



Claudia Bingel, Christian Berndt

Problemlösungen effizient moderieren

- ▶ Den Lösungsprozess sinnvoll strukturieren
- ▶ Methoden und Instrumente wirksam vernetzen
- ▶ Gruppendynamik erkennen und steuern



Inhalt

Wie Sie mit diesem Konzept arbeiten.....	2
Trainingsdurchführung	3
Inhalte der einzelnen Trainingstage.....	6
Material im Überblick - Ihre Checkliste für die Vorbereitung	8
Zum Umgang mit dem Inhalt	11



Wie Sie mit diesem Konzept arbeiten

Für den schnellen Überblick

Verschaffen Sie sich einen raschen Überblick über das Seminar, indem Sie die Word-Datei „Trainerleitfaden“ öffnen – hier finden Sie einen ausführlichen, mehrseitigen Ablaufplan mit einer detaillierten Zeitkalkulation und allen weiteren Angaben. Sie erfahren u. a., welche Medien Sie benötigen und welche Materialien und Teilnehmerunterlagen Ihnen das Trainingskonzept für jede Lerneinheit zur Verfügung stellt. Da die Begriffe verlinkt sind, können Sie durch Anklicken die dazugehörigen Unterlagen zu jedem Trainingsmodul direkt öffnen, ansehen und ausdrucken.

Beachten Sie hierbei: Die hinterlegten Links funktionieren nur, solange Sie die vorgegebene Ordnerstruktur sowie die Dateinamen nicht verändern! Sollten Sie dies tun (um z. B. das Konzept auf Ihre Anforderungen zuzuschneiden), müssen Sie die Links in Word aktualisieren bzw. neu setzen. Im Übrigen können Sie die Vorlage ganz nach Ihren persönlichen Vorstellungen ergänzen und anpassen.

Das Seminar „erleben“

Um eine Idee von den Inhalten zu bekommen, nutzen Sie die drei PowerPoint-Dateien. Sie sind chronologisch sortiert. Die PowerPoint-Folien enthalten neben den eigentlichen Präsentationsvorschlägen umfangreiche Trainernotizen. Für den Fall, dass Sie gleichzeitig via PowerPoint präsentieren möchten und zudem auf die Notizen zurückgreifen wollen, raten wir Ihnen, einen Ausdruck der Notizenansicht vorzunehmen. Das ist für Sie in der PDF-Datei „Trainernotizen“ bereits vorbereitet. Die Unterlagen sind so gestaltet, dass sie nicht nur im Seminar direkt nutzbar sind, sondern auch eine Art visualisierten Trainerleitfaden in Langform darstellen.

Was Sie Ihren Teilnehmern mit diesem Konzept bieten können

In diesem Trainingskonzept bieten Sie Ihren Teilnehmern die Möglichkeit zur intensiven Auseinandersetzung mit sich selbst und ihrer Rolle als Moderator. Darüber hinaus nehmen die Teilnehmer einen Werkzeugkoffer voller Tools für ihre nächste Moderation von Problemlösungsprozessen mit.

Das Trainingskonzept ist so angelegt, dass die Teilnehmer selbst viel ausprobieren und ihre Moderationskenntnisse durch eigenes Tun und Erleben anderer Teilnehmer praktisch erweitern. Ihre wesentliche Aufgabe als Trainer ist es – neben dem inhaltlichen Angebot und der Einhaltung des Timings – die Moderationen der Teilnehmer auszuwerten, Fragen zu den Tools zu beantworten und mit praktischen Tipps und Hinweisen zu ergänzen.



Trainingsdurchführung

Die Themen – Die Seminar-Ausschreibung

Moderieren von Problemlösungsprozessen

- Rollenklarheit als Moderator, Projektleiter und Führungskraft.
- Fähigkeiten eines Moderators – das innere Team des Moderators.
- Besonderheiten beim Bearbeiten von Problemen im Team.
- Zusammensetzung von Teams – worauf ist zu achten?
- Unterschiedliche Perspektiven als wichtige Ressource nutzen.

Outputorientiertes Vorgehensmodell

- 27 Werkzeuge – 4 Phasen – 2 Schritte – 1 Ergebnis.
- Von der komplexen Aufgabenstellung zur konkreten Lösung im Team.
- Moderationsrhythmus: vom Öffnen zum Fokussieren.

Die Phasen der Problemlösungsmoderation

- Klare Problemdefinition als Ausgangspunkt.
- Problemverursachende Faktoren analysieren.
- Planung und Durchführung der Lösungsfindung.
- Umsetzung und Wirkungskontrolle.
- Welche Ergebnisse müssen am Ende jeder Phase stehen?
- Sauberer Abschluss der einen und Start der nächsten Phase.

Toolbox für die Praxis

- Werkzeuge für Ihre Problemlösungsmoderationen kennen und anwenden, u.a.: Stakeholderanalyse, Kraftfeldanalyse, Aktionsplan, Analogietransfer, Kommunikationsplan, Selektionsmatrix, Mind Map®, Pareto-Analyse, Flowchart, Ishikawa-Diagramm, Papiercomputer, Paarvergleich, Brainstorming, Affinitätsdiagramm/Clustern, Ergebnisbewertung.

Präsentation und Anwendung der Werkzeuge

- Einüben der Vorgehensweise und der Werkzeuge.
- Welche Werkzeuge setzen Sie wann und wie am besten ein?
- Worauf ist bei der Anwendung zu achten?

Die Arbeitsfähigkeit der Gruppe sicherstellen

- Faktoren der Gruppendynamik
- Spielregeln in Gruppen
- Herausfordernde Situationen in Gruppen

Extras

- Input zu „6-fache Aufmerksamkeit“
- Input zu „Schwelligkeit von Interventionen“



Der besondere Ablauf

Die Teilnehmer arbeiten während der drei Tage gedanklich auf zwei Ebenen:

- Zum einen als Seminarteilnehmer, die aufnehmen, Fragen stellen, reflektieren, Feedback geben etc.
- Zum anderen nehmen sie eine Rolle in einem fiktiven Team im Rahmen einer Fallstudie ein, die den roten Faden für einen durchgängigen Fall bietet, der nach und nach von den Teilnehmern moderiert wird. In dieser Fallstudie sind die Teilnehmer Mitarbeiter einer Kindertagesstätte, die an ihren Problemen arbeiten.

Die Anwendung dieses fiktiven Falls empfiehlt sich nicht nur bei offenen Seminaren, wo die Teilnehmer keinen gemeinsamen Erfahrungshintergrund haben und einen Fall brauchen, in den sie sich gut hineindenken können. Auch bei Inhouse-Seminaren hat sich diese Vorgehensweise bewährt, da bei der Arbeit an „echten“ Problemen die Energie zu stark auf die Inhalte geht und zu wenig auf die handwerkliche Durchführung der Moderation sowie den Nutzen und die Anwendbarkeit des jeweiligen Tools.

Die Teilnehmer und Zielgruppen

Dieses Trainingskonzept ist geeignet für Führungskräfte aller Ebenen sowie Change-Manager, Projektleiter, Projektmitarbeiter, Moderatoren, Personal- und Organisationsentwickler, die ihre bereits vorhandenen Fähigkeiten in der Moderation erweitern wollen und dazu Handwerkszeug und Unterstützung wünschen.

Das Konzept ist branchenübergreifend anwendbar. Es ist möglich, sowohl firmeninterne als auch übergreifende offene Seminarangebote durchzuführen. Beides hat Vorteile:

- Bei firmeninternen Seminaren besteht die Möglichkeit, die einzelnen Tools nach der Moderation durch den TN konkret auf die Anwendbarkeit im Unternehmen zu reflektieren.
- Eine Mischung aus verschiedenen Arbeitskontexten und unterschiedlichen Firmen wirkt wiederum sehr belebend auf die Teilnehmer.

Vorkenntnisse

Durch die detaillierten Beschreibungen der Tools ist eine Teilnahme grundsätzlich auch ohne Vorkenntnisse in der Moderation denkbar. In der Regel kann die Gruppe mit einer gewissen Heterogenität gut umgehen und den einzelnen Teilnehmer in seiner Moderatorenrolle nur so weit fordern, wie er es bewältigen kann, d.h., ihn an seine Grenze bringen, aber nicht darüber hinaus. Dennoch sollte klar sein: Das Seminar richtet sich nicht an Moderationsanfänger. Es wird umso erfolgreicher laufen, je besser die Vorkenntnisse der Teilnehmer sind. Sie als Trainer sollten über entsprechende Erfahrung verfügen, das Seminar ist sehr eng getaktet.



Gruppengröße

Für das Trainingskonzept „Problemlösungen effizient moderieren“ ist eine Gruppe von acht bis zehn Personen ideal, um jedem einzelnen Teilnehmer ausreichend häufig die Gelegenheit bieten zu können, selbst zu moderieren. Bei Gruppen mit mehr als acht Teilnehmern sollten Sie unbedingt einen Trainerkollegen hinzuziehen und die Moderationen der Teilnehmer zeitweise parallel in zwei Halbgruppen durchführen.

