



AOT Consulting GmbH  
Arnekestr. 8, 44139 Dortmund +  
Goeckmershof 8, 44289 Dortmund

Geschäftsführer:  
Klaus-Dieter Jansen  
Tel.: 0231-10 38 45  
Fax: 0231-7 21 34 80  
eMail: Jansen-AOT@t-online.de

Friedrich Wicke-Gehrke  
Tel.: 0231-40 82 11  
Fax: 0231-4 75 06 42  
eMail: AOT-Wicke-Gehrke@t-online.de

HRB 11088  
Amtsgericht Dortmund  
Stadtsparkasse Dortmund  
BLZ 440 501 99  
Konto 001 045 458

Projektbericht

# Einsatz von kreativen Arbeitsmethoden im Rahmen der BR-Sitzung

Friedrich Wicke-Gehrke, Jo Töpfer, Wolfgang Neubauer

März 2007

AOT Consulting GmbH  
Goeckmershof 8  
44289 Dortmund

## Inhalt:

<b>1</b>	<b>Ausgangssituation und Ziele des Einsatzes von kreativen Arbeitsmethoden.....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Erkenntnisse / Ergebnisse .....</b>	<b>2</b>
	Das hat sich dabei herausgestellt.....	2
<b>3</b>	<b>Bewertung aus Sicht der TeilnehmerInnen.....</b>	<b>3</b>
<b>4</b>	<b>Empfehlungen für den zukünftigen Einsatz von kreativen Arbeitsmethoden.....</b>	<b>4</b>
4.1	Ein geeignetes Thema auswählen .....	4
4.2	Planung kreativer Arbeitsmethoden .....	5
4.3	Rahmenbedingungen für die Durchführung kreativer Arbeitsmethoden.....	6
4.4	Weiteres Vorgehen zur Etablierung kreativer Arbeitsmethoden im BR .....	7
<b>5</b>	<b>Anlagen.....</b>	<b>8</b>
5.1	Kurzbeschreibung einfacher und griffiger Methoden .....	8
5.2	Checklisten.....	12
5.3	Literaturempfehlungen .....	13

## 1 Ausgangssituation und Ziele des Einsatzes von kreativen Arbeitsmethoden

Der Betriebsrat einer großen Niederlassung der DTAG führt seine regelmäßigen Sitzungen mit durchschnittlich 60 Personen durch. Dabei handelt es sich um unterschiedliche Statusgruppen - freigestellte BR-Mitglieder, nichtfreigestellte BR-Mitglieder, Auskunftspersonen und weitere Interessenvertretungsorgane (Schwerbehindertenvertretung, JAV) - mit unterschiedlichen Informationsständen und differierenden Beteiligungsmöglichkeiten. Sowohl durch die Größe der Sitzungen als auch die unterschiedliche Beteiligung und Integration der einzelnen Statusgruppen in die BR-Arbeit traten immer wieder Irritationen und Unmut bis hin zu Konflikten im Kreis der Beteiligten auf.

Ziele des Einsatzes von kreativen Arbeitsmethoden im Rahmen der BR-Sitzung sind (und waren):

- BR-Sitzung durch punktuellen Einsatz von „Kreativ-Methoden“ insgesamt interessanter und lebendiger gestalten
- alle BR-Mitglieder beteiligen und aktivieren
- das vorhandene Know-how für die Arbeit des BR optimal nutzen
- für Einsatz von Methoden auch an anderen Stellen in der BR-Arbeit motivieren und sensibilisieren

## 2 Erkenntnisse / Ergebnisse

Im Rahmen von BR-Sitzungen im Oktober 2006 und Januar 2007 wurde mit methodischer Unterstützung durch AOT je ein komplexer Tagesordnungspunkt mit kreativen Arbeitsmethoden bearbeitet:

Oktober 2006:

- Thema „Wie können wir die Arbeit im BR-Gremium, in Ausschüssen und AG's interessant, kreativ und fruchtbar/ertragreich gestalten?“
- Eingesetzte Methode: World-Café
- Zeitaufwand: 2 Std

Januar 2007:

- Thema „Arbeitszeiten in der gesamten Niederlassung - Übergangsregelung Arbeitszeitkonten, Vereinbarung zu Mehrleistungen“
- Eingesetzte Methode: Time-Line - Arbeitsgruppen zu Stolz/Bedauern; Gruppenarbeit und Aufstellungen zur Frage „Wie können wir unsere Beschäftigten bei der Anwendung/Umsetzung der Regelungen unterstützen/beraten?“
- Zeitaufwand: 2 Std

### ***Das hat sich dabei herausgestellt...***

- Auch eine große Gruppe kann sich selbst organisieren, wenn die Rahmenbedingungen stimmen.
- Know-how und Ressourcen sind im BR vorhanden und können leicht erschlossen werden.
- Bestehende Unterschiede und Konflikte können sichtbar gemacht werden, ohne sie vollständig ausräumen zu müssen, um weiter handlungsfähig zu sein.
- Die Umsetzung von Vorhaben aus der Sitzung gelingt besser, wenn diese von der Leidenschaft und Verantwortung der Teilnehmenden getragen werden.
- Es besteht eine große Bereitschaft und Offenheit für den Einsatz alternativer Methoden im BR.
- Arbeiten in anderer Form macht Spaß.

