

Ute Salmen Technische Universität Berlin



Umweltschutz- und Qualitätsmanagement- konzepte



Handlungsleitfaden

Inhalt

- 1** Vorwort
- 2** Was bietet die Broschüre?
- 3** Was ist "in" in Training und Weiterbildung?
Die soziale Dimension von Veranstaltungen
- 4** Verfahren und Instrumente
im Verhaltenstraining und in der Organisationsentwicklung
- 5** Das schaffen Workshops
- 6** Standardablaufplan für Mini-Workshops und Qualitätszirkel
- 7** Ablaufplan für Sensibilisierungs-Workshop
- 8** Ablaufplan für Follow- up Workshops
- 9** Ablaufplan für einen Strategieworkshop
- 10** Standardablaufplan für einen Veränderungsprozess im Bereich Umweltschutz
– Wie kann ich mit Hilfe eines Umweltzirkels Umweltschutzmaßnahmen umsetzen?
(Annegret Dickhoff)
- 11** Ablaufplan zur Umsetzung eines optimierten Abfallmanagements
in Gesundheitseinrichtungen (Annegret Dickhoff)
- 12** Methoden und Spiele
 - Wellness
 - " Warum nur Denken müde macht !"
 - Was hat dies nun alles mit Spielen zu tun?
 - Bewegungsspiele und motorische Eisbrecher
 - Klassische Moderationsmethoden
 - Entspannungs- und Konzentrationsspiele
- 13** Literaturverzeichnis Workshop, Moderation, Organisationsentwicklung
- 14** Literaturverzeichnis Umweltmanagement in Gesundheitswesen

Vorwort

Der vorliegende Leitfaden entstand im Zusammenhang eines Projektes "Umweltschutz im Krankenhaus - "Entwicklung eines Organisationsmodells und neuer Qualifizierungsstrategien für den Umweltschutz in Einrichtungen des Gesundheitswesens". Dieser Veröffentlichung ging die Idee voraus, Umweltschutz am Arbeitsplatz stärker zu verbreiten und in die Arbeitsplätze, die Arbeitssituation besser zu integrieren und zur Selbstverständlichkeit werden zu lassen. Der Ansatz war, Umweltschutz so einzuführen, dass er auf die volle Akzeptanz der Beteiligten stößt. Dies bedeutete, MitarbeiterInnen nicht nur zu schulen, sondern an den Veränderungsprozessen zu beteiligen und somit auch zu motivieren. Hierdurch wurde gleichzeitig das Thema "Umweltschutz" verbunden mit der Verbesserung der Kommunikationsstruktur im Betrieb, was für das betriebliche Management wie für die Belegschaft einen zusätzlichen Anreiz bildete, sich für Umweltschutz zu engagieren. Denn bessere Kommunikation im Betrieb erhöht sowohl Effizienz und Produktivität als auch die Freude an der Arbeit.

Hintergrund für diesen Ansatz ist zum einen der hohe Stellenwert des Umweltschutzes für die TU Berlin, die ausdrücklich nicht nur betriebsintern hier Prioritäten setzt, sondern auch als Multiplikator für die Region wirken will. Zum anderen sind es die Erfahrungen der Zentraleinrichtung Kooperation, an der das Projekt durchgeführt wurde, mit vielfältigen Weiterbildungs- und Umweltprojekten sowie Öko-Audit-Prozessen (in Betrieben außerhalb ebenso wie an der TU Berlin selbst), die alle darauf hin deuten, dass das gemeinsame Bemühen um Umweltschutz in einer Organisation eingefahrene Kommunikationsbarrieren lockern kann, wenn man es richtig anpackt.

Dieser Ansatz war schon im Vorfeld des Projektes "Umweltschutz im Krankenhaus" so interessant, dass es gelang, sieben Einrichtungen im Bereich des Gesundheitswesens (3 Krankenhäuser und 4 Pflegeeinrichtungen) für eine Teilnahme zu gewinnen. Umweltschutz sollte nicht als abstraktes Ziel mit dem "moralischen Zeigefinger" vermittelt, sondern in betriebliche Arbeitsprozesse integriert werden. Dabei standen im Zentrum Methoden, die auf die volle Akzeptanz aller Beteiligten stoßen sollten. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wurden nicht nur geschult, sondern an den Veränderungsprozessen beteiligt und damit auch nachhaltig motiviert, weil hier ihre Alltagsituation im Betrieb verbessert wurde. Wir haben uns zudem bemüht, die Lern- und Diskussionsprozesse in den Seminaren und Workshops so zu gestalten, dass sie Spaß machen und die Phantasie anregen. Die Methoden, die wir dabei angewandt haben, sollen mit dieser Publikation so dargestellt werden, dass sie auf der Basis betrieblichen Alltagswissens und vor dem Hintergrund betrieblicher Alltagsverfahren verständlich und anwendbar sind. Damit wollen wir versuchen, Umweltschutz auch über die am Projekt beteiligten Krankenhäuser und Pflegeheime hinaus als alltagstaugliche Zielsetzung zu verbreiten und methodische Anregungen zu geben, wie dies effektiv und für den Betrieb auch ökonomisch lohnend umgesetzt werden kann.

Iris Löhrmann, Berlin im April 2001

Technische Universität Berlin
Zentraleinrichtung Kooperation
– Wissenschaftliche und interne
Weiterbildung

Danksagung

Jedes Buch, ebenso dieser Leitfaden, hat viele "Mütter" und viele "Väter". Wir haben vielfachen Dank auszusprechen an die Senatsverwaltung für Arbeit, Berufliche Bildung und Frauen sowie den Sozialfonds der Europäischen Union, die durch die finanzielle Unterstützung die Durchführung des Modellprojektes ermöglicht haben.

Wir danken den am Projekt beteiligten Betrieben und Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die durch ihre Experimentierfreude, ihre unkomplizierte und verlässliche Zusammenarbeit, ihre wichtigen Anregungen und Vorschläge und unermüdete Energie wesentlich zum Gelingen des Projektes beigetragen haben, insbesondere dem Krankenhaus Waldfriede, dem Pro Seniore Krankenhaus Genthinerstraße, der Gesellschaft für Altenhilfe und Behindertenpflege mbH mit ihrem Tagespflegezentrum Hohensteiner Straße, der Residenz Zehlendorf, dem Parksanatorium Dahlem und dem Ida-Wolff-Geriatriezentrum Neukölln der AWO.

Ohne die Beiträge unsere Netzwerkpartner aus unterschiedlichen Berliner Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen fehlte die Vielfalt und die Verbreitung der Projektidee, Ihnen gilt ebenso unser Dank.

Ganz besonders sind wir zu Dank verpflichtet den Kollegen und Kolleginnen der Zentraleinrichtung Kooperation der TU Berlin für ihre materielle Unterstützung ebenso wie für die zahllosen und kenntnisreichen Anregungen, Diskussionen und kritischen Ratschläge, die sich in diesem Leitfaden niederschlagen. Explizit danken wir Dr. Wolfgang Neef und Iris Löhrmann für die freundschaftliche Unterstützung und kooperative Zusammenarbeit.

Nicht zuletzt gilt unser Dank dem Projektteam: Annegret Dikhoff, Monika Hartwich, Sandra Kristandt, Hannelore Reiner und Manuela Schmidt. Bei aller Differenzierung bleibt die Durchführung des Modellprojektes das Produkt der Projektgemeinschaft.

Ute Salmen, Berlin im April 2001

Technische Universität Berlin
Zentraleinrichtung Kooperation
- Wissenschaftliche und interne
Weiterbildung

Was bietet die Broschüre?

Die Broschüre bietet einen Arbeits- und Handlungsleitfaden für alle diejenigen, die im Betrieb Umweltschutz- und Qualitätsmanagementkonzepte und -maßnahmen entwickeln und umsetzen sollen.

Sie richtet sich damit an betriebliche Experten, die mehr oder weniger plötzlich mit dieser Aufgabe betraut werden und mal eben schnell ein passendes Konzept in dieser Richtung

Der Handlungsleitfaden soll Anregungen geben:

die Gruppe und die einzelnen Teilnehmer zu aktivieren, Spaß bei der Arbeit zu haben und damit den Moderator zu entlasten. Denn, diese Konzepte sollen ja nachher mit Leben gefüllt und in den betrieblichen Alltag integriert sein. Oder einfach einen gelungenen Workshop zu konzipieren und durchzuführen.

mit möglichst breiter Mitarbeiterbeteiligung aus der Tasche zaubern sollen. Dieser Handlungsleitfaden ersetzt nicht eine fundierte Ausbildung im Bereich Organisationsentwicklung und Moderationsmethoden. Er bietet eine grobe Richtschnur und einen Ablaufplan, wie und mit welchen Mitteln man ein solches Vorhaben anpacken könnte.

Knappes Organisations- und lerntheoretisches Hintergrundwissen rundet diesen Fahrplan ab. Die einzelnen Kapitel und Teile

sind weitgehend unabhängig voneinander. Sie können also fast überall einsteigen, herumblättern und die Stellen ihrer Wahl herausuchen.

Der Leitfaden verschließt sich nicht vor Menschen, die eigentlich keine Workshops moderieren, sondern sonst ganz normale Besprechungen leiten. Erfahrungen mit der Moderationsmethode erleichtern natürlich den Umgang mit dem Handlungsleitfaden.

Praxiserprobung des Leitfadens

Dieser Leitfaden wurde im Rahmen eines Projektes der TU-Berlin, Zentraleinrichtung Kooperation, Bereich wissenschaftliche und interne Weiterbildung entwickelt und mit / Berliner Gesundheitseinrichtungen in der Praxis erprobt. Finanziert wurde es durch den Europäischen Sozialfonds, dem Berliner Arbeitssenat und den beteiligten Betrieben. Im Rahmen dieses Projektes "Organisationsmodell für Umweltmanagement in Gesundheitseinrichtungen" wurden bewährte Methoden und Techniken der Moderation, Workshopgestaltung, Präsentation und Visualisierung ausgewählt und getestet, die eine praxisorientierte Herangehensweise und Teilnehmeraktivierung bei der Umsetzung von Umweltschutz- und Qualitätsmanagement gewährleisten. Dabei war die Workshop-Methode das Mittel der Wahl. Folgende Aspekte machten darüber hinaus dieses Vorgehen im Projekt auch methodisch interessant:

Erstens waren die Workshops Teil eines größeren Gesamtpakets mit Diagnose und Beratungsgesprächen. In einer Workshopreihe wurden hausinterne Folgeaktivitäten geplant und den neuen Erkenntnissen angepasst.

Zweitens beschränkten sich die Workshops nicht auf die Erfahrungen und Meinungen der anwesenden Teilnehmer, sondern wir nutzten auch Fragebögen und Vor-Ort-Erhebungen zur Unterstützung und Absicherung der favorisierten Umweltschutz- und Qualifizierungsmaßnahmen.

Was bietet die Broschüre?

Drittens waren wir als externe Moderatoren nicht nur Organisations- und Umweltberater, sondern zugleich Planer, Entwickler und Auswerter der Fragebögen und des Prozesses sowie Berater für die Gesundheitseinrichtungen. Wir wechselten also zwischen neutraler Moderation und steuernder Intervention.

Viertens wurde dieser Prozess durch Qualifizierungsmaßnahmen für betriebliche Multiplikatoren für untere und mittlere Hierarchiestufen begleitet. Die Unternehmensleitungen erklärten sich bereit, Mitarbeiter zu "Dezentralen Umweltkräften" (DUKs) und "internen Prozessbegleitern für Qualitätsmanagement" (ipbs) ausbilden zu lassen und in Organisationsstrukturen zu integrieren. Wir waren also darüber hinaus als Erwachsenenbildner tätig.

Die fünfte Besonderheit war, dass je nach Workshopkonzept (Strategieworkshop oder Qualitätszirkel etc.) die Teilnehmer berufsgruppen- und hierarchieübergreifend zusammengesetzt waren. Einige Mitglieder waren zugleich Mitglieder des Betriebsrates.

Mit diesem Konzept haben wir insgesamt sehr gute Erfahrungen gemacht. Wichtig ist, je nach Ziel und Aufgabe, die Workshops durch andere Maßnahmen abzustützen und in ein Gesamtkonzept einzubetten.

Im Mittelpunkt: Mitarbeiteraktivierung und Motivation

Die Philosophie, auf der dieses Veränderungskonzept ruht, sind im wesentlichen die Grundannahmen der systemischen Therapie und Beratung. Unterstützt durch angemessene und spielerische Störung des betrieblichen Alltags sollte dieses Vorhaben (hoffentlich) die Mitarbeiter aktivieren und motivieren. Die Beispiele in den folgenden Kapiteln zeigen Ihnen auf, wie dies ermöglicht werden kann.

Die folgenden Arbeitshilfen vermitteln Ihnen ein Grundgerüst zum Verständnis von Veränderungsprozessen, der Gestaltung von Workshops und Seminaren. Gleichzeitig sind für jedem Bereich musterhafte Workshop-Abläufe und Dramaturgien dargestellt, die entsprechend abgewandelt und für Ihre spezielle Situation zugeschnitten werden können. Workshopdramaturgien zu entwerfen ist nahezu ein kreativer und künstlerisch anmutender Akt. Erfolgreiche Workshops und Veränderungsprogramme bestehen aus Kreativität und Spiel: Phantasie, Musik, Metaphorik, Poesie, Bild und Farbe. Im Mittelpunkt steht mehr und mehr der Mitarbeiter und kreative Methoden die der Gruppe und nicht der Leitung das Gewicht beimessen.

Natürlich gibt es nicht nur Moderatoren, sondern auch Moderatorinnen. Wir verwenden der Einfachheit halber in diesem Leitfaden nur die männliche Form. Wenn also von "dem Moderator" oder "dem Teilnehmer" die Rede ist, so ist auch immer damit "die Moderatorin" und "die Teilnehmerin" gemeint. Danke für Ihr Verständnis! Die Autorin zeichnet sich verantwortlich für diesen Leitfaden. Die Beiträge anderer Autoren werden unter deren Namen aufgeführt. Wir hoffen, dass dieser Leitfaden für Sie zu einem nützlichen Werkzeug für Ihre tägliche Arbeit wird und wünschen ihnen beim Ausprobieren viel Spaß und Erfolg.

Ute Salmen, Berlin im April 2001

Was ist "in" in Training und Weiterbildung?

Die "Halbwertszeit des Wissens" ist inzwischen zum geflügelten Begriff geworden – und mit ihr die Erkenntnis: Sie wird tatsächlich kürzer! Über den Erfolg einer Weiterbildungsmaßnahme, eines Trainings oder Workshops entscheidet daher immer weniger die Qualität der transportierten Inhalte als vielmehr die Frage, wie die Inhalte vermittelt werden. In diesem Kapitel stellen wir Ihnen die wichtigsten Vorzüge und Einsatzmöglichkeiten von Seminaren, Trainings und Workshops vor.

Die soziale Dimension von Veranstaltungen

Bei Veranstaltungen, Seminaren und Workshops ist die soziale Dimension sehr wichtig. Workshop- bzw. Gruppensituationen sind deshalb emotionssoziologisch untersucht worden. Der Moderator muss sich entscheiden, mit welcher Workshopdramaturgie gearbeitet werden soll. Darunter verstehen wir z.B. die Abfolge von Paar- und Kleingruppenarbeit, Arbeit im Plenum, den Einsatz von kreativen Übungen und Spielen und vieles andere mehr. Die Individuen beziehen emotionale Energie aus der Teilnahme an Gruppensituationen und Ritualen. Nicht zuletzt durch die Abgrenzung der Gruppe nach außen wächst die emotionale Energie, sondern auch durch die Zusammensetzung und Abfolge der Übungen oder der Einsatz sogenannter Interventionen wird das sachliche und auch das emotionale Gruppengeschehen beeinflusst und bestimmt. Auf Workshops und Seminaren werden unsere Gefühle aktiviert. Hier fühlen wir uns aufgehoben, hier sind wir wer. Der "event" kickt uns an, lässt uns teilhaben, hebt unsere Vereinzelung auf. Wir finden Zugehörigkeit und Solidarität im Wir-Gefühl. Mit diesen Emotionen sollte ein Moderator umgehen können und sie kanalisieren. Wichtige Kriterien für die Wahl der Arbeitsform und die Zusammensetzung von Workshops und Seminaren sind:

- Welche Inhalte sollen bearbeitet werden und wie lange. Alle Formen, vom Plenum bis hin zur Einzelarbeit, lassen sich in vielfältiger Weise aneinander reihen und verweben. Durch die geschickte Kombination der Arbeitsformen und Übungen, durch die Gestaltung der Intervention, wird es der Gruppe und dem Einzelnen ermöglicht, sachlich effizient zu arbeiten.

Mit folgenden Begriffen beschreiben wir Gruppensituationen, deren Auswirkungen auf Emotionen und erläutern deren Einsatzmöglichkeiten:

- **Plenum (16 und mehr, können auch über 100 Teilnehmer sein)**
- **Teilgruppe (4-10)**
- **Kleingruppe (3-4)**
- **Paar**
- **einzeln.**

Das **Plenum** bietet Anonymität für den Einzelnen und kann folgende Gefühle auslösen: Ich kann mich verstecken, ich kann als ein Teil der Masse mitschwingen und mitschwimmen. Große Gruppen haben eine nicht zu unterschätzende Wirkung. Sie können eine

Was ist "in" in Training und Weiterbildung?

starke positive wie negative Dynamik in Gang setzen. Es können schnell Feindbilder und Sündenbockmechanismen entstehen, Gefühle sind sehr stark ansprechbar: eine Stimmung greift rasch um sich, es ist viel Energie im Raum.

Bei der **Gruppe** steht die einzelne Person im Vordergrund. Wenn jemand ausfällt oder abschaltet, fehlt er. Der Einzelne wird bis zu einem gewissen Grad von der Gruppe mitgetragen und von der Gruppe geschützt. Die Gruppe ist dann besonders wirksam, wenn sie der Vielfalt der einzelnen Teilnehmer gerecht wird.

Jede Gruppe ist "individuell". Auch Berufsgruppen haben ihre typischen Eigenheiten. Eine Gruppe von Schwestern ist sicherlich anders als eine Gruppe von Ärzten, und diese sind wiederum anders als eine Gruppe von Technikern und Haushandwerkern. Sie unterscheiden sich als Gruppe in ihrer Kleidung, ihrer Kommunikation untereinander. Es ist wichtig als Moderator zu überlegen, was die Teilnehmer aus ihrer Kultur und Gewohnheit heraus (im Moment) mitbringen können.

Die **Kleingruppe** bietet folgende Vorteile: die Person steht im Zentrum, Intimität wird blitzartig übertragen, damit ist die Angst reduziert, es herrscht mehr Offenheit

Die **Paarkonstellation** bietet viel Raum, um auch heikle Themen besprechen zu können. Der Kontakt ist intensiv und mobilisiert Nähe. Es besteht nicht die Gefahr, wie etwa in der Dreiergruppe, dass die Situation "zwei gegen einen" entsteht.

Einzelarbeit dient dazu, sich auf sich selbst zu konzentrieren. Zum Beispiel bei: der inhaltlichen Vorbereitung, Zusammenfassen von Diffusem, Klärung der eigenen Position.

Alle genannten Formen der Zusammenarbeit sind in Seminaren, Veranstaltungen und Workshops prinzipiell einsetzbar. Unser besonderes Augenmerk gilt der Kleingruppenarbeit, die wir vorab näher beleuchten.

Wann ist es Zeit für die Kleingruppenarbeit? Wann ist Kleingruppenarbeit sinnvoll?

Kleingruppenarbeit ist in Workshops sinnvoll wenn es gilt, eine ganze Menge an Themen, Vorschlägen, Ideen etc. zu vertiefen. Kleine Gruppen arbeiten zielgerichteter, effektiver und schneller als die immer etwas schwerfälligeren Gruppen über sechs Teilnehmer. Darüber hinaus kommt bei dieser Gruppengröße jedes Mitglied problemloser zu Wort, alle Beiträge können entsprechend berücksichtigt werden, man erzählt auch mal was oder gibt was zum Besten, was man sich im großen Kreis nicht so getraut hätte.

Der klassische Ort und Einsatz einer Kleingruppenarbeit ist nach einer Sammelphase von Ideen. Die Ideen und Einfälle sollen in der Kleingruppenarbeit konkretisiert werden. Im Plenum wird der große Blumenstrauß an Arbeit zusammengetragen, die Kleingruppen beschäftigen sich mit den einzelnen Blumen des Straußes. Effektiv ist Kleingruppenarbeit dann, wenn versucht wird, möglichst detaillierte und unterschiedliche Problemlösungen zu erhalten. Dem Moderator sollte klar sein, dass bei arbeitsgleichen Aufträgen an die

Was ist "in" in Training und Weiterbildung?

Kleingruppen eine Konkurrenzsituation unter den Gruppen und Teilnehmern entstehen kann, die er wieder auffangen muss. Gruppenarbeit hat auch dort ihren Platz, wo die Umsetzung der Workshop-Ergebnisse geplant wird.

Gruppenarbeit ist zugleich teilnehmer- und aufgabenorientiert und deshalb in idealer Weise geeignet, soziales und inhaltsorientiertes Lernen miteinander zu verbinden. Da zur Durchführung von Gruppenarbeit im Allgemeinen eine Großgruppe in Kleingruppen aufgeteilt wird, geht der Gruppenarbeit meist eine orientierende Plenumsphase voraus. Der eigentlichen Gruppenarbeit mit dem Erarbeiten von Sachverhalten, Fakten und Zusammenhängen folgt dann meist eine abschließende Plenumsphase, in der die Ergebnisse präsentiert und diskutiert werden. Die einzelnen Kleingruppen berichten, vergleichen und bewerten die Teilergebnisse, fassen die Teilergebnisse zu einem Gesamtergebnis zusammen.

Ablauf

Plenumsphase zur Vorbereitung der Gruppenarbeit:

- Aufgabenstellung bzw. Arbeitsauftrag für die Gruppenarbeit, die präzise formuliert sein sollten, werden erläutert und zur optischen Unterstützung und Erinnerung z. B. auf Flipchart visualisiert oder besser noch als Arbeitsblatt in die Gruppen gegeben.
- Art der Gruppenbildung erläutern.
- Erwartungen zur Präsentation der Ergebnisse im Plenum äußern.
- Dauer und Ort der Gruppenarbeit angeben.
- Rückfragen, ob noch Klärungsbedarf besteht.
- Die Dauer der (Klein-)Gruppenarbeit und der Arbeitsort (Raum) werden angegeben.

(Klein-) Gruppenarbeit:

- Die Teilnehmer bearbeiten die Aufgaben, während der Moderator sein Augenmerk darauf richtet, dass die Gruppe nicht das Ziel aus den Augen verliert. Er gibt bei Bedarf Impulse, Zusatzinformationen, Denkhilfen und andere Anstöße, wenn die Gruppenarbeit an einer bestimmten Stelle "hängen bleibt".
- Der Moderator ermuntert, falls erforderlich, die Gruppe, von den bereitgestellten Arbeitsmaterialien (Filstifte, Folien, Karten, Makulaturpapier etc.) Gebrauch zu machen und ihre Ergebnisse zu visualisieren.
- Die Gruppenarbeit ist erst dann beendet, wenn konkrete und gesicherte Ergebnisse vorliegen und für die Präsentation im Plenum vorbereitet sind.

Plenumsarbeit:

- Reihenfolge der Präsentation festlegen.
- Jede Gruppe berichtet im Plenum über ihre Lösungsvorschläge.
- Nachdem alle Gruppen ihre Beiträge vorgestellt haben, werden die Ergebnisse miteinander verglichen und einer kritischen Bewertung unterzogen.
- Am Ende steht eine Zusammenfassung der Ergebnisse.

Der methodische Ablauf sollte so geplant sein, dass sich, wie bei einem Sandwich, verschiedene Lagen ergeben. Die Phasen der Arbeit im Plenum sollten mit Phasen der Klein-

Was ist "in" in Training und Weiterbildung?

gruppenarbeit abwechseln. Ebenso sollte ein Wechsel zwischen Phasen der Impulsreferate und der Partnerarbeit sein. Der Wechsel zwischen Informationsaufnahme und aktiver Weiterverarbeitung wirkt sich positiv auf die Problemlösung oder auf das Behalten von Lernstoff aus. Die ständige Abwechslung begünstigt die Motivation, aktiv im Workshop mitzuarbeiten. Das Sandwich verhindert überlange Vorträge und überlange Phasen der Einzel- oder Gruppenarbeit und beugt damit Ermüdungserscheinungen vor.

Kleingruppenarbeit kommt nicht in Frage für Bewertungs- oder Entscheidungsfragen. Hier ist das Votum der gesamten Gruppe bzw. des Plenums gefragt. Ebenso ist Gruppenarbeit nicht angebracht in Phasen, in denen informiert oder präsentiert wird.

Einsatzmöglichkeiten von Kleingruppenarbeit

- Wenn Lernende aus einer überwiegend passiv-rezeptiven Haltung herausgeführt werden sollen, um sich aktiv und produktiv am Geschehen zu beteiligen
- Zum Üben, Sichern, Anwenden von Kenntnissen und Fähigkeiten
- Zum selbständigen Erarbeiten von Fakten, Zusammenhängen etc.
- Als Einstieg in einen neuen Themenkreis
- Zur Vorbereitung von Rollenspiel, Planspiel usw.

Zur Überwindung des Mittagslochs, des physiologischen Tiefs, ist eine Kleingruppenarbeit natürlich auch ideal. Denn Kleingruppenarbeit wirkt aktivierend und hilft die innere Trägheit zu überwinden. Schwierigkeiten mit Gruppenarbeit gibt es manchmal in der Abschlussphase von Workshops. Teilnehmer blocken am Ende eines langen Workshops manchmal eine nochmalige Einteilung ab, auch wenn es der Sache dienlich wäre. Die Arbeit in kleinen Gruppen stellt jedoch einige Anforderungen an den Moderator des Prozesses. Das war unser kleiner Vorab- Exkurs zum Thema Kleingruppenarbeit und Workshops, die in den entsprechenden Kapiteln noch vertieft werden und Fahrpläne entwickelt.

Wir charakterisieren jetzt die einzelnen Veranstaltungsformen Seminare, Trainings und Workshops.

Vorab-Exkurs: Goldene Regeln für die Arbeit in Kleingruppen

Geben sie möglichst klare und detaillierte Arbeitsaufträge in schriftlicher Form! Die Arbeitsaufträge sollten Angaben enthalten über:

- Die konkrete Aufgabenstellung, möglichst in Teilschritten
 - Art und Dauer der Präsentation
 - Ende der Gruppenarbeit.
- Es muss jedem Teilnehmer klar sein, welchen Sinn die Arbeit in der Kleingruppe hat.
- Planen Sie genügend Zeit ein. Oft werden die Wegzeiten bis zum Gruppenarbeitsraum unterschätzt. Es dauert, bis sich die Gruppe organisiert hat. Die Vorbereitung der Ergebnisse braucht ebenso Zeit.
- Die Kleingruppenteilnehmer bestimmen von Anfang an Mitglieder, die auf die Einhaltung der Ziele, der Zeit und die Visualisierung achten. Dies macht die Arbeit effizienter.
- Bestehen Sie auf einer Präsentation der Arbeitsergebnisse mit Visualisierung. Nur wenn für das Plenum die Arbeitsergebnisse sichtbar sind, kann daran auch weitergearbeitet werden.

Was ist "in" in Training und Weiterbildung?

Wann setze ich Seminare ein?

- In klassischen Seminaren geht es um die Vermittlung von fachlicher oder methodischer Kompetenz. Eigentlich haben Seminare den Charakter von Lehrveranstaltungen: Die Teilnehmer bekommen die Chance, das Expertenwissen der Referenten aufzunehmen und ersparen sich auf diese Weise das häufig mühselige Selbststudium an langen Abenden und Wochenenden. Vorteilhaft bei dieser Lernform ist zudem die Möglichkeit, sofort Rückfragen zu stellen, Inhalte in Gruppendiskussionen zu erarbeiten und Erfahrungen auszutauschen. Über den Erfolg eines Seminars entscheidet daher in erster Linie das didaktische Geschick der Referenten: Gelingt es ihm, die Teilnehmer zu integrieren und zum Mitdenken zu aktivieren? Oder ermüdet er sie mit langen Monologen und den gefürchteten "Folienschlachten". Klassische Seminare eignen sich vor allem dann, wenn sich Mitarbeiter in einem definierten Zeitraum ein bestimmtes Wissen aneignen sollen.

Wann ist ein Training angebracht?

