator/in kann diese Phase simultanvisualisieren, also die Diskussionsbeiträge sofort auf Karten festhalten und an die Pinnwände anpinnen. Die TeilnehmerInnen können sich hierbei ganz auf ihre Diskussionen konzentrieren.

Wichtig ist, dass eine Rückkopplung erfolgt, ob das Gesagte mit der Schriftform

übereinstimmt. Der/die Moderator/in darf nicht einfach sein Verständnis bzw. seine Meinungen festhalten!

Die Bearbeitung der Themen und Ideen geht erheblich einfacher, wenn ein Themenspeicher angelegt wird. Alle möglichen Themen werden aufgeschrieben und im Anschluss punkten die TeilnehmerInnen ihren Schwerpunkt. Die Punkte können auf die jeweiligen Themen verteilt, aber auch „gehäufelt“ werden.

Somit kann schnell geklärt werden, mit welchen Themen man sich befassen muss und in welcher Reihenfolge dies geschehen soll.

Notizen →

9 Simultanvisualisierung einer Gruppenbesprechung

1 Themen/Tagesordnung bestimmen

a • Sammlung von Aspekten des Themas

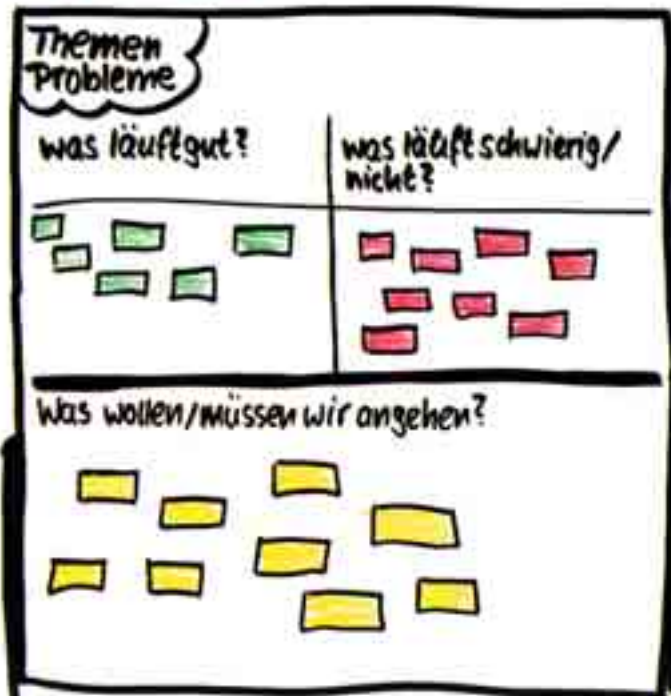
z.B. so →

b • ordnen/strukturieren / clustern



c • Themenspeicher anlegen

Durch Auspendrucken wird die Reihenfolge der Bearbeitung festgelegt.



Themen-speicher

Thema	Pkt.	Rang	Thema	Pkt.	Rang
[Yellow Box]	☺	5			
[Yellow Box]	☹	2			
[Yellow Box]	☺	4			
[Yellow Box]	☹	6			
[Yellow Box]	☹	1			
[Yellow Box]	☹	3			



Moderierte Teambesprechung – der Einstieg

Hier ist noch mal ein weiteres Modell dargestellt, wie ein Thema, ein Problem systematisch bearbeitet werden kann. Die Diskussionsergebnisse können auch direkt auf den Charts festgehalten werden!

Diese Vorgehensweise bietet sich für alle möglichen Besprechungen an.

Tipp: Die Pinnwände immer vorbereiten. Bei einer Punkteabfrage erhalten die TeilnehmerInnen eine Anzahl von Punkten, die etwa der Hälfte der auszuwählenden Alternativen entspricht. Durch Reduzierung der Punkte kann man den Schwerpunkt klarer bestimmen, funktioniert aber nicht immer!

Notizen →

10

mögliche Abläufe einer moderierten Teambesprechung

I

a

Datum Team	
was läuft gut?	was läuft schlecht?
welche Themen müssen wir besprechen?	

b

was ist o.k.?	was ist unzureichend?
was soll bleiben?	was soll verbessert werden?

Themen-speicher

Thema	Thema	Pkt.

Bearbeitung



Moderierte Teambesprechung – die Bearbeitung

Nun geht es um die Erarbeitung von Maßnahmen und konkreten Schritten. Aus dem Themenspeicher sollen die einzelnen Themen nacheinander bearbeitet werden.

Zunächst sollte der jeweilige Ist-Zustand/ das Problem sowie der Soll-Zustand/die Ursachen analysiert werden. Anschließend werden dann Lösungsideen/erste Schritte erarbeitet. Diese sollten in einem nächsten Schritt auf Chancen und Risiken bzw. auf Widerstände überprüft werden.

Bei der Zielbeschreibung ist darauf zu achten, dass diese möglichst positiv formuliert werden. Die Zielbeschreibung darf sich nicht auf das konzentrieren von dem wir weg wollen, was verbessert werden soll! Niemand kommt beispielsweise auf die Idee, einem Taxifahrer zu sagen: „Fahren Sie mich auf keinen Fall zum Bahnhof!“

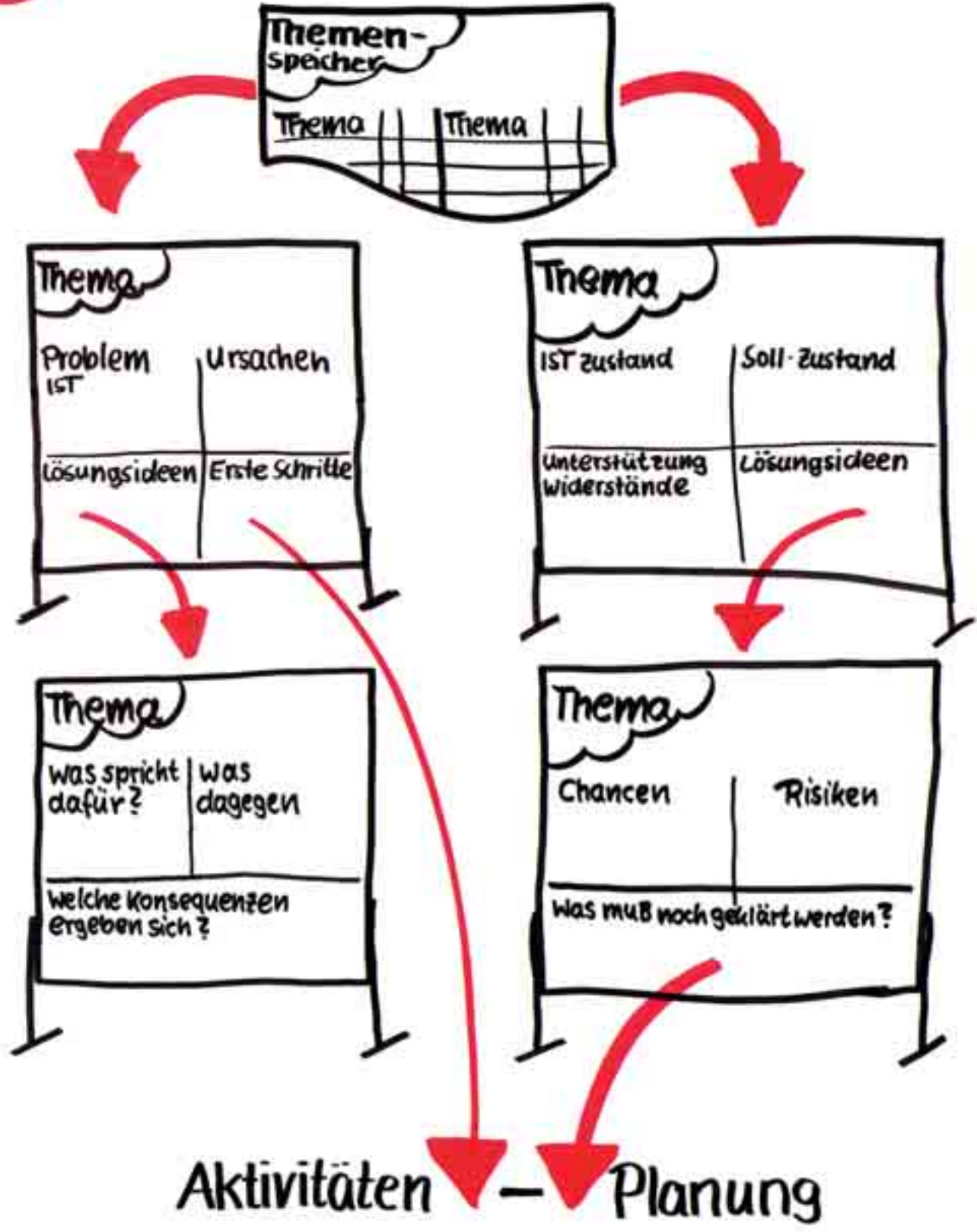
Anschließend geht es darum, eine realistische Aktivitäten- und Umsetzungsplanung mit den TeilnehmerInnen zu erarbeiten.

Notizen →

11

Bearbeitung

II





Moderierte Teambesprechung – die Aktivitäten-/Umsetzungsplanung

Ein weiterer wichtiger Schritt ist die Planung der Maßnahmen und die Umsetzung der Ziele. Es geht darum, dass die TeilnehmerInnen Verantwortung übernehmen. Verantwortung kann jemand nur für etwas übernehmen, worauf er oder sie auch wirksamen Einfluss hat. Nur so können die Ziele auch erreicht werden.

Bei der Erarbeitung des Aktivitäten-kataloges ist es sinnvoll mit Kärtchen etc. zu arbeiten. Das hält die Planung flexibel, falls ein wichtiger Zwischenschritt vergessen wurde oder Termine verschoben werden müssen.

Das Planungsinstrument trägt zu Verbindlichkeit und Transparenz wesentlich bei.

Notizen →

12

Aktivitäten-Planung

III

Aktivitäten-katalog

was	wer	mit wem	Art des Ergebnisses	bis wann

aus der Gruppe
akzeptiert!

wofür die namentlich
benannten garantieren
können!



Systematische Bearbeitung – die einzelnen Schritte

Zur systematischen Bearbeitung von unterschiedlichen Anliegen und Themen eignet sich eine aufbauende Schrittfolge. Hier sind noch einmal die jeweiligen Schritte im Zusammenhang dargestellt.

Schritt 1:

Die Situation beschreiben, analysieren

Schritt 2:

Erarbeitung der Ziele

Schritt 3:

Erarbeitung von Maßnahmen

Schritt 4:

Aktivitäten-/Umsetzungsplanung, Verantwortlichkeiten festlegen

Diese vier Schritte kann man besonders gut für moderierte Gruppen- und Teamarbeit verwenden.

Notizen →

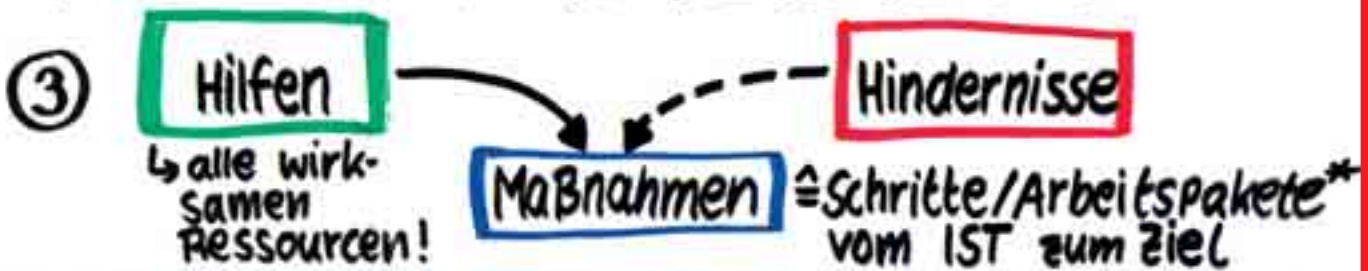
Allgemeines Schema zur Bearbeitung diverser Anliegen

① Die **IST**-Situation beschreiben / analysieren

- **Ressourcen** • **Defizite**
- ? - was läuft gut? - was läuft schwierig?
- was ist vorhanden? - was fehlt?
- etc. - je nach Anliegen/Thema

② Die **Ziel**-Situation beschreiben

- ↳ positiv formuliert → 3 Zielkriterien
- ↳ **Attraktivität**
- ↳ **Nachbarkeit**
- ↳ **Verträglichkeit**



④ **Planung / Verabredung**

	was	wer/wem mit	Ergebnis, für das die Verantwortlichen garantieren können auf Basis ihrer Ressourcen ♡	bis wann
①				
②				
③				

Entscheidungen finden/vorbereiten

mögliche Entscheidungen	Chancen	Risiken
1)		
2)		
3)		
4)		
5)		
<u>Entscheidung:</u>		



Wie stellen wir fest, dass wir auf dem richtigen Weg sind?

Bei der Moderation ist ein Überprüfen der Lern- und Handlungsschritte wichtig.

So sollte immer die Qualität der Zusammenarbeit gemessen werden. Hierzu sollte man sich auf Instrumente verständigen.

Die Leitfrage für die Qualitätsinstrumente lautet: „An welchen Kriterien wollen wir erkennen, dass wir erfolgreich arbeiten und dass wir auch erfolgreiche Ergebnisse erarbeiten.“

Kriterien können visuell, akustisch und kinästhetisch (**V, A und K**) sein:

Visuell bedeutet: Woran wollen wir optisch feststellen (sehen), dass wir gut arbeiten?

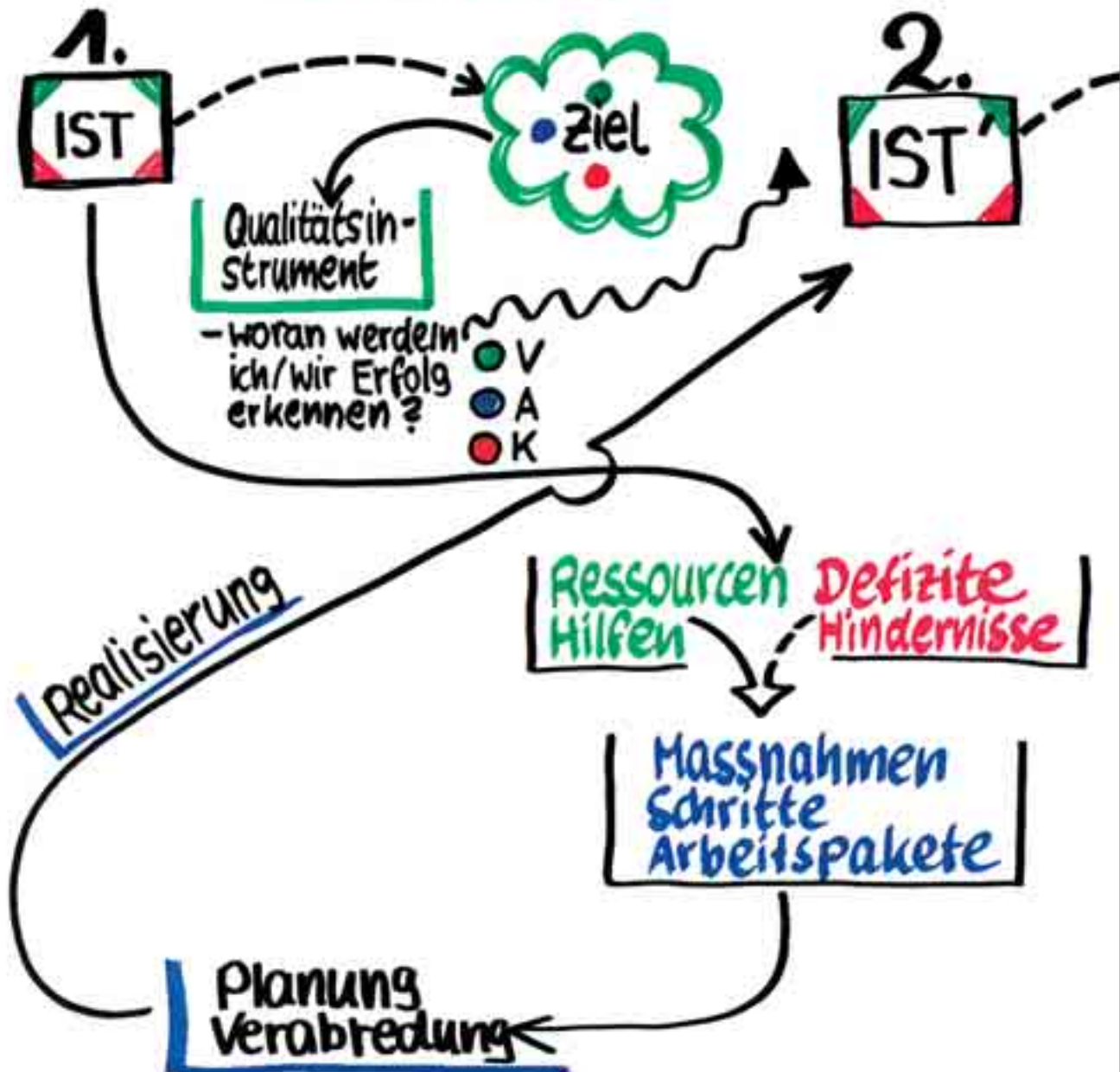
Akustisch bedeutet: Woran wollen wir es hörend feststellen? Was wollen wir von wem hören?

Kinästhetisch bedeutet: An welchen Gefühlen wollen wir Erfolg erkennen? (Freude, Euphorie, Zufriedenheit usw.)

Notizen →

vgl. TOTE
T
O
E

Die 4-Schritte-Strategie als Lern-Handlungs-Schleife LOOPING



Step Nr.	was	wer mit/wem	'Ergebnis	bis wann
1				
2				
3				



Aufgaben und Verantwortung

Aufgaben und Verantwortlichkeiten auf ihre Machbarkeit hin zu prüfen, ist ein wichtiger Bestandteil der moderierten Gruppenarbeit. Hierfür gibt es ebenfalls Hilfsmittel. Als erfolgreich hat sich das hier abgebildete Instrument erwiesen.

Im Mittelpunkt steht ein gleichschenkliges Dreieck.

Der waagerechte Schenkel (blau) des Dreieckes stellt die Aufgabe/Verantwortung für den einzelnen Menschen, die Gruppe oder des Systems dar. In der Aufgabenbeschreibung muss klar gestellt werden, was genau gemacht soll sowie was, wer, wie entscheidet. Das bedeutet, dass nicht nur die Aufgaben deutlich zu beschreiben sind, sondern auch die Entscheidungsfreiräume eindeutig definiert werden.

Auf der rechten (roten) Seite des Dreieckes werden die Qualifikationen und

Kompetenzen aufgeführt, die zur Erledigung der Aufgaben notwendig sind.

Grundsätzlich können fachliche, methodische und soziale Kompetenzen unterschieden werden. Hier kann analysiert werden, welche Qualifizierungsmaßnahmen (Personalentwicklung) erforderlich sind, um die Aufgaben zu meistern.

Die grüne Seite des Dreieckes beinhaltet alle personellen, zeitlichen, finanziellen und technischen Ressourcen zur Bewältigung der beschriebenen Aufgaben.

Mangelt es an Kompetenzen, Qualifikationen (rote Seite) oder an sonstigen Ressourcen (grüne Seite), können die Aufgaben (blau) nicht vollständig erfüllt werden. Dargestellt im Dreieck als grün gestrichelte Linie.

Notizen →

Aufgaben & Verantwortung für einzelne Personen, Gruppen/Teams, Betriebe/Unternehmen, Organisationen...

Subjekte & Mittel

- Wer genau / wieviele?
Menschen / KollegInnen
- Zeit
- Geld / Budgets
- Equipment

Kompetenzen / Können Fähigkeiten

- fachlich
 - EDV → Word
 - SRedit
 - Schweißen
- methodisch
 - Planen / Organisieren
 - Kreativitätstechn.
↳ Walt Disney...
- sozial
 - aktiv zuhören
 - Feedback geben / nehmen



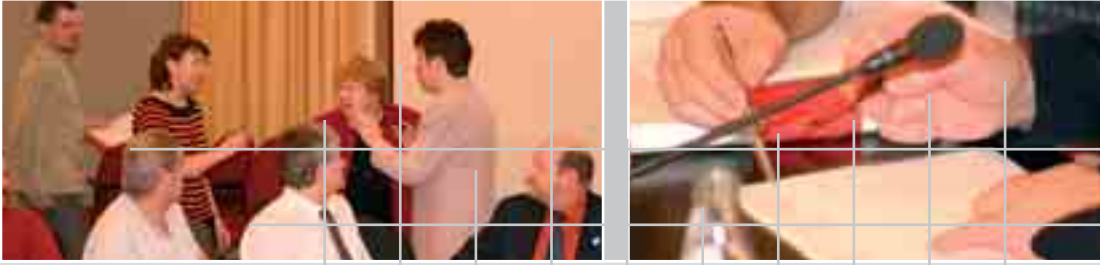
Aufgabe / Verantwortung für..., Entscheidungsfreiraum

- was genau leisten?
- ↳ Art ↳ Menge ↳ Qualität
- ↳ was entscheiden (was entscheidet wer?)

Anwendungsfelder: - PE / OE

- Arbeitsplatzbeschreibung für
 - ↳ Einzelpersonen ↳ Gruppen/Teams
 - bis hin zum Leistungsprofil eines Betriebs

① Bereich, um den sich Aufgaben verkürzen, wenn die Kompetenzen noch nicht reichen.



Wo stehen wir? Einschätzung des Arbeitszustandes

Während eines Arbeitsprozesses lohnt es sich, innezuhalten und zu überprüfen wo die Gruppe oder das Team steht, in welcher Arbeitsituation man sich befindet. So lässt sich feststellen, ob eine weitere Bearbeitung möglich ist oder ob es Schwierigkeiten gibt, die vorrangig zu klären sind.

Die Arbeitssituation kann anhand von unterschiedlichen Zustandsbeschreibungen erklärt werden:

1. Der Zustand ist **Excellenz**: In diesem Fall Übertreffen die Ergebnisse das, was als bestmöglich in der Planung erreichbar schien.
2. Es gibt eine Übereinstimmung (**Kongruenz**): Das Erreichte entspricht dem, was geplant war.
3. Es gibt Sicherheiten bei der Bearbeitung von **Aufgaben**: Die Abweichung vom Ziel, vom Sollzustand ist mit den bekannten Routinen und den vorhandenen Ressourcen zu korrigieren.
4. Es gibt ein **Problem**: Entweder gibt es keine Routine oder es ist nicht sicher, ob die vorhandenen Ressourcen reichen, um vom derzeitigen Zustand zum geplanten Ziel zu gelangen.
5. Es gibt einen **Konflikt**: Die Maßnahmen und/oder die Ressourcen, die zur Zielerreichung eingesetzt werden müssten, sind umstritten. Es gibt Widersprüche und Streit in der Gruppe, im Team etc.
6. Der Zustand ist bestürzend (**Katastrophe**): Kämpfe sind ausgebrochen, die die angestrebten Ziele ernsthaft in Frage stellen. Die Existenz steht auf dem Spiel.
7. Es kommt zu **Auflösung**: Die Gruppe oder das Team, das System in seiner derzeitigen Struktur zerfällt, es kommt zur Auflösung. Einzelne organisieren sich oft zu neuen Gruppen, Teams bzw. Systeme um von einen erneuten Prozess der Themenbearbeitung zu beginnen.

Einschätzung des Zustandes diverser Systeme Zustandshierarchie

① **Exzellenz**

Paradies

IST besser als Ziel

→ Vortrefflichkeit ↔ Glück ↔ Extase ←

② **Kongruenz**

IST gleich Ziel

> Zufriedenheit <

③ **Aufgabe**



④ **Problem**

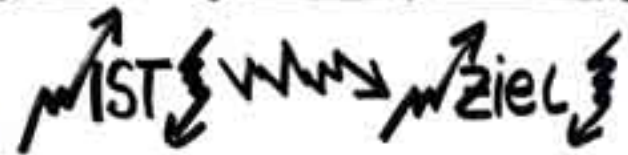


⑤ **Konflikt**



⑥ **Katastrophe**

Gewalt
Krieg
Krise



⑦ **Auflösung**

Konkurs
Tod
Schiedung





Rückmeldung – Feedback

Faire und fördernde Rückmeldungen (Feedback, Kritik) ermöglichen eine realistische Selbstwahrnehmung und Weiterentwicklung. Dazu dienen diverse Feedbackmethoden.

Die hier aufgenommene Methode zeichnet sich dadurch aus, dass sie im ersten Schritt der Selbst- und Fremdwahrnehmung zunächst das Gelungene herausstellen lässt und dann erst das (zunächst) Misslungene.

Außerdem schließt sich die Möglichkeit an, konkrete Bitten oder Wünsche aneinander zu äußern. Hinter jedem Vorwurf steckt nämlich letztlich ein Wunsch oder eine Bitte. Über Wünsche aneinander können Menschen verhandeln, über Vorwürfe nicht, weil sie Angriffe darstellen, auf die Menschen zumeist mit Rechtfertigungen oder Gegenangriffen reagieren. Das trägt dann eher zu (eskalierenden) Konflikten als zu konstruktiven Entwicklungen bei.

Notizen →

Rückmeldung Feedback

Selbsteinschätzung:

- o Mir ist gelungen.
- o Mir ist weniger gelungen.
- o Ich wünsche mir, das ermöglicht mir

Fremdeinschätzung:

- o Dir ist gelungen.
- o Dir ist weniger gelungen.
- o Ich rate Dir mehr zu tun und weniger zu tun, denn das ermöglicht mir/uns

Spielregeln:

- Erst Selbst-, dann Fremdeinschätzung!
- Zuhören, nicht rechtfertigen!
- über Wünsche verhandeln.

Impressum

Herausgeber:	IG Metall Bezirksleitung Berlin-Brandenburg-Sachsen Hasso Düvel (V.i.S.d.P.) Alte Jakobstraße 149, 10969 Berlin
Redaktion	Brigitte Ludewig, Bernward Budde, Maria Scholz
Fotos	Vivien Sachs, Berlin
Gestaltung und Reinzeichnung	Martin Beikirch Grafik, Berlin
Gesamtherstellung	KonkretEvents, Hohen Neuendorf