### ***Das ist leicht anwendbar...***

- Die SitzungsteilnehmerInnen können durch Raumwechsel und z.B. Arbeiten an Stehtischen oder in Arbeitsgruppen mit geringem Aufwand angeregt und aktiviert werden.
- Die Unterstützung durch die SitzungsteilnehmerInnen beim Umbau z.B. des Sitzungsraums ist ohne Probleme zu realisieren.

- Es ist leicht die Selbstorganisation der TeilnehmerInnen durch angemessene Infrastruktur (Plakate, Material, etc.) zu unterstützen.
- Gute Vorbereitung und durchdachter Aufbau werden von den SitzungsteilnehmerInnen honoriert; es muss aber dennoch nicht „perfekt“ sein.

### **Das war schwierig...**

- Auf einmal sind alle Experten und es gibt niemanden mehr, der sagt, wo es lang geht.
- Lange stehen (im World-Café) ist für einige TeilnehmerInnen sehr/zu anstrengend.
- Aufstellungen können je nach Anzahl der Fragestellungen zu langwierig sein.
- Vom Gewohnten loszulassen und z.B. ohne Tische und Laptops zu arbeiten ist für einige TeilnehmerInnen gewöhnungsbedürftig.
- Die Auswahl der geeigneten Methode muss sorgfältig geplant werden und erfordert entsprechendes Know-how.

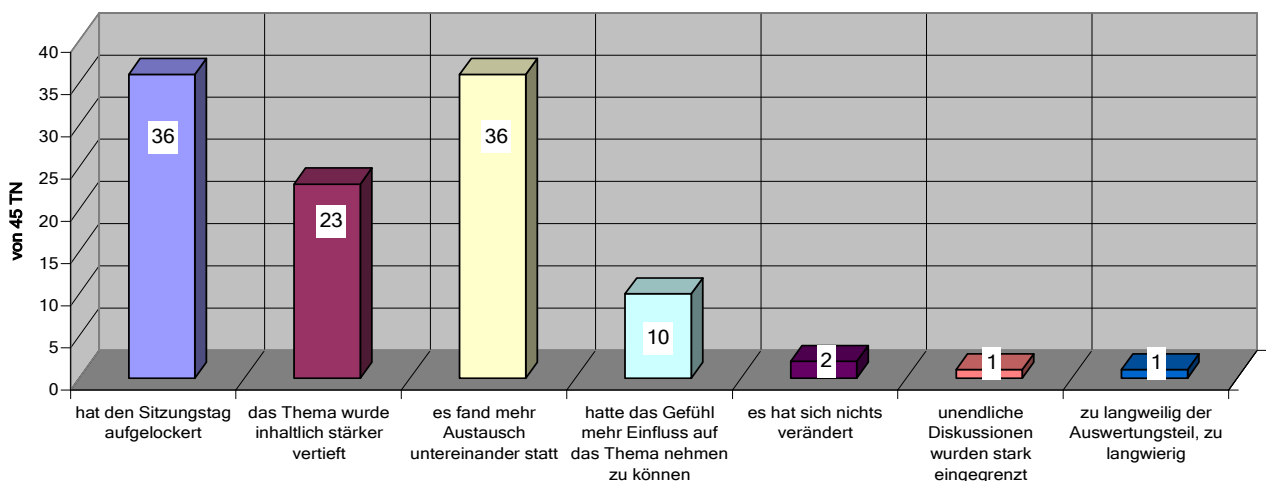
## **3 Bewertung aus Sicht der TeilnehmerInnen**

Die SitzungsteilnehmerInnen hatten im Anschluss an die BR-Sitzung Gelegenheit, den Einsatz von kreativen Arbeitsmethoden zu bewerten und im Hinblick auf zukünftige Einsatzmöglichkeiten zu beurteilen. 45 TeilnehmerInnen haben einen Fragebogen ausgefüllt; ihre Nennungen sind in die Auswertung eingeflossen.

Aus Sicht der meisten TeilnehmerInnen hat sich die Sitzung durch die methodische Gestaltung des Themas in verschiedener Hinsicht verbessert (Details siehe im Diagramm unten):

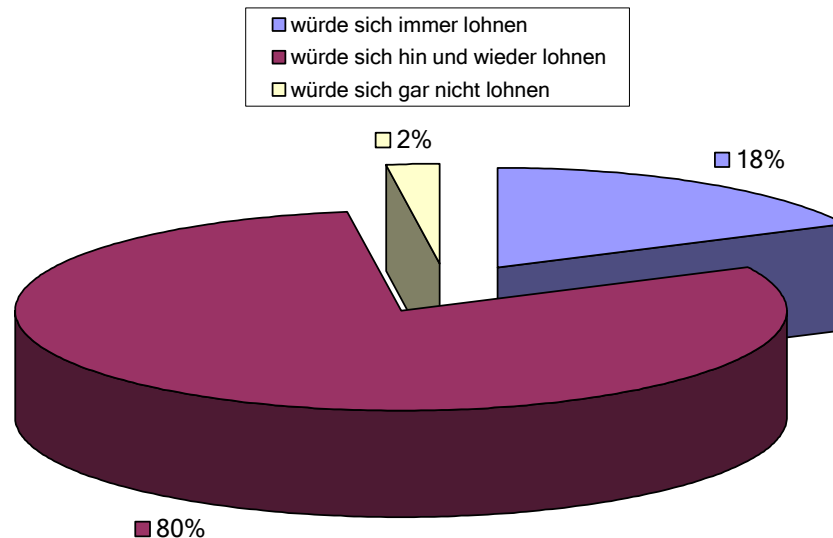
- Vor allem der auflockernde Charakter sowie der verbesserte Austausch untereinander wurden hervorgehoben (je 80 %).
- Mehr als die Hälfte der TeilnehmerInnen waren der Auffassung, dass das Thema inhaltlich stärker vertieft wurde.
- Knapp ein Viertel der TeilnehmerInnen waren der Meinung, dass sie mehr Einfluss auf das Thema nehmen konnten.

Hat sich für dich durch die methodische Gestaltung der BR-Sitzung (gemessen an den sonstigen BR-Sitzungen) etwas verändert?



80% der Befragten vertreten die Auffassung, dass es sich zumindest hin und wieder lohnen würde, die BR-Sitzung durch angemessene methodische Unterstützung anders zu gestalten. Immerhin knapp 20% vertreten die Meinung, dass es sich immer lohnen würde (siehe dazu die nachfolgende Abbildung):

Würde es sich aus deiner Sicht lohnen, die BR-Sitzung öfter durch angemessene methodische Unterstützung anders zu gestalten?



#### FAZIT:

Der Einsatz kreativer Arbeitsmethoden in der BR-Sitzung kommt bei den TeilnehmerInnen sehr gut an und wird im Hinblick auf eine bessere Beteiligung und thematische Einbindung überwiegend als lohnend angesehen.

## 4 Empfehlungen für den zukünftigen Einsatz von kreativen Arbeitsmethoden

### 4.1 Ein geeignetes Thema auswählen

Nicht jedes Thema ist für den Einsatz kreativer Arbeitsmethoden gleichermaßen geeignet. Deshalb ist im Vorfeld sehr genau zu prüfen, welches Thema mit kreativen Arbeitsmethoden bearbeitet werden kann/soll.

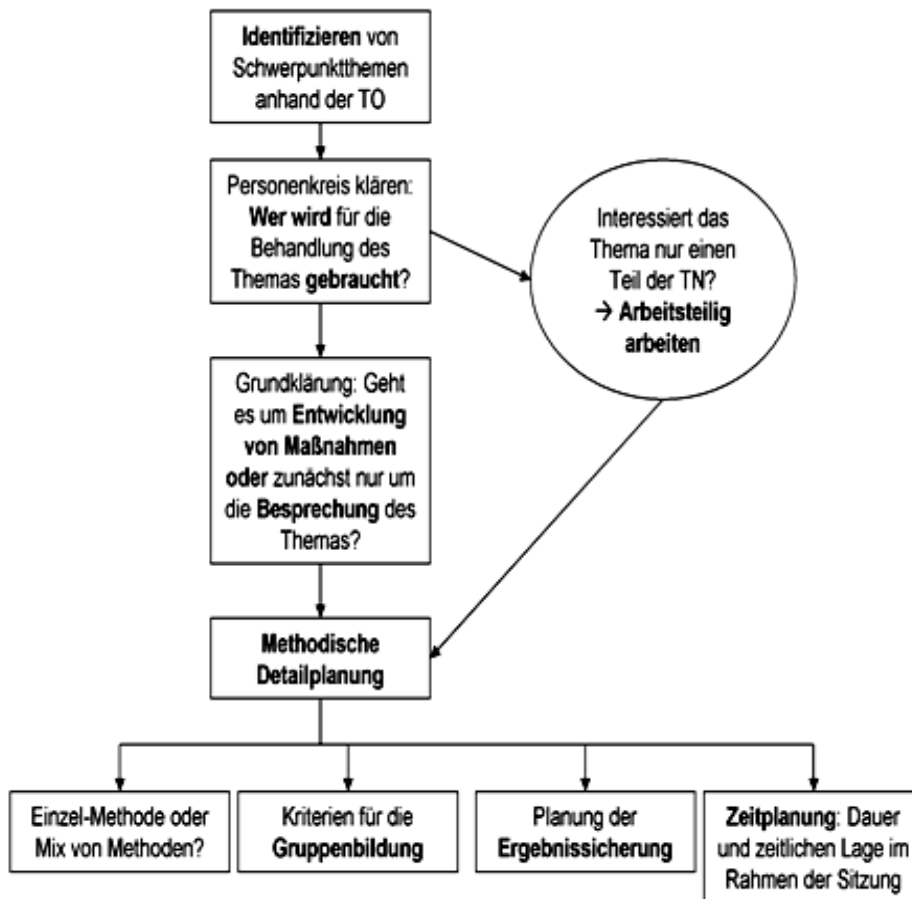
Themen, die mit kreativen Arbeitsmethoden behandelt werden können, weisen folgende Kriterien auf:

- Das Thema ist komplex, tendenziell konflikträchtig und gehört nicht zum Tagesgeschäft.
- Das Thema erfordert eine ausführliche Behandlung im Gremium (Brainstorming, Austausch, Positionierung) und ist noch offen, d.h. Lösungen/Ergebnisse sind noch unbekannt.
- Alle SitzungsteilnehmerInnen kennen bzw. interessiert das Thema und sind in der Lage das Thema zu behandeln (ggf. muss noch eine Inputphase eingebaut werden).
- Es ist erforderlich / wünschenswert, dass alle TeilnehmerInnen ihre Sicht der Dinge bzw. ihr Know-how einbringen.

## 4.2 Planung kreativer Arbeitsmethoden

Eine gute Planung und Vorbereitung ist die „halbe Miete“ und wird von den TeilnehmerInnen gewürdigt!

Die nachfolgende Abbildung beschreibt den Planungsprozess:



### Leitfragen für die Planung:

1. Was ist im Thema bereits passiert? (U.a. ist das Thema offen?)
2. Wen betrifft das Thema? (Alle, nur Teile, ggf. welche Personengruppen wie?)
3. Wie ist der Stand der Info bei den unterschiedlichen Beteiligten?
4. Welches Ziel verfolgt die Behandlung des Themas im BR?
  - Information
  - Austausch (mit welchem Ziel? Was soll dabei herauskommen?)
  - Ideensammlung
  - Positionierung
  - Beschluss
5. Was muss noch passieren (im Vorfeld oder am Besprechungstag), damit das Thema mit dem formulierten Ziel behandelt werden kann? U.a. welche Infos müssen noch erfolgen?

Für die Bearbeitung eines Themas sind unterschiedliche Varianten hinsichtlich der Bearbeitungsform und Reihenfolge denkbar. Bei der Auswahl einer Variante spielt insbesondere die o.g. Leitfrage 4 („Welches Ziel verfolgt die Behandlung des Themas im BR?“) eine große Rolle.

Es sich bewährt, am Anfang zunächst kurze Zeit dafür vorzusehen, dass **jede TeilnehmerIn für sich selbst die Frage „Was will ICH in dem Thema erreichen/besprechen?“ klärt** und Antworten für sich auch schriftlich festhält.

Folgende **Varianten** können sich beispielhaft an die Einzelarbeit anschließen:

- Variante a) → Zum Thema werden getrennt in Kleingruppen Ideen gesammelt  
→ Entscheidung erfolgt im Plenum
- Variante b) → Problemanalyse zum Thema erfolgt getrennt in Kleingruppen  
→ Austausch hierüber im Plenum  
→ Vorschläge zum weiteren Vorgehen getrennt in Kleingruppen erarbeiten  
→ Entscheidung erfolgt im Plenum
- Variante c) → Austausch im Plenum (z.B. zur Einordnung des Themas)  
→ komplett getrennt in Kleingruppen weiterarbeiten  
→ ggf. Bericht über die AG-Arbeit im Plenum
- Variante d) ....

### ***Kriterien für die Gruppenbildung***

Wenn die Bearbeitung des Themas in Kleingruppen erfolgen soll, dann ist es wichtig, Überlegungen dazu anzustellen, wie diese Kleingruppen zusammengesetzt werden. Bei einigen Themen kann man die Zusammensetzung der Gruppen dem Zufall überlassen (und auszählen oder die TeilnehmerInnen selbst wählen lassen, mit wem sie zusammen arbeiten wollen). Bei anderen Themen ist der Erfolg der Kleingruppenarbeit entscheidend von der Zusammensetzung der Gruppen abhängig. Wir empfehlen in diesem Fall, u.a. folgende Fragen bei der Gruppenzusammensetzung zu berücksichtigen:

1. Gibt es Personengruppen, die in jeder Arbeitsgruppe vertreten sein müssen?
2. Geht es bei der Zusammensetzung um Unterschiedlichkeiten oder Gemeinsamkeiten?
3. Soll ein möglichst breiter Austausch über die einzelnen Standorte hinweg erfolgen?
4. Soll das Thema aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden?

### ***Arbeitsteilung in den Arbeitsgruppen***

Folgende Aufgaben/Rollen sollten im Rahmen der Gruppenarbeit besetzt/ausgeübt werden:

- Diskussionsleiter / Moderator
- Aufzeichner
- Zeitnehmer
- Berichterstatter

## ***4.3 Rahmenbedingungen für die Durchführung kreativer Arbeitsmethoden***

### **Räumliche Bedingungen**

Für jede Sitzung ist eine methodenspezifische Planung der Infrastruktur und Ausstattung notwendig. Hierzu gehören z.B.

- ein separater Raum (Raumwechsel ist zur Konzentration und Fokussierung auf andere Arbeitsweise empfehlenswert und dient darüber hinaus zur Auflockerung der Sitzung)
- Stehtische oder Arbeitsecken für Gruppenarbeit
- ggf. ein paar Sitzmöglichkeiten, wenn im Stehen gearbeitet wird
- Trennwände / Pinnwände zur Abtrennung, wenn parallel im selben Raum gearbeitet werden muss
- ggf. Hintergrundmusik

### **Material und Medien**

Der größte Teil der Methoden lässt sich mit klassischer Moderationsausstattung durchführen. Hierzu zählen:

- Pinnwände und ggf. Flipcharts in ausreichender Anzahl (je nach geplanter Gruppenarbeit und Gruppenanzahl)
- Moderationskoffer / Moderationsmaterial (Karten, Stifte, Wandzeitungspapier u.a)

### **Rolle und Aufgaben der Moderatoren**

Den ModeratorInnen kommt eine besondere Rolle zu. Sie sind in erster Linie für die Prozesssteuerung und die Ergebnissicherung zuständig. Ihre Aufgabe liegt nicht darin, die Inhalte zu forcieren sondern die TeilnehmerInnen durch geeignete Rahmenbedingungen und methodische Angebote in ihrer inhaltlichen Arbeit zu unterstützen. Die Moderatoren beachten dabei insbesondere, dass sie...

- ihre eigenen Meinungen, Ziele und Werte zurückstellen,
- eine fragende Grundhaltung einnehmen,
- bewusst mit den Menschen und dem Thema umgehen (siehe dazu Kap. 5.2 Checkliste „Rolle und Aufgaben der Moderatoren“).

### ***4.4 Weiteres Vorgehen zur Etablierung kreativer Arbeitsmethoden im BR***


Um kreative Arbeitsmethoden in der täglichen Arbeit des Betriebsrates zu etablieren, ist es unseres Erachtens notwendig, dass der Betriebsrat aus seinem Kreis 2-3 Personen benennt, die explizit für die Planung und den Einsatz von Methoden zuständig sind. Diese Personen sollten entsprechend qualifiziert werden.

In der Folge würden diese **Methodenbeauftragten** vor jeder BR-Sitzung die Tagesordnung im Hinblick auf geeignete Themen analysieren/sichten. Nach Auswahl eines Themas erfolgt dann die sorgfältige methodische Planung.

Bei der **Anmietung von Räumen** sollte generell darauf geachtet werden, dass ein Methodeneinsatz möglich ist.

## 5 Anlagen

### 5.1 Kurzbeschreibung einfacher und griffiger Methoden



## Murmelgruppen

**Ziel**

- In kurzer Zeit viele Aspekte zu einem Thema bzw. Vorschläge zum weiteren Vorgehen bei langwierigen oder verfahrenen Situation zu sammeln

**Anlass**


- Unruhe während der Sitzung, viele Seitengespräche
- Großer Diskussionsbedarf


**Verlauf**

- Ausgangssituation ist immer das aktuelle Thema der Diskussion
- Das Gremium teilt sich in kleine Gruppen. Dabei setzen sich 2-3 unmittelbare Sitznachbarn zusammen
- In diesen Kleingruppen werden jetzt alle wichtigen Aspekte eines Themas gesammelt und eine Meinung zum Thema gebildet
- Nach ca. 10-15 Minuten werden die Ergebnisse der Kleingruppen in der Gesamtgruppe vorgestellt und diskutiert
- Die Murmelgruppen können auch mit einer anstehenden Pause gekoppelt werden

**Voraussetzung**

- Keine weiteren Voraussetzungen notwendig





## World-Café

**Ziel**

- Rahmen und Atmosphäre schaffen, die Austausch und Vernetzung fördert
- Verdichten sehr vieler einzelner Aspekte auf wenige zentrale Themen

**Anlass**



- Zentrale Fragestellung erörtern
- Entscheidung vorbereiten

**Verlauf**

- Austausch in Tischgruppen mit je 4-5 Teilnehmern
- 3 Tischrunden (zu je ca. 30 Min) mit jeweils wechselnden Teilnehmern zur Leitfrage des World-Cafés (eine Person bleibt als „Gastgeber am Tisch“)
- Die Gedanken werden auf den Tischdecken visualisiert
- Verdichtung der Ergebnisse (in der letzten Tischrunde) auf 1-2 zentrale Fragen
- Vorstellen und Clustern der Ergebnisse

**Voraussetzung**

- 1 großer Raum mit mehreren Stehtischen
- Papiertischdecken, Marker



## Mind Mapping



### Ziel

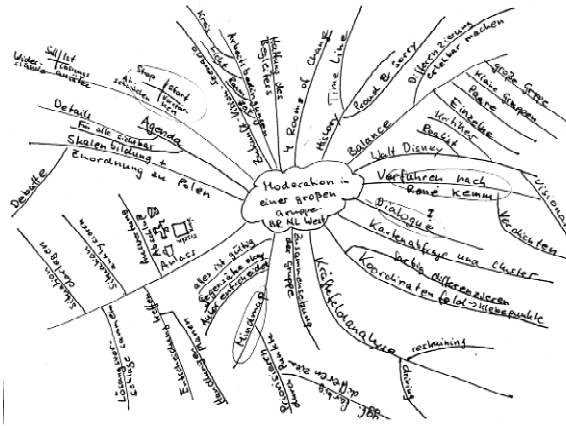
- Mind Mapping aktiviert das ganzheitliche Denken
- Es ist logisch und phantasiebetont zugleich
- Es bezieht sämtliches Know-how der Gruppe mit ein

### Anlass

- Verschiedene Aspekte zu einem zentralen Thema zusammentragen

### Verlauf

- Von dem zentralen Thema ausgehend wird für jeden Gedanken bzw. Unterpunkt eine Linie gezeichnet.
- Auf diese Linien werden die Schlüsselwörter zu den Unterpunkten geschrieben.
- Von den eingezeichneten Linien können Linien ausgehen, auf denen die einzelnen Hauptgedanken weiter untergliedert werden
- Alle relevanten Punkte werden auf der Mind Map festgehalten, so dass am Ende des Austausches stets ein vollständiges Protokoll in Form einer Mind Map vorliegt.



### Voraussetzung

- Pinnwand, Flipchart-Papier (Querformat), Marker

## Kräftefeld Analyse



### Ziel

- Analyse eines komplexen Problems/Themas
- Klärung förderlicher und hinderlicher Bedingungen

### Anlass

- verschiedene Handlungsoptionen gewichten und Strategie finden

### Verlauf

- Das Ziel des geplanten Projektes/Themas wird benannt und visualisiert!
- Die Gruppe wird in 3er Gruppen aufgeteilt.
  - Im ersten Schritt werden alle Kräfte gesammelt, die eine Zielerreichung eher wahrscheinlich machen oder eine positive Veränderung herbeiführen (Pro- Kräfte).
  - Im zweiten Schritt werden die Kräfte gesammelt, die verhindern, dass die Pro- Kräfte wirken können (Contra- Kräfte).
- Die Pro- und Contra- Kräfte werden im Plenum in der Reihenfolge ihrer geschätzten Stärke auf ein Flipchart-Papier übertragen. (Kräfte ggf. auf Karten sammeln und sortieren).
- Im dritten Schritt macht sich die Gruppe im Plenum Gedanken darüber, wodurch die Pro- Kräfte gestärkt und/oder die Contra- Kräfte geschwächt werden könnten.



### Voraussetzung

- Pinnwand, Flipchart-Papier, Moderationsmaterial

## Verfahren nach Kemm

### Ziel

- Standortbestimmung der ganzen Gruppe zu einer Frage

### Anlass

- Meinungsbildung zu einer klar eingegrenzten Fragestellung ermitteln

### Verlauf

#### Phase 1

Diskussion in 3er-Gruppen, jede Gruppe delegiert eine/n TN in die nächste Phase. Jede Gruppe schreibt ihre drei wichtigsten Punkte auf eine Rhombuskarte. Einen ganzen Satz.

#### Phase 2

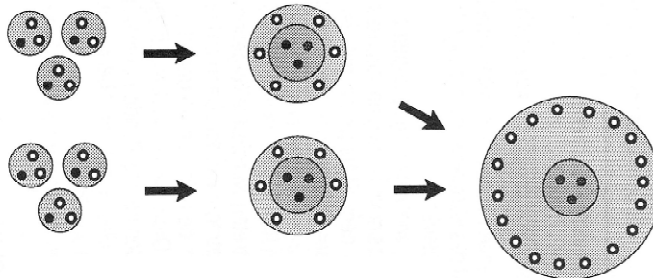
Je drei 3er-Gruppen bilden eine 9er-Gruppe. Die drei (von jeder Gruppe eine/r) delegierten TN diskutieren zusammen die Aussagen auf den Rhombuskarten. In jeder Diskussionsgruppe wird eine TN bestimmt, der/die die Gruppe in der nächsten Phase vertritt. Jede Gruppe schreibt ihre drei wichtigsten Aussagen auf je einen Titelstreifen.

#### Phase 3

Die Vertreter der 9er-Gruppe bilden die Plenumsgruppe. Die delegierten TN (von jeder Gruppe eine/r) diskutieren zusammen die Punkte, die auf den Titelstreifen notiert sind. Alle die an der Diskussion teilnehmen, erhalten je 3 Klebepunkte und können damit die aus ihrer Sicht wichtigsten Aussagen «punkten». Jeder Aussage kann 1–3 Punkte gegeben werden.

#### Bildung von 3er-Gruppen

Jede/r schreibt 3 wichtige Punkte die ihm/ihr zur Fragestellung in den Sinn kommen auf je 1 Karte auf



### Voraussetzung

- Raum mit etwa 3 qm pro Person ohne feste Bestuhlung, Moderationsausstattung, Pinnwände

## 3-Schritt-Methode zur Problemlösung

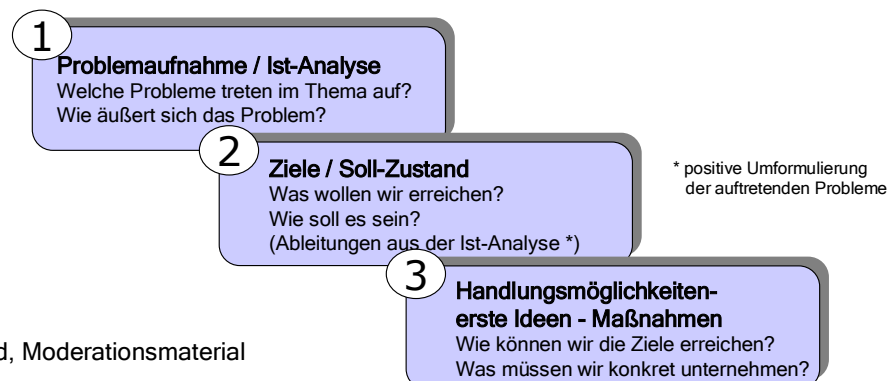
### Ziel

- Ein Thema / Problem soll im Gremium strukturiert aufgegriffen werden
- Anhand einer klaren Problemdefinition sollen Ziele und Lösungsmöglichkeiten erarbeitet werden

### Anlass


- Komplexe Themenbearbeitung
- Inhaltliche Vorbereitung von Beschlüssen und Vorgehen

### Verlauf



### Voraussetzung

- Pinnwand, Moderationsmaterial



## Rückblick mit Time Line und „Stolz / Bedauern“

**Ziel**

- Die zurückliegende Entwicklung eines Themas abbilden, um Entscheidungen vorzubereiten

**Anlass**


- Rückschau und Zusammenfassung der bisherigen Entwicklung, Handlungsoptionen aufzeigen und Entscheidungen vorbereiten

**Verlauf**

- Phase 1: Alle TN tragen auf der Time Line wichtige Ereignisse, Meilensteine, Wendepunkte in Bezug auf das Thema ein
- Phase 2: Die Time Line wird im Plenum zur Kenntnis genommen, kommentiert und gewürdigt. Ggf. werden Fragen gestellt. Kein Bewertung!
- Phase 3: Die TN bilden 7er Gruppen und tauschen sich über ihre Sicht aus. Die Aussagen werden in 2 Spalten "Stolz / Bedauern" auf Flipchart-Papier festgehalten.
- Phase 4: Die Ergebnisse der Gruppenarbeit werden im Plenum ausgetauscht.