- Ein Training hat in erster Linie die Erweiterung des Verhaltensrepertoires zum Ziel. Es dient also nicht dem Wissenserwerb, sondern dem Reflektieren und Verändern des individuellen Verhaltens.
- Ein Training optimiert die Verhaltensweisen der Teilnehmer. Dies geschieht im Idealfall an konkreten Situationen, die aus dem täglichen Erfahrungshintergrund der Teilnehmer stammen.
- Trainings dienen dem Zweck, den Teilnehmern Feedback zu geben, ihm persönliche Stärken und Schwächen bewusst zu machen und individuelle Verhaltensweisen zu erarbeiten, die seine Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft gegenüber Kunden und Mitarbeitern stärken. Ein Training hat im wahrsten Sinne des Wortes Übungscharakter. Der Trainingsraum wird zur "Turnhalle", in der Neues ausprobiert, versucht und verworfen werden darf. So erlauben Rollenspiele den Teilnehmern, ihre Wirkung auf andere zu testen und flexible Verhaltensweisen einzustudieren. Gruppendynamische Übungen sensibilisieren die eigene Wahrnehmungsfähigkeit und den persönlichen Kommunikationsstil. Alles, was im tatsächlichen Umgang im Geschäftsleben und Unternehmen ein Risiko birgt, darf hier getestet werden.

Wann sollte ein Workshop zum Einsatz kommen?

- Der moderierte Workshop ist die wohl bekannteste Form der Gruppenarbeit und des Gruppenlernens. Die Bandbreite der Spielarten reicht vom "klassischen" Qualitätszirkel über Projektplanung und -steuerung bis hin zur Zukunftswerkstatt. Ihnen gemeinsam ist: Eine Gruppe trifft sich außerhalb des Arbeitsalltages, um in einer begrenzten Zeitspanne zu einer konkreten Aufgabenstellung gemeinsam Ergebnisse zu erarbeiten. Der Moderator unterstützt und fördert den Prozess, indem er ausgleicht und dafür sorgt, dass jeder Teilnehmer aktiv beteiligt ist. Er gibt damit keine inhaltlichen Inputs wie der Trainer und besitzt auch keine fachliche oder hierarchische Autorität. Er zeigt sich vielmehr verantwortlich für die bestmögliche Arbeitsfähigkeit der

Was ist "in" in Training und Weiterbildung?

Gruppe und achtet auf die Qualität der Kommunikation. Um dies zu gewährleisten, sind von den Teilnehmern bestimmte **Spielregeln** einzuhalten.

- **Alle sind für die Erreichung der Ziele mitverantwortlich.**
- **Alle Teilnehmer sind gleichwertige und gleichberechtigte Partner.**
- **Die Teilnehmer arbeiten konsequent an der Sprache, Aufgabe, Problemlösung und stellen ihre persönlichen Ambitionen zurück.**
- **Möglichst alle Aussagen, Ergebnisse und Maßnahmen werden visualisiert.**
- **Die Ergebnisse werden gemeinsam getragen.**

Im Vordergrund eines moderierten Workshop steht damit nicht zwangsläufig das Erreichen bestimmter Lernziele. Weitaus häufiger geht es in Workshops schlichtweg darum, arbeitsplatzspezifische Probleme einvernehmlich zu lösen.

Gleichwohl gilt der moderierte Workshop als einfach einzusetzende, wirkungsvolle Methode, um die Sozialkompetenz der Mitarbeiter nachhaltig zu fördern. Dies hat zur Konsequenz, dass viele Probleme am Arbeitsplatz gar nicht mehr entstehen bzw. von den Mitarbeitern zukünftig eigenverantwortlich gelöst werden können. Das "Lernen lernen" kann auf diese Weise zum Selbstläufer werden.

Ein Workshop bedarf einer sehr intensiven Vorbereitung im Unternehmen. Genauso wichtig ist allerdings auch die Nachbereitung und Weiterverarbeitung der Ergebnisse. Manchmal ist ein Workshop auch als aufbauender Schritt nach einem Training geplant. Beispielsweise erkennt ein Team neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit und Kommunikation im Training, probiert diese Variationen im Alltag aus und trifft sich anschließend noch einmal in einem Workshop, um definitiv die Art und Weise der zukünftigen Zusammenarbeit und Kommunikation festzulegen.

Einsatzmöglichkeiten und Standardabläufe von Workshops werden in den nächsten Kapiteln beschrieben. Vorab möchten wir zu dem Thema: "**Der kleine Unterschied: Gruppenarbeit in Workshops oder Seminaren**" festhalten. Gruppenarbeit in Workshops unterscheidet sich wesentlich von der in Seminaren oder Trainings:

In Kleingruppen von Workshops

werden Themen aufgearbeitet und für Diskussionen im Plenum aufbereitet. Selten gibt es in Workshops arbeitsgleiche Aufträge für die Kleingruppen. Die Kleingruppen betrachten das Thema aus unterschiedlichen Blickwinkeln und Teilaspekten. Liegen gleiche Arbeitsaufträge vor, werden im Plenum anschließend die Gemeinsamkeiten oder Unterschiede herausgearbeitet.

Was ist "in" in Training und Weiterbildung?

In Seminaren oder Trainings

ist die Phase der Kleingruppenarbeit mit der Präsentation und Würdigung der Ergebnisse beendet. In Seminaren und Trainings hat Kleingruppenarbeit Übungscharakter. Der Lernstoff wird mit unterschiedlichen Methoden wiederholt.

Worauf sollte ich beim Ablauf, der Dramaturgie von Veranstaltungen achten?

Folgende Prinzipien, die sich aus der Praxis heraus entwickelt haben, sind hilfreich bei der Durchführung von Seminaren, Workshops und Trainings:

- Weniger ist mehr.
- Wie stringend sollte ein bestimmtes Ziel erreicht werden?
- Auf den Energiespiegel im Gesamtprozess achten.
- Aktivierung der Teilnehmer.
- Im Allgemeinen eigenes Erleben höher bewerten als theoretischen Input und Referate.
- Wie oberflächlich oder berührend soll die Erlebnistiefe sein?
- Heikle Themen nicht ganz an den Anfang stellen, "sachliche Arbeit" vorziehen.
- Passt der Themenschwerpunkt?
- Relevante Umwelten sichtbar machen (Wer von den "Abwesenden" ist zur Lösung des Problems wichtig).
- Anfangssituation gestalten:
 - Aktivierung: Jeder soll etwas sagen (Plenum, Kleingruppe, Paar).
 - Orientierung über Zielsetzung/Ablauf/Organisation verschaffen.
 - Rollenklärung/Protokoll/Arbeitsformen.
- Räume und Gelegenheiten schaffen für: Arbeit an Unterschieden und Gemeinsamkeiten, Reflexion.
- Ergebnisse von Gruppenarbeiten möglichst nicht im Plenum referieren lassen. Der letzte Arbeitsschritt im Plenum kann ein Interview oder Hearing sein.
- Bewusster Umgang mit Visualisierung über den gesamten Verlauf.
- Verlangsamung als Gestaltungselement, z.B. Einzelarbeit, meditative Elemente, Entspannungsübungen.
- Am Ende sollte ein Aktivitätenplan erstellt sein: Wer macht Was, Wann, Wo mit Wem etc.
- Praxisbezug (sofort umsetzbar, nicht umsetzbar)?

Aber: Jeder Moderator sollte seine eigenen Prinzipien finden und seinem persönlichen Stil treu bleiben!

Verfahren und Instrumente

im Verhaltenstraining und in der Organisationsentwicklung

Wer auf der Suche nach einem Seminar oder Beratung die einschlägigen Publikationen oder auch die Broschüre der zahllosen Institut und Trainer wälzt, sieht sich häufig mit Begriffen konfrontiert, von denen er bis dato noch nicht einmal wusste, dass es sie gibt. Sie möchten auf diesem Weg für sich und ihr Unternehmen die optimalste und beste Methode ausfindig machen. Diese Frage ist nicht leicht zu beantworten, denn die Frage nach der "besten" Methode ist immer abhängig vom jeweiligen Kontext, in der sie angewendet wird sowie der Bereitschaft der Teilnehmer, sich auf den Trainer und dessen "Schule" beziehungsweise Instrumentarium einzulassen. Darüber hinaus gehen die Vertreter einzelner Schulen mehr und mehr dazu über, sich auch anderen Ansätzen und Methoden zu öffnen.

In diesem Kapitel wollen wir Sie daher über die gebräuchlichsten Instrumente und Verfahren informieren, die heute im Bereich der Organisationsentwicklung und des Verhaltenstrainings eingesetzt werden. Verhalten wird überall dort trainiert, wo es um die erfolgreiche Führung von und in Teams geht, um Strategien zum Konfliktmanagement, um die eigene Persönlichkeitsentwicklung, um ein kundennahes Qualitätsmanagement oder schlicht um die Verbesserung des eigenen Kommunikationsstils.

Die Beiträge dieses Kapitels stellen Ihnen die wichtigsten Formen und Methoden vor, um Wissen weiterzugeben und Lernprozesse beispielsweise über Workshops und Beratung zu initiieren. Auf deren therapeutischen bzw. wissenschaftlichen Hintergrund kann aus Platzgründen nur verwiesen werden. Sie finden jedoch zu den vorgestellten Verfahren Hinweise im Literaturverzeichnis.

Was heißt "Konstruktives Lernen"?

In den USA unter dem Sammelbegriff "Experimental Education" etabliert, steht beim Konstruktiven Lernen nicht die Wissensvermittlung, sondern vielmehr das Lernen durch Erlebnis und Erfahrung im Vordergrund. Die Methode stützt sich auf die handlungs- und erfahrungsorientierte Pädagogik des amerikanischen Philosophen John Dewey (1859-1952), der das Postulat des "Learning by doing" auf eine wissenschaftliche Basis stellte. Grundlage aller Theorie war für ihn die menschliche Erfahrung, die beständig rekonstruiert und neu organisiert werden muss. Seine Absage an ein nachrichtentechnisch geprägtes Verständnis von Wissenstransfer machte ihn schon zur Jahrtausendwende zum Wegbegleiter der modernen, systematisch geprägten Organisationsentwicklung. "Konstruktives Lernen" ist die Antithese zum immer noch vorherrschenden instruktiven Lernen. Nicht frontale Wissensvermittlung steht im Vordergrund, sondern Lernen durch Handeln.

Es geht eben nicht nur darum, Wissen zu transportieren und Know-how zu vermitteln. Wissen und Können verschafft sich jeder Mensch individuell. Er bedient sich dabei der Anlässe und Anregungen seiner Umwelt. Überspitzt formuliert: Der Mensch muss seine Erfahrungen selber machen und am eigenen Leib spüren, was sein Verhalten anrichtet.

Verfahren und Instrumente

Nachhaltiges Lernen entsteht dann, wenn Erlebnis und Erfahrung verarbeitet werden - sowohl im Handeln selbst als auch im gemeinsamen Reflektieren hinterher.

Die Gruppen werden mit herausfordernden Aufgaben konfrontiert und erfahren im gemeinsamen Erleben ihre mentalen und emotionalen Ressourcen.

Konstruktives Lernen widersetzt sich den momentanen Trends in der Weiterbildung. Es verzichtet auf moderne Informationstechnologie. Als Medien kommen die altbekannten Flipcharts zum Einsatz. Konstruktives Lernen findet weder in virtuellen Lernwelten noch on the job statt, sondern im Gegenteil: off the job, abseits vom Alltag.

Kalkulierbar sind Seminare mit konstruktiven Lernprojekten nicht: Gelernt wird nicht, was gelehrt wird! Die Workshops sind nur bedingt kalkulierbar. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass andere Themen als die anvisierten das Geschehen beherrschen. Nicht selten holen diese Projekte und Workshops Themen ans Tageslicht, die unter der Oberfläche brodeln. Wo die Diskussion in endlose Sachdebatten ausfranst, eröffnen gegenständliche, analoge Erfahrungen neue Perspektiven auf die Mitstreiter, das Umfeld und sich selbst.

Das Geschick des Trainers vorausgesetzt, öffnet das "Konstruktive Lernen" die Tür zu einem systemisch-reflektierenden Denken der Teilnehmer, das zur Selbstkritik ermuntert, Fehler als Lernchance begreift und auf gemeinsame Problemlösung statt auf Patentrezepte setzt. Eine neue Sicht auf die Welt ist die beste Voraussetzung für Entwicklung. (vgl.: Heckmaier, B: 2000).

Was bedeutet Themenzentrierte Interaktion (TZI)?

Beim Arbeiten und Lernen mit TZI sind sachliche, individuelle, zwischenmenschliche und umfeldbezogene Gegebenheiten gleich wichtig berücksichtigt. Im Mittelpunkt steht die Idee vom lebendigen Lernen. Das heißt sich freuen zu können an Bildern, Wahrnehmungen, Gefühlen, neuen Gedanken, Beziehungen. Schafft ein Moderator oder Trainer eine derartig lebendige Atmosphäre, bleiben die Begegnungen der Workshopteilnehmer nicht an der Oberfläche. Menschen beginnen sich füreinander zu interessieren und ihre Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu erkennen. Mit diesem Kommunikationsstil werden Gespräche offener, Konflikte sind leichter lösbar. Der einzelne Teilnehmer ist dabei genauso wichtig wie die Gruppe, das Thema und das Umfeld.

Diese dynamische Balance ist ihr Arbeitsprinzip – bildlich dargestellt als ein Dreieck (Thema/Aufgabe – Person – Gruppe) in einem Kreis (Umfeld). Das Ziel der TZI ist das humanere Arbeiten, Lernen und Leben in einer humaneren Welt.

Die bekanntesten **Hilfsregeln des TZI** sind Kommunikations- und Interventionshilfen. Einige der wichtigsten lauten:

- **Sprich von dir selbst.
Beachte die Körpersignale bei dir und anderen.**
- **Wenn du eine Frage stellst, sage weshalb du fragst.**
- **Sei zurückhaltend mit Verallgemeinerungen und Vermutungen.**

Verfahren und Instrumente

- **Alles was du sagst, muss wahr sein, doch nicht alles, was wahr ist, brauchst du zu sagen.**

Damit ist die TZI ein sehr einfaches und zugleich höchst anspruchsvolles Gruppenarbeits- und Leitungskonzept. Sie ist einfach, weil die Inhalte leicht nachvollziehbar sind, und anspruchsvoll, weil das Leiten einer Gruppe wie der eigenen Person nach TZI viel Übung und persönliche Entwicklung erfordert.

TZI ist mit vielen anderen Konzepten und Methoden kombinierbar und ein sinnvoller Teil eines Gesamtkonzeptes zur Entwicklung von Unternehmen und Organisationen.

Was verbirgt sich hinter dem "Systemischen Ansatz"?

Die systemische Therapie entstand in einer Zeit, in der viele wissenschaftliche Disziplinen eine Methodenvielfalt zuließen. Der Familientherapie entsprungen, entlehnte sie ihre Begrifflichkeiten der biologischen und physikalischen Forschung. Der systemischen Therapie kann kein einzelner Begründer zugeordnet werden, viele berühmte Köpfe haben die grundlegenden Ideen entwickelt, z.B. Salvador Minuchin, Virginia Satir, Mara Selvini Palazzoli, Gregory Bateson und Paul Watzlawick.

Die grundlegenden Gedanken der systemischen Therapie gehen auf die Kybernetik zurück. Die Therapeuten übertrugen die beobachteten Phänomene auf die psychosoziale Interaktion in Familien. Zentraler Punkt ist: In einem kybernetischen System gibt es keinen Anfang und kein Ende. Jede Aussage und jedes Verhalten ist zugleich Ursache und Wirkung. Deswegen ist das Tun des einen gleichzeitig Ursache und Reaktion auf das Tun des oder der anderen. Die Frage: "Wer hat angefangen?" ist deswegen im systemischen Denken uninteressant.

Der systemische Ansatz sieht für Organisationen (wobei hier ein einzelner Mensch oder auch ein ganzes Unternehmen gemeint sein kann) zwei grundlegende Gefahren: Entweder das System lässt zu wenig Veränderungen zu und wird damit zu starr, oder das System verändert sich zu schnell und verliert dadurch den Zusammenhalt.

Ein System kann nur bestehen, wenn es in der Lage ist, eine angemessene Balance zwischen diesen beiden Kräften zu finden. Eine weitere Erkenntnis der systemischen Therapie ist, dass sich Menschen nicht in jeder Situation gleich verhalten. Systemiker schreiben durch diese "Kontextabhängigkeit" Menschen keine Eigenschaften grundsätzlich zu. Sie versuchen, von dogmatischen Zuschreibungen Abstand zu nehmen und ein Verhalten für eine jeweils bestimmte Situationen zu beschreiben.

Der systemische Blickwinkel hat eine besondere Auswirkung auf die Beratung der Organisation. Beratung bzw. jede Intervention stellt keinen Transfer von Wissen oder Techniken dar, sondern eine "Störung". Diese Störung bringt andere als die gewohnten Perspektiven ins Spiel der Organisation. Dabei ist es vollkommen gleichgültig, ob es sich um eine Beratung im Umweltbereich, Qualitätsmanagement um Personalentwicklung oder Sonstiges handelt. Systemiker begreifen die Gruppe als wesentlichen und notwendigen Ort von Veränderungen. Eine systemische Organisationsentwicklung verwahrt sich gegenüber allem Erziehen oder Umerziehen. Systeme erziehen sich selbst: Sie können aus ihrer Beobachtung lernen.

Verfahren und Instrumente

Wenn systemische Berater einen Input geben, dann einen in Form sozialer Fertigkeiten, die den Beteiligten in ihrer Selbstorganisation behilflich sein sollen. Das System ist also aufgerufen, seine Probleme selbst zu definieren und auch festzustellen, was zentraler Bestandteil und was nicht Gegenstand der Beratung zu sein hat. Berater agieren darum auch nicht als einzelne "Change-Agents", sondern als Mitglieder einer Steuergruppe, die den Entwicklungsprozess plant, die Alternativen vorlegt, die den Prozess auswertet und seine Ergebnisse an die Entscheidergruppe heranträgt. Ob diese Hilfe aber Hilfe zur Selbsthilfe bedeutet, ob sie die Eigeninitiative anregt, das können die Betroffenen erst im Nachhinein sagen. Auch die Berater wissen in der Regel erst in der Nachschau, im Dienste welcher Interessen sie Hilfe zur Selbsthilfe leisteten. (vgl. Stierlin, H. 1994; Watzlawick, P., Beavin, J. 1996; Maturana, H. R., Varela, F. J. 1996).

Was verbirgt sich hinter dem Neurolinguistischen Programmieren (NLP)?

Die kürzeste und einfachste Definition von NLP lautet: "NLP ist das, was du tust damit es dir und anderen gut geht." Jeder Versuch einer ausführlichen Definition mag zwar wissenschaftlich exakter, dafür gleichzeitig jedoch auch unverständlicher ausfallen. Die wesentlichen Grundannahmen des NLP erschließen sich indes aus der Zusammensetzung seiner drei Begriffe: "**Neuro**" steht als Synonym für unsere Sinnesorgane, also Sehen, Hören, Tasten, Riechen und Schmecken. "**Linguistisch**" stammt vom lateinischen Wort *lingua* und meint die Art und Weise, wie wir mittels Sprache verraten, was in unserem Kopf vor sich geht. Durch Sprache werden die nervlichen Vorgänge, die Erfahrungen in der Welt und in uns, dargestellt und geordnet. "**Programmieren**" bedeutet, dass die Muster der sinnlichen Wahrnehmung und der Sprache systematisch genutzt werden können, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Programme sind Denk- und Verhaltensgewohnheiten, über die sich innere Einstellungen in praktischem Handeln niederschlagen. "Übersetzt" bedeutet das: Unser Sprechen ist mit unserem Denken und Fühlen eng verbunden. Es gibt deshalb Wechselwirkungen und die Möglichkeit, mit Sprache sowohl das Denken und Handeln zu beeinflussen. NLP entstand durch die Neugier von Bandler, Grinder und Dilts, deren teibende Forschungsfragen lauten: "Was macht einen genialen Kommunikator aus? Haben verschiedene Kommunikatoren gemeinsame Erfolgsstrategien, und, wenn es solche Strategien gibt, wie lassen sie sich systematisieren?" Vieles im NLP ist nicht grundsätzlich neu, sondern altes Wissen. Die Kombination der Grundsätze mit unterschiedlichen Bausteinen schafft kreative Lösungen für viele herkömmliche Probleme. Es enthält das, was schon immer erfolgreich war.

NLP bietet vielfältige Methoden an, um mit den unterschiedlichsten Störungen umzugehen. Das reicht vom Erlernen neuer Verhaltensmöglichkeiten über die Auflösung blockierender Ängste und Zwänge bis hin zur Behandlung von psychosomatischen Beschwerden. Neu ist die Möglichkeit, intuitive Fähigkeiten lehr- und lernbar zu machen und die eigenen Fähigkeiten dabei weiter zu entwickeln und die Kommunikation mit anderen erfolgreich zu gestalten.

Das schaffen Workshops!

Workshops als probates Mittel für ...

Workshops werden oft und gerne eingesetzt. Sie sind ein probates Mittel für unterschiedliche Gelegenheiten. Hier ein Überblick darüber, was Workshops oder Seminare so nebenbei bewirken (vgl. Lipp, V. Will, H. 2000):

- **Sachverhalte und Positionen sichtbar machen und pointieren.**
- **Gemeinsame Erlebnisse schaffen.**
- **Austausch von Erfahrungen, Meinungen und Ideen.**
- **Meinungsbildung und Konsens vorantreiben.**
- **Kontakte herstellen.**
- **Vertrauen aufbauen und festigen.**
- **Aufbruchstimmung entwickeln.**
- **Kommunikation und Kooperation fördern.**
- **Eingefahrene Verhaltensmuster und Abläufe lockern.**
- **Konfliktenergie "abfackeln".**
- **Konfliktpotentiale bearbeitbar machen.**
- **Gruppen lockern und entspannen.**
- **Teamgeist fördern.**
- **Kreative Ideen und Strategien aushecken.**
- **Halb fertige Lösungen weiterentwickeln.**
- **Kooperationen anleiern und Kooperationspartner zusammenbringen.**
- **Ideen und Pläne realisieren.**

Und vieles mehr.

Damit Workshops dies auch alles schaffen können, brauchen sie Dünger um zu wachsen und zu gedeihen. Damit kommen wir zur interessanten Frage:

Welcher Dünger lässt Workshops gut gedeihen?

Unabhängig vom speziellen Teilnehmerkreis und den konkreten Zielen sollten immer die vier folgenden Grundbestandteile vorhanden sein:

Das schaffen Workshops!

Konsequent visualisieren! Je mehr die Ideen sprudeln, je differenzierter die aufgeworfenen Fragen, je vielfältiger die Perspektiven - um so intensiver ist der Workshop. Leider gehen dabei auch häufiger als wir annehmen gute Ideen und wichtige Fragen verloren. Deshalb: Alle Informationen, Vorschläge, Ideen etc. konsequent und lückenlos auf Flipcharts, Folien und/oder Pinnwänden festhalten! Diese Vorgehensweise eignet sich auch gut als Protokollhilfe.

Teilnehmeraktivierung! Das A und O von Workshops ist das gemeinsame Arbeiten. Die Teilnehmer dürfen erst gar nicht auf die Idee kommen, sich zurückzulehnen und abzuwarten, was ihnen geboten wird (typische Konsumhaltung). Lange Grundsatzvorträge die wenig offene Fragen hinterlassen sind deshalb Gift. Workshop-Methoden sind auf die Aktivierung möglichst aller Teilnehmer angelegt, wie beispielsweise Abwechslung von Kurzvortrag und Kleingruppenarbeit, Spiele etc.

Positive Atmosphäre! Besonders für Workshops gilt: Positive Atmosphäre und ein ansprechendes Klima sind Voraussetzungen des Erfolgs. Damit erhält alles, was die Atmosphäre beeinflusst, besonderes Gewicht: Vorgespräche, Teilnehmerzusammensetzung, Einladung, das Ambiente bis hin zur Wahl des Mittagessens.

Offene Planung! Eine gute Vorbereitung des Moderators und einen Fahrplan für den Workshop zu haben sind unabdingbar. Er tut allerdings gut daran, wenn er ihn jederzeit beiseite legen kann. Nichts engt die Arbeit mehr ein als ein starres Konzept das nicht mehr zum laufenden Workshop passt. Planung ist das eine - Zwischenfälle das andere des realen Lebens.

Wie funktioniert eine Moderation?

Alle müssen es tun, jeder glaubt, dass er's kann, doch kaum jemand kann es wirklich: moderieren. Zur Steuerung von Teamsitzungen gibt es erlernbare Techniken und Regeln. Wir werden in diesem Kapitel die wichtigsten Moderationsregeln aufzeigen.

"Viele gehen hinein, nichts kommt heraus." Ein Witz über Arbeitssitzungen, an dem viel Wahres ist: Zu oft laufen Konferenzen, Besprechungen und Workshops schief. Gründe dafür gibt es viele: Die Gruppenmitglieder verfolgen unterschiedliche Ziele, die Sitzung verläuft ohne Konzept, die Ideen der Beteiligten werden heruntergemacht, alle reden durcheinander. Kein Wunder, dass in vielen Unternehmen ein regelrechter Überdruß an Konferenzen, Sitzungen, Workshops oder Besprechungen grassiert. Dabei können Gruppenentscheidungen äußerst wertvoll sein.

Fälschlicherweise wird unter Moderation oft jede beliebige Steuerung und Führung von Gesprächsprozessen verstanden. Den Begründern der Moderationsmethode ging es darum, die Gruppenmitglieder in den Mittelpunkt treten zu lassen. Sie entwickelten eine Methode, die die Teilnehmer aktiviert und ihr Wissen sowie ihre Interessen in den Entscheidungsprozess einbringt.

Der Moderator hat den Part der Gruppe zu helfen, ihre Inhalte konzentriert, effizient und eigenverantwortlich zu verfolgen. Er unterstützt die Teilnehmer praxisorientierte Lösungen zu finden. Dabei nimmt er sich selbst zurück und verhält sich völlig neutral.

Moderieren im Gegensatz zu Leiten

Die Besprechungsleitung

Die Moderation ist nicht mit dem Leiten einer Besprechung zu verwechseln. Das klassische Verhältnis Leiter-Gruppe lässt sich vereinfachend so darstellen, dass der Leiter die volle Verantwortung für den Ablauf und die Inhalte einer Sitzung übernimmt. Er bestimmt, was mit welchem Ziel bearbeitet wird, engagiert sich inhaltlich und vertritt häufig vehement seine Interessen. Er ist der Fahrer, der die Richtung und Geschwindigkeit vorgibt und dafür verantwortlich ist, dass alle zu einer bestimmten Zeit am Zielort ankommen.

Die Workshopmoderation

Der Moderator dagegen vertraut auf die Souveränität und Kompetenz der Gruppe und ihrer Mitglieder. Er ist inhaltlich unparteiisch, d.h. er behält seine Meinung für sich und sorgt dafür, dass alle Aussagen der Mitglieder gleichrangige Bedeutung finden. Es ist ihre Sitzung, deren Ergebnis sie verantworten. Der Moderator achtet die Entscheidungen der Gruppe und unterstützt die Mitglieder methodisch auf dem Weg zur Zielerreichung – was er durchaus zügig verfolgen kann.

Im Gegensatz zur Besprechungsleitung ist der moderierte Arbeitsprozess darauf ausgerichtet, ein hierarchiefreies Klima zu erzeugen. Die Rolle des Moderators und die Regeln des Verfahrens sind so angelegt, dass niemand in der Gruppe bevorzugt oder benachteiligt wird und jeder Einzelne die Möglichkeit hat aktiv teilzunehmen.

Beide Methoden – Moderation wie Besprechungsleitung – haben in der betrieblichen Praxis ihren Platz. Die Besprechungsleitung ist angesagt, wenn viele Tagungspunkte mit unterschiedlicher Zielrichtung auf dem Plan stehen, wenn die Zeit drängt und es für die Gruppe wenig Entscheidungsspielraum gibt.

Moderierte Sitzungen eignen sich erfahrungsgemäß besonders, wenn etwa Neues zu erarbeiten ist, eine Gruppe also aus sich heraus ein Ergebnis produzieren soll. Kreativität ist gefragt und Überraschungen sind bei Workshops nicht ausgeschlossen. Für solche Prozesse braucht es Zeit – mindestens zwei bis drei Stunden. In der Unternehmenspraxis bietet sich die Moderation z.B. für Teamsitzungen oder Abteilungsbesprechungen im Krankenhaus an, in denen es um die Optimierung des Services oder die Entwicklung neuer Produkte, Vertriebswege, Qualitätsstandards oder Umweltfragen geht. Moderation ist auch in Routinebesprechungen oder Krisensitzungen einsetzbar. In moderierten Sitzungen werden alle Teilnehmer an der Lösungssuche beteiligt, so dass das Wissen und die Kreativität unterschiedlicher Persönlichkeiten genutzt wird – was die Qualität der Ergebnisse erhöht.

Die Arbeitsergebnisse finden bei den Teilnehmern zudem eine hohe Akzeptanz. Jeder hat ja seinen Beitrag zur Problemlösung geleistet. Im Idealfall tragen alle Gruppenmitglieder die Ergebnisse gleichermaßen. So ein Vorgehen verspricht gute Umsetzungschancen der Ideen und Vorschläge.

Das schaffen Workshops!

Zehn Verhaltensregeln für Moderatoren (vgl. Funk, R. 2000)

Der Moderator...

1. stellt seine eigenen Ziele, Wertungen und Meinungen zurück. Er bewertet weder Meinungsäußerungen noch Verhaltensweisen. Inhaltlich gibt es kein "richtig" und kein "falsch".
2. nimmt alle Teilnehmer ernst, zeigt allen gegenüber die gleiche Wertschätzung. Bei der Bearbeitung von Konflikten ergreift er keine Partei.
3. achtet darauf, dass alle ihre Meinungen, Ideen und Ansichten vertreten können. Er sorgt dafür, dass auch die Ruhigen und Schweigsamen Gelegenheit bekommen, am Arbeitsprozess aktiv teilzunehmen.
4. hat ständig das Ziel der Sitzung im Auge und signalisiert der Gruppe Abweichungen vom Weg zur Zielerreichung.
5. ermutigt die Gruppe, Regeln für einen fruchtbaren Umgang miteinander zu vereinbaren.
6. versucht, der Gruppe ihr Verhalten bewusst zu machen, so dass die Mitglieder mit Störungen und Konflikten angemessen umgehen können.
7. nimmt eine fragende Haltung ein. Durch Fragen öffnet und aktiviert er die Gruppe für den Gedankenaustausch untereinander.
8. hört überwiegend zu und spricht selbst wenig. Er versucht den Austausch zwischen Gruppenteilnehmern zu unterstützen. Dabei stellt er nicht sich selbst in den Mittelpunkt, sondern die Kompetenz der Teilnehmer, das Thema und das Ziel.
9. wiederholt für Teilnehmer Äußerungen, Themen, Meinungen der Gruppe, und zwar immer dann, wenn er dadurch den Arbeitsprozess erleichtern, transparent machen oder vorantreiben kann.
10. visualisiert, visualisiert, visualisiert.

Moderieren muss trainiert werden

Auch wenn der Ablauf des Verfahrens dem Verlauf anderer Gruppenarbeitsprozesse sehr ähnelt: Moderieren muss trainiert werden. Auf die **Begrüßung** und **Eröffnung** hin werden die **Ziele** für die Sitzung erörtert und festgelegt, wie zur Zielerreichung vorgegangen werden soll. Gruppen, die noch nie mit Moderation in Berührung gekommen sind, müssen zu Beginn über Methoden und Rollenaufteilung zwischen Gruppe und Moderator aufgeklärt werden.

Aufgabe des Moderators ist es dafür zu sorgen, dass das Ziel allen Teilnehmern klar und verständlich ist. Am Anfang sollte die Gruppe sich zum Ziel äußern, Einwände besprechen und Veränderungen vornehmen. Auf jeden Fall sollte, bevor die eigentliche Sacharbeit startet, Einverständnis über die Zielformulierung und -setzung vorhanden sein.

In der **Hauptphase** formuliert die Gruppe Probleme, sammelt Informationen, schlägt erste Lösungen vor und überarbeitet diese. Nach der inhaltlichen Bearbeitung der Themen sind viele Besprechungen plötzlich zu Ende – oder keiner hat auf einmal mehr Zeit - nach dem Motto: "Nur schnell weg, bevor ich noch was machen muss". Der Endeffekt ist, dass keiner so recht weiß, wie es weiter geht. Umso mehr Verantwortung hat der Moderator.

Das schaffen Workshops!

Er muss die Teilnehmer dazu anhalten die **Lösungen** wie **Maßnahmen** zu **bewerten** und auszuwählen, was in die Praxis umgesetzt werden soll. In der **Endphase** erarbeiten sie einen konkreten und für alle verbindlichen **Aktionsplan**, der folgende Fragen beantwortet: "Welche konkreten Schritte werden im Anschluss vorgenommen? Wer macht was, bis wann, mit welcher Unterstützung?"

Zu guter Letzt, wenn die Hausaufgaben verteilt und Folgemaßnahmen vereinbart sind, finden Sie gemeinsam mit der Gruppe Zeit, über den Workshop, die Methode und das Verhalten des Moderators laut nachzudenken. Diese **Feedbackrunde** ist für alle Beteiligten eine unschätzbare Möglichkeit, methodische Kompetenz in Sachen Gruppenarbeit und Moderation weiterzuentwickeln. Darüber hinaus fördert dieses Vorgehen die Kommunikation, den Teamgeist und die Besprechungskultur.

Der Moderator: Die "eierlegende Wollmilchsau" oder welche Fähigkeiten brauchen Moderatoren?

Die Moderationsmethode hält für jede Phase verschiedene **Verfahren** bereit, die den Arbeitsprozess unterstützen. Dazu gehören unter anderem das Kartenantwortverfahren (auch bekannt als Metaplan), die moderierte Diskussion, das Gewichtungungsverfahren, die Kleingruppenarbeit, das Blitzlicht sowie Kreativitätstechniken. Diese wichtigsten Techniken sind im Kapitel Methoden und Spiele erläutert. Wer Sitzungen moderieren möchte, sollte möglichst viele verschiedene Verfahren durchführen können und wissen, welche zum jeweiligen Zeitpunkt des Geschehens am besten geeignet sind.

- Ein Moderator muss auch ein guter **Visualisierer** sein. Er hält Ideen, Meinungen, Lösungsvorschläge, Zwischenergebnisse und Pläne der Gruppe möglichst für alle sichtbar fest. Dazu sollte er neben Altbewährtem wie Flipchart, Kärtchen und Folien auch neue Visualisierungstechniken nutzen.
- Vor allem aber sollte der Moderator ein **Kommunikationsfachmann** sein. Als solcher braucht er ein Gespür für das, was während des Arbeitsprozesses auf der Beziehungsebene abläuft. Eine feine Antenne sowie Beobachtungsgabe helfen ihm, Störungen bereits zu erkennen, bevor diese die Sacharbeit beeinträchtigen. Wenn der Moderator zum Beispiel merkt, dass Teilnehmer aneinander vorbeireden oder Meinungsverschiedenheiten zu persönlichen Angriffen auszuarten drohen, ist sein Eingreifen in das Gruppengeschehen gefragt.
- Er sollte die Aufmerksamkeit der Gruppe auf die Situation lenken und sie dazu bringen zu prüfen, ob, wann und in welcher Form die Gruppe auf diesen Prozess reagieren will.
- Eine weitere wichtige Fertigkeit, mit der jeder qualifizierte Moderator arbeitet, ist das **"Spiegeln"**, also das **neutrale Rückmelden** dessen, was in Arbeits- und Gruppenprozessen geschieht. So führt ein qualifizierter Moderator der Gruppe immer wieder vor Augen, an welcher Stelle auf dem Weg zum Ziel sie gerade steht, ob sie sich auf einen Nebenschauplatz verirrt hat und ob sie gerade dabei ist, geplante Arbeitsschritte unbesprochen zu überspringen. Außerdem sollte der Moderator die Teilnehmer immer wieder anregen können, inhaltlich mitzuarbeiten, Stellung zu beziehen, Entscheidungen zu treffen. Teilnehmeraktivierung ist das A und O für einen gelungenen Gruppenprozess.

Das schaffen Workshops!

Dazu sollte er es verstehen, den Prozess fördernde Fragen an die Teilnehmer zu richten, z.B.: "Wie wollen Sie weiter verfahren, nachdem auf das erste Thema drei Viertel der Zeit verwandt wurde."

Die Nachfragetechnik hilft:

- **Blockaden aufzulösen (wie: Das ist unmöglich! Das kann ich nicht!)**
- **Unspezifische Begriffe zu konkretisieren (wie: So ist das keine vernünftige Sache!)**
- **Verallgemeinerungen zu relativieren (wie: Das sehen doch alle so!)**
- **Implizite Annahmen zu überprüfen (wie: Da macht unser Chef doch nie mit!)**
- **(Schein-)Vergleiche zu konkretisieren (wie: Das geht doch bei Schulze auch nicht!)**

Genau so funktioniert ein moderierter Workshop nicht! Jede moderierte Arbeitssitzung braucht ein klar formuliertes, allen bekanntes und für alle nachvollziehbares Ziel. Andernfalls ist die Gruppe nicht arbeitsfähig und effektiv, und am Ende der Sitzung oder des Workshops stellt sich der altbekannte Frust ein: Ich hätte so viel Dringenderes und Besseres zu tun gehabt, als hier zu sitzen! Diesen Effekt vermeiden wir, indem der Moderator folgende **Fragen** in den **Mittelpunkt** stellt:

- Was soll/will die Gruppe am Ende der Arbeitssitzung in Bezug auf das Thema der Sitzung erreicht haben?
- Wenn die Gruppe nach Beendigung der Sitzung auseinander geht – wie soll das Ergebnis aussehen, das bis dahin vorliegen soll?
- Wie muss ein Ergebnis beschaffen sein, damit es überhaupt als Erfolg betrachtet werden kann?
- Diese Fragen zielen nicht auf eine inhaltliche Vorwegnahme, sie konkretisieren die angepeilten Ergebnisse.

Die **Nachfragetechnik** ist eine Möglichkeit, auch schwierige Gesprächssituationen zu bewältigen und die Arbeit weiterzuführen.

Der Moderator sollte diese Killerphrasen nicht einfach im Raum stehen lassen, sondern immer gezielt hinterfragen. Hilfreich ist, dass der Moderator das Problem nicht zu seinem Problem macht. Stattdessen sollte er immer wieder die Gruppe miteinbeziehen und die Frage an die gesamte Gruppe zurückgeben.

Der Weg ist alles, das Ziel ist nichts! Oder war es doch anders herum?

Der Moderator klärt , ob es das Ziel ist z.B.,

- **Informationen und Ideen nur zu sammeln**
- **Vorschläge bereits zu bearbeiten – wenn ja, in welcher Form**
- **Lösungen, Maßnahmen, Vorgehensweisen zu entwickeln**
- **In der Sitzung schon konkrete Entscheidungen zu fällen.**

Wie konkret fasse ich Arbeitsfragen oder Arbeitsaufträge für die Gruppe?

Hier gilt: **Je konkreter, desto besser!** Der Moderator kann umso flexibler auf die Interessen der Gruppen und die Entwicklung während des Arbeitsprozesses reagieren, je genauer er für jede einzelne Phase der Sitzung konkrete Arbeitsverfahren und Fragestellungen vorbereitet hat.

Zu den Arbeitsverfahren sollte sich der Moderator auch die jeweiligen, möglichst sehr konkreten Anweisungen und Arbeitsblätter überlegen, mit denen er die Gruppe aktivieren will. Diese "Arbeitsfragen" oder auch "Transparenzfragen" sollten so formuliert sein, dass sie auf den Punkt genau die Handlungen anstoßen, die wirklich notwendig sind, um das mit dem Arbeitsschritt anvisierte Ziel oder Teilziel zu erreichen.

Die Formulierung sollte weder zu offen noch zu geschlossen ausfallen. Arbeitsfragen, die sehr allgemein formuliert sind – "Was fällt mir alles zum Thema Qualitätsmanagement in unserem Krankenhaus ein?", erzeugen ein sehr großes Antwortspektrum. Die verursachte Komplexität kann zu hoch sein und die Weiterarbeit erschweren.

"An welche die Ablage und Dokumentation betreffende Probleme bei der Nachtschicht zwischen ärztlichem Dienst und Pflegedienst erinnere ich mich, wenn ich an die Stationsleitungssitzung am letzten Mittwoch denke?" führt wiederum zu einem zu engen und eingegrenzten Spektrum an Antworten. Die Antworten werden wenig kreative Anregungen enthalten und wenig neu sein. Zugegeben, den goldenen Mittelweg, der zudem noch situationsgerecht sein soll, zu finden mag manchmal etwas schwerer sein. Auch hier gilt: Übung macht den Meister.

Schiffbruch vermeiden mit einer guten Vorbereitung!

Ein Workshop oder Seminar hat für jeden einzelnen Teilnehmer unterschiedliche subjektive Funktionen. Häufig wird dies bei der Vorbereitung unterschätzt. Es werden in Workshops Aufgaben angegangen, strategische Wege geebnet, Weichen neu gestellt und "Politik" gemacht.

So viel wie möglich: Stellen Sie W-Fragen!

Diese Fragetechnik ist in der Moderation ein zentrales Instrument zur Steuerung des Gruppenprozesses.

Was? W-Fragen sind offene Fragen. Sie sollten positiv formuliert sein: "Was soll geschehen?" statt "Was soll vermieden werden?"

Wann? Sie dienen als Einstieg in den Arbeitsschritt und führen das Gespräch weiter, wenn es an einer Stelle angelangt ist, an der man nicht mehr so richtig vorwärts kommt.

Wozu? Sie dienen dazu, das Gespräch zielgerichtet in Gang zu bringen und Gesprächsblockaden aufzulösen. Hilfreich und empfehlenswert ist es, die Perspektiven der Gruppenmitglieder zu erfragen und einzubeziehen und zu fragen: Was möchte ich als Führungskraft?/Personalrat? ... Was halten wir Pflegekräfte/Ärzte von ...?

Das schaffen Workshops!

Im Rahmen seiner Vorbereitung sollte sich der Moderator über einige dieser Hintergründe informieren. Welche Vorgeschichte hat die geplante Sitzung? Und vor allem: Wer sind die Teilnehmer? Nur wenn er weiß, mit wem er es zu tun haben wird, kann der Moderator ein auf die Teilnehmer abgestimmtes Sitzungskonzept entwerfen. Wie viele Personen an der Sitzung teilnehmen werden, welche Funktionen sie im Unternehmen haben, welche Interessen verfolgen sie, wer kann gut mit wem?

Zwanzig Hilfen für einen Moderationsfahrplan

Ohne Vorbereitung keine gelungene Moderation. Jedes Vorplanen einer Moderation ist allerdings ein "Planen des Unplanbaren". Der Moderator kann nicht im Voraus wissen, was in der Gruppe, im Qualitätszirkel geschehen wird. Oder: "Je planmäßiger die Menschen vorgehen, desto wirksamer trifft sie der Zufall." (Friedrich Dürrenmatt). Welche Punkte muss und kann der Moderator im Vorfeld trotzdem beachten? Welche Fragen muss er für sich klären, um einen funktionierenden Moderationsfahrplan zu erstellen?

Vorbereitung auf die Einleitung

- Wie begrüße ich die Teilnehmer?
- Wie stelle ich Anlass und Hintergrund der Sitzung dar?
- Wie erläutere ich den Teilnehmern die Besonderheiten einer moderierten Sitzung?

Ein-Punkt-Abfrage

- Wie stelle ich das Ziel (oder die einzelnen Teilziele) der Sitzung dar?
- Wie unterstütze ich die Gruppe bei der Zielfindung und -formulierung?

Kartenabfrage

- Wie erfasse ich die Erwartungen der Teilnehmer an die moderierte Sitzung?
- Wie gleiche ich die Erwartungen mit dem Ziel der Veranstaltung ab?
- Wie erfasse ich die Stimmungen in der Arbeitsgruppe und erreiche, dass mögliche Störungen vor dem Einstieg in die Arbeit geäußert, ggf. bearbeitet oder geparkt werden?
- Welche Spielregeln für den Umgang miteinander möchte ich anbieten und mit der Gruppe vereinbaren?
- Wie stelle ich den von mir gedachten Ablauf und den Zeitrahmen der gesamten Sitzung vor?

Vorbereitung auf den Hauptteil

- Wie lege ich das Thema fest? (Mehr-Punkt-Abfrage, Themenspeicher)
- Welche Arbeitsschritte biete ich der Gruppe zur Bearbeitung des ersten Teilziels an?
- Welche Moderationsverfahren schlage ich der Gruppe für die Bearbeitung der einzelnen Arbeitsschritte vor?
- Wie lauten die konkreten Arbeitsfragen und spezifischen Ziele für die einzelnen Arbeitsschritte, die ich anbieten werde?
- Wie visualisiere ich Ziele, Spielregeln und Arbeitsfragen der verschiedenen Moderationsverfahren?
- Wie organisiere ich die Ergebnissicherung einzelner Arbeitsschritte?
- Wie viel Zeit benötigt die Gruppe erfahrungsgemäß für die einzelnen Schritte?

Vorbereitung auf den Abschluss

- Wie gestalte ich den Aktionsplan / Maßnahmenplan für das weitere Vorgehen im Anschluss an die Sitzung?
- Mit welchem Verfahren und welcher Fragestellung biete ich der Gruppe eine Stimmungsabfrage nach Beendigung der inhaltlichen Arbeit an?
- Wie gestalte ich den Abgleich der Erwartungen der Teilnehmer zu Beginn der Sitzung mit den erzielten Ergebnissen?
- Wie verabschiede ich mich von der Gruppe?

(vgl.: Hartmann, M., Funk, R., Arnold, C., 2000)

Was tun, wenn die Diskussion aus dem Ruder läuft?

Und trotzdem kann es immer mal wieder vorkommen, dass die Gruppe und der Moderator den roten Faden verloren haben.

Was kann ich als Moderator dann tun? Sind die Ausgangsfrage und das ursprüngliche Ziel noch aktuell oder haben sich diese während der Diskussion verändert? Klären Sie dies! Vielleicht sieht die Welt mittlerweile ganz anders aus. Starten Sie danach mit einer neuen Zielrichtung. Strukturieren Sie die Diskussion stärker durch visualisieren, begrenzen Sie die Redezeit.

Die Teilnehmer streiten sich über Inhalte. Soll ich als Moderator einschreiten? Wenn sich Teilnehmer nur um Inhalte streiten, dann ist die Situation noch relativ harmlos. Sprechen Sie die Gegensätze an und halten Sie diese stichpunktartig auf einer Flipchart oder Pinnwand fest. Markieren Sie den strittigen Sachverhalt so, dass er deutlich ins Auge fällt. Die Gegensätze sind damit anerkannt und festgehalten, ohne sie auszudiskutieren. Problematischer ist es, wenn es nur vordergründig um Sachverhalte geht, in Wirklichkeit aber um einen persönlichen und emotionalen Streit.

Einzelne Teilnehmer greifen sich persönlich an. Was kann ich machen? Unterbinden Sie auf jeden Fall persönliche Angriffe zwischen den Teilnehmern. An dieser Art der Auseinandersetzung haben weder Sie noch ein Großteil der Gruppe ein Interesse. Oft geht es dabei um länger bestehende Streitigkeiten und Rivalitäten, um alte "Leichen im Keller". Diese können Sie auf einem Workshop oder in einer Diskussion nicht so nebenbei mit Anstand beerdigen. Leider gibt es keine allgemein gültige Ideallösung. Versuchen Sie, wieder auf die Sachebene zu kommen und verkneifen Sie sich Kommentierungen. Seien Sie neutral und denken Sie sich ihren Teil. Bitten Sie um Bewahrung der Form. Manchmal glättet eine sachliche Zusammenfassung der Positionen die Wogen und Sie können zum nächsten Thema überleiten.

Darf eine Diskussion scheitern? Sie sollte nicht, aber sie darf! Stellen Sie gemeinsam mit der Gruppe das Scheitern der Diskussion fest und suchen Sie gemeinsam nach den Ursachen und Gründen. Oft sind solche Diskussionen Basis für einen Neuanfang mit präziserem Thema und realistischeren Zielen.

Das schaffen Workshops!

Das Workshop-Prüfsiegel - oder: ist ein Workshop ein geeignetes Mittel?

Ist ein Workshop ein geeignetes Mittel, die Fragen und Probleme, die ich gerade habe, zu bearbeiten? Um diese Frage beantworten zu können und ein in die Wiege gelegtes Scheitern von vornherein auszuschließen, kann die Berücksichtigung folgender Aspekte hilfreich sein:

Ist die Bearbeitung der Aufgabe Sache einer Gruppe?

Möglicherweise ist jemand anderes besser dazu geeignet, das Problem zu lösen, wie eine einzelne Führungskraft, ein externer Berater oder eine andere Abteilung.

Können die Teilnehmer zusammenarbeiten?

Haben die Mitarbeiter gelernt, in einer Gruppe zu arbeiten? Wenn nicht, werden die ersten Workshops eher der Teamentwicklung dienen als die gestellten Aufgaben zu bewältigen. Wenn es im Unternehmen bereits eine Besprechungskultur gibt, auf der man aufbauen kann, wird eine geschickte Moderation die Zusammenarbeit sehr stark unterstützen.

Sind die Teilnehmer motiviert?

Dies ist eine äußerst heikle Frage, besonders bei Workshops mit unangenehmen und konfliktträchtigen Aufgabenstellungen. Klären Sie in Vorgesprächen, ob die Idee zum Workshop ausschließlich vom Initiator stammt, wie groß das Interesse an einer Problemlösung und wie hoch der Leidensdruck ist.

Ist ein sinnvolles Ergebnis realistisch vorstellbar?

Manchmal sollten Sie einem Auftraggeber einen Workshop ausreden, weil: die Aufgabenstellung so umfangreich ist, dass sie den Rahmen eines Workshops sprengt, das Problem zu verfahren ist, den Workshopteilnehmern die nötigen Kompetenzen fehlen. Das können Entscheidungs- und Sachkompetenzen sein.

Im Zweifelsfalle lieber kein Workshop, wenn die Hinweise daraufhin deuten, dass die Teilnehmer danach weiterhin vor ungelösten Problemen stehen und frustriert nach Hause gehen.

Gibt es andere, sinnvollere Interventionen als einen Workshop?

Die Wirksamkeit von Workshops wird häufig überschätzt. Man kann mit Workshops viel Staub aufwirbeln, der sich dann genauso wieder legt, ohne dass tatsächlich etwas geschieht. Prüfen Sie, ob weniger spektakuläre Maßnahmen sinnvoller sind wie: Beratung der Führungskräfte, personelle Veränderungen oder ähnliches.

Nachdem Sie Wissenswertes über Workshops, Dramaturgie von Veranstaltungen, Verhalten von Moderatoren etc. präsentiert bekommen haben, möchten wir Ihnen nun einen Standardablaufplan für einen Miniworkshop oder Qualitätszirkel vorstellen.

Standardablaufplan

für Mini-Workshops und Qualitätszirkel

Der folgende Workshop-Ablauf orientiert sich stark an den klassischen Dramaturgien der Moderationsmethode. Er eignet sich für Fragestellungen, bei denen zuerst möglichst breit Ideen und Beiträge gesammelt werden um dann einzelne davon zu vertiefen, zu konkretisieren und zu umsetzbaren Maßnahmen weiterzuentwickeln.

Ist das Team oder der Qualitätszirkel nicht geübt in der Moderationsmethode, werden Sie wahrscheinlich zur Zielerreichung 2-3 Mini-Workshops benötigen. Macht nichts! Sie haben zusätzlich einen unglaublichen Effekt bei der Besprechungskultur erzielt. Darauf können Sie zukünftig aufbauen.

Beispiel Umweltschutz

Die Unternehmensleitung einer Gesundheitseinrichtung stellt anhand einer überregionalen Studie und durch Veröffentlichungen in Fachzeitschriften fest, dass die Einführung von Umweltschutzmaßnahmen viele Vorteile bieten kann. Diese Wettbewerbsvorteile im Bereich Image, Kundenzufriedenheit, Dienstleistungsqualität, Wirtschaftlichkeit, Marktposition und Mitarbeitermotivation und -bindung möchte sie auch für sich nutzen und ergreifen.

Statt "von oben" Maßnahmen zu ergreifen, wird diesmal auf einen berufsgruppenübergreifenden Workshop, eine Art Qualitätszirkel gesetzt. Eingeladen sind Pflegekräfte, Haustechnik und Verwaltung, weil diese alle zum Thema unmittelbar was sagen können, mehr oder weniger davon betroffen sind und die Problematik aus ihrem Arbeitsfeld gut kennen: Umweltschutz geht alle an, wenn er denn gelingen soll!

Deshalb sollen alle im Betrieb an einem Strang ziehen und bei der Ideen- und Lösungsfindung beteiligt sein. Ein Workshop unter dem Motto: "Wir nehmen unsere Einrichtung ökologisch unter die Lupe!" wird geplant. Er soll einen halben Tag dauern.

Vorfeldkontakte

In der Pflegedienstleitung des Hauses gibt es eine Mitarbeiterin, die die Vorbereitung und Moderation des Workshops übernimmt. Sie spricht mit allen wichtigen Leuten und "bunten Hunden" aus den einzelnen Berufsgruppen und versucht sie für den Workshop und die Zielstellung zu gewinnen. Das hat gute Chancen, weil sich die Mitarbeiter wertgeschätzt fühlen, dass ihnen die Unternehmensleitung Vorschläge und Lösungen zu einem Thema zutraut. Sie bittet auch die Hygienebeauftragte und den Abfallbeauftragten einen Kurzvortrag vorzubereiten, in dem das Problem Umweltschutz im ganzen Betrieb ange-rissen wird.

Einfädelphase

Die Moderatorin startet mit einem Blitzlicht mit folgendem Text auf dem Flipchart:

- Umweltschutz in Krankenhaus Gesundbrunnen bedeutet für mich

Jeder sagt dazu ein bis zwei Sätze der Reihe nach. Es gibt keine Diskussionen oder Statements.

Kurzbeschreibung

Mittels "**Blitzlicht**" soll in einer Gruppe eine Momentaufnahme über die augenblickliche Stimmung, Befindlichkeit, Meinung usw. erhoben werden. Störungen wie Müdigkeit, Überforderung oder Ärger werden transparent gemacht. Der jeweils zu beleuchtende Aspekt wird durch eine Frage oder ein Statement verdeutlicht. Jedes Mitglied der Gruppe äußert sich spontan durch eine kurze Antwort oder Stellungnahme. Eine weitere Anwendungsmöglichkeit ist die Tagesauswertung oder Gesamtauswertung des Workshops. Das Erleben der Gruppe bezüglich des Arbeitsergebnisses und des Gruppenklimas wird widerspiegelt.

Vorgehen

- Die Regeln für das Blitzlicht erläutern:
 - es spricht jeweils nur eine Person
 - jeder hat die Möglichkeit sich zu äußern
 - die Aussagen werden weder kommentiert noch diskutiert
 - nach Möglichkeit beteiligen sich alle Teilnehmer am Blitzlicht
 - jeder sagt so viel oder so wenig er mag
- Reihum äußert sich nun jedes Mitglied der Gruppe spontan, möglichst knapp und präzise wie er sich momentan fühlt, wie zufrieden er mit dem Arbeitsergebnis ist, wie er die Zusammenarbeit mit der Gruppe erlebt hat
- Die Regeln gelten auch für die Moderatoren
- Am Ende kann (sollte) aus den Ergebnissen des Blitzlichts ein Fazit für die weitere Arbeit gezogen werden. Unklare Äußerungen können nun hinterfragt und evtl. diskutiert werden.

Einsatzmöglichkeiten

- vor, innerhalb und am Ende von Gruppenarbeiten oder Veranstaltungen
- zur Zwischenbilanz bei ausgedehnten Veranstaltungen
- zur Verdeutlichung von augenblicklichen Stimmungen/Eindrücken in der Gruppe
- beim Auftreten von gruppenspezifischen Problemen (Konflikten, Störungen)
- zur (Kurz-)Evaluation eines Moderationsschrittes, einer Sitzung oder einer Veranstaltung

Alternativen: Statt des Blitzlichtes ist auch eine Punktabfrage denkbar, visualisiert auf einem Flipchart: Umweltschutz ist für das Krankenhaus Gesundbrunnen sehr wichtig. Auf einem Kontinuum, dessen Endpunkte von: " Ja, sehr!" bis hin zu "Nein, überhaupt

nicht"reichen, kann jeder Teilnehmer seine Meinung mit einem Punkt kleben und im Anschluss dann auch erläutern. Erfahrungsgemäß fallen den meisten Teilnehmern bei diesem Thema spontan mehr contra als pro Argumente für den Umweltschutz im Krankenhaus ein. Darauf sollte sich der Moderator bei der Zielphase schon mal einstellen und sich gute Argumente überlegen.

Informationsphase

Es wird ein gemeinsamer Informationsstand hergestellt. Dazu hält die Hygienebeauftragte einen zehnminütigen, gut mit Grafiken visualisierten Vortrag. In diesem Vortrag werden Umweltschutzbelange ins Verhältnis zu hygienischen Anforderungen gesetzt. Sie geht an einem Beispiel auf die Erfahrungen ein, die sie bereits mit der Umsetzung von Umweltschutzmaßnahmen bei der Verwendung von Mehrwegprodukten statt Einwegprodukten gemacht haben. Der Abfallbeauftragte ist darauf vorbereitet, bei Diskussionsbedarf ein kurzes Statement abzugeben. Zu diesem Zweck hat er sich bei der Vorbereitung auf eine Folie beschränkt. Falls die Teilnehmer selbst einen guten Überblick in der Materie haben, ließe sich auch die Sammeltechnik oder ein Themenspeicher oder eine Kartenabfrage (Umweltschutz ist nach meiner Ansicht in den Bereichen machbar!) anwenden. Wichtig ist, dass ein gemeinsamer Informationsstand hergestellt wird.

Alternative: Ein Video- Film zum Thema Umweltschutz

Je nach Themenstellung ist zur Vertiefung des Aspekts und als Informationsinput auch ein Film gut geeignet (oder wenn gerade kein Experte zur Verfügung steht). Für das Thema Umweltschutz im Krankenhaus gibt es einen Videofilm, der die wesentlichen Umweltschutzprobleme und Alternativen im Krankenhaus und Altenheimbereich darstellt. Auch wenn dieser Film nicht der allerneueste ist: Die Themen und vorgeschlagenen Methoden haben sich im Wesentlichen nicht geändert.

Anschließend bietet sich eine Plenumsdiskussion über das Gesehene an, die als Brücke zum Brainstorming oder als Zurufliste für das Haus, den eigenen Arbeitsbereich dienen kann.

Zielphase

Diese Phase kann eventuell auch schon vor der Informationsphase laufen. Der Moderator kann versuchen, mit gut vorbereiteten Informationen und Argumenten die Teilnehmer

Kurzbeschreibung

Die "**Ein-Punkt-Abfrage**" eignet sich, um Transparenz zu schaffen und Entscheidungen zu treffen. Man kann sie einsetzen, um beim Einstieg in ein Thema Klarheit darüber herzustellen, für wie schwierig die Teilnehmer das Thema halten oder deren Informationsstand abklären.

Der Moderator fordert die Gruppenmitglieder auf, eine vorab visualisierte Frage durch das Kleben von Punkten zu beantworten. Die Teilnehmer geben ihr Votum zu Polaritätsskalen wie: "einfach-schwierig" / "gut-schlecht" etc. ab.

Das Ergebnis wird in jedem Fall anschließend besprochen. Entweder bittet der Moderator die Gruppe das Bild zu kommentieren – oder der Moderator bittet jeden Teilnehmer zu erläutern, wo und warum er dort gepunktet hat.

für das Ziel: "Wir machen Umweltschutz im Krankenhaus Gesundbrunnen!" zu gewinnen. Er muss aber auch damit rechnen, dass dieses Ziel den Teilnehmern zu weit gefasst ist. Vielleicht haben die Teilnehmer das Ziel, zum Thema: "Das Krankenhaus Gesundbrunnen reduziert seinen Energieverbrauch im nächsten Jahr um 25%" zu arbeiten. Der Moderator darf auf keinen Fall sein Ziel gegen das der Teilnehmer durchsetzen. Sonst kann er seinen Workshop alleine machen.

Ideensuche und Zielfindung

Geht die weitere Zielsetzung durch, könnte die Fragestellung für die hier gewählte Kartenabfrage (s. Kap. 12.4) lauten: "Welche Umweltschutzmaßnahmen wollen wir im Krankenhaus Gesundbrunnen umsetzen?" Der Moderator tut gut daran, das als Fragestellung in den Raum zu werfen und die endgültige Formulierung den Teilnehmern zu überlassen. Er lässt diese in Kleingruppen eine begrenzte Anzahl von Karten schreiben und ungeordnet an die Pinnwand heften. Danach folgt das Clustern.

Das Ordnen der Karten kostet immer viel Zeit. Statt der Kartenabfrage lässt sich auch eine Zurufliste oder Themenspeicher einsetzen. Denkbar ist auch eine ganz offene Diskussion, wobei diese am schwierigsten zu moderieren ist. Denn in der Diskussion wird jeder Vorschlag automatisch bewertet, finden Killerphrasen ganz schnell Gehör. Das wollen wir vermeiden.

Kurzbeschreibung

Ein **Themenspeicher** erleichtert den Überblick über die gefundenen Schwerpunkte und bildet die Grundlage zur Weiterarbeit.

Der Moderator listet gemeinsam mit der Gruppe die Themen, die weiterbearbeitet werden sollen, auf. Sie sind vorab mittels Kartenabfrage oder Zuruf von der Gruppe erarbeitet worden.

Die Themen werden dann der Reihe nach behandelt. Alternativ kann man eine Bewertung mit Punkten vornehmen, um Prioritäten zu setzen (vgl. Mehr-Punkt-Abfrage, Kap.9).

In der vertiefenden Kleingruppenarbeit werden die Ideen weitergedacht und konkretisiert. Die einzelnen Arbeitsgruppenergebnisse sollten auf einem weitgehend sich selbst erklärenden Plakat visualisiert sein. Im Gesundheitsbereich tauchen erfahrungsgemäß die Themen Abfall, ökologische Produkte (Einweg vs. Mehrwegartikel) und Wassereinsparmaßnahmen auf.

Vertiefung

Am Ende der Ideensuche stehen zusammengeordnete Vorschläge mit Überschriften. Eine Wertungsphase mit Klebepunkten ist möglich, aber nicht nötig wie:

"Kennzeichnen Sie bitte die drei Themen, die ihrer Meinung nach am aussichtsreichsten sind". Es folgt die Kleingruppenbildung. Jeder Teilnehmer ordnet sich einem Thema zu, an dem er vertiefend weiterarbeiten möchte. Der Moderator gibt in die Kleingruppen ein Flipchart oder Arbeitsbogen auf dem steht (Arbeitszeit 45 Minuten):

- Suchen Sie bitte in der Kleingruppe aus den Vorschlägen die Erfolg versprechenden aus!
- Konkretisieren Sie diese Ideen für unser Krankenhaus!
- Notieren Sie die Arbeitsergebnisse für die Präsentation im Plenum auf einem Plakat.

Während der Arbeit schaut der Moderator mal zu jeder Gruppe, um zu sehen, ob es Nachfragen gibt, ob die Teilnehmer auch ihre Diskussionsergebnisse festhalten o.ä. Noch konkreter wird der Arbeitsauftrag, wenn der Moderator ein Fadenkreuz bzw. eine Vier-Felder-Tafel als Bearbeitungsmethode anbietet.

■ **Beispiel: Optimierung der Abfallwirtschaft im Krankenhaus Gesundbrunnen!**

Im ersten Quadranten steht: Konkret sehen die Maßnahmen zur Abfalloptimierung so aus: Im zweiten: Das wollen wir damit erreichen: Im dritten: Aufwand: Im vierten: Hindernisse:
Je konkreter das Thema, desto konkreter sollten die einzelnen Fragestellungen sein.

■ **Beispiel: Optimierung der Abfalltransporte zwischen Pflege und Transportarbeitern im Krankenhaus Gesundbrunnen!**

Im ersten Quadranten steht: Was stört uns beim Abfalltransport?: Im zweiten: Wie erleben wir die Zusammenarbeit?: Im dritten: Was müsste getan werden?: Im vierten: Was sollten die ersten Schritte sein?:

Statt einer Gruppenarbeit wäre auch eine Diskussion einzelner Vorschläge denkbar. Dies kostet allerdings sehr viel Zeit, vor allem wenn mehrere Ideen konkretisiert werden sollen. Außerdem arbeitet eine Gruppe mit mehr als 11 Teilnehmern etwas schwerfällig.

Präsentation und Diskussion der Ergebnisse

Nacheinander werden nun alle Vorschläge der Kleingruppen präsentiert und diskutiert. Der Moderator achtet darauf, dass alle Ergänzungen und Fragen festgehalten werden. Am einfachsten schreibt man sie kurz auf Karten. Danach empfiehlt es sich durchaus, die Kleingruppen noch mal kurz tagen zu lassen und die Ergänzungen in ihre Vorschläge einzuarbeiten.

Bewerten und Entscheiden

Diese Phase ist kaum vorzuplanen. Sie hängt stark davon ab, wie die von der Gruppe erarbeiteten Vorschläge aussehen. Nehmen wir an, es gibt an dieser Stelle sieben konkurrierende Vorschläge (Einführung einer getrennten Abfallsammlung, Austausch von

Kurzbeschreibung

Die Methode der "Vier-Felder-Tafel" ist vor allem für die Bearbeitung von Themen in Kleingruppen geeignet. Sie dient dazu, ein Thema genauer zu beleuchten, mögliche Konflikte herauszuarbeiten und erste Lösungsvorschläge zu entwickeln. Das Fadenkreuz gibt eine klare Struktur vor und ermöglicht ein schnelles Bearbeiten des Themas. Nachteile sind, dass das Thema auf vorgegebene Gesichtspunkte eingengt wird. Darüber hinaus gibt es detailliertere Analyseschemata.

Der Moderator stellt der Gruppe eine Vier-Felder-Tafel vor. Die dazugehörigen Fragen hängen von dem zu bearbeitenden Thema ab. Wichtig ist, dass die Teilnehmer möglichst zu konkreten Antworten angehalten werden.

Quecksilberthermometern in elektrische Thermometer, Reduzierung des Wasserverbrauchs, Einführung von Trinkwasserschankanlagen etc.). Nun wird der Moderator zunächst eine Auswahl der erfolgreichsten Maßnahmen durchführen. Der Moderator visualisiert die Argumente auf einer Pinnwand, die für die einzelnen Maßnahmen sprechen. Erst wenn alle Argumente sichtbar auf dem Tisch sind, wird er abstimmen oder bepunkteten lassen.

Vor der Bewertungsphase sollte geprüft werden, ob die Vorschläge wirklich konkurrieren oder sich zu einem Gesamtkonzept zusammenfügen lassen (die Idee der Einführung einer getrennten Abfallsammlung und die Idee von einer Prämie für die Station, die sich besonders umweltfreundlich verhält).

Manche Workshops sind an dieser Stelle zeitlich oder von der Entscheidungskompetenz her überfordert. Der Workshop sollte dann die Vorschläge nicht reduzieren, sondern das Workshop-Ergebnis genau dokumentieren und der Krankenhausleitung oder Geschäftsführung zur Weiterarbeit übergeben bzw. auf einem Treffen auf höherer Ebene die Ergebnisse vortragen. Dieser Schritt sollte von Anfang an in der Zielsetzung vorgesehen sein.

Maßnahmenkatalog

Im Idealfall wird das Ergebnis so konkret sein, dass es direkt umgesetzt werden kann. Ist dies nicht der Fall, was bei ungeübten Gruppen oder in einem Krankenhaus mit einer nicht stark ausgeprägten Besprechungskultur gut vorkommen kann, sind Follow-up- oder Problemlöse-Workshops das Mittel der Wahl.

Nehmen wir als Beispiel die Optimierung der Abfallwirtschaft. Neben dem Inhalt, was ist zu tun, wird festgelegt wer das erledigt und bis wann. Zum Beispiel informiert der Abfallbeauftragte mündlich den Leiter für die Abteilung Versorgungswirtschaft innerhalb der nächsten Woche. Wichtig ist, dass die Teilnehmer festlegen, wer sich um die Kontrolle des Aktionsplans kümmert. An dieser Stelle ist es besonders von Vorteil, wenn die Teilnehmer einen ganz offiziellen Auftrag und Kompetenzen von der Geschäftsführung erhalten haben und ihre Aktivitäten innerhalb der Arbeitszeit stattfinden können. In der Regel ist damit einhergehend eine Berichtspflicht gegenüber der Unternehmensleitung oder einem anderen Steuerungsgremium verknüpft.

Achtung: Es gibt keine Alternative zum Maßnahmenkatalog am Ende eines Workshops, sonst passiert nämlich nichts!!! Nur er enthält die nächsten Arbeitsschritte.

Schlusspunkt und Nachsorge

Vor dem Schlusspunkt des Workshops muss klar sein, dass jetzt erst die eigentliche Arbeit beginnt. Sonst hätte man sich den Workshop auch sparen können. Berichte, die in der Schublade verstauben, gibt es zur Genüge.

Dieses "Vergessen der notwendigen Umsetzungsschritte" ist ein typisches Workshoprisiko, welches noch mehr verstärkt wird, wenn die Unternehmensleitung nicht hinter dem Vorhaben steht! Die Nachsorge über den Maßnahmenkatalog sollte auch in den Händen einer Führungskraft liegen! Als Moderator wird man ohnehin nachfragen, was aus den Kindern geworden ist, bei deren Geburt man Hebamme war.

Neben diesem allgemeinen Muster gibt es Ablaufmuster für verschiedene Workshop-

Typen. Üblich sind: Problemlöse-Workshop, Konfliktlöse-Workshop, Konzeptions-Workshop, Entscheidungs-Workshop. Sie können als Orientierung dienen, wie bei bestimmten Aufgabenstellungen ein Workshop aussehen kann. Für eine Vertiefung dieses Themas empfehlen wir Ulrich Lipp: Das große Workshop-Buch. Die folgenden Workshop-Beispiele geben einen Leitfaden für die Einführung und Umsetzung von Umweltschutz- und Qualitätsmanagement-Maßnahmen.

Standardablaufplan

für einen Sensibilisierungs-Workshop

Die Unternehmensleitung möchte mehr Umweltschutzbelange bei ihren Geschäftsprozessen berücksichtigen. Wie das genau aussehen kann und soll weiß noch niemand. Es sollen dezentrale Multiplikatoren für den Umweltschutz im Betrieb gefunden werden, die dieses Thema und Umweltschutzmaßnahmen mit den Kollegen kommunizieren. Der Teilnehmerkreis zeichnet darüber hinaus als "Qualitätszirkel für Umweltschutz" aus. Er ist berufsgruppen- und abteilungsübergreifend zusammengesetzt. Den Teilnehmern und der Leitung ist die genaue Zielsetzung des Workshops und der Maßnahmen unklar. Deshalb ist der Einladungs-Arbeitstitel "Umwelt-Bewusst-Sein" - Arbeiten und Verändern im Krankenhaus - sehr weit gefasst.

Die Ziele für den ersten Sensibilisierungs-Workshop können sein

Gegenseitiges Kennenlernen und gute Stimmung erzeugen, die Mitarbeiter sollen sich mehr mit dem Thema identifizieren. Der Moderator und die Unternehmensleitung möchte einen Einblick in die Umweltprobleme aus Sicht der Mitarbeiter bekommen, umweltrelevante Arbeitsabläufe erkennen und wenn möglich dargestellt werden. Allgemein soll eingeschätzt werden:

- wo die Mitarbeiter Ihre Stärken sehen,
- wie die Motivationslage im Haus allgemein einzuordnen ist,
- die Mitarbeiter mit lösungsorientierten Methoden und der Moderationsmethode allgemein bekannt machen,
- für Perspektivwechsel sensibilisieren,
- Kommunikationswege und Strukturen kennen lernen und offen legen,
- Hierarchie und Konfrontationslinien innerhalb des Hauses aufzeigen,
- viele kleine Schritte gemeinsam entwickeln und anbieten,
- die nächsten vertiefenden Schritte der folgenden Workshops gemeinsam festlegen,
- Bedarf und Anregungen für Schulung erheben.

