

Ulrike Müller  
So führen Sie ein Team zum Erfolg



**Ulrike Müller**

# **SO FÜHREN SIE EIN TEAM ZUM ERFOLG**

**Ein Leitfaden für Prozessbegleiter,  
Moderatoren und Gruppenleiter**

**GABAL**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Informationen sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.




ISBN 978-3-86936-065-2











Lektorat: Dörte Fischer, Frankfurt am Main  
Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen |  
[www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)  
Umschlagfoto: sankai/iStockphoto.com  
Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg |  
[www.buch-herstellungsbuero.de](http://www.buch-herstellungsbuero.de)  
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2010 GABAL Verlag GmbH, Offenbach  
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,  
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)  
[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)  
[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)


# INHALT




<b>Vorwort .....</b>	<b>9</b>	
<b>Wie Sie mit diesem Buch und den Kopiervorlagen arbeiten .....</b>	<b>11</b>	
 <b>Teil 1</b>		
<b>GRUNDLAGEN</b>		
<b>1. Prozessbegleitung .....</b>	<b>15</b>	
Aufgaben des Prozessbegleiters .....	15	
Rollen des Prozessbegleiters .....	17	
Persönlichkeit und Auftreten des Prozessbegleiters .....	18	
<b>2. Arbeitskontrakt .....</b>	<b>24</b>	
Auftrag .....	24	
Teilnehmer .....	26	
Ziele .....	28	
<b>3. Zeitmanagement .....</b>	<b>31</b>	
Zieldefinition und Prioritätensetzung .....	31	
Tipps für die Planung von Zielen .....	33	
Erkennen Sie Ihre Zeitfresser .....	34	
<b>4. Vorbereitung der Arbeit mit Gruppen .....</b>	<b>36</b>	
Inhalte und Rahmenbedingungen .....	36	
Gestaltung von Gruppensitzungen und Meetings .....	38	
Tipps für eine erfolgreiche Sitzung .....	44	
<b>5. Interaktion in der Prozessbegleitung .....</b>	<b>45</b>	
Fragetechnik .....	46	
Tipps zur Formulierung von Fragen .....	48	

	Aktives Zuhören .....	49
	Gesprächsleitfäden für Ihre Praxis .....	51
	<b>6. Visualisieren</b> .....	55
	Gedächtnis und Sinne .....	55
	Vorteile des Medieneinsatzes .....	56
	Gehirngerechter Einsatz von Folien und Charts .....	57
	Mind-Mapping .....	60
	<b>7. Feedback</b> .....	63
	Feedback geben und nehmen .....	63
	Einsatzmöglichkeiten .....	64
	Feedbackregeln .....	65
	Johari-Fenster .....	68
	<b>8. Gruppendynamische Prozesse</b> .....	71
	Rollen und Interaktionsebenen .....	71
	Phasen der Entwicklung in Gruppen .....	73
	Eskalation im Gruppenprozess .....	78
	Die vier Stufen der Wahrnehmung .....	82
	<b>9. Stolpersteine in der Prozessbegleitung</b> .....	84
	Lampenfieber und Nervosität .....	84
	Strategien gegen den Vortragsstress .....	85
	Zwischenrufe und andere Störungen .....	86
	Tipps für mehr Gelassenheit .....	88

## Teil 2











### MODERATION UND PRÄSENTATION




	<b>10. Moderation als Mittel der Prozesssteuerung</b> .....	91
	Der Moderator als Organisator des Prozesses .....	91
	Die drei Ebenen der Moderation .....	92
	Vor- und Nachteile der Moderationsmethode .....	94
	Moderation im Zweierteam .....	95
	Frageformen und ihr Einsatz in der Moderation .....	96
	Der optimale Ablauf einer Moderation .....	98

Schritt für Schritt zur Problemlösung .....	101	
Idealtypischer Ablauf einer Moderation .....	103	
<b>11. Präsentation .....</b>	<b>116</b>	
Vorbereitung einer Präsentation .....	116	
Organisation der Präsentation .....	119	
Ablauf einer Präsentation .....	120	
Gestaltung von Präsentationen .....	124	
Reaktionen des Publikums .....	128	
Präsentation mit mehreren Vortragenden .....	131	
Die abschließende Diskussion .....	133	

### Teil 3

#### MODERATIONSMETHODEN, PSYCHODRAMATISCHE MITTEL UND SPIELE

<b>12. Methoden für die Einstiegsphase .....</b>	<b>139</b>	
Begrüßung .....	139	
Postkartenrunde .....	140	
Psychodramatisches Soziogramm .....	141	
Visitenkarte .....	142	
Erwartungsabfrage .....	143	
<b>13. Methoden für den Arbeitsprozess .....</b>	<b>145</b>	
Brainstorming .....	145	
Brainwriting .....	147	
Clustern .....	149	
Agenda .....	150	
Kartenabfrage .....	151	
Zurufabfrage .....	153	
Abstimmungen .....	154	
Bewertungskriterien .....	155	
Bewertung mit Punkten .....	157	
Bewertung per Strichliste .....	158	
Bewertung per Stimmungstreppe .....	159	
Parkplatz .....	160	

<b>14. Psychodramatische Mittel .....</b>	<b>161</b>
 Leere Stühle .....	162
 Das Innere Team .....	164
 SOFT-Analyse .....	168
<b>15. Spiele .....</b>	<b>171</b>
Spiele zur Aktivierung beider Gehirnhälften .....	171
Spiele zur Verbesserung gemeinschaftlichen Handelns .....	175
 <b>ANHANG</b>	
Moderationskarten .....	185
Danksagung .....	204
Literaturhinweise .....	206



# VORWORT

## **Liebe Leserin, lieber Leser,**

Im Unterschied zu den vielen auf dem Markt angebotenen Einzelbüchern zum Thema Prozessbegleitung, Moderation, Präsentation und Kommunikation ist dieses Buch kein Lehrbuch im klassischen Sinne, sondern ein praxisorientierter Leitfaden und ein kompaktes Nachschlagewerk, ein Refresher. Geschrieben für alle, die in ihrem täglichen Arbeitsleben Menschen für etwas gewinnen, ihnen »den Kopf verdrehen« und sie auf ein neues gemeinsames Ziel lenken wollen.

Die Autorin stellt Ihnen mit diesem Buch und den Kopiervorlagen für Checklisten und Moderationskarten ein neues, außergewöhnliches Arbeitsmittel für alle Bereiche der Teamarbeit zur Verfügung.

Das Gelingen von Seminaren, Projekten und Change-Management hängt meist entscheidend von der Kompetenz des Gruppenleiters, der Moderatorin oder der Prozessbegleiter ab. Die Fähigkeit, aus Teilnehmern ein Team zu formen und es zielführend durch Diskussions- und Willensbildungsprozesse zu begleiten, ist – abgesehen von der Sachkompetenz der Gruppenmitglieder – immer wieder der Schlüssel zum Erfolg.

Häufig zeigt sich, dass nur die systematische und penible Vorbereitung dieser Gruppenprozesse, auf jeder einzelnen Stufe, das Vorhaben gelingen lässt – auch bei viel Erfahrung in der Prozess-

begleitung. Das ist das zentrale Anliegen dieses Buches. Die dargestellten Methoden sollen helfen, Prozesse erfolgreich zu begleiten und sich als Prozessbegleiter selbst effizient zu organisieren. Wichtige didaktische Prinzipien finden sich in allen Methoden wieder: Berücksichtigung persönlicher Meinungen, Förderung der Wahrnehmung, der Experimentierfreude, des prozessorientierten Denkens und Arbeitens der Teilnehmer.

*Hartmut Schumacher,*  
*Wirtschaftsjournalist und Unternehmensberater*

# WIE SIE MIT DIESEM BUCH UND DEN KOPIERVORLAGEN ARBEITEN

Das Buch besteht aus drei Teilen.

**Teil 1** stellt die erforderlichen **Grundlagen** für eine erfolgreiche Prozessbegleitung kurz und knapp dar. Hier ist zusammengefasst, wie Sie sich auf Ihre Aufgabe als Prozessbegleiter vorbereiten, Ihre persönlichen Wirkungsmittel optimal einsetzen, Gruppen anleiten und sich mit Problemstellungen und deren Bearbeitung intensiv auseinandersetzen. Sie erfahren, wie Sie Gruppenmitglieder zur selbständigen Problembearbeitung aktivieren und ihnen helfen können, Lösungsvorschläge zu entwickeln und zu realisieren. Sie werden in der Lage sein, Kreativität, Problemverständnis und Entscheidungsfreudigkeit in Ihren Arbeitsgruppen zu fördern.

**Grundlagen**

Nachdem Sie den Ablauf gruppenspezifischer Prozesse und deren Auswirkungen auf die Arbeit eines Teams kennengelernt haben, wird es Ihnen gelingen, Konflikte innerhalb der Gruppe rechtzeitig zu erkennen, zu analysieren und aufzulösen und auf mögliche Störungen während der Gruppenarbeit angemessen zu reagieren.



In **Teil 2** beschäftigen Sie sich mit allen Aspekten der **Moderation** von Gruppen sowie der **Präsentation**. Anhand eines Beispiels aus der Praxis wird der ideale Ablauf einer moderierten Gruppenarbeit von der Fragestellung bis zur Lösung beschrieben. Sie erfahren, wie eine erfolgreiche Präsentation vorbereitet, aufgebaut

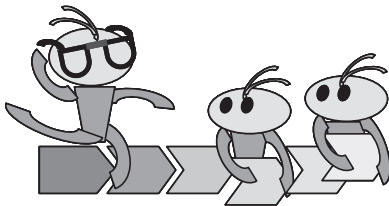
**Idealer Ablauf**

und durchgeführt wird, wie Sie Störungen während Präsentation und Diskussion gekonnt abwehren und wie Sie Ihr Lampenfieber in den Griff bekommen.

**Arbeitshilfen** Mithilfe der **Kopiervorlagen für Checklisten**, die in die Kapitel integriert sind, können Sie schnell Arbeitshilfen für Ihre eigene Arbeit herstellen.

**Methoden und Spiele** Im **Teil 3** finden Sie eine systematische Darstellung der wichtigsten **Methoden zur Prozessbegleitung** und ihre Einsatzmöglichkeiten in verschiedenen Arbeitsphasen. Die hier beschriebenen **psychodramatischen Mittel** können Sie immer dann einsetzen, wenn Sie einen Gruppenprozess steuern, (Selbst-)Zweifel beheben, die Entscheidungsbereitschaft Ihres Teams fördern und Standpunkte klären wollen. Die **Spiele** helfen Ihnen, die Kreativität und Kommunikation in Ihren Gruppen zu fördern.

 Im **Anhang** stehen Ihnen **Moderationskarten** als Kopiervorlagen zur Verfügung. Hinweise auf diese Karten sind sowohl im Inhaltsverzeichnis als auch in den Kapiteln mit dem Symbol  gekennzeichnet. Auf diesen Karten steht kurz und prägnant, wann die Methode eingesetzt wird, wozu sie dient, wie die Übung chronologisch abläuft, wie Sie als Prozessbegleiter den Ablauf steuern und welche Materialien Sie dafür benötigen. So haben Sie eine weitere, praktische Arbeitshilfe zur Hand, die Sie nach der Lektüre dieses Buches punktgenau einsetzen können.



[www.mueller-nietz.de](http://www.mueller-nietz.de)

**TEIL 1**

# **Grundlagen**

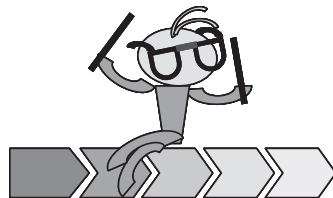


# 1. PROZESSBEGLEITUNG

Veränderungsprozesse oder Restrukturierungsmaßnahmen in Organisationen sind fast immer mit besonderen Belastungen und Verunsicherungen für die Beteiligten verbunden. Vertraute Pfade müssen verlassen werden. Deshalb ist es hilfreich, die Mitarbeiter bei der Neuorientierung koordiniert zu begleiten. Durch die Beteiligung der Mitarbeiter am Veränderungsprozess binden Sie als Prozessbegleiter Ideen und Ressourcen der Mitarbeiter an die Organisation.

**Gemeinsam neue  
Wege bahnen**

Ihr Ziel ist es, die vielfältigen Aktivitäten im Zusammenhang mit einer Umwandlung abzustimmen, zu analysieren und auf die strategischen Ziele der Unternehmensführung auszurichten. Sie führen Meetings und Gruppenarbeiten zielführend und ergebnisorientiert durch und unterstützen Bereiche darin, sich als Leistungsträger weiterzuentwickeln. Darüber hinaus stehen Sie vor der Aufgabe, Konflikte in und zwischen Gruppen konstruktiv zu beeinflussen.



## AUFGABEN DES PROZESSBEGLEITERS

In der Arbeit mit einem Team ist es wichtig, zwei Kommunikationsebenen zu beachten: die Sachebene und die Beziehungsebene. Auf der Sachebene vermitteln Sie Inhalte und Information

nen. Auf der Beziehungsebene geht es um Verhalten und Gefühle innerhalb der Gruppe.

### **Aufgaben auf der Sachebene**

#### **Voraussetzungen schaffen**

- Sie organisieren und moderieren Arbeitsgruppen, Meetings, Workshops, Projektgruppen, Diskussionsrunden, Problemlösungsgruppen, Qualitätszirkel.
- Sie legen vor Beginn der Gruppenarbeit die Befugnisse der Gruppe fest.
- Sie wählen die Mittel und Techniken innerhalb der Moderationsabläufe aus.
- Sie verteilen Aufgaben an Gruppenmitglieder.
- Sie dokumentieren und präsentieren die Ergebnisse.
- Sie sind für Feedback und Transfer der Ergebnisse an die Organisation verantwortlich.

#### **Potenziale erkennen**

- Sie sind in der Lage, ungenutzte Potenziale der Gruppenmitglieder zu erkennen, leiten diese Information mit Zustimmung der betroffenen Personen weiter und fördern dadurch deren berufliche Weiterentwicklung.
- Sie fördern die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter.
- Sie erkennen, in welchen Bereichen Bedarf an Coaching besteht.
- Sie bieten Coaching an, um Mitarbeiter mit Fokus auf deren Persönlichkeit bei beruflichen Entwicklungsprozessen zu unterstützen.
- Sie führen Trainings durch.

### **Aufgaben auf der Beziehungsebene**

#### **Vertrauen fördern**

- Sie stellen eine konstruktive Beziehungsebene in der Gruppe her.
- Sie fördern die vertrauensvolle Zusammenarbeit des Teams.



- Sie machen Konflikte transparent und suchen zusammen mit der Gruppe nach Lösungen.
- Sie trennen gegebenenfalls Beziehungsthemen von Sachthemen.
- Sie helfen der Gruppe, eigenverantwortlich zu arbeiten.



## ROLLEN DES PROZESSBEGLEITERS

Um Ihrer Aufgabe als Prozessbegleiter gerecht zu werden, müssen Sie immer wieder von einer Rolle in die andere schlüpfen.

Als **Experte und Prozessverantwortlicher** haben Sie weitgehenden fachlichen und sachlichen Einfluss sowie Ergebnisverantwortung. Die Moderatorenrolle ist in diesem Fall nur schwach ausgeprägt, da Sie stark am Thema und möglicherweise an bestimmten Lösungen interessiert sind.

Als **Trainer** unterweisen Sie Gruppen oder einzelne Personen in unterschiedlichen Themenbereichen. Je nach Auftrag können dies Themen aus den Bereichen Moderation, Kommunikation, Projektmanagement, Problemlösungstechniken oder Soft Skills sein.

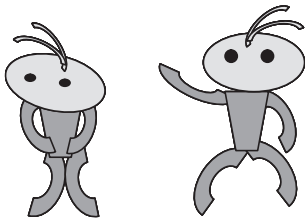
**Sie haben viele Rollen**

Als **Diskussionsleiter** fassen Sie das Gesagte zusammen, um den roten Faden nicht zu verlieren, und sorgen dafür, dass Wortmeldungen beachtet und die Redeordnung eingehalten werden.

Als **Coach** unterstützen Sie Gruppen oder einzelne Mitarbeiter bei der Umsetzung von Prozessen und bei der beruflichen Weiterentwicklung innerhalb des Unternehmens.

Als **Moderator** arbeiten Sie mithilfe strukturierter Methoden mit Gruppen an komplexen Themen und Entwicklungsprozessen. Sie führen durch Veranstaltungen mit festgelegter Tagesordnung, stehen neutral zum Thema, nehmen inhaltlich keinen Einfluss und sind für den Ablauf, die Struktur und die Erarbeitung eines oder mehrerer Ergebnisse verantwortlich. Für die Qualität der Ergebnisse sind die Gruppenmitglieder verantwortlich.

Als **Teamverantwortlicher** führen Sie das Team. Dabei müssen Sie einzelne Wünsche und Ambitionen der Teammitglieder sowie deren Kenntnisse, Fertigkeiten, Erwartungen und Motivationen in Bezug auf die Aufgabenstellung berücksichtigen.



## PERSÖNLICHKEIT UND AUFTRETEN DES PROZESSBEGLEITERS

*»Man kann nicht nicht kommunizieren.«  
– Paul Watzlawick –*

Oben haben Sie erfahren, in wie viele unterschiedliche Rollen Sie schlüpfen müssen, um Ihrer Aufgabe als Prozessbegleiter gerecht zu werden. Eine ganz wesentliche Rolle spielt dabei Ihre eigene Persönlichkeit, Ihr eigener Auftritt.

**Der Körper spricht** Um es mit Paul Watzlawick zu sagen: Selbst wenn wir nichts zu sagen haben, verhalten wir uns in einer bestimmten Weise. Unsere Körpersprache liefert einen permanenten Informationsfluss, der oft die Wahrheit zeigt, auch wenn unsere Worte etwas völlig anderes ausdrücken. Nach der Meinung von Experten werden 65 % der Kommunikation durch nonverbale und nur 35 % durch verbale Signale geprägt – und nonverbale Hinweise blei-

ben meist stärker im Gedächtnis haften. In diesem Abschnitt geht es also um Ihren persönlichen Auftritt. Die Art, wie Sie auf Ihre Umgebung wirken und wie Ihre Zuhörer Sie erleben, hängt im Wesentlichen von den im Folgenden beschriebenen Aspekten ab.

## Sichtbares Verhalten



Sichtbar ist die Körpersprache; sie gibt den Zuhörern die erste visuelle Information über den Redner. Sie ist Teil der Persönlichkeit, und sie zu verändern würde bedeuten, die Person verändern zu wollen. Dies würde zu unnatürlichem Verhalten führen, was wiederum die Zuhörer irritiert. Trainierbar sind deshalb nur Nuancen, kleine korrektive Hinweise, um das Individuelle zu betonen oder abzuschwächen.

Teil der  
Persönlichkeit

Eine offene, aufrechte und dem Gesprächspartner zugewandte **Körperhaltung** signalisiert dem Zuhörer: Hier spricht einer, der nichts zu verbergen hat und der von seiner Botschaft überzeugt ist.

Der gekonnte Einsatz der **Mimik** ist fast schon eine schauspielerische Leistung. Achten Sie darauf, dass Sie nicht zu ernst, konzentriert und angespannt wirken, aber schauen Sie auch nicht zu entspannt, dauer-lächelnd oder gar desinteressiert drein.

Natürlichkeit  
überzeugt

Mit Ihrer **Gestik** unterstreichen Sie Ihre Rede. Sie muss zu Ihren Worten passen und sollte für die Zuhörer natürlich und klar wirken. Vermeiden Sie unnötige Gesten wie die Hände zu reiben oder mit einem Gegenstand zu spielen. Immer dieselben Gesten wirken langweilig und starr. Überprüfen Sie die eigene Gestik und Mimik am besten per Video. Schon kleine Veränderungen zeigen oft große Wirkung!

Der **Blickkontakt** ist wie eine Nabelschnur: Er verbindet die Gesprächspartner miteinander. Schauen Sie Ihre Teilnehmer an und halten Sie den Blickkontakt. Nur so bekommen Sie mit, wie Ihre Zuhörer reagieren.

**Der erste  
Eindruck zählt**

In Ihrer **Kleidung** sollten Sie sich zwar wohl fühlen, aber sie muss auch zum Anlass und zu Ihrer Zielgruppe passen. Experten sagen, dass die meisten Menschen sich ihr Urteil über einen Mitmenschen in 0,26 Sekunden bilden. Der erste Eindruck, den Ihre Zuhörer von Ihnen gewinnen, ist daher ein nicht zu unterschätzendes Kommunikationsmittel. Hier gilt die alte Regel: »Besser *overdressed* als *underdressed*.«

Neben dem sichtbaren Verhalten wirkt auch die Art, wie Sie sprechen, in gewisser Weise auf Ihr Gegenüber.

## **Sprechweise**

Ebenso wie die Gestik können Sie auch Ihre **Sprechweise** trainieren und positiv korrigieren.

**Verständlich  
sprechen**

Sprachstil und Satzbau sind wichtig, um das, was Sie sagen wollen, verständlich zu machen. Hier gilt grundsätzlich: Hauptsätze sind vom Zuhörer besser zu verstehen und zu behalten als Bandwurm- oder Schachtelsätze.

Machen Sie es Ihrem Zuhörer nicht unnötig schwer. Sprechen Sie laut, deutlich, verständlich, nicht zu schnell und nicht zu langsam. Vermeiden Sie zu nuscheln, Silben zu verschlucken, zu stark in einen Dialekt zu verfallen oder zu häufig fremdsprachliche Ausdrücke zu verwenden.

Wenn Sie zu schnell sprechen, kann Ihnen bald niemand mehr folgen.

Pausen sind ein gutes Mittel gegen zu schnelles Sprechen. Sie vermeiden dadurch »Ähs« und »Ems« und geben Ihren Zuhörern die Chance, das Gesagte zu verstehen, zu verarbeiten und nachzuvollziehen.

**Pausen sind gut**

Hier gilt die Faustregel: »Die Pause, die dem Redner zu lang erscheint, ist für den Zuhörer genau richtig.«

Zu langsames Sprechen birgt die Gefahr, dass Ihr Gegenüber das Interesse verliert und Ihnen nicht mehr zuhört.

## **Weiche Persönlichkeitsfaktoren**

Die Redewirkung eines Prozessbegleiters, Gruppenleiters oder Präsentators hängt nicht nur von seinen sachlichen Argumenten ab, sondern auch in hohem Maß von der Gesamtwirkung seiner Persönlichkeit. Die beste Argumentation nützt Ihnen nichts, wenn Sie die Menschen nicht als Person berühren.

**Erfolgreich durch  
Persönlichkeit**

Für Ihren Erfolg als Prozessbegleiter sind die folgenden weichen Persönlichkeitsfaktoren besonders wertvoll.

### **Glaubwürdigkeit**

Man kann nur überzeugend für etwas eintreten, an das man selbst glaubt. Je glaubwürdiger ein Sprecher ist, umso mehr vertraut man ihm und umso besser kommen seine Argumente bei anderen an.

### **Authentizität**

Gedanken und Gefühle des Sprechers stimmen mit dem gezeigten Verhalten überein. Wer unnatürlich redet oder unpassende Gesten einsetzt, erntet Misstrauen. Bedenken Sie: Jede Maskierung wird vom Zuhörer durchschaut!