Die Rolle des Trainers

Zum einen sind Sie Fachexperte für das Vorgehensmodell und die Tools. Lassen Sie die Teilnehmer nur solche Tools moderieren, die Sie selbst verstehen und hinter denen Sie stehen.

Zum anderen sind Sie Feedbackgeber und Coach Ihrer Teilnehmer. Daher lautet die wichtigste Empfehlung: Lassen Sie Ihren Teilnehmern den Raum. Schaffen Sie eine entspannte, humorvolle Atmosphäre, in der Fehler erlaubt und gewollt sind – sie ist der wichtigste Faktor für ein erfolgreiches Training.

Ein oder zwei Trainer?

Sehr hilfreich bei diesem Seminar ist ein Co-Trainer. „Vier Augen sehen mehr als zwei!“ – daher lassen sich Feedbacks viel detaillierter geben. Darüber hinaus können Sie mit zwei Trainern die Moderationen der Teilnehmer zeitweise parallel in zwei Halbgruppen durchführen und damit die Intensität für den Einzelnen erhöhen.



Eine alternative Darstellung der Inhalte dieser Folie auf Flipchart finden Sie auf dem Foto 1-0090.

„Die erste Phase des Problemlösungsprozesses befasst sich in zwei Schritten mit der Auswahl und Definition eines Problems.

Schritt A: Überblick über Probleme und Themen verschaffen

Schritt B: Fokussieren und Thema auswählen

Wenn Sie Phase 1 beendet haben,

- haben Sie ein *ausgewähltes Problem* vorliegen, d.h., Sie haben eine schriftliche Definition des Problems mit einer Beschreibung der aktuellen Problemsituation, deren Auswirkungen und eine Beschreibung des angestrebten Zustands.
- verfügen Sie über einen *Auftrag*, an genau diesem Thema zu arbeiten sowie klare Rahmenbedingungen, die Sie beachten müssen.

In diese erste Phase steigen wir nun mit unserem KT-Fall ein.

Als Erstes werden wir in einem Brainstorming Problem und Herausforderungen unserer KT sammeln.“

Achtung: diese Vorlage nicht zur Präsentation für die TN verwenden

KT – Phase 1: Brainstorming

Vor welchen Problemen und Herausforderungen stehen wir in der KT?

Zu wenig Parkplätze für Eltern	Ärger mit Nachbar wegen Falschparkern	Caterer unzuverlässig
Zu wenig Neuanmeldungen	Fluglärm durch neue Startbahn	Offene Stellen Einarbeitung
Essen schmeckt den Kindern nicht	Feinstaubbelastung in der Straße	Einige Kinder wurden vorzeitig abgemeldet

KT

Die Durchführung des Brainstormings ist die erste Aufgabe eines Teilnehmers. Oben die Lösung aus der Fallstudie.

Reflektieren Sie die Moderation des TN mit Blick auf die vier Elemente der Dynamischen Balance:

- Sache: Vorstellung und Anwendung des Tools, roter Faden in der Moderation, Visualisierung der Ergebnisse, Handling der Medien
- Ich: Sprache, Körpersprache, Positionen im Raum, Rollenwahrnehmung
- Wir: TN-Orientierung/-Einbindung/-Aktivierung, Umgang mit „Störungen“
- Globe: Umgang mit Zeit und äußeren Rahmenbedingungen

Ergänzen Sie ggf. folgende Hinweise zum Tool:

„• Formulieren Sie die Brainstorming-Frage sehr sorgfältig – ungenaue Fragestellungen führen unter Umständen ungewollt vom Thema weg.

• Bei größeren Gruppen und spannendem Thema erwartet Sie als Moderator eine enorme ‚Zettelflut‘. Möchten Sie die Anzahl der Beiträge stärker steuern oder Doppelnennungen reduzieren, empfiehlt sich die Zuruf-Methode.

• Die kreative Phase der Ideenfindung sollte ohne Zeitdruck stattfinden. Halten Sie als Moderator erste Ruhephasen aus. Meistens kommen nach einer ersten kurzen Pause weitere Ideen.

• Sorgen Sie als Moderator dafür, dass **alle** Vorschläge aufgenommen werden. Teilnehmer werten es ggf. als Verletzung, wenn ihre Beiträge überhört werden.

