

Inhaltsübersicht:

- **Gruppenführung: Einordnung und Abgrenzung**
- **Methoden der Prozessmoderation**
- **Gruppenprozesse: Beobachtungs- und Interventionspunkte**
- **Kreativitäts- und Problemlösetechniken in der Gruppenarbeit**
- **Widerstände und Konflikte in Gruppenarbeitsprozessen**

Gruppe oder Team?

<i>Eine Gruppe ist ...</i>	<i>Ein Team ist ...</i>
ein Bündel/eine Summe von Personen	eine aktionsorientierte Gruppe mit einem klaren Ziel, das von den Mitgliedern geteilt wird.
Eine Gruppe kann existieren und doch nicht viel erreichen ...	Ein Team liefert identifizierbare, spezifische und meßbare 'high quality results'.

Drei Missionare und drei Kannibalen befinden sich auf der A-Seite eines Flusses. Bringen Sie sie hinüber auf die B-Seite mit Hilfe eines Bootes, das nur zwei Personen faßt. Alle Missionare und ein Kannibale können rudern. Zu keiner Zeit und an keinem Ort dürfen die Kannibalen in der Überzahl sein, da die Kannibalen die Missionare auffressen würden.

Aufgabenstellung:

1. Bitte versuchen Sie das Problem in der Gruppe zu lösen. Zeit: Max. 20 min.
2. Bitte beobachten Sie, was sich in Ihrer Gruppe in der Arbeitsphase tut!
3. Berichten Sie anschließend im Plenum darüber!

Quelle: v. Rosenstiel, L.: Tartaglia in: Domsch, M; Regnet E.; v. Rosenstiel, L. (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern, USW-Schriften für Führungskräfte, Bd. 21, Stuttgart 1993, S. 176 f

Inhaltsübersicht:

- **Gruppenführung: Einordnung und Abgrenzung**
- ***Methoden der Prozessmoderation***
- **Gruppenprozesse: Beobachtungs- und Interventionspunkte**
- **Kreativitäts- und Problemlösetechniken in der Gruppenarbeit**
- **Widerstände und Konflikte in Gruppenarbeitsprozessen**

Gruppenbesprechungen sind als Führungsinstrument der Abteilungsleitung zu nutzen, Projektbesprechungen sind die wesentlichen Schaltstellen des Projektmanagements.

Wenn eine Besprechung frustrierend verläuft, kann es daran liegen, dass

der **Sitzungsleiter**

- die Sitzung nicht richtig geplant hat
 - den Alleinunterhalter spielt
 - trockene, langatmige Reden hält etc.
- und / oder

die **Teilnehmer**

- kein Interesse zeigen
- sich unkritisch zeigen
- unbeteiligt sind oder wirken, etc.

- **Eigenaktivität wird entfaltet**
- **Arbeit wird in der Gruppe erledigt**
- **Lernprozess wird erlebt**
- **Jeder kann Ideen einbringen**
- **Information fließt schneller**
- **Integrationsfähigkeit der Gruppe ist hoch**
- **Zusammenarbeit wird gestärkt**
- **Zielorientiertes Arbeiten ist möglich**
- **Qualität der Arbeitsergebnisse ist hoch**
- **Motivation der Mitarbeiter steigt**
- **Hierarchien werden abgebaut**

	Moderation	Mediation
Definition	Methode der Zusammenarbeit und gemeinsamen Erarbeitung von Themen, Aufgaben etc. in der Gruppe	Methode zu konstruktiven Konfliktlösung, bei der die Beteiligten eigenverantwortlich eine beide Seiten zufriedenstellende Lösung erarbeiten
Gegenstand	Planungs- und Entscheidungsaufgaben	Verhandlungen
Handlungsmöglichkeiten der Beteiligten	Gemeinsame Ziele, Wertvorstellungen, Normen; offene Sichtweisen	Unterschiedliche Ziele, Wertvorstellungen, Normen; verhärtete Sichtweisen
Rollenbild	Coach	Lotse
Überschneidungen	Über gang zur Mediation bei konflikthanfälligen Gruppen	Einsatz von Moderationstools, z. B. Brainstorming, Problemlösezyklus etc.

Prozessmoderation - Woran sollte man denken?

1. Organisation

- Einladungen korrekt?
- Welche Zeit steht zur Verfügung?
- Welche Räume stehen zur Verfügung?
- Moderationsmaterial komplett?
 - ⇒ Flip
 - ⇒ Pinwände
 - ⇒ Overhead
 - ⇒ Pinkarten
 - ⇒ Pinnadeln
 - ⇒ Stifte für alle Teilnehmer
 - ⇒ Namensschilder für Teilnehmer?
- Ist das Thema allen bekannt?

2. Inhalt

- Sind die Vorbereitungen zum Thema ausreichend?
- Sind die Teilnehmer bekannt (Zielgruppe)?
- Gibt es Spielregeln?
- Gibt es Vorerfahrungen mit den Teilnehmern?

- Er schafft ein Klima des Vertrauens und der Sicherheit
- Er aktiviert alle Teilnehmer
- Er erfragt Meinungen und hakt nach
- Er steuert alle Gruppenaktivitäten
- Er bestimmt die Vorgehensweise und die Methoden und Techniken
- Er arbeitet ziel- und themenzentriert
- Er nimmt eine fragende Haltung ein
- Er stützt, fördert und ermutigt
- Er stellt seine eigene Meinung zurück
- Er bringt Teilnehmer miteinander ins Gespräch
- Er traut der Gruppe etwas zu
- Er strahlt Ruhe und Sicherheit aus
- Er fasst zusammen und gibt Anregungen

Was sollte der Moderator in jedem Fall vermeiden?

- Seine eigene Meinung in den Vordergrund stellen!
- Meinungen der Teilnehmer bewerten!
- Zu lange Monologe seinerseits!
- Meinungen von Teilnehmern nicht ernstnehmen oder gar verurteilen!
- Sich aufzwingen und selbstdarstellen!

- **Das kann ja gar nicht funktionieren!**
- **Darüber brauchen wir ja gar nicht erst zu reden!**
- **Wir haben keine Zeit!**
- **Wozu denn ändern? Es funktioniert doch!**
- **Das wird überall so gemacht!**
- **Wer soll denn das bezahlen?**
- **Das können Sie nicht so beurteilen!**
- **Was verstehen Sie denn davon?**
- **Haben Sie denn da Erfahrungen?**
- **Das kann doch nicht Ihr Ernst sein!**
- **Was glauben Sie, wozu ich studiert habe?**
- **Darum geht es doch gar nicht!**
- **Glauben Sie mir das ruhig!**
- **Wie lange sind Sie denn schon bei uns?**
- **Ich weiß, was es heißt,!**
- **Wie kommen Sie denn darauf?**
- **Darüber sind wir uns ja wohl einig**
- **Nein!**

Warum visualisieren?

- **Der optische Eingangskanal wird angesprochen.**
- **Wichtige Informationen sind immer präsent.**
- **Schritte „rückwärts“ lassen sich leichter nachvollziehen.**
- **Aussagestarke Bilder reduzieren längere Aussagen auf ein Minimum.**
- **Visualisierung hat eine dynamische Wirkung**
- **Informationen sind schnell und schwerpunktmäßig zu erfassen**
- **Informationen sind „archivierbar“.**



Aus der psychologischen
Forschung ist bekannt, dass
der Mensch ...

... 10 % von dem
behält, was er *liest*,

... 20 % von dem,
was er *nur hört*,

... 30 % von dem, was er
beobachtet,

... 50 % von dem, was er *hört und sieht*,

... 70 % von dem, was er *selbst sagt*,

... 90 % von dem, was er *selbst tut*.

Quelle: Spinola, R., in:
Weiterbildung 4/88

- **Groß- und Kleinbuchstaben verwenden**
- **Verschiedene Schriftstärken verwenden**
- **Verschiedene Farben verwenden**
- **Eng schreiben**
- **Nur bekannte Abkürzungen verwenden**
- **Normalschrift (Druckbuchstaben)**
- **Lesbar und deutlich schreiben**
- **auf Blockbildung achten**
- **Platzbedarf planen**
- **Hervorhebungspunkte verwenden,
(Leitstriche/Markierungen)**
- **Nicht mehr als 8 - 10 Stichworte**

Vorteile:

- Alle Ideen stehen gleichwertig nebeneinander
- Alle sind beteiligt (Aktivierung)
- Gemeinsame Strukturierung der Ideen
- Flexible Gestaltung der Pinwand
- Anonymisierung der Abfrage möglich
- „Archivierung“ möglich

Nachteile:

- Bei großen Gruppen hoher Zeitaufwand
- Unübersichtlichkeit bei vielen Nennungen
(Karten limitieren)
- „Transportaufwand“ des Materials
- „Gewöhnungsbedürftig“ für schreibungewohnte Teilnehmer

- **Maximal 50 Worte pro Folie**
- **Maximal 3 Kurven bzw. 3 Säulen etc. pro Folie**
- **Zeitdauer je Foliensatz = 1 - 3 Minuten**
- **Ab 100 Zuhörer Dias statt Folien einsetzen**
- **Schriftgröße je nach Raumgröße, Zuhörerzahl und Sitzordnung**
- **Sauber schreiben und exakte Linienführung**
- **Pro Folie Gedankengang abschließen**



1. Der Streitsüchtige

Lass Dich auf nichts ein, bewahre die Ruhe, zieh die anderen mit ins Gespräch und achte darauf, dass nicht nur er redet.

2. Der Positive

Eine große Hilfe in der Diskussion. Zieh ihn häufig heran.

3. Der Alleswisser

Lass die anderen Teilnehmer sich mit seinen Theorien beschäftigen.

4. Der Geschwätzige

Unterbrich ihn taktvoll, begrenze seine Redezeit.

5. Der Schüchterne

Stelle ihm leichte Fragen, hebe sein Selbstvertrauen. Ermuntere ihn.

6. Der Widerspenstige - „Ohne mich!“

Pack ihn beim Ehrgeiz. Spiel auf sein Wissen und seine Erfahrungen an und mach Gebrauch davon.

7. Der Dickfellige

Frag ihn nach seiner Tätigkeit und veranlasse ihn, Beispiele zum Thema aus seinem Wirkungskreis zu nennen.

8. Der Überhebliche

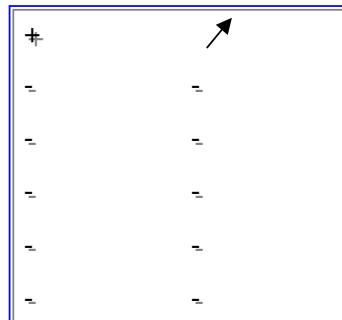
Kritisiere ihn nicht!! Sag lieber „Ja - aber ...“

9. Der listige Frager

Er versucht, den Diskussionsleiter hereinzulegen. Gibt seine Fragen an die Teilnehmer weiter.

Feedback zur Gruppensitzung

- Das Feedback wird als abschließender Punkt der Gruppensitzung vom Moderator durchgeführt
- Jeder Teilnehmer gibt je ein kurzes Statement zu den Fragen
 - > Was fand ich im Verlauf der Besprechung besonders positiv?
 - > Was hätte im Verlauf der Besprechung anders laufen sollen?
- Der Moderator hält die Statements auf Flip/Metaplan nach folgendem Schema fest:



Weitere Methoden zur Reflexion des Gruppenprozesses

- **Kommunikationstruktogramm**
- **Team - Entwicklungsuhr**
- **Fragebogenabfrage**
- **Meinungsabfrage**
- **Klimaabfrage**

Kreuzen Sie bitte die Ziffer an, die Ihrer persönlichen Einstellung am ehesten entspricht:

1. In welchem Ausmaß waren Sie persönlich mit dem **Ablauf** der Gruppenarbeit zufrieden?
2. In welchem Ausmaß haben **Sie** sich persönlich bei der Arbeit engagiert?
3. In welchem Ausmaß haben sich Ihrer Meinung nach d. **Gruppenmitgl. insges. engagiert**?
4. In welchem Ausmaß konnten Sie sich bei **Entscheidungen beteiligen**?
5. In welchem Ausmaß wurden auftretende **Konflikte beigelegt**?
6. In welchem Ausmaß sind Sie mit dem **Arbeitsergebnis** zufrieden?

überhaupt nicht

1	2	3	voll u. ganz	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Fazit: Erfolgsfaktoren einer Gruppenmoderation

1. Der Moderator

- > Wer? z.B. wechselnde Rollen in der Gruppe
Moderator = Vorgesetzter (ggf. Co-Moderator)
- > Wie? Der Moderator steuert den Arbeitsprozeß, nicht die Inhalte!

2. Die Arbeitsverfahren

- > Agenda mit Ziel, Inhalten + Zeitplan
- > Visualisierung
- > Fazit/ Aktionsplan

3. Gruppenfeedback

- > Prozess-Reflektion nach jeder Gruppensitzung
- > ggf. Prozess-Reflektion auch zwischendurch

- Ein Zeit- und Themenplan sollte vorher auf Flip-Chart vorliegen
- Die Zwischen- u. Endergebnisse sollten auf einer Pinwand oder Flipchart visualisiert werden
- Die Teilnehmer sollten abwechselnd moderieren
- Eine gelbe Karte "Zum Thema bitte" kann Abschweifungen verhindern
- *WER?...MACHT WAS?...WANN?... MIT WELCHEM ERGEBNIS?*

Inhaltsübersicht:

- **Gruppenführung: Einordnung und Abgrenzung**
- **Methoden der Prozessmoderation**
- ***Gruppenprozesse: Beobachtungs- und Interventionspunkte***
- **Kreativitäts- und Problemlösetechniken in der Gruppenarbeit**
- **Widerstände und Konflikte in Gruppenarbeitsprozessen**

- Um das Gruppenverhalten beurteilen zu können und Ansatzpunkte für die Verbesserung der Teamarbeit zu finden, ist eine differenzierte Betrachtungsweise von Gruppenprozessen erforderlich.

- Gruppenprozesse können u. a. nach folgenden Gesichtspunkten beobachtet werden:
 - ⇒ Beobachtung der Arbeitsorganisation
 - ⇒ Beobachtung der Gruppenbeziehungen
 - ⇒ Beobachtung der Gruppenführung

Beobachtetes Kriterium	Mögliche Fragestellungen	Mögliche Intervention
<ul style="list-style-type: none"> • Moderation 	<ul style="list-style-type: none"> • wird ein Moderator gewählt? • Moderator = Fachautorität? • findet ein Wechsel des Moderators statt? • wie erfüllt er seine Rolle, hält er die Regeln ein? (alle Gruppenmitglieder einbeziehen, Visualisierung u. ä.) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsaufteilung 	<ul style="list-style-type: none"> • welche gibt es? • wird sie verbalisiert und bleibt sie so bestehen? • wird sie akzeptiert? • ist/wäre sie sinnvoll? u. ä. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Organisation in Untergruppen 	<ul style="list-style-type: none"> • gibt es Untergruppen? • verbalisiert oder faktisch realisiert? • Kommunikation zwischen diesen? u. ä. 	

Beobachtetes Kriterium	Mögliche Fragestellungen	Mögliche Intervention
<ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenklärung 	<ul style="list-style-type: none"> • sind Zielsetzung und Aufgabe jedem klar? • gibt es ein gemeinsames Verständnis über Ziel und Aufgabe? • Ist die Ausgangslage für die Aufgabenstellung klar? u. ä. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Teamarbeitsverfahren 	<ul style="list-style-type: none"> • werden Spielregeln verwendet? • was wird wie visualisiert? • was wird wie dokumentiert? • gibt es Zeitvorgaben? • sind Zeitvorgaben realistisch? • wird die Teamarbeit reflektiert? 	

Beobachtetes Kriterium	Mögliche Fragestellungen	Mögliche Intervention
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • wer spricht? • mit wem? • was? • wie lange? • auf der Sach- oder Beziehungsebene? • Metakommunikation? u. ä. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Kooperation 	<ul style="list-style-type: none"> • gibt es Untergruppen (Cliques) oder arbeiten alle zusammen? • wie läuft die Informationsvermittlung? • Geben die "Experten" Erklärungen? • werden alle Gruppenmitglieder einbezogen? u. ä. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsfindung 	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil der einzelnen Gruppenmitgliedern (quantitativ)? • werden alle Meinungen beachtet (qualitativ)? • Mehrheitsentscheidungen, Macht des Faktischen, unter Zeitdruck? • Einhaltung der Problemlösungsphasen? u. ä. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Zeitmangement 	<ul style="list-style-type: none"> • werden Zeitvorgaben eingehalten • wie ist das Verhalten unter Zeitdruck? 	

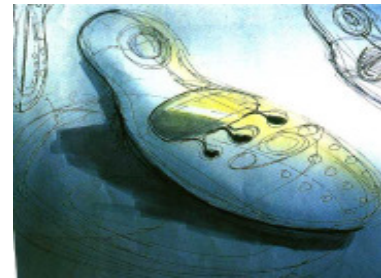
Beobachtetes Kriterium	Mögliche Fragestellungen	Mögliche Intervention
<ul style="list-style-type: none"> Einfluß auf den Gruppenprozess 	<ul style="list-style-type: none"> wer ergreift die Initiative? wird Prozessmoderation betrieben? wird Metakommunikation geleistet? 	
<ul style="list-style-type: none"> Führungsrolle 	<ul style="list-style-type: none"> wer führt die Gruppe und wie ist es zu dieser Führung gekommen? wird der Führer von allen anerkannt? stellt sich jeder als Führer zur Verfügung, wenn sich die Notwendigkeit ergibt? 	
<ul style="list-style-type: none"> Führungsstil 	<ul style="list-style-type: none"> welcher Führungsstil wird angewandt? beeinflußt der Führer Sachentscheide wesentlich? 	
<ul style="list-style-type: none"> Rollendiffusion 	<ul style="list-style-type: none"> gibt es einen formellen und informellen Führer? wechselt die Führung bewußt oder unbewußt? 	

Inhaltsübersicht:

- **Gruppenführung: Einordnung und Abgrenzung**
- **Methoden der Prozessmoderation**
- **Gruppenprozesse: Beobachtungs- und Interventionspunkte**
- ***Kreativitäts- und Problemlösetechniken in der Gruppenarbeit***
- **Widerstände und Konflikte in Gruppenarbeitsprozessen**

Beispiel: Wie sollen Handys der Zukunft aussehen?

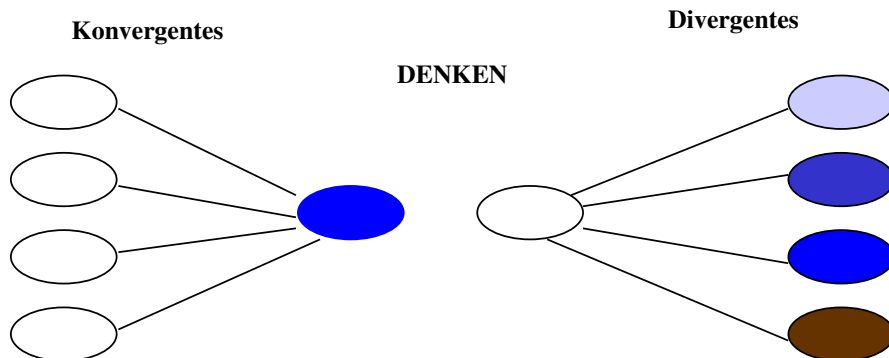
- (1) Analyse: Was will der Mobilfunknutzer?
Wie denkt, wie lebt er?
- (2) Trendagenturen erstellen ‚Moodboards‘
- (3) Ergebnis: Umschreibungen für Gruppen wie ‚Cool Dynamics‘, ‚Performer‘ oder Social Centric



- (4) Auf der Basis der Moodboards entstehen in einer zweiten Kreativphase die ersten Designskizzen auf Papier
- (5) Produktdesigner z. B. für Turnschuhe, Autos etc. bringen Ideen ein
- (6) Akzeptanztests

Quelle: o.V., Handy's sollen Emotionen wecken, in: Phone, Das kundenmagazin von E-Plus, Ausgabe 3/2001, S. 44ff.

Kreatives Problemlösen kann man sich als eine Abfolge von sich mehrfach wiederholender Ideenproduktion und Ideenprüfung vorstellen.



1. Sensivität gegenüber Problemen

Wir müssen Probleme erstmal als solche erkennen und sie so formulieren, daß effektive Lösungen gefunden werden können.

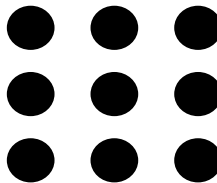
2. Flüssigkeit des Denkens

Versuchen Sie innerhalb von zwei Minuten so viele Verwendungsmöglichkeiten wie möglich für einen Ziegelstein zu nennen.

Die Menge der Ideen, Worte, Assoziationen und Bilder, die Sie innerhalb einer bestimmten Zeiteinheit produzieren, gibt Auskunft über Ihre Flüssigkeit des Denkens.

3. Flexibilität des Denkens

Die 9 Punkte müssen mit 4 Linien ohne Absetzen des Stiftes verbunden werden:



4. Originalität des Denkens

Hierbei handelt es sich um die Neuheit und Seltenheit von Lösungen. Wenn es Ihnen gelingt, die 9 Punkte mit nur 3 oder 1 Linie zu verbinden, so sind diese Lösungen origineller als die schon vielfach publizierte Lösung oben

Regeln für das Brainstorming

1. Regel: **Kritik verboten!**

Sogenannte **Killerphrasen** oder **Ideenbremsen** sollen unterbunden werden. Die Phase der Bewertung soll von der Phase der Ideensuche getrennt sein.

Auch positive Kritik müßte unterbunden werden, um eine vorzeitige Favorisierung einer Idee zu vermeiden, weil auch die eine weitere Suche behindern kann. Auch non-verbale Formen der Kritik, z. B. Stirnrunzeln, Abwinken sollten unterbunden werden.

2. Regel: **Freies Spiel der Gedanken ist erwünscht!**

Den Assoziationen soll freien Lauf gewährt werden. Je ausgefallener, absurder, phantastischer, verrückter, utopischer, ungewöhnlicher, spontaner ein Einfall ist, desto besser.

3. Regel: **Quantität vor Qualität**

So viele Ideen wie möglich.

4. Regel: **Die Ideen anderer aufnehmen und weiterentwickeln!**

Die Ideen der anderen können meine eigene Ideenproduktion befruchten. Indem ich die Ideen der anderen aufgreife und weiterentwickle, entstehen neue Ideen.

Durchführung

1. Schritt

- 6 Teilnehmer erhalten das 6 - 3 - 5-Formblatt
- das Problem wird vorgestellt und beschrieben

2. Schritt

- jeder Teilnehmer trägt seinen Namen, die Problembeschreibung und seine 3 Lösungsansätze in das Formblatt ein

3. Schritt

- nach 5 Minuten (je nach Vereinbarung können es auf weniger oder mehr sein) reicht er das Blatt weiter und erhält das Blatt eines anderen Teilnehmers
- auf diesem trägt er nun (unter 2.) 3 weitere Ideen ein, die
 - eine Ergänzung
 - eine Variation der Vorgängeridee oder
 - völlig neue Ideen sein können.

Der 3. Schritt wird nun so oft wiederholt, bis jeder der Teilnehmer jedes Formular bearbeitet hat.

Auswertung

Eine Grobbewertung ist im Anschluß an die Bearbeitung der Formblätter leicht möglich:

- man läßt die Blätter nochmals rumgehen und die erfolgsversprechendsten Ideen mit 3 Kreuzen kennzeichnen (= 18 Kreuze pro Blatt)
- Ideen, die 4 - 6 Kreuze bekommen haben, werden verlesen und weiterbearbeitet (z. B. Brainstorming)

Teilnehmer	Problem	
1. ...		
2. ...		
3. ...		
4. ...		
5. ...		
6. ...		
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

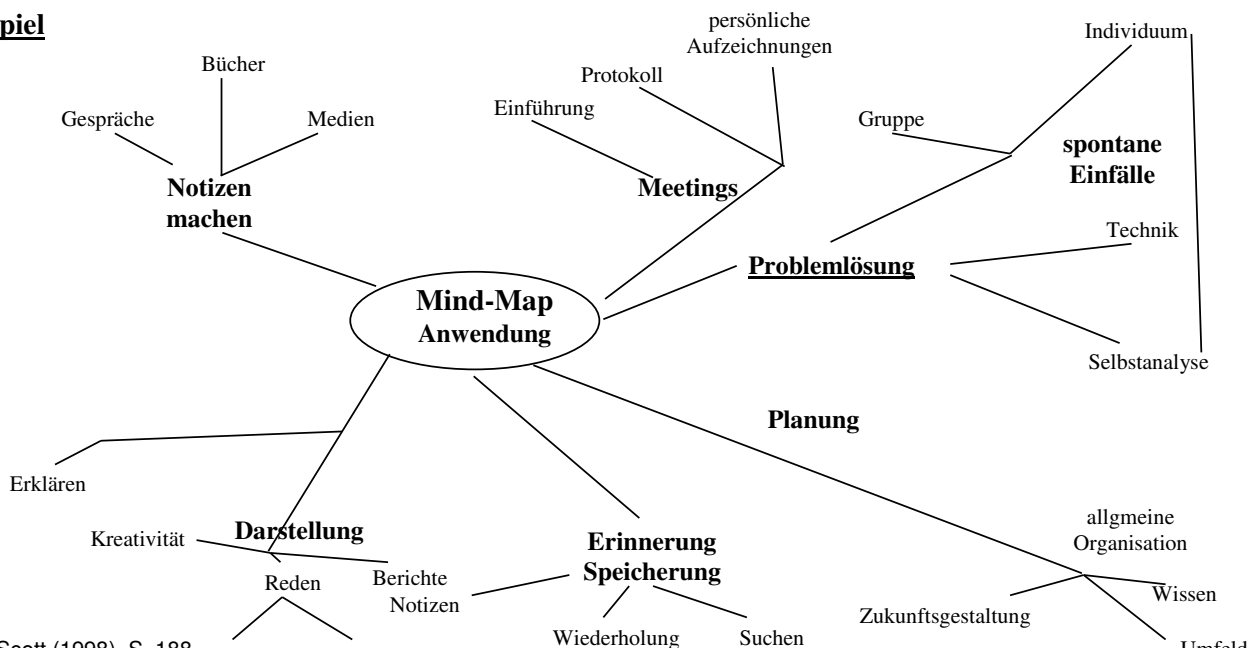
Durchführung: individuell oder im Team

Hilfsmittel: Flip-Chart, Meta-Plan oder Overheadprojektor

Vorgehensweise:

- Das Thema wird als Kreis oder Ellipse wie ein Baumstamm im Querschnitt in die Mitte des Blattes gezeichnet.
- Die Hauptgedanken werden wie Äste hinzugefügt.
- Fortführende Gedanken werden als Zweige dargestellt. Diese können ihrerseits in weitere Verästelungen unterteilt werden
- Statt ausgefüllter Formulierungen sollten nur Substantive (Schlüsselwörter) verwendet werden.
- Zur Verdeutlichung von Abhängigkeiten kann man z. B. Pfeile verwenden. Zur Hervorhebung oder Gruppierung lassen sich auch Farben verwenden.
- Sollen bestimmte Astgruppen weiterbearbeitet werden, kann dies durch Einkreisung deutlich gemacht werden.
- Durch Numerierung einzelner Äste läßt sich auch eine Rangordnung erstellen, die z. B. für eine Aufgabenverteilung nützlich sein kann.

Beispiel



Quelle: Scott (1998), S. 188

Grundregeln:

- Generalthema mittig setzen und umkreisen
- Hauptäste, Zweige und Nebenzweige entwickeln
- Blockbuchstaben verwenden
- Groß schreiben
- Symbole und Bilder verwenden
- Unterschiedliche Farben einsetzen

Mind Maps

- ⇒trainieren sowohl die rechte wie die linke Gehirnhälfte
- ⇒schärfen das Gedächtnis
- ⇒erhöhen das Konzentrationsvermögen
- ⇒verschaffen Überblick
- ⇒helfen Zeit sparen
- ⇒fördern verborgene Ideen zutage
- ⇒entwickeln Lösungen für jedes Problem
- ⇒sind grenzenlos und unendlich flexibel

Bezeichnung

Besonderheit

„Brainstomp“

„Get Rhythem“, musikal. Auflockerung

„Brainwalking“

Flipcharts im Raum verteilt

„Imaginäres Brainstorming“

Wie können wir Szene-Punker gewinnen, für unsere Firmenzeitschrift Beiträge zu verfassen?

„Umkehrtechnik“
betrachtet

Problem wird von der ungewöhnlichen Seite her
Beispiel: Angenommen wir seien die Diebe ...

Methoden	Anwendungsbereiche/Zielsetzungen
A. 4-Felder-Schema	Anwendung: In komplexen Problemsituationen Zielsetzung: Um zu Anfang einer Problembearbeitung eine klare und eindeutige Problemdefinition und – bearbeitung zu erreichen.
B. Problemlösungszyklus	Anwendung: In komplexen Problemsituationen Zielsetzung: Systematisches, strukturiertes Vorgehen bei der Problemanalyse
C. Die U-Prozedur	Anwendung: Bei Kompetenz- und Rollenkonflikten Zielsetzung: Erkennen von Art und Ursachen der heutigen Kompetenz- und Rollendefinitionen, Suche nach Alternativen, die die Anforderungen der Gegenwart besser unterstützen.
D. Veränderungssteuerung und Widerstand	Anwendung: Probleme bei Veränderungen Zielsetzung: Widerstände überwinden, die sich erwünschtem proaktiven Verhalten entgegenstellen.
E. Kraftfeldanalyse	Anwendung: Veränderungen, die starke Widerstände hervorrufen Zielsetzung: Konstruktiver Umgang mit dem Widerstand, Verringerung der hemmenden Kräfte, Verstärkung der treibenden Kräfte für die Veränderung
F. Strukturierte Fallbearbeitung	Anwendung: In Problemsituationen, die ihren Schwerpunkt in der Kommunikation und im Verhalten haben Zielsetzung: Durch neue Sichtweisen Lösungsansätze gewinnen

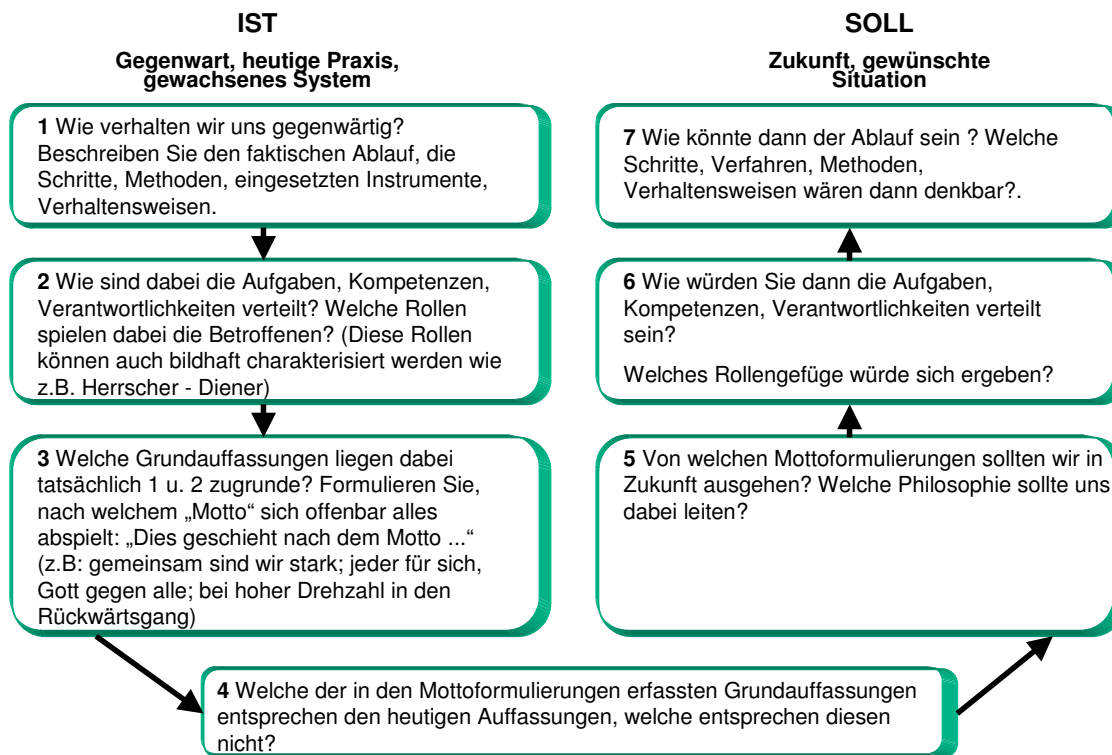
A. 4-Felder-Schema: Klärung der Ausgangslage

<p>1. Struktur</p> <p>Wie sieht die Organisationsstruktur aus, in der die Situation stattfindet?</p> <p>Wer hat Einfluss auf die Situation? Auf welche Art?</p> <p>Welche Muster/Regelmäßigkeiten sind im Verhalten der Organisationsmitglieder erkennbar?</p>	<p>2. Beziehungen</p> <p>Wer ist an der Situation beteiligt?</p> <p>Wie stehen die Beteiligten zueinander? (z.B. offen, verschlossen, distanziert, integriert usw.)</p> <p>Wie lassen sich die Beziehungen beschreiben? (z. B. herzlich, misstrauisch, feindselig usw.)</p>
<p>3. Persönlicher Hintergrund</p> <p>Wie bin ich selbst beteiligt?</p> <p>Was bedeutet die Situation für mich?</p> <p>Was sagt mein Eltern-Ich zu dieser Situation? Was mache ich? Was ist meine Reaktion?</p> <p>Wie äußert sich mein Kind-Ich?</p> <p>Wie beeinflussen mich die Beteiligten?</p>	<p>4. Schlüsselerlebnis</p> <p>Wie sieht eine charakteristische (echte, konkrete) Situation aus, in der sich das Problem zeigt?</p> <p>Welche Transaktionen laufen in einer solchen Schlüsselsituation zwischen den Beteiligten ab?</p>

Phase	Vorgehen	Kennzeichnen
1	Problemanalyse	Gründe, Ursachen, Zusammenhänge, Vermutungen, Wissen
2	Problembenennung	Was ist das Problem? Kennzeichnung, Darstellung, Beschreibung
3	Suchphase	Brainstorming, Brainwriting, Mind-Mapping Sammlung evtl. Lösungsmöglichkeiten
4	Bewertungsphase	Prüfung und Bewertung der vorliegenden Lösungen
5	Entscheidungsphase	Warum diese Lösung? Erwartungen, Befürchtungen
6	Aktionsplan	Praktische Schritte der Umsetzung Etappen, Ressourcen
7	Kontrolle	Zwischenchecks hinsichtlich von Milestones
8	Reflexion/Auswertung	

Schritte des Problemlösungsprozesses/Problemlösungsphasen	Typische Fragen zum Kennzeichnen der Problemlösungsphasen
1. Problemanalyse/Situationsanalyse Betrachtung des Problems von verschiedenen Seiten; Beschreibung des Problems; Sammlung von Informationen	<ul style="list-style-type: none"> • Worum geht es eigentlich? • Wie kann man das Problem, die Aufgabe beschreiben? • Welche Hintergründe müssen wir kennen? • Welche persönlichen Interessen spielen eine Rolle?
2. Problemdefinition Vorläufig abschließende Formulierung des Problems in einem Satz	<ul style="list-style-type: none"> • Mit welchem Teilproblem wollen wir uns jetzt beschäftigen? • Mit welcher genauen Fragestellung befassen wir uns im weiteren Verlauf unserer Besprechung?
3. Suchphase Entwicklung von Lösungsansätzen zum definierten Problem	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es Lösungsansätze? • Hat jemand eine Idee?
4. Bewertungsphase Bewertung der entwickelten Alternativen; Auswahl einer Lösung; Entwicklung eines Konzeptes anhand von Bewertungskriterien	<ul style="list-style-type: none"> • Anhand welcher Kriterien sind die Lösungsalternativen zu bewerten? • Welche Vor- und Nachteile haben die vorgeschlagenen Lösungen?
5. Entscheidungsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Für welche Lösung sollten wir uns entscheiden? • Warum diese Lösung?
6. Aktionsplan Umsetzung des Besprechungsergebnisses in Handlungen	<ul style="list-style-type: none"> • Wer macht was bis wann?
7. Kontrollplan Planung von Kontroll-/Messinstrumenten, um die Einhaltung des Aktionsplanes zu kontrollieren	<ul style="list-style-type: none"> • Was geschieht bei Abweichung von unseren Beschlüssen? • Wer sorgt für die Einhaltung/Überwachung?
8. Reflexion/ Auswertung	<ul style="list-style-type: none"> • Was hat gut geklappt? Was sollten wir nächstes Mal anders machen? • Was können wir lernen?

Quelle: K.K. Pullig, Brevier der Konferenztechnik 1981



D. Proaktive Veränderungssteuerung und Widerstand/1



Fragestellungen für die Einzelarbeit der Gruppenmitglieder

1. Wie sieht die **zeitliche** Verteilung Ihrer Aktivitäten an einem normalen Arbeitstag aus?
2. Nennen Sie bitte eine konkrete Situation proaktiven Verhaltens.

Fragestellungen für die Gruppenarbeit

1. Welche inneren Widerstände erlebten **Sie selbst** in der genannten Situation?
2. Welche Widerstände ergaben sich **bei anderen** in der genannten Situation?
3. Bitte entwickeln Sie mögliche Perspektiven einer Problemlösung.
4. Welche konkreten Handlungsanforderungen lassen sich hieraus ableiten?
5. Welche Fähigkeiten/Stärken können in dem beschriebenen Verhalten gesehen werden? Welche „Ressourcen“ bieten die Situation, das Verhalten der Beteiligten, mein eigenes Verhalten?
6. Welchen Nutzen könnten die Beteiligten darin sehen, die gegenwärtige Situation (Problem, Verhalten) aufrechtzuerhalten? Welchen Nutzen habe ich?
7. Wann zeigt sich das beschriebene problematische Verhalten aktuell nicht? Was sind die Besonderheiten bei diesen Gelegenheiten?
8. Wie würde sich die Situation vermutlich verändern, wenn.... (hypothetisches Fragen, Szenarien entwickeln)

E. Kraftfeldanalyse: Überwindung von Widerständen/1

Ziel:

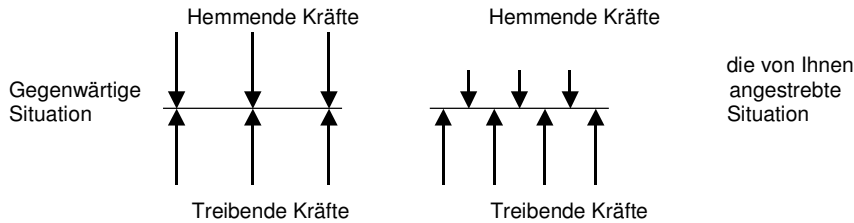
Die Gruppe soll einen Weg zur systematischen Bewältigung eines schwierigen Problems suchen, bei dem vor allem Widerstände gegen eine Veränderung eine Rolle spielen.

Methode:

Entscheiden Sie sich in der Gruppe für ein schwieriges Problem, das Ihrer Meinung nach unbedingt gelöst werden muss.

Arbeiten Sie die folgenden Schritte durch:

- a) Identifizieren Sie das Problem, so wie Sie es momentan sehen und schreiben Sie es auf.
- b) Definieren Sie das Problem im Hinblick auf die gegenwärtige Situation und die von Ihnen angestrebte Situation, wenn das Problem gelöst ist (Soll-Ist-Vergleich).
- c) Erstellen Sie eine Liste der Kräfte, die gegen eine Veränderung arbeiten (hemmende Kräfte). Die Kräfte können sein Menschen Finanzen, externe Faktoren usw., alles was Sie entweder an einer Veränderung hindert oder Ihnen hilft, diese Veränderung durchzuführen.



- e) Unterstreichen Sie die Kräfte, die Ihnen am wichtigsten erscheinen.
- f) Führen Sie bei jeder unterstrichenen hemmenden Kraft die Faktoren an, die möglicherweise die Kraft reduzieren oder eliminieren könnten.
- g) Führen Sie bei jeder unterstrichenen treibenden Kraft die Faktoren an, die Sie möglicherweise verstärken könnten.
- h) Bestimmen Sie die Schritte zur Problemlösung, die Sie zur Unterstützung verfügbar haben.
- i) Überprüfen Sie nochmals Ihre Schritte und ordnen Sie sie, lassen Sie alles weg, was nicht zu Ihren Zielen passt.
- j) Formulieren Sie in einem Maßnahmenplan, wie Sie das Problem bewältigen wollen (was, warum, wie, wer, mit wem, bis wann).

F. Strukturierte Fallbearbeitung - Kollegencoaching durch die Gruppe/1

1. Schritt:

Situationsbeschreibung durch den Repräsentator, Problemdefinition, gewünschtes Ergebnis aus seiner Sicht.

2. Schritt:

Verständnisfragen der Gruppe an den Präsentator (noch keine Hypothesen oder Lösungsansätze).

3. Schritt:

Die Gruppe bereitet 4 Flipcharts (oder Pin-Wand-Rubriken) vor mit den Überschriften:

- „*Wahrnehmungen*“ (dabei geht es um beschreibbare, nachvollziehbare, überprüfbare Beobachtungen der Gruppenmitglieder während der Situationsschilderung und der Phase der Informationsfragen;
- „*Gefühle*“ (Gefühle der Gruppenmitglieder, die während Schritt 1 und 2 aufgetreten sind und / oder Gefühle des Präsentators und /oder der beteiligten Personen, die die Gruppenmitglieder bei diesen vermuten – bitte beides sorgfältig trennen);
- „*Hypothesen, Phantasien, Assoziationen, Bilder*“ (der Gruppenmitglieder);
- „*Lösungsideen*“ : Der Präsentator notiert sich Fragen, Anregungen oder eigene neue Ideen auf Flipchart.

4. Schritt:

Rückmeldung durch den Präsentator an die Gruppe darüber, was von der Analyse der Gruppe bei ihm angekommen ist und wie er die einzelnen Beiträge verwenden möchte.

5. Schritt:

Planung und Durchführung einer Simulation, die die Realisierung eines oder zwei der für den Präsentator interessanten Lösungsvorschläge vorwegnimmt (Entwurf eines Entwicklungsplans, Rollenspiel o.ä.). Bei einem Rollenspiel spielt der Präsentator sich selbst.

6. Schritt:

Rückmeldung durch die Gruppe zur Simulation.

Inhaltsübersicht:

- **Gruppenführung: Einordnung und Abgrenzung**
- **Methoden der Prozessmoderation**
- **Gruppenprozesse: Beobachtungs- und Interventionspunkte**
- **Kreativitäts- und Problemlösetechniken in der Gruppenarbeit**
- ***Widerstände und Konflikte in Gruppenarbeitsprozessen***

Situation in Gruppen	Maßnahmenvorschlag
Monologe von Teilnehmern: <ul style="list-style-type: none"> • zur Selbstdarstellung • zur Meinungsdurchsetzung • wegen Passivität anderer 	<ul style="list-style-type: none"> • Karte mit Aufschrift „30 sec“ • Aufforderung, die Aussage zu visualisieren • Anonyme Kärtchenabfrage zu den Äußerungen • Aussagen durch Gruppe bewerten lassen • Transparenzfragen stellen • Killerphrasen sammeln
Sachliche Meinungsunterschiede: <ul style="list-style-type: none"> • wegen unterschiedlichen Wissens • wegen unterschiedlichem Informationsstand 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz nach Lernbedarf oder Informationsbedarf • Bestandsaufnahme • Gemeinsame Strategieentwicklung für Deckung von Lern- und Informationsbedarf
Gegensätzliche Interessen	<ul style="list-style-type: none"> • Rollenspiele der Interessenvertreter • Pro- und Contra-Spiel • Interessen der Gruppe abfragen • Interessenlage durch Kleingruppe darstellen lassen

Persönliche Differenzen zwischen den Teilnehmern	<ul style="list-style-type: none"> • Zuordnung der Kontrahenten zu verschiedenen Kleingruppen • Erweiterung des Diskussionskreises • Wechsel der Kontaktpersonen
Desinteresse der Personen	<ul style="list-style-type: none"> • Interessenlage abfragen • Gruppenmeinung über Situation und Verhalten abfragen • Pro und Contra über Interessenlage • Provozierende Äußerungen gegenüber der Gruppe • Parathesen
Abhängigkeitsgefühl einzelner, hierarchische Selbstbestätigung anderer	<ul style="list-style-type: none"> • Offenlegung des Problems durch den Moderator • Hilfe durch Dritte • Bildung von Koalitionen • Aufzeigen von Verhaltensweisen
Ablehnung der Moderatoren	<ul style="list-style-type: none"> • Diskussionsleitung übertragen auf andere Gruppenmitglieder • Gruppe allein arbeiten lassen • Neufestlegung der Spielregeln • Pro- und Contra Spiel über Moderation

- Francis, D., „Mehr Erfolg im Team“. Hamburg. 1998.
- Hartmann, M.; Funk, R.; Arnold, C. (2000): „Gekonnt moderieren. Teamsitzung, Besprechung und Meeting: zielgerichtet und ergebnisorientiert“. Weinheim.
- Kirckhoff, „Mindmapping“. Offenbach. 1995.
- Müller-Schwarz, K., „Gruppentraining“. Hamburg. 1993.
- Rahn, H.-J., „Führung von Gruppen“. Heidelberg. 1995.
- Weinert, A.B., „Organisationspsychologie“. Weinheim. 1998.