Begrüßung

Der Moderator stellt mit seiner Eingangsfrage eine positive Stimmung her und äußert seine Wertschätzung gegenüber den bisherigen Aktivitäten der Teilnehmer: "Wir möchten Sie persönlich und das Haus kennen lernen, Ihre bisherigen Erfahrungen mit anderen gelungenen Projekten, Ihre Erwartungen und Wünsche. Welche Methoden und Herangehensweisen waren bisher für Sie dabei hilfreich?"

Partnerinterview

Auch wenn die Mitarbeiter schon seit Jahren in der Einrichtung arbeiten, hatten die meisten bisher keine Gelegenheit, Mitarbeiter aus anderen Abteilungen näher kennen zu lernen. Deshalb eignet sich am Anfang immer eine ausführliche Vorstellungsrunde. Schließlich möchte man gemeinsam erfolgreich über einen längeren Zeitraum an einem Projekt arbeiten!

Vorgehen

- Aufgabenstellung, Fragen für die Partnerarbeitsphase schriftlich vorgeben.
- Die Teilnehmer bilden Paare und befragen sich wechselseitig. Bei ungerader Teilnehmerzahl wird eine Dreiergruppe zugelassen.
- Interviewer und Gesprächspartner tauschen nach der Hälfte der Zeit ihre Rollen (Interviewer wird zum Gesprächspartner).
- Anschließend werden alle wesentlichen Aussagen und Gesichtspunkte, die während des Interviews gewonnen wurden, dem Plenum berichtet.

Einsatzmöglichkeiten

- in der Einstiegs- und Erarbeitungsphase eines Workshops, Seminars, Trainings
- zum Erkunden von Vorkenntnissen der Teilnehmer oder der Gruppenzusammensetzung
- zum Bearbeiten eines Themas oder Sachverhaltes durch gezielte Fragestellungen
- zur Aktivierung aller Teilnehmer, damit die Vielfalt unterschiedlicher Erfahrungen, Kenntnisse oder Meinungen zum Ausdruck kommt (Erarbeitungsphase)

Um den Einstieg zu erleichtern bieten sich bei unserem Thema folgende Fragen an: Welchen Stellenwert hat Umweltschutz/Qualitätsmanagement für Sie persönlich, was glauben Sie, welchen Stellenwert Umweltschutz für Ihr Unternehmen und Ihre Abteilung hat. Positiv erlebte Aspekte bei der Umsetzung von Umweltschutzmaßnahmen; Probleme, Schwierigkeiten und Hindernisse bei der Umsetzung von Maßnahmen.

Kurzbeschreibung

Bei einem **Partnerinterview** befragen sich zwei Teilnehmer innerhalb einer vorgegebenen Zeit wechselseitig zu einem Thema, zu Aufsätzen, Inhalten von Referaten, Meinungen oder persönlichen Dingen. Die Ergebnisse werden im Allgemeinen anschließend im Plenum präsentiert. Alle Teilnehmer kommen zum Sprechen. Die Paarbildung minimiert Leistungs- und Auftrettsängste. Das Paarinterview hilft, Kontakte zu knüpfen. Es dient auch der Orientierung bei Entscheidungsprozessen und bei der Meinungsbildung.

Arbeitsbogen:

Bitte tauschen Sie sich mit Ihrem Gesprächspartner/ Ihrer Gesprächspartnerin über folgende Fragen aus

- Name
- Wie lange im Unternehmen beschäftigt?
- Abteilung und Arbeitsbereich
- Welchen Stellenwert hat Umweltschutz für Sie persönlich?
- Was glauben Sie, welchen Stellenwert Umweltschutz für Ihr Unternehmen, Abteilung und Station hat?
- Positiv erlebte Aspekte bei der Umsetzung von Umweltschutzmaßnahmen.
- Probleme, Schwierigkeiten, Hindernisse bei der Umsetzung von Umweltschutzmaßnahmen.
- Sie haben hierzu je Person 5 Minuten Zeit, also insgesamt 10 Minuten. Anschließend haben Sie die Gelegenheit, Ihren Gesprächspartner dem Plenum vorzustellen.

oder so:

Arbeitsbogen:

Steckbrief/Partnerinterview

- Mein Name ist:
 - Ich bin:
 - Wenn man die Leute, mit denen ich die meiste Zeit verbringe, fragen würde, was typisch für mich ist, würden diese vermutlich sagen...
 - Meine Erfahrungen mit Qualitätszirkeln und Qualitätsmanagement sind...
 - Ich erwarte von dieser Schulung, dass wir hier...
-

Gruppenarbeit zum Visualisieren und emotionalen Andocken an das Thema: Den Stellenwert des Umweltschutzes mit Hilfe von Bildern beschreiben

Diese anschließende Übung ermöglicht eine ganz andere und ungewohnte Sichtweise auf das Thema. Alle mögliche Kanäle der Teilnehmer sollen für das Thema geöffnet werden. Schreiben Sie sehr unterschiedliche Urlaubsziele auf ein Blatt Papier und legen sie diese auf den Fußboden oder auf Stühle aus. Stellen Sie die einzelnen Urlaubsziele vor und erläutern Sie beispielhaft an einem Ort, welche Assoziationen und Bilder Sie selbst damit verbinden.

Umweltschutz bei uns, ist wie Zelten an der Ostsee. Da ist es ganz bunt. Alles geht drunter und drüber auf dem Ostsee Campingplatz. Keiner weiß genau wo es langgeht, wo zum Beispiel die Abfalleimer stehen.

Laden Sie die Teilnehmer dazu ein, sich für einen Urlaubsort zu entscheiden und sich an dieser Karte hinzustellen. Die Gruppe tauscht sich 5 Minuten über das Thema aus. Anschließend kommen die einzelnen Gruppen zu Wort. Unterschiedliche Sichtweisen werden so mit sehr viel Spaß angerissen. Erstaunlich wird auch sein, wie unterschiedlich jeder Einzelne eine Kreuzfahrt oder Urlaub an der Ostsee empfindet und bewertet. **Beispielurlaubsziele:**

Umweltschutz bei uns ist wie: eine Kreuzfahrt, zelten an der Ostsee, Urlaub in der Dominikanischen Republic, Städtereisen Amsterdam, Urlaub auf Ballermann 6.

Gruppenübung: Skalierungsfragen und Walkingscales

Sie sind ein gutes Hilfsmittel, Stimmungen und Meinungen, Konfliktlinien, Gemeinsamkeiten und verschiedene Strömungen innerhalb des Unternehmens abzufragen und sichtbar zu machen. Eigentlich heißt diese Übung "Stellung nehmen". Das ist hier ganz wörtlich aufgefasst. Jeder Teilnehmer einer Gruppe gibt ganz persönlich und körperlich seine Wertung zu einer Problemstellung oder Aussage ab, indem er sich mehr in die Ja- oder Nein- Ecke eines Raumes stellt. Legen Sie auf dem Boden Kärtchen mit den Zahlen jeweils von 0 bis 10 aus (Skala von 0-10). 0 soll den schlechtesten Zustand darstellen, 10 soll das bestmögliche Ergebnis darstellen.

■ Beispiel: Skalierungsfragen:

Die Umweltschutzprobleme bei uns im Betrieb sind gelöst!

Stellen Sie sich bitte eine Skala von 0-10 vor, 10 bedeutet, dass das (Umwelt-/Qualitäts-) Problem gelöst ist, wie immer es mit Ihren Mitteln gelöst werden kann, oder: 10 bedeutet, dass Umweltschutz-/Qualitätsmanagement in Ihrem Haus verwirklicht ist, wo befinden Sie sich heute? Die Skala von 0 - 10 soll für den Beginn der Beratung stehen, wo ordnen Sie sich im Moment ein?

Fordern Sie die Teilnehmer auf, sich entsprechend ihrer Bewertung zu dem Kärtchen zu stellen. Das dauert ein wenig. Anschließend holen Sie bei einigen Extrempunkten kurze Begründungen zu ihrem Standpunkt ein. Dann folgt die nächste Frage oder Aussage. Die Gruppe kommt wieder in Bewegung, Einzelne geben Statements ab. Durch das ganz persönliche Element der körperlichen Stellungnahme ist diese Übung der Technik "Punkten auf Skala auf Flipchart plus Statement" überlegen.

Motivation:

Stellen Sie sich eine Skala 0-10 vor. 0 bedeutet, Sie hoffen und beten und Gott richtet oder auch nicht, dass Umweltschutz bei Ihnen im Haus und in Ihrer Abteilung umgesetzt wird. 10 bedeutet, dass Sie alles auf der Welt bereit sind zu tun, Umweltschutz bei Ihnen im Haus und in der Abteilung umzusetzen. Wo ordnen Sie sich im Moment ein?

Anschließend führen Sie (stehenderweise) eine Diskussion und Gespräch darüber: Wie erklären Sie sich, dass Ihr Mitarbeiter/ Kollege die Dinge optimistischer wahrnimmt? Worauf baut er dies auf? Welche guten Seiten kann er/sie sehen, die Sie im Moment nicht wahrnehmen? Nachfolgend ist ein Arbeitsblatt mit mehreren Fragen zum Bereich Skalierung dargestellt. Diese Übung kann auch einem großen Teilnehmerkreis zugänglich gemacht und statistisch ausgewertet werden.

Variablen beschreibung:

0	stimme gar nicht zu	5	neutral
1	stimme sehr wenig zu	6	stimme etwas mehr zu
2	stimme wenig zu	7	stimme mehr zu
3	stimme ein wenig zu	8	stimme noch mehr zu
4	stimme ein bisschen zu	9	stimme zu
		10	stimme voll zu

Übung verschiedene Skalierungsfragen: Ermittlung des Ist-Zustandes und der Motivation der Teilnehmer

Eingangserläuterung zu jeder Skalierung: Stellen Sie sich bitte eine Skala von 0-10 vor. 0 soll bei jeder Aussage den schlechtesten Zustand darstellen, 10 soll bedeuten, dass das Problem gelöst ist bzw. den erdenklich besten Zustand darstellen.

Skala 1 Wie bewerten Sie den Stand der Verwirklichung des Umweltschutzes in Ihrer Einrichtung? Wo befinden Sie sich heute? Wo ordnen Sie sich im Moment auf der Skala ein?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Skala 2 Was glauben Sie, welche Bedeutung Umweltschutz für Ihre Unternehmensleitung hat? Umweltschutz hat gar keine Bedeutung für die Unternehmensleitung (0), Umweltschutz ist die wichtigste Angelegenheit für das Haus (10). Wo ordnen Sie die Unternehmensleitung im Moment auf der Skala ein?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Skala 3 Welche Bedeutung hat Umweltschutz für Sie persönlich? Umweltschutz hat keine Bedeutung für mich (0). Umweltschutz ist das Wichtigste auf der Welt für mich (10). Wo ordnen Sie sich im Moment auf der Skala ein?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Skala 4 Wieviel darf Umweltschutz Ihrer Meinung nach kosten? Welche Ausgaben sind vertretbar für Ihre Einrichtung? Umweltschutz darf gar nichts kosten (0), Umweltschutz darf viel kosten (10).

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Skala 5 Wieviel darf Umweltschutz Ihrer Meinung nach Kosten? Wieviel sind Sie persönlich bereit, für Umweltschutzmaßnahmen aus dem Familienbudget auszugeben? Ich bin nicht bereit, für Umweltschutz, etwas auszugeben (0). Ich bin bereit, für Umweltschutz einen großen Teil des Familienbudgets zur Verfügung zu stellen (10).

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Skala 6 Wie beurteilen Sie Ihre persönliche Motivation, für die Umsetzung von Umweltschutzmaßnahmen in Ihrer Einrichtung sich einzusetzen und etwas zu tun? 0 bedeutet Hoffen und Beten und Gott richtet oder Gott richtet auch nicht, dass Umweltschutz bei Ihnen im Haus und in Abteilung umgesetzt wird. 10 bedeutet, dass Sie alles auf der Welt bereit sind zu tun, Umweltschutz bei Ihnen im Haus und in der Abteilung umzusetzen. Wo ordnen Sie sich im Moment ein?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Skala 7 Wieviel Chancen geben Sie dem Projekt auf einer Skala von 0 bis 10, dass die in Ihrem Haus bzw. Einrichtung alle von uns erarbeiteten Umweltschutzmaßnahmen umgesetzt werden (die, die wir gemeinsam in den Qualitätszirkeln erarbeiten und die, die gegen Ende des Jahres von uns vorgeschlagen werden)? Es wird keine Maßnahme umgesetzt (0). Alle vorgeschlagenen Maßnahmen werden umgesetzt (10).

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Ein paar Praxistipps:

- Beschränken Sie sich auf wenige Sätze, sonst läuft sich die Übung tot!
- Formulieren Sie so, dass sich die Gruppe auch differenzieren kann und nicht alle bei einem Punkt stehen!
- Halten Sie die Diskussionen zwischen den Polen eher kurz, fordern sie zu wirklich kurzen Statements auf.
- Wählen sie die Fragen so, dass die Gruppe wirklich in Bewegung kommt.

Kurzbeschreibung

Ein **Stimmungsbarometer** dient dazu, Stimmungen transparent, für alle sichtbar und damit auch besprechbar zu machen. Die Moderatoren stellen der Gruppe ein vorbereitetes Plakat oder Flipchart vor, auf dem eine zur Situation passende Skala jedem Teilnehmer die Möglichkeit bietet, seine persönliche aktuelle Stimmungslage anzugeben, zu visualisieren.

Das Stimmungsbarometer ist situationsabhängig an jeder Stelle des Moderationsprozesses einsetzbar. Vorrangig geeignet ist es zum Abschluss eines Workshops. Wird das Stimmungsbarometer in festen Zeitintervallen z. B. bei einem mehrtägigen Seminar durchgeführt, so ergibt sich ein Verlauf der Stimmung in der Gruppe über die Gesamtdauer des Treffens.

Nach diesem Workshop führt der Moderator ein ausführliches Stimmungsbarometer durch. Für die meisten Teilnehmer wird der vorangegangene Workshop etwas ungewöhnlich gewesen sein, so dass sich ein Erfahrungsaustausch: "Wie ging es mir mit dem Workshop und den Übungen" zum Abschluss hilfreich ist. Als Stimmungsbarometer erscheint uns in diesem Zusammenhang geeignet:

Wie zufrieden waren Sie mit dieser Veranstaltung und mit unserer bisherigen Arbeit?

Gar nicht etwas sehr

Wie zufrieden waren Sie mit dieser Veranstaltung?

😊 😐 ☹️

Oder ein Mittel der bildlichen Assoziation:

Das Seminar fand ich...	Inhaltlich	Atmosphärisch
😊		
😐		
☹️		

Oder:

Maßnahmenkatalog

Zum Abschluss wird der Moderator Termine für die nächsten Workshops vereinbaren und einen groben Ausblick geben, was die Zielstellung dieser Workshops sein könnte.