**Voraussetzung**

- Lange Papierbahnen unterteilt in 2 Zeilen „Persönlich“ und "Thema XYZ" und 3 Spalten mit zeitlichen Intervallen
- Moderationsmaterial, Flipchart-Papier, Pinnwände



## Stellung nehmen



**Ziel**

- Physisches Einnehmen eines Standpunktes und sichtbar machen des aktuellen Meinungsbildes im Gremium

**Anlass**

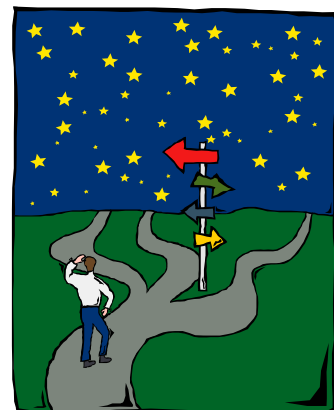
- Unterschiedliche Meinungen im Gremium oder diffuse Positionierung zum Thema

**Vorgehen**

- „Wie steht ihr zu dem Thema / der Aussage XYZ?“
- Seid ihr eher dafür / eher dagegen / im Moment noch unentschieden?
- Nehmt dazu im Raum (auf einer imaginären Achse) Stellung !
  - Aufstellung des Gremiums zur Fragestellung
  - Abfragen der verschiedenen Positionierungen (ggfs. der Bedenken im genannten Thema)
  - Möglichkeiten klären, ob geäußerte Bedenken ausgeräumt werden können
  - Möglichkeit zur Neupositionierung geben

**Voraussetzungen**

- Der Anzahl der Teilnehmenden angemessene freie Fläche



## 5.2 Checklisten

### Leitfragen für die Planung



1. Was ist im Thema bereits passiert? (u.a. ist das Thema offen?)
2. Wie ist der Stand der Info bei den unterschiedlichen Beteiligten?
3. Wen betrifft das Thema? (Alle, nur Teile, ggf. welche Personengruppen wie?)
4. Welches Ziel verfolgt die Behandlung des Themas im BR?
  - Information
  - Austausch (mit welchem Ziel? Was soll dabei herauskommen?)
  - Ideensammlung
  - Positionierung
  - Beschluss
5. Was muss noch passieren (im Vorfeld oder am Besprechungstag), damit das Thema mit dem formulierten Ziel behandelt werden kann?
  - u.a. welche Infos müssen noch erfolgen?

### Rolle und Aufgaben der Moderatoren



- Stellt seine eigenen Meinungen, Ziele, Werte zurück
- Fragende Grundhaltung
- Geht bewusst mit Menschen und dem Thema um, kennt seine eigenen Stärken und Schwächen
- Fasst alle Äußerungen der Gruppe als Signale auf (nicht als Angriff auf seine Person)
- Diskutiert nicht über die Methode, sondern wendet sie an
- Ist authentisch, präsent und sagt die Wahrheit
- Er schätzt die Heterogenität / Diversität
- Erweitert die Problemlösungskompetenz des „Systems“ (Rolle = Hebamme / Geburtshelfer)
- Arbeitet normalerweise zu zweit

### **5.3 Literaturempfehlungen**

#### **Bücher**

Peggy Holman / Tom Devane (Hrsg.): Change Handbook - zukunftsorientierte Großgruppen Methoden, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 1999

Rene Kemm: Ein anderes Großgruppensetting, Agogik - Zeitschrift für Fragen sozialer Gestaltung 4/1997 S. 41, Bern 1997, <http://www.agogik.com/>

Zamyat M. Klein: Kreative Geister wecken, Managerseminare Verlag, Bonn 2006

Tony Buzan / Barry Buzan: Das Mind-Map-Buch, die besten Methoden zur Steigerung ihres geistigen Potenzials, MVG, Heidelberg 2005

Barbara Langmaack / Michael Braune-Krickau: Wie die Gruppe laufen lernt, Beltz Verlag, Weinheim 2000

Ulrich Lipp / Hermann Will: Das große Workshop-Buch, Beltz Verlag, Weinheim 2004

#### **Internet**

<http://www.mwonline.de>

Managementwissen online ist eine umfassende Datenbank rund um das Thema Management

[www.joconsult.de](http://www.joconsult.de)

Texte und Checklisten für die Arbeit mit großen Gruppen