



SRH Hochschule  
Heidelberg

# Personal & Organisation

## P&O II Kurs (1)

### 9. Veranstaltung

Praktische Handlungssteuerung  
durch Meetings, Workshops und  
gezielte Gesprächsführung

SRH Hochschule Heidelberg

Staatlich anerkannte Hochschule der SRH

Prof. Dr. Janicke Kirksæter



# Zur Einbindung des Themas

---



SRH Hochschule  
Heidelberg

- Ein grosser Teil des beruflichen Lebens besteht im Kommunizieren im weitesten Sinne; speziell in Meetings, Workshops und Gesprächen.
- Dies bedeutet: nicht nur die Handlungssteuerung in der Organisation, sondern auch der persönliche Erfolg im Unternehmen ist stark davon beeinflusst.
- Grund genug, sich mit den Grundprinzipien und einigen praktischen „Tricks und Tipps“ auseinander zu setzen.

# Lernziele

---



SRH Hochschule  
Heidelberg

- Die wichtigsten Techniken und Methoden im Meeting kennen und anhand eines praktischen Beispiels anwenden lernen
- Eine detaillierte Workshopagenda zielgerichtet anhand eines Beispiels aufstellen können
- Ein Gespräch strukturieren und einige Techniken anwenden lernen

## Meetings

- Meetingformen, Ziele, Vorbereitung, Erfolgsfaktoren, Spielregeln, Ergebnissicherung

## Workshops

- Ansatz, Workshopgestaltung, Moderationstipps

## Gezielte Gesprächsführung

- Gesprächsstruktur, Gesprächs-, Frage- und Argumentationstechniken, Einwandbehandlung, Gesprächsarten im Unternehmen

# Meetingformen

---



## Meeting

- Was - konkreter Anlass; Information, Erfahrungsaustausch, Absprache des weiteren Vorgehens
- Wie - mehrstündig bis mehrtägig; Präsentation, Plenum-Dialog, Pausengespräche, „Wir-Gefühl“
- Wer - bis ca. 50 Teilnehmer
- Beispiel: Verkaufsleiter-Meeting im Grosskonzern

## Jour Fixe

- Was - Regelmässiges Treffen einer fest definierten Gruppe von Teilnehmern auch ohne konkreten Anlass
- Wie - kurz (ca. ½ h), stichwortartige Abhandlung aktueller Punkte
- Wer - ca. 5 bis 20
- Beispiel: Regelkommunikation (täglich, wöchentlich, monatlich)

## Gremiensitzung

- Was – Regelkommunikation abteilungsübergreifender Arbeitsgruppen
- Wie – ein- bis mehrstündig, Informationsaustausch, Entscheidungsvorbereitung, teils auch Umsetzung
- Wer - bis. ca. 20 Teilnehmer
- Beispiel: QM-Zirkel, Projektgruppe „great place to work“, etc.

## Workshop

- Was - konkreter Anlass; gemeinsames Erarbeiten von Zielen und Entscheidungen
- Wie - halb- bis mehrtägig; evt. Kurzpräsentationen, v.a. moderierte Diskussion, produktive Arbeitsergebnisse
- Wer - bis. ca. 20 Teilnehmer
- Beispiel: Abteilungs-spezifische Operationalisierung der Jahresziele

# Meetingformen

---



## Konferenz / Tagung

- Was - konkreter Anlass; Information, Erfahrungsaustausch, Entscheidungsvorbereitung für eine Beschlussfassung
- Wie - meist mehrtägig; Vorträge, Experten-runden und Panel-Diskussionen, z.T. auch Arbeitsgruppen
- Wer – unbegrenzt
- Beispiel: Uno-Konferenzen, Wirtschaftsgipfel, Parteitage, etc.

## Informations- Veranstaltung

- Was - konkreter Anlass; alle Mitarbeiter einer Abteilung oder des Unternehmens sollen informiert werden
- Wie - eher kurz; Informationen sind Kern, Dialog nur begrenzt möglich
- Wer – unbegrenzt
- Beispiel: Präsentation Jahreszahlen; Betriebsversammlung

## Meetingziele

---



- Information (Einwegkommunikation)
- Erfahrungsaustausch (Interaktion)
- Absprache des weiteren Vorgehens (Beschlussfassung)
- Entscheidungsfindung bei konkreter Problemstellung (Arbeitssitzung Tagesgeschäft)
- Komplexe Problemlösung und Zieldefinition (ausserordentliche Arbeitssitzung)

**-> Eine Sitzung ohne Ziel ist verschenkte Zeit!**



# Meetingvorbereitung - Agendabeispiel



<u>Zeit</u>	<u>Themen?</u>	<u>Wer?</u>
08.00 - 08.10	Begrüßung, Organisatorisches	Moderator/in
08.10 - 08.20	Präsentation Verkaufsgebiet Nord-West	Verkaufsleiter
08.20 - 08.30	Fragen zum Thema	Plenum
08.30 - 09.00	Kurzpräsentationen der PLZ-Gebiete 2, 3, 4	Leiter PLZ-Gebiete
09.00 - 09.40	Stoffsammlung zum Status Quo	Plenum
09.40 - 10.00	<b>Pause</b> <i>(Stoffsammlung wird nach Themen sortiert)</i>	<i>Moderator</i>
10.00 - 10.20	Bewertung der bisherigen Strategie	Plenum
10.20 - 11.40	Entscheidung über die Promotion-Aktionen im 2. Quartal	Plenum
11.40 - 12.00	Zusammenfassung der Ergebnisse, Feedback, Farewell	<i>Moderator</i>

## Ablaufplanung / Leitfaden für Agendaerstellung:

- Wer kann / sollte einen konkreten Beitrag beisteuern? (z.B. Kurzpräsentation zu einem Themenausschnitt)
- Mögliche Quellen für Zusatz- / Hintergrundinformationen? (z.B. Hinzuziehung externer Experten)
- Gestaltung der Einstiegssequenz / Themeneinführung? (z.B. Art der Anmoderation; Kurzpräsentation; Demo; etc.)
- Phasenplanung des Ablaufes (Input vs. Diskussion; Information vs. Beschlussfassung, Pausenbedarf?, etc.)
- Zeitplanung für einzelne Sequenzen
- Welche Medien / Methoden / Techniken?
- Welche Unterlagen / Hilfsmittel für die Teilnehmer?

## Setting

- Datum: blockierte Termine / Zeitfenster?  
(z.B. Schulferien, Brückentage, geblockte Wochentage, etc.)  
-> Puffer zu Deadlines / Folgeterminen berücksichtigen!
- Uhrzeit: Vor- oder nachher sinnvolles Arbeiten möglich;  
ggf. Anreisezeit für Teilnehmer berücksichtigen
- Tagungsort: Bis zu ½ Tag Dauer direkte Nähe zum Hauptbüro. Je wichtiger / strategischer das Thema / je länger das Meeting, desto vorteilhafter ist räumlicher Abstand.

## Ausstattung / Räumlichkeiten

- Raum: hell, ruhig, gute Akustik, Raumgröße ca. 2 m<sup>2</sup> je Teilnehmer plus „Präsentationszone“
- Technische Ausstattung: Beamer plus Whiteboard / Flipchart / Metaplanwand, Moderationskoffer
- Mobiliar: Bequeme Stühle, ca. 1,0 m Tischbreite je Teilnehmer (Grundsatzentscheidung: Sitzordnung)

# Meetingeinladung

---



- Teilnehmerkreis: wer auf jeden Fall? Wie viele maximal?
- Unterlagen: Vorab-Informationen? Sitzungsunterlagen?  
(Daumenregel: max. 10 Seiten)
- Einladung: (Versand 2-4 Wochen vorher) muss auf jeden Fall enthalten:
  - Ziele des Meetings, Agenda, Moderator, Drittbeiträge, Teilnehmerkreis
  - Datum, Uhrzeit (von ..-.. **bis!**), Anfahrtsskizze sowie vollständige Kontaktdaten Tagungsort
  - Kontaktdaten für Zu- / Absagen
  - Konkrete Anweisung zur Meetingsvorbereitung für TN (was / wie detailliert?), falls erforderlich
  - Im Anhang: Unterlagen zur Vorbereitung

# Meeting-Erfolgsfaktoren

---



- **Klare Zielformulierung**  
(Bereitschaft zur Mitarbeit, Qualität der Beiträge)
- **Klärung von Erwartungshaltungen**  
(was geht, was nicht? – konstruktive Zusammenarbeit)
- **Missverständnisse / Konflikte werden sofort bereinigt**  
(sofern möglich; Devise: „Störungen haben Vorrang“)
- **Disziplin wahren / beim Thema bleiben**  
(TN fassen sich kurz, lassen sich ausreden, „verbeissen“ sich nicht;  
-> Themen- und Ergebnisfokussierung)
- **Gleiches Recht für alle**  
(Inhalte gehen vor Hierarchie)
- **Klare Formulierung der Massnahmen / Ergebnisse / Zuständigkeiten**  
(**Aktionsplan:** „Wer macht was bis wann mit wem“)
- **Nachbereitung der Sitzung**  
(Protokoll; Abarbeiten offener Punkte / Fragen)

## Meeting-Spielregeln (optional; Auswahl)

---



1. Wir fassen uns kurz.
2. Wir hören uns gegenseitig zu und lassen uns ausreden.
3. Wir teilen Wissen und Erfahrungen, aber auch Bedenken offen mit.
4. Meinungsverschiedenheiten sind ok.
5. Wenn etwas unklar ist, fragen wir nach.
6. Wenn etwas beizutragen / zu ergänzen ist, tun wir das.
7. Wenn ein Argument „nach Adam Rise“ zutreffend ist, verbeissen wir uns nicht in absurde Sonderfälle.
8. Wir dokumentieren unsere Ergebnisse und Entscheidungen. Wir halten uns an Beschlüsse und Versprechungen.
11. Wir übernehmen nicht mehr Arbeit / Aufgaben / Verantwortung, als wir realistisch und erfolgreich bewältigen können.
12. Wir stehen hinter den gemeinsam erarbeiteten Ergebnissen und setzen uns aktiv für deren Umsetzung ein.

## Gründe für ein Protokoll

- Leichter Überblick über die Inhalte / Ergebnisse der Sitzung
- Abwesende sollen über die wesentlichen Inhalte, Beschlüsse und Entscheidungen informiert werden
- Die Sitzungsergebnisse, Beschlüsse und Entscheidungen sind klar
- Massnahmen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sind klar
- Es soll nachvollziehbar sein, wie und / oder warum welche Entscheidungen getroffen wurden (z.B. Projektverlauf)



## Protokoll-Arten

- Ergebnisprotokoll:  
Ergebnisse / Beschlüsse / Entscheidungen (**Aktionsplan!**)
- Kurzprotokoll:  
Ergebnisprotokoll plus Zusatzinformation zum Verständnis der Zusammenhänge
- Verlaufsprotokoll:  
Dokumentation des Veranstaltungsablaufs anhand der Tagesordnung, sinngemässe Argumentation, etc.
- Wortprotokoll:  
Wörtliche Mitschrift aller Äusserungen (Steno / Tonbandmitschnitt) einschliesslich Zwischenrufe, Beifalls- oder Unmutsäusserungen.

# „Giftschrank“ 😊 - Sitzungsleitung



SRH Hochschule  
Heidelberg

- Wenn Sie das unbestimmte Gefühl haben, dass man einmal wieder miteinander reden sollte, laden Sie zu einem Meeting ein. Erwähnen Sie in der Einladung weder Thema noch Ziel der Sache. Das lässt Ihnen bis zum Schluss der Veranstaltung alle Möglichkeiten offen, über den Zweck des Meetings nachzudenken. Vor allem aber ersparen Sie den Teilnehmern die inhaltliche Vorbereitung, die das nette Beisammensein zu sehr stören würde.
- Verschenden Sie keine Gedanken an die Tagesplanung des Meetings. Laden Sie Teilnehmer ein, die weder Sachkenntnis noch Interesse haben. Nur so kann unnötige Emotionalisierung verhindert werden. Vergessen Sie hier insbesondere die Personen nicht, die beleidigt wären, wenn Sie nicht eingeladen würden. Legen Sie Termin und Ort der Veranstaltung so fest, dass die Spesenrechnung maximiert werden kann. Sorgen Sie dafür, dass alle wichtigen Teilnehmer (also alle) jederzeit im Sitzungsraum selbst telephonisch erreichbar sind und mit ihren dringenden Gesprächen das allgemeine Problembewusstsein der Gruppe schärfen.
- Wenn es sich um eine Veranstaltung handelt, die weniger als einen Tag dauert, fangen Sie erst am späten Vormittag an, damit die Teilnehmer für den ganzen Tag von ihrem lästigen Tagesgeschäft befreit werden. Ändern Sie auf jeden Fall den Termin der Sitzung mehrmals, um die Sache in Bewegung zu halten. Verraten Sie auf keinen Fall Ansprechpartner für Zu-/Absagen. Schliesslich soll sich jeder Teilnehmer durch eine intellektuelle Leistung für das Meeting qualifizieren.
- Damit nicht der Eindruck entsteht, Sie hätten sonst nichts zu tun, kommen Sie auf keinen Fall zu früh zum Meeting, sondern gesellen Sie sich einige Minuten nach Beginn der Veranstaltung zu den Teilnehmern, die bereits vor der geschlossenen Tür des Sitzungsraumes warten. Beteiligen Sie sich kooperativ an der Diskussion, wo der Schlüssel sein könnte und wer ihn holen könnte.
- Wenn der Raum aufgeschlossen ist, verteilen Sie die wichtigsten Aufgaben, um die Dynamik des Meetings in Gang zu bringen (Fenster öffnen, Kaffee organisieren, Beamer besorgen, Pinwände aufstellen etc.) Um das Gruppengefühl zu stärken, werden anschliessend gemeinsam die Tische umgestellt. - Nun kann das Meeting eröffnet werden. Machen Sie verschiedene Vorschläge für eine Tagesordnung und diskutieren Sie diese mit den Teilnehmern.
- Nach einer halben Stunde unterbrechen Sie die allgemeinen Betrachtungen mit der Frage: Wer macht heute Protokoll? Dies bietet Gelegenheit für das unterhaltsame Gesellschaftsspiel: Definition eines Anforderungsprofils für einen Protokollführer. Nach dieser Aktion haben die Teilnehmer etwas Ruhe verdient. Überraschen Sie Herrn XY damit, dass er nun einen Vortrag zum heutigen Thema hält.
- Stellen Sie nun fest, dass die Zeit mal wieder viel zu knapp für alle Punkte der Tagesordnung war. Schliesslich soll ja nichts übers Knie gebrochen werden. Stellen Sie evt. einen neuen Meeting-Termin in Aussicht. Da Sie Ihren Terminkalender gerade nicht bei sich haben, sind Sie offen für jeden Vorschlag. Bedanken Sie sich für die Aufmerksamkeit, das zahlreiche Erscheinen und die offene Diskussion. Damit ist die Veranstaltung beendet.

# „Giftschrank“ 😊 - Killerphrasen



- „Das kann man den Leuten hier sowieso nicht plausibel machen.“
- „Das wäre für unsere Leute zu neu und zu ungewohnt.“ / „Damit machen Sie doch nur unsere Leute (den Betriebsrat / den Vorstand / etc.) verrückt!“ / „Das ist doch eine viel zu massive Veränderung, das bringt doch viel zu viel Unruhe“
- „Das ist hier nicht üblich.“ / „Das kann doch gar nicht funktionieren.“ / „Das haben wir noch nie (immer schon) so gemacht.“ / „Wollen Sie damit sagen, dass hier bisher alles falsch gelaufen ist?“
- „Sie können doch nicht die Führung / den Vorstand / etc. vor den Kopf stoßen!“ / „Dafür bekommen wir doch nie die Genehmigung der Geschäftsleitung!“
- „Etwas ähnliches haben wir schon einmal probiert und da hat es auch nicht geklappt.“ / „Das ist doch ein alter Hut.“ / „Wer garantiert uns denn, dass das Erfolg hat?“ / „Dazu müssen Sie zuerst die Menschen (das Unternehmen / das Universum etc.) ändern!“
- „Dafür haben wir doch gar nicht die Zeit / das Geld / die Ressourcen.“ / „Das ist doch kein großer Fortschritt, dann können wir doch auch alles beim Alten lassen.“ / „Das ist doch viel zu teuer“ / „Mit solchen Minimal-Lösungen können wir doch keinem kommen!“
- „Wer soll das denn machen?“ / „Das ist doch gar nicht Ihre Aufgabe.“
- „Ich kenne den Laden hier seit 28 Jahren. Bei diesen Strukturen lässt sich das gar nicht machen.“ / „Das hätten wir vielleicht vor zehn Jahren machen können / das könnten wir vielleicht in zehn Jahren machen!“
- „Man darf doch nicht gleich das Kind mit dem Bade ausschütten / alles über Bord werfen / etc.!“
- „Wir kauen an diesem Problem schon so lange rum. Warum sollten jetzt ausgerechnet Sie auf den Königsweg gekommen sein?“ / „In welchem dubiosen Fachbuch haben Sie das denn gelesen?“ / „Das können Sie doch gar nicht beurteilen, Sie sind doch viel zu jung / zu alt / zu unerfahren etc.)!“
- „Am grünen Tisch sieht das sicher gut aus, aber in der Praxis geht das doch gar nicht.“ / „In einer Idealwelt wäre der Vorschlag sicher gut. Die Realität sieht aber ganz anders aus.“ / „So simpel (komplex), wie Sie das jetzt darstellen, ist es doch gar nicht!“

**In einem Workshop arbeitet eine Gruppe an einer Aufgabe, die entweder jenseits des Tagesgeschäfts liegt oder grundsätzlicher Natur ist.**

**-> *Zielfindung / Problemlösung / Prozessänderung***

- TN sind i.d.R. Spezialisten oder Betroffene
- Moderation ggf. durch „externen“ Moderator
- Ergebnisse wirken über den Workshop hinaus
- Genügend Zeitpuffer für Austausch / Meinungsbildung / Diskussion

# Workshops – Ansatz / Das richtige Format?

---



SRH Hochschule  
Heidelberg

1. „Unsere Abteilungsprozesse sind noch nicht optimal. Irgendwie läuft es nicht rund genug.“
2. „Seit wir die sieben Aussendienstler von Happy Pharma übernommen haben, knirscht es in der Vertriebsmannschaft. Es gibt Rivalität und Streitigkeiten. Darunter leiden Leistung und Klima. Es muss dringend etwas passieren.“
3. „Wir haben schon lange nicht mehr mit der ganzen Abteilung zusammengehockt, um über Grundsätzliches zu sprechen. Ich habe das Gefühl, das wäre mal wieder fällig.“
4. „In den nächsten Wochen stehen die Zielvereinbarungsgespräche mit meinen MA an. Vorher möchte ich gern die wesentlichen Kenngrößen der Zieloperationalisierung im ganzen Team besprechen.“
5. „Die Einführung von SAP war ein Riesenfehler. Das sagen auch andere Abteilungsleiter, mit denen ich gesprochen habe. Nichts geht mehr. Das kann so nicht weitergehen.“

## Schritt 1a: Vorgespräch mit dem Auftraggeber

- Von welchen Annahmen / Rahmenbedingungen gehen Sie aus?
- Stehen harte oder weiche Faktoren im Vordergrund?
- Welche Gründe erkennen Sie persönlich für das Problem? Wie, glauben Sie, schätzen die anderen Betroffenen die Situation ein?
- Ist das Problem „moralisch vorbelastet“? (Historie, Grundsatzdiskussionen, Personenabhängigkeit)
- Ist die genaue Problemdefinition schon der erste Schritt zur Lösung?
- Haben Sie schon erste Ideen für einen Lösungsansatz?
- Liegen die bisher angedachten Lösungswege im Rahmen der Abteilungskompetenz?

## Schritt 1b: ggf. Vorgespräch mit Betroffenen

- Wie schätzen Sie die Situation ein?
- Welche Gründe erkennen Sie persönlich für das Problem?  
Wie, glauben Sie, schätzen die anderen Betroffenen die Situation ein?
- Haben Sie schon erste Ideen für einen Lösungsansatz?

## Schritt 2: Weitere Informationssammlung

- Unterlagen / weitere Informationen einholen
- Ggf. weitere Kollegen nach ihrer Einschätzung der Situation fragen

## **Schritt 3: Besprechung der Diagnoseergebnisse mit dem AG**

- Schilderung der Ausgangslage in Ihren eigenen Worten (wichtig!)
- Korrekturen / Ergänzungen

## **Schritt 4: Grundsatzentscheidung – Workshop?**

- Ist ein Workshop die geeignete Vorgehensweise, um a) das Problem direkt zu lösen oder b) das Problem konkret zu definieren?
- Was kann mit einem Workshop maximal erreicht werden? Sinnvolle flankierende Massnahmen?
- Zwischenbesprechung mit Auftraggeber über die Möglichkeiten



## Schritt 5: Zieldefinition für den Workshop

- Formulierung von SMART- Zielen; Minimax-Varianten

## Schritt 6: Dramaturgie – Planung der Module

- Womit steigen wir thematisch / gruppendynamisch ein?
- Wo müssen Ventile zum „Druck ablassen“ geschaffen werden?
- Wann kann die sachliche / thematische Engführung beginnen?
- Sollen „Grosskopferte“ / externe Experten hinzugebeten werden?
- Welches Modul soll den Schlusspunkt bilden?

## Schritt 7: **Aufstellung der Workshop Agenda**

- Erstellung eines groben Zeitrasters (z.B. bei einem ½-Tages Workshop auf 10 Min. genau)
- Gestaltungsvorlage: PE-Trainerleitfaden

## Schritt 8: **Freigabe der Ziele und Agenda durch den Auftraggeber**

- Änderungswünsche einarbeiten, falls inhaltlich begründet oder aus anderen Gründen plausibel
- Auf Risiken im Falle eines Scheiterns hinweisen

## Schritt 9: **Feinplanung und Auswahl der Methoden**

- Welche potentiellen Beitrag leisten sie zur Zielerreichung?
- Welche sind dem Thema angemessen? Bringen sie die „Knackpunkte“ des Themas greifbar zum Ausdruck?
- Mit welchen Methoden ist die Zielgruppe vertraut?
- Mit welchen sind Sie selbst als Moderator vertraut? – *Keine Experimente bei „haarigen“ Themen!*
- Welchen Einfluss hat die Methode auf das zu erwartende Ergebnis? Welchen Steuerungsspielraum möchten Sie nutzen?

## Schritt 10: Erarbeitung des Moderationsleitfadens

- Mit welchem Material wollen Sie arbeiten?
- Welche Ziele wollen Sie mit den einzelnen Sequenzen jeweils erreichen? Welcher Beitrag zum Gesamtziel soll dadurch erreicht werden?
- Wo müssen zeitliche Puffer eingeplant werden?
- Plan „B“: Unter welchen Umständen kann eine Methode nicht eingesetzt / ein Modul nicht wie geplant „durchgezogen“ werden?
- Worst Case Szenario: Was tun Sie, wenn „nichts mehr geht“? Wie stellen Sie dennoch die Arbeitsfähigkeit der Gruppe sicher?

## Schritt 11: Erarbeitung der Vorbereitungsunterlagen

- Zusammenstellung des Materials, das die TN zur inhaltlichen Vorbereitung brauchen; „Kurz und knackig“, benutzerfreundlich aufbereitet, möglichst visualisiert (Grafiken)
- ggf. rückdelegierbar an Auftraggeber!

## Schritt 12: Formulierung der Einladung

- Agenda incl. Ziele formulieren Sie, den Versand übernimmt i.d.R. AG

# Workshopgestaltung

---



SRH Hochschule  
Heidelberg

## Schritt 13: Organisatorische Vorbereitung des Workshops

- Besprechungsraum reservieren
- Material bereitstellen und Bestuhlung herrichten (lassen)

## Schritt 14: Didaktische Vorbereitung des Workshops

- Agenda und Workshopziele auf Flip visualisieren
- Eigene Moderationsinhalte visuell aufbereiten (Grafik, Karikatur, Ablaufschema, Statistiken, Diagramme, etc.)
- Praxisbeispiele / Anekdoten / Witze / Geschichten / Zitate bereithalten (gut geeignet für Visualisierung Anmoderation)
- Flips / Metaplan für Stoffsammlung / Fragenspeicher / Ergebnissicherung vorbereiten

# Workshopgestaltung

---



## Schritt 15: Durchführung des Workshops

- Ergebnissicherung; ggf. Feedback der TN

## Schritt 16: unmittelbare Selbstreflexion

- Konzeption: inhaltlich richtiger Ansatz? Gute Zeitschätzungen? Richtige Vorbereitung?
- Gruppe: Steuerung / Moderation ok? Alle „im Boot“ / Reaktanzen? Werden Ergebnisse voraussichtlich umgesetzt?

## Schritt 17: zeitnahe Auswertung des Workshops

- Feedbackgespräch mit dem Auftraggeber: Erwartungen erfüllt? Ziele erreicht? - Vereinbarung nächster Schritte, weitere Massnahmen?

# Workshopgestaltung - Moderationstipps

---



- Kein Workshop ohne Ergebnissicherung!
- Lehnen Sie die Workshopgestaltung / Moderation ab, wenn Sie begründete Bedenken haben, das Ziel zu erreichen.
- Lassen Sie, wo immer möglich, die TN selbst arbeiten. Ihr Job ist es, Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten, und nicht, anderer Leute Probleme zu lösen.
- Man kann kaum genug visualisieren. Hängen Sie die fertigen Flips mit Tesa an die Wand, damit sie jederzeit präsent sind.



# Workshopgestaltung - Moderationstipps

---



- Probieren Sie „neue“ Methoden / Übungen etc. erst einmal im geschützten Raum (Kollegenkreis) aus, bevor Sie sie im „Ernstfall“ einsetzen.
- Lassen Sie sich wirklich niemals (!) auf Verfahrensdiskussionen mit TN ein. Sie sind der Chef im Ring, Punkt. Die TN diskutieren grundsätzlich nur Inhalte und Befindlichkeiten, niemals Vorgehensweisen während des Workshops.
- Bleiben Sie cool. Niemand meint wirklich Sie persönlich, auch wenn er Sie angreift.

## Gesprächsvorbereitung

- **Zieldefinition**

- > was (SMART) wollen Sie wissen / erreichen?

- **Informationsaufbereitung**

- > Welche Daten brauchen Sie, um Ihre Argumente abzusichern?

- > wo zusätzliche Informationen beschaffen / aufbereiten?

- **Kurzer Gesprächsleitfaden**

- > welche Themen sollen in welcher Reihenfolge angesprochen werden?

- > wesentliche Aspekte / Argumente?

- **Geplanter Verbleib**

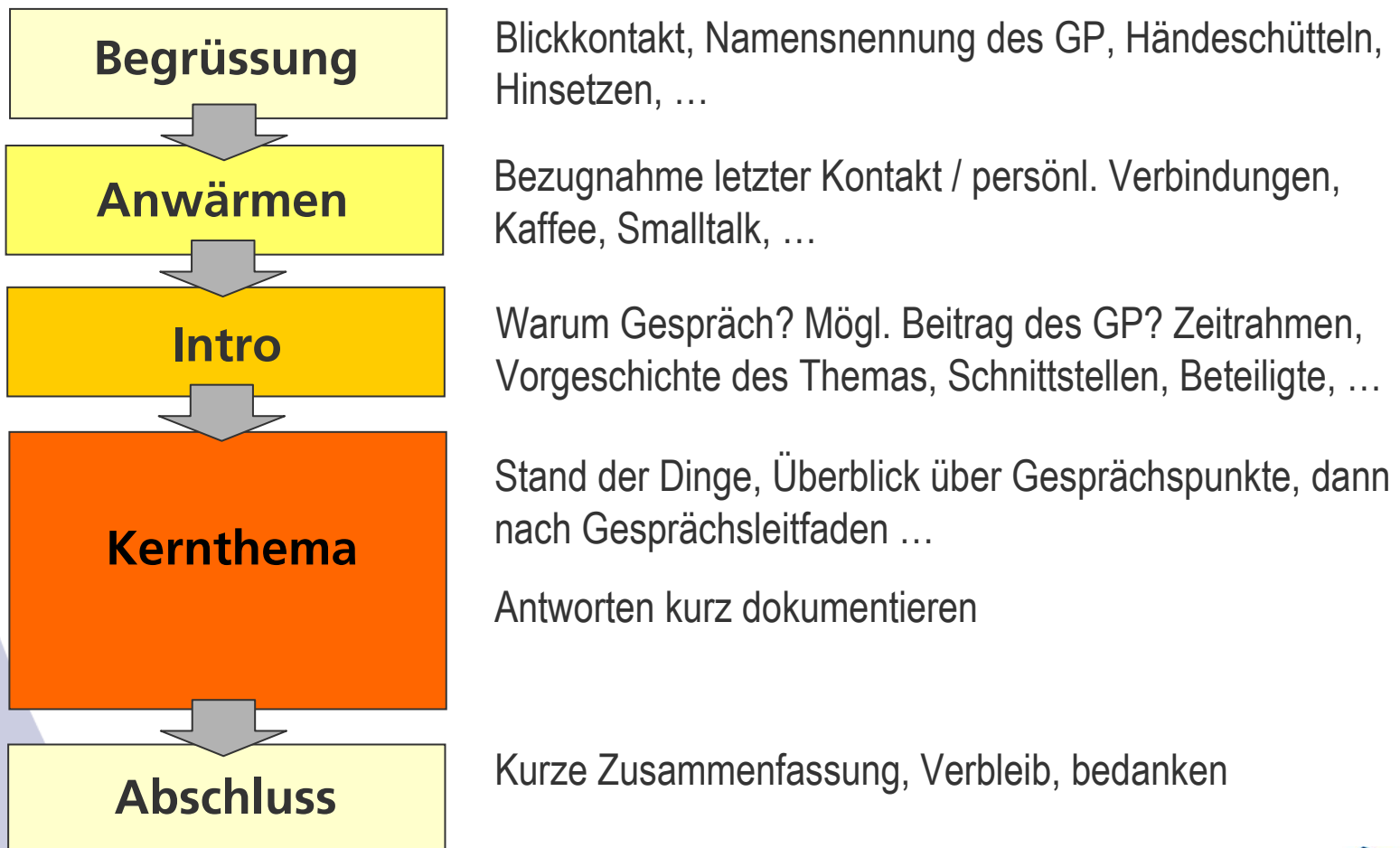
- > Was wollen Sie zum Ende des Gespräches vereinbaren?

# Gezielte Gesprächsführung



SRH Hochschule  
Heidelberg

## Grundstruktur eines Gesprächs



# Gezielte Gesprächsführung

---



SRH Hochschule  
Heidelberg

## Regeln der Gesprächsführung

- Stellen Sie sich auf den Erfahrungshintergrund und Intellekt Ihres Gesprächspartners ein (Fremdwörter, Fachjargon, ...)
- Argumente und Stichpunkte beim Reden systematisieren (1., 2., etc.)
- Argumentieren Sie zweiseitig (immer pro und Contra!)
- Benutzen Sie Sprachbilder, um Sachverhalte zu verdeutlichen.
- Visualisieren Sie wenn möglich.
- Bringen Sie Vergleiche.
- Hinterfragen Sie Schlagwörter und Gemeinplätze („was meinen Sie damit ganz konkret?“)



# Gezielte Gesprächsführung

---



SRH Hochschule  
Heidelberg

## *Regeln der Gesprächsführung ff.*

- Vermeiden Sie Reizwörter („Peanuts“).
- Formulieren Sie positiv.
- Halten Sie Blickkontakt.
- Bleiben Sie beim Thema und seien Sie aufmerksam.
- Immer nur eine Frage auf einmal stellen.
- Bleiben Sie auch in einer Auseinandersetzung auf jeden Fall wertschätzend.
- Geben Sie Fehler / Informationslücken zu.
- Fassen Sie zwischendurch das Gesagte zusammen.  
(„ wenn ich das bis hierher richtig verstanden habe, ist es so: ...“)



# Gezielte Gesprächsführung



SRH Hochschule  
Heidelberg

## Gesprächstechniken

**Aktives Zuhören:** So zeigen Sie Ihrem Gesprächspartner, dass Sie mit Ihrer vollen Aufmerksamkeit bei ihm sind:

- Z.B.: *Blickkontakt halten, Kopf vorbeugen zu Ihrem Gesprächspartner, Nicken als Bestätigung für eine Bemerkung, Zwischen durch Kurzäußerungen wie: „aha“- „hmm“ - „... und weiter?“ - ...*

**Paraphrasieren:** Wiederholen einer Aussage des Gesprächspartners mit eigenen Worten.

- Z.B.: *A: „Die Softwareumstellung hat uns eine Menge Ärger eingebracht“ – darauf B: „Sie meinen, die Abläufe der Abteilung haben darunter gelitten?“*

**Zusammenfassen:** Nach einer längeren Redepassage die wichtigsten Informationen noch einmal zusammenfassen.

- Z.B.: *„Habe ich Sie richtig verstanden, dass a)..., b) ... und c)...?“*

**Nachfragen:** Dies dient dazu, eine gegebene Information konkreter zu fassen.

- Z.B.: *A: „Die Umsätze des letzten Quartals sind um 5% gesunken.“ – darauf B: „Welche Produkte bzw. Märkte sind denn besonders von diesem Rückgang betroffen?“*



# Gezielte Gesprächsführung



SRH Hochschule  
Heidelberg

## Fragetechniken

**Informationsfrage:** Dient der Stoffsammlung; die „5-W’s“

- Z.B.: „*Wer hat...? – Warum ist...? – Wie wird ...? Was war ...? Wann wurde ...?*“

**Offene Fragen:** Bringen den Gesprächspartner zum Reden.

- Z.B.: „*Was sind Ihrer Erfahrung nach die wichtigsten Aspekte dieses Themas?*“ / „*Welche Perspektiven sehen Sie für ...*“ / „*Welche Argumente sprechen aus Ihrer Sicht dafür, ...*“

**Geschlossene Fragen:** Kanalisieren / steuern den Gesprächsablauf. Geeignet, um nach einem Exkurs wieder auf das Thema zurückzukommen. Mögliche Antworten: Ja / nein, Name, Datum, ...

- Z.B.: „*wann wurde diese Entscheidung getroffen?*“ / „*Haben Sie mit XY darüber gesprochen?*“ / „*Wer ist für .... zuständig?*“

**Alternativfragen:** Hier geben Sie zwei mögliche Antworten auf Ihre Frage bereits vor. Damit machen Sie deutlich, um welchen konkreten Aspekt eines Themas es Ihnen besonders geht. Vorteil: gute Steuerungsmöglichkeit, Nachteil: ggf. Informationsverlust.

- Z.B.: „*War Grund A oder Grund B ausschlaggebend für die Entscheidung X?*“ / „*Welches Argument halten Sie für wichtiger: Y oder Z?*“



# Gezielte Gesprächsführung



SRH Hochschule  
Heidelberg

## *Fragetechniken ff.*

**Rhetorische Fragen:** Verlangen nicht wirklich eine Antwort; Stilmittel.

- Z.B.: *„Ist es nicht beruhigend, dass die neue Software endlich läuft? – Jetzt können wir die Quartalsplanung angehen, ...“*

**Motivationsfrage:** Hiermit soll Wertschätzung ausgedrückt und der Gesprächspartner „gebrauchpinselt“ werden. - Bitte nicht zu dick auftragen!

- Z.B.: *„Was sagen Sie als Experte ....?“ / „Wie haben Sie es bloss in dieser kurzen Zeit geschafft, ...?“*

**Einwandfrage:** Konkretisiert die Stellungnahme Ihres Gesprächspartners oder dient dazu, grundsätzlich Argumente offenzulegen.

- Z.B.: *„Was spricht denn eigentlich in diesem Fall dagegen, dass ....?“ / „Was waren aus Ihrer Sicht die entscheidenden Argumente für ...?“*

**Kontrollfrage:** Stellt Zwischenergebnisse und konkrete Informationen sicher.

- Z.B.: *„Was können wir in diesem Punkt als Zwischenergebnis festhalten?“ / „Habe ich Sie richtig verstanden, dass erst X passieren muss, bevor wir Y entscheiden können?“*





- > Das Kickoffmeeting für das Projekt **Tag der offenen Tür** ist aus Ihrer Sicht erfolgreich verlaufen – Nun geht es weiter.
1. Erstellen Sie eine Agenda für die Regelkommunikation des Projektteams!
  2. Für welche 5 Spielregeln Ihrer Projektsitzungen entscheiden Sie sich, und warum?
  3. Setzen Sie 10 Arbeitspaketen des Aktionsplans in Excel. Vielleicht wäre ja eine weitere Spalte in Ihrem Falle sinnvoll. Wenn ja, welche?
  4. Wie entsteht eine Wiedervorlage?

# Selbstlernzeit - Sitzungsvorbereitung

---



- Sie planen einen Tag der offenen Tür, um für unsere Hochschule neue Studierende zu gewinnen. Sie sind in der Rolle des Projektleiters, der für sein fünfköpfiges Team das Kickoffmeeting plant.
  1. Erstellen Sie eine Agenda für ein ca. 2 stündiges Meeting (Ziele? Inhalte? Methoden / Technik?, etc.)
  2. Formulieren Sie einen knappen aber sehr informativen Einladungstext.
  3. Welchen Anhang fügen Sie zur Vorbereitung der Teilnehmer bei? Skizzieren Sie!

# Selbstlernzeit - Übungsfragen

---



- 1) Welche Rolle spielen Meetings im Projektmanagement? – Bitten mindestens fünf gute Gründe!
- 2) In der Vorbereitung auf die Umsetzung strategischer Ziele wollen Sie gern ein Stimmungsbild Ihrer Zielgruppe „einfangen“. Welche Meetingform wählen Sie hierfür, und warum?
- 3) Wieso ist ganz grundsätzlich in Unternehmen von „Meeteritis“ die Rede? Welche vermuteten Ursachen und Konsequenzen hat diese „Krankheit“ für das Unternehmen bzw. für einzelne Organisationseinheiten?
- 4) Es gibt Meetingteilnehmer, die der festen Überzeugung sind, dass Vorbereitung verschwendete Zeit ist. Argumentieren Sie, a) warum sie aus individueller Perspektive gesehen Recht haben könnten, und b) warum dies in Bezug auf die Erreichung gemeinsamer Ziele nicht stimmen kann.
- 5) Formulieren Sie ein SMARTes Meetingziel für den Fall, dass Sie eine Lösung für die weitere Vorgehensweise in der Produktentwicklung Bereich Heilsalben suchen.

# Selbstlernzeit - Übungsfragen

---



- 6) Offenbar ist ein Workshop nicht immer das passende Format. Formulieren Sie fünf Kriterien, an denen man überprüfen kann, ob dies der Fall ist.
- 7) Welche vernünftigen Gründe gibt es, im Vorfeld der Workshopplanung über das Gespräch mit dem Auftraggeber hinaus auch ggf. noch mit weiteren Personen zu sprechen und zusätzliche Informationen einzuholen? Argumentieren Sie!
- 8) Bekanntlich kommt es doch erstens immer anders, und zweitens als man denkt. Welchen Sinn hat es dann, die Workshopagenda auf 10 Minuten genau zu planen? Bitte 3-5 gute Gründe!
- 9) Gezielte Gesprächsführung: Im Rahmen Ihres Projekts haben Sie einen Gesprächstermin mit dem Rektor, um zusätzliches Budget für Ihr Projekt „Tag der offenen Tür“ zu akquirieren. Erarbeiten Sie die Grundstruktur dieses Gespräches sowie einen Leitfaden.
- 10) Welche Gesprächs- bzw. Fragetechniken wollen Sie einsetzen? Bitte geben Sie je drei konkrete Beispiele.

# Das Letzte ...



SRH Hochschule  
Heidelberg

