

Dr. Andreas Pieper



## **Direktivität – ja, bitte!“**

**Struktur und Einflussnahme in der betrieblichen Workshopmoderation**

**Alumni Verein Psychologie, Universität Hamburg**  
Kolloquium zur psychologischen Praxis und Forschung  
27.9.2012, 18.15h – 20.15h

## Beruflicher Hintergrund

Freiberuflicher Organisationsberater, Moderator und Coach

### **Beratungsschwerpunkte**

- Teamentwicklung, Workshopmoderation und Management-Coaching
- Organisationsveränderungen und Changeprozesse in Organisationen
- Unterstützung von HR-Funktionen bei Neupositionierungen
- Klärungshilfe bei Krisen und Konflikten

### **Professioneller Hintergrund und Werdegang**

- 1974-1981  
Studium Psychologie / Pädagogik in Göttingen, Aix-en-Provence und Hamburg
- 1981-1985

#### **Systembezogene schulpsychologische Beratung und Fortbildung von Lehrerkollegien**

Dissertation 1985: Verbesserung der Zusammenarbeit im Lehrerkollegium

- 1986-2006

#### **Personal- und Organisationsentwicklung in der Pharmazeutischen Industrie**

- Seit 2007  
**selbständig in freier Praxis** mit Lehraufträgen in Hamburg und Berlin

Dr. Andreas Pieper 27.09.2012

2

Vielen Dank für die freundliche Einführung!

Habe hier in HH studiert bei F. Schulz v. Thun und A. Redlich (und es bis zum heutigen Tag nie bereut!)

Kurz zum beruflichen Hintergrund ....

### **Es gab prägende 3 berufliche Phasen**

- am Anfang Schulberatung Lehrerfortbildung
- Viele Jahre Wirtschaftsunternehmen (ehemalige Schering AG in Berlin)
- Seit 2007 Freiberuflichkeit

**Vor knapp 4 Jahren hier im Kolloquium** Thematisierung der Veränderung, die der Umstieg aus der Festanstellung als PE/OEler in die Selbständigkeit mit sich gebracht hat: Zwischenfazit nach 1 Jahr

### **Heute wieder ein Veränderungsthema!**

Dieses Mal ein Blick eher auf den Werkzeugkasten des Moderators, und wie über die Zeit ein mir anfangs eher unbehagliches Element der Moderationsarbeit zum immer bewährteren Helfer und Richtungsgeber herangereift ist.

**Lassen Sie mich starten mit einem Blick auf das thematische Vorhaben für heute abend!**

## Gedanken zum Thema

- Professionelle Moderation als Mischung aus inhaltlicher Demokratie und formaler Direktivität
- Prägung durch Non-Direktivität, Teilnehmerzentrierung und Partizipative Formate (alte „Hamburger Schule“)
- Direktivitätsanteil ist in meiner Moderationsarbeit in den letzten Jahre immer wichtiger geworden
- Etablierung eines feststehenden dramaturgischen Grundkonzepts
- Einsatz von methodischen Akzentuierungen und Strukturhilfen

Dr. Andreas Pieper 27.09.2012

3

Professionelle Moderation benötigt fast immer eine **Mischung aus inhaltlicher Demokratie (Teilnehmer prägen Inhalt und Ergebnis) und formaler Direktivität (Moderator strukturiert den Ablauf, setzt methodische Impulse und steuert den Prozess).**

Prägung durch **alte „Hamburger Schule“** Non-Direktivität, Klientenzen-trierung, Partizipative Formate, (Vorstellungsrunden, Erwartungskklärung, Freiwilligkeitsprinzip, methodische Freiheiten auf Teilnehmerseite – möglichst keine Vorgaben, Anweisungen, Belehrungen, Festlegungen)

Heute abend möchte ich den in meiner Moderationsarbeit immer wichtiger gewordenen **Direktivitätsanteil thematisieren** und entsprechende methodische Werkzeuge anschaulich machen:

- Nach welchem dramaturgischen Roten Faden gestalte ich Prozesse unter knappen Zeitbedingungen (speziell bei Managementteams stehen oft nur  $\frac{1}{2}$  bis 1 Tag Workshopzeit zur Verfügung)?
- Welche methodischen Akzentuierungen, „Lieblingstechniken“ und Strukturimpulse setze ich ein angesichts hoher Effizienzerwartung und häufig anzutreffender „Meetingmüdigkeit“? ppt-Aversion, Struktur- und Entscheidungs (=Führungs-) Schwächen Sehnsucht nach einfacher Formel, glaubwürdiger Führung, anlehnungsoffener Autorität

Ich werde auch auf typische Gefahrenzonen und moderative Sackgