



ST. VIRGIL^{SALZBURG}



wissen2go
5 Termine 2019
jeweils 07.30
bis 10.00 Uhr

BÜRGERMEISTER/ INNEN-BRUNCH

*Meine Rolle als Gemeindeoberhaupt –
Mediator / in – Redner / in – Sitzungsleiter / in*

Ein EuRegio-Kleinprojekt im Rahmen des Programms
Interreg V-A Österreich-Bayern 2014-2020. www.virgil.at

Bürgermeisterbrunch, St. Virgil

Bürgermeisterin/Bürgermeister als SitzungsleiterIn

Inhalte:

Moderation als Werkzeug

Sachliche Themen zügig abhandeln

Emotionalen Themen angemessen und strukturiert Raum geben

Menschen einbinden und hören

Fixen Zeitrahmen einhalten und konkret Ergebnisse erzielen

Inhaltsverzeichnis

Grundvoraussetzungen zur Abhaltung von Sitzungen	S. 03
Stufen der Beteiligung	S. 04
Entscheidungen mitteilen, kurz und knackig	S. 05
Problemlösungsstrategie	S. 07
Regeln für Gruppendiskussionen	S. 08
Gesprächskompetenzen	S. 10
Delegationskontinuum	S. 12
Moderation	S. 14

Was SitzungsteilnehmerInnen zur Mitarbeit motiviert....

- Authentisches Führungsverhalten
- gute Vorbereitung
- strukturierte Agenda
- Rollenklarheit innerhalb der Gruppe
- Aufgabenklarheit innerhalb der Gruppe
- transparente und verlässliche Zeitstruktur
- Nachvollziehbarer Einsatz von den Stufen der Beteiligung:
 - Information + Entscheidung der Führungskraft
 - Information + Austausch + Entscheidung
 - Information + beteiligender Meinungsbildung
- konkrete Ergebnisse und Terminvereinbarungen
- gute Atmosphäre (menschlich, räumlich)
- nachvollziehbare und schlanke Visualisierung und Dokumentation
- Anerkennung und Achtung
- ernst nehmen von Wortbeiträgen, Vorschlägen

Zum Anliegen passende Stufen der Beteiligung in Sitzungen:

Stufe 1

Information

Information als Grundlage für Entscheidungen
Vermittlung von Hintergründen und Fakten
für bereits getroffene Entscheidungen

Stufe 2

Stellungnahmen

Information und die Gelegenheit für eine Diskussion,
öffentliche Sitzungen mit Wortmeldungen,
Argumentation zur Abwägung,
gemeinsame Entscheidungsfindung

Stufe 3

Mitgestaltung, Mitverantwortung

Erarbeiten einer gemeinsamen Sichtweise
Kreative Lösungsfindung
Moderation, um alle Beteiligten im Boot zu haben, bzw.
Verantwortung zu teilen

Kurz und knackig

Vermittlung von Hintergründen und Fakten für Entscheidungen

Information bzw. Argumentation strukturieren

Es gibt keine Entschuldigung für Langeweile – kurz und knackig!

3 Fingermethode

„Das war...“

„Das ist jetzt...“

„Das soll sein...“

„Das ist meine Entscheidung“

5 Satzmethode

Einleitung (Zitat, Rhetorische Frage, Bild..),

Problemstellung

Für und Wider erwähnen

Bisher unzureichende Lösungsansätze

meine Lösung

Das ist meine Entscheidung

Transparenz durch Vollständigkeit und Visualisierung

Sichtbar machen der Entscheidungsgrundlagen und Beweggründe

Wesentliches hervorheben

Nutzen formulieren

Wer hat welchen Nutzen von dieser Vorgehensweise

(alle Betroffenen bedenken, einschließlich der anwesenden Personen)

Was hat das mit DIR zu tun?!

„Ich möchte Euch gerne dabei haben, weil...“

„Es ist wichtig, dass wir hier gemeinsam dahinter stehen, weil ...“

Andere Menschen – andere Meinungen Vermittlung von Hintergründen und Fakten für Entscheidungen

Wenn sich eine (ungeplante, unerwartete) Diskussion ergibt:

1. Offen sein, ob sie kritische Analyse bisher nicht bedachte Aspekte ins Treffen führt!
2. Nötige Auseinandersetzung zulassen, wenn nötig straffen

Konfrontieren

- Fragen stellen (konkret)
 - „Worin siehst Du den Nutzen Deiner Argumentation“
 - „Worauf müssten xy bei dieser Variante verzichten“
- Blitzlicht der Gruppe einholen (Positionierung jedes Einzelnen)
 - „Machen wir bitte eine kurze Runde, wo jeder sagt, ob Zustimmung oder Bedenken überwiegen“
 - „Machen wir eine kurze Runde, wo jeder sagt, worauf jetzt aus seiner/ihrer Sicht unbedingt zu achten ist.“

Reflektieren lassen und weitere Lösungsvorschläge formulieren lassen

z.B. eine kurze Runde (jeder!)

- Ich stimme zu, weil ... Welchen Nutzen siehst Du darin?
- Ich bin dagegen, weil ... Was wäre aus Deiner Sicht die bessere Lösung? Nutzen für wen?
- Worauf ist jetzt zu achten?

Problemlösungsstrategie

1. Schritt: Beschreibung und Analyse des Problems

- Was ist das zentrale Problem, wo liegen die eigentlichen Schwierigkeiten, was steht auf dem Spiel?
- Wer ist daran beteiligt?
- Welche Sichtweisen gibt es von Beteiligten?
- Wie hoch ist die Bereitschaft zur Auseinandersetzung und zur Lösungsbereitschaft?

2. Schritt: Lösungsvorschläge sammeln, ordnen und bewerten

- Welche Lösungsvorschläge gibt es?
- Welche Konsequenzen haben die einzelnen Vorschläge?
- Wie kreativ und neuartig sind die Vorschläge?
- Welche Kriterien werden aufgestellt, nach denen die Entscheidung gefällt werden soll?
- Wie weit schließen sich Lösungsvorschläge aus bzw. ergänzen sich?

3. Schritt: Entscheidung für eine Lösung

- Welche Lösungsvorschläge stehen zur Auswahl?
- Welcher Entscheidungsmodus ist erforderlich, dass alle mitbestimmen können?
- Besteht Klarheit über die Konsequenzen?

4. Schritt: Handeln

- Wie geschieht die Durchführung, wer koordiniert?
- Welche Arbeitsteilung ist möglich, wer tut was?
- Wie kann die gefundene Einigung fixiert bzw.kontrolliert werden?

Sind alle Beteiligten bereit, die Entscheidung zu akzeptieren und mitzutragen - in aktives Handeln umzusetzen?

Regeln in Gruppendiskussionen (sollten für jedes Diskussionsmitglied gelten)

1. SEI DEIN EIGENER VORSITZENDER

Bestimme selbst, was Du sagen willst. Sprich oder schweig, wann Du es willst. Versuche, in dieser Stunde zu geben und zu empfangen, was Du selbst geben und erhalten willst. Sei Dein eigener Vorsitzender (Chairman) - und richte Dich nach Deinen Bedürfnissen, in Hinblick auf das Thema und was immer für Dich sonst wichtig sein mag. Ich als Gruppenleiter werde es genauso halten (falls Gruppenleiter vorhanden).

2. STÖRUNGEN HABEN VORRANG

Unterbrich das Gespräch, wenn Du nicht wirklich teilnehmen kannst, z.B. wenn Du gelangweilt, ärgerlich oder aus einem anderen Grund unkonzentriert bist. Ein „Abwesender“ verliert nicht nur die Möglichkeit der Selbsterfüllung in der Gruppe, sondern er bedeutet auch einen Verlust für die ganze Gruppe.

3. WENN DU WILLST, BITTE UM EIN BLITZLICHT

Wenn Dir die Situation in der Gruppe nicht mehr transparent ist, dann äußere zunächst Deine Störung und bitte dann die anderen Gruppenmitglieder, in Form eines Blitzlichtes auch kurz ihre Gefühle im Moment zu schildern.

4. ES KANN IMMER NUR EINER SPRECHEN

Es darf nie mehr als einer sprechen. Wenn mehrere Personen auf einmal sprechen wollen, muss eine Lösung für diese Situation gefunden werden. „Seitengespräche“ sind also zu unterlassen, oder der Inhalt ist als Störung in die Gruppendiskussion einzubringen.

5. „ICH“ STATT „MAN“ oder „WIR“

Sprich nicht per „Man“ oder „Wir“, weil Du Dich hinter diesen Sätzen zu gut verstecken kannst und die Verantwortung nicht für das zu tragen brauchst, was Du sagst. Zeige Dich als Person und sprich per „Ich“. Außerdem sprichst Du in „Man“- oder „Wir“-Sätzen für andere mit, von denen Du gar nicht weißt, ob sie das wünschen.

6. SPRICH DIREKT

Wenn Du jemandem aus der Gruppe etwas mitteilen willst, sprich ihm direkt an und zeige ihm durch Blickkontakt, dass Du ihn meinst. Sprich nicht über einen Dritten zu einem anderen und sprich nicht zur Gruppe, wenn Du eigentlich einen bestimmten Menschen meinst.

7. GIB FEED-BACK, WENN DU DAS BEDÜRFNIS HAST

Löst das Verhalten eines Gruppenmitgliedes angenehme oder unangenehme Gefühle bei Dir aus, teile es ihm sofort mit, und nicht später einem Dritten. Wenn Du Feed-back gibst, sprich nicht über das Verhalten des anderen, denn Du kannst nicht wissen, ob du es objektiv und realistisch wahrgenommen hast. Sprich nicht in einer bewertenden und normativen Weise. Vermeide Interpretationen und Spekulationen über den anderen.

Sprich zunächst einfach von den Gefühlen, die durch das Verhalten der anderen bei Dir ausgelöst werden. Danach kannst Du versuchen, das Verhalten des anderen so genau und konkret wie möglich zu beschreiben, damit er begreifen kann, welches Verhalten Deine Gefühle ausgelöst hat.

8. WENN DU FEED-BACK ERHÄLTST, HÖR RUHIG ZU

Wenn Du Feed-back erhältst, versuche nicht gleich, Dich zu verteidigen oder die Sache „klarzustellen“. Denk daran, dass Dir hier keine objektiven Tatsachen mitgeteilt werden können, sondern subjektive Gefühle und Wahrnehmungen Deines Gegenübers. Freu Dich zunächst, dass Dein Gesprächspartner Dir sein Problem erzählt, das er mit Dir hat. Diese Haltung wird Dir helfen, ruhig zuzuhören und zu prüfen, ob Du auch richtig verstanden hast, was er meint.

Gesprächskompetenzen

Gute Fragen stellen – die Königsdisziplin der Gesprächsführung

Wer eine Frage stellt, muss mit der Antwort rechnen!

Sich in den anderen hineindenken

Meistens reden wir uns an den Gesprächspartner heran. Das, was uns wichtig ist, tragen wir an das DU heran. Besser wäre es, sich vorher in den Gesprächspartner hineinzudenken (d.h. sich zu überlegen, was der andere bei meinen Worten empfindet).

Der Weg zu einem guten Gesprächsklima

Die Zeit, die wir in den Aufbau von guten Beziehungen und in ein gutes Vertrauensverhältnis investieren, kommt mehrfach wieder zurück.

ICH-Botschaften

„Man“ oder „wir“ verbirgt die eigene Meinung hinter einem Schutzschild von Allgemeinheiten. Andere werden ungefragt mit einbezogen. Wenn jemand etwas über die eigene Meinung oder die eigenen Gefühle mitteilen will, ist es besser, dies „ungeschützt“ in der ICH-Form zu tun. Eine ICH-Botschaft besteht aus einem Gefühlsteil, einem Tatsachenteil und einem Bedürfnis (Gefühle, Informationen, Bedürfnisse). Die eigenen Gefühle werden in der Ich-Form ausgedrückt. Was diese Gefühle ausgelöst hat, wird im sachlichen Informationsteil mitgeteilt.

Paraphrasieren oder Spiegeln

bedeutet, mit eigenen Worten kurz wiederzugeben, was der/die andere gesagt hat. Das Paraphrasieren ist das wichtigste Mittel, um dem Gegenüber deutlich zu machen, dass man intensiv zuhört, und um zu überprüfen, ob man wirklich alles richtig verstanden hat. Missverständnisse können dadurch weitgehend vermieden werden.

Zusammenfassen

Zusammenfassungen zeigen – wie das Paraphrasieren -, dass das Gesagte verstanden worden ist. Sie bieten Gelegenheit, ordnend in das Geschehen einzugreifen, einzelne Gesprächsphasen abzuschließen und den Blickpunkt auf ein neues Thema zu lenken.

Reframen

Regen zum Perspektivenwechsel an, suchen das Gute am Schlechten. Mit Fragen wie „Was hast Du davon, dass...“ „Was würde Dir fehlen, wenn Du ... nicht mehr hättest?“ „Was ist das Gute an dieser Eigenschaft...“
Es kommen positive Denkmuster in Gang.

Aktiv Zuhören

bedeutet ein einführendes Zuhören, bei dem man zu verstehen versucht, was die andere Person fühlt und zum Ausdruck bringen möchte. Dabei wird die Technik des Paraphrasierens auch manchmal angewendet. Aber auch körpersprachliche Signale vermitteln, dass ich zuhöre.
Beim aktiven Zuhören sollen über das Paraphrasieren hinaus auch die versteckten Gefühle hinter den Fakten „entschlüsselt“ und mitgeteilt werden.

Es ermutigt zum mehr Erzählen.

„Ich weiß nicht so recht, ob ich das schaffen kann!“

„Du befürchtest, dass dir der Auftrag über den Kopf wachsen könnte?“

Situativ entscheiden – Anweisung oder Einladung an MitarbeiterInnen

DELEGATIONS-KONTINUUM

Es gibt sechs verschiedene Delegations-Arten, die grundsätzlich in jeder Organisation, Institution und Gruppierung möglich und auch vorzufinden sind.

Führungskraft:

Entscheidet:

Nichts

Dass etwas zu tun ist

Was zu tun ist

stellt folgende Frage an die Gruppe

ob etwas gemacht werden soll

was zu tun ist

wie, wo, wann, von wem etwas zu tun ist

Entscheidet:

Alles

Alles

Alles

Alles

informiert und fragt um eine Rückmeldung

informiert und holt ins Boot

informiert

informiert nicht

Jede Stufe hat ihre Berechtigung,

es kommt auf die Situation an!

Moderation

Moderation – Was ist das genau?

Begriffsdefinition



- Zielgerichtetes Führen/Begleiten einer Gruppe
- Aktivieren anderer
- Visualisierung der Gedankenstruktur einer Gruppe
- gezielte Fragestellung
- Hinführen zu handlungsorientiertem Verhalten
- Anwendung bestimmter Hilfsmittel

Für eine beteiligende Meinungsbildung und Entscheidungsfindung braucht es Moderationswerkzeug

Moderationzyklus

Begriffsdefinition