• Achten Sie auf absolutes Kritik- und Kommentierungsverbot während der Ideenfindung.

• Die Karten-Methode beim Brainstorming unterscheidet sich von einer reinen Kartenabfrage dadurch, dass die Teammitglieder nicht stapelweise Karten ‚im stillen Kämmerlein‘ produzieren, sondern jeder Beitrag sofort laut benannt und sichtbar gemacht wird. Nur auf diese Art kann die zentrale Idee des Brainstormings, dass eine von einem Teilnehmer angeregte Idee von anderen Teilnehmern aufgegriffen und ergänzt oder weiter ausgebaut werden kann, verwirklicht werden.“



Die Durchführung des Affinitätendiagramms ist die nächste Aufgabe eines Teilnehmers. Oben die Lösung aus der Fallstudie.

Reflektieren Sie die Moderation des TN mit Blick auf die 4 Elemente der Dynamischen Balance:

- Sache: Vorstellung und Anwendung des Tools, roter Faden in der Moderation, Visualisierung der Ergebnisse, Handling der Medien
- Ich: Sprache, Körpersprache, Positionen im Raum, Rollenwahrnehmung
- Wir: TN-Orientierung/-Einbindung/-Aktivierung, Umgang mit „Störungen“
- Globe: Umgang mit Zeit und äußeren Rahmenbedingungen

Ergänzen Sie ggf. folgende Hinweise zum Tool:

„Häufig werden Brainstorming und Affinitätendiagramm in einem Schritt durchgeführt. In diesem Fall werden die Karten gesammelt und direkt beim Anpinnen strukturiert.“

- Achten Sie darauf, dass auch stillere Teammitglieder die Möglichkeit haben, sich am Prozess zu beteiligen. Lassen Sie den Teilnehmern ausreichend Zeit, die Karten zu ordnen.
- Stellen Sie die unsicheren, schwer zuzuordnenden Karten ans Ende, weil dann die Ordnungsstruktur deutlicher erkennbar ist und die Zuordnung leichter wird.
- Bei größerer Anzahl von Karten erfolgt die Sortierung auf einer zweiten Pinnwand.
- Doppelte Karten dürfen nach Zustimmung des Teammitglieds, das die Karte geschrieben hat, entfernt werden. Ansonsten sortieren Sie keine Karten aus – auch scheinbar Unsinniges bleibt an der Pinnwand.
- Vergewissern Sie sich am Ende der Zuordnung und nach dem Finden der Überschriften, dass alle im Team mit dem Ergebnis einverstanden sind.
- Es kommt vor, dass Teammitglieder bereits in Step 2 Vorschläge für Überschriften einbringen. Greifen Sie diese Ideen auf und holen Sie sich die Zustimmung der Gruppe hierzu.
- Entstehen Diskussionen über die Überschriften oder die Logik der Cluster, gibt es verschiedene Vorgehensweisen:
 - a) Sie dokumentieren die unterschiedlichen Vorschläge auf einem Flipchart und lassen die Gruppe entscheiden, z.B. per Mehrfachabstimmung.
 - b) Sie lassen die Karten doppeln und lassen nacheinander oder in zwei Halbgruppen nach den unterschiedlichen Vorschlägen clustern. Diskutieren Sie im Anschluss die Ergebnisse mit dem Team.“

Achtung: diese Vorlage nicht zur Präsentation für die TN verwenden

KT – Phase 1: Mehrfachabstimmung

Phase 1: Klärung
Teilnehmermoderation

Vor welchen Problemen und Herausforderungen stehen wir in der KT?
- Wir stimmen ab

Parken Zu wenig Parkplätze für Ärger mit Nachbar wegen Falschparkern	Caterer Caterer unzuverlässig Essen schmeckt den Kindern nicht	Offene Stellen Einarbeitung
Fluglärm durch neue Startbahn Feinstaubbelastung in der Straße	Neg. Umwelteinflüsse	Anmeldungen Zu wenig Neuanmeldungen Einige Kinder wurden vorzeitig abgemeldet

KT

Die Durchführung der Mehrfachabstimmung ist die nächste Aufgabe eines Teilnehmers. Oben die Lösung aus der Fallstudie.

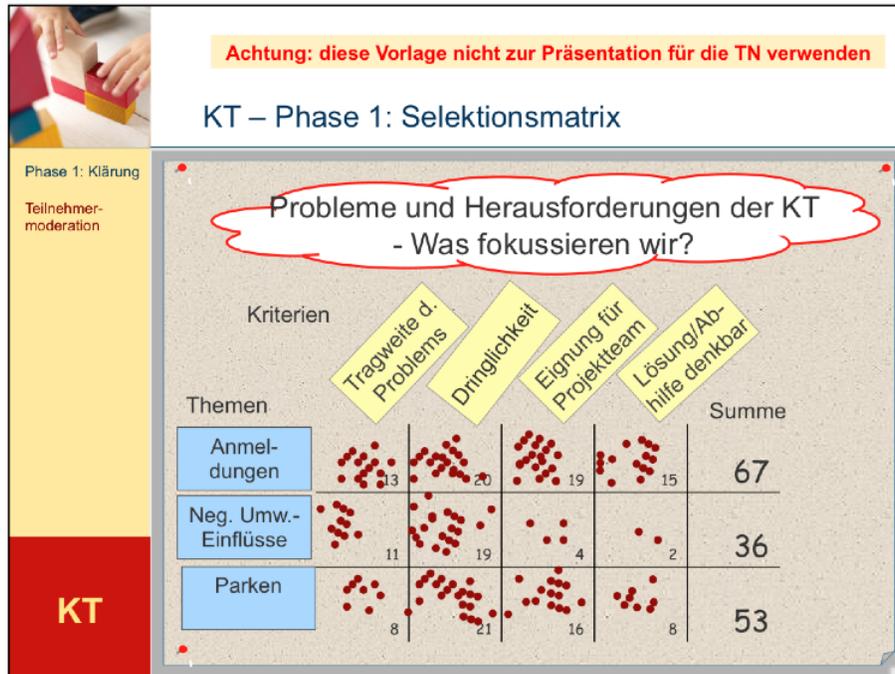
Reflektieren Sie die Moderation des TN mit Blick auf die 4 Elemente der Dynamischen Balance:

- **Sache:** Vorstellung und Anwendung des Tools, roter Faden in der Moderation, Visualisierung der Ergebnisse, Handling der Medien
- **Ich:** Sprache, Körpersprache, Positionen im Raum, Rollenwahrnehmung
- **Wir:** TN-Orientierung/-Einbindung/-Aktivierung, Umgang mit „Störungen“
- **Globe:** Umgang mit Zeit und äußeren Rahmenbedingungen

Besondere Hinweise zum Tool gibt es keine. Manchmal äußern TN Bedenken in zweierlei Richtung:

1. Was ist, wenn ein TN „Das-Zünglein-an-der-Waage-Spiel“ spielt, also abwartet, bis alle gepunktet haben, um dann selbst den Ausschlag zu geben? Die Antwort geht in zwei Richtungen: Schauen Sie zunächst auf sich, was das mit Ihnen und Ihrer Einstellung zu den TN zu tun hat. Schauen Sie, was in der Gruppe los ist. Ganz zuletzt gibt es natürlich organisatorische Möglichkeiten, solche Spiele zu unterbinden [siehe Teilnehmerunterlagen].

2. Was ist, wenn TN Anonymitätsverlust fürchten? Auch hier gilt: Schauen Sie, was in der Gruppe los ist. Zuletzt gibt es auch hier organisatorische Möglichkeiten, die TN zu schützen, indem verdeckt gepunktet wird.



Die Anwendung der Selektionsmatrix ist die nächste Aufgabe eines Teilnehmers. Oben die Lösung aus der Fallstudie.

Reflektieren Sie die Moderation des TN mit Blick auf die 4 Elemente der Dynamischen Balance:

- Sache: Vorstellung und Anwendung des Tools, roter Faden in der Moderation, Visualisierung der Ergebnisse, Handling der Medien
- Ich: Sprache, Körpersprache, Positionen im Raum, Rollenwahrnehmung
- Wir: TN-Orientierung/-Einbindung/-Aktivierung, Umgang mit „Störungen“
- Globe: Umgang mit Zeit und äußeren Rahmenbedingungen

Ergänzen Sie ggf. folgende Hinweise zum Tool :

„Die Selektionsmatrix stellt keine absolute Entscheidungshilfe dar. Sie gibt Ihnen nur eine Basis für die Auswahl des Themas. Durch die Mathematisierung entsteht eine Scheinrationalität, die der Qualität der Entscheidung nicht immer entspricht. Die endgültige Entscheidung liegt immer beim Team. Kein Instrument kann Ihren gesunden Menschenverstand und Ihr Urteilsvermögen ersetzen.“

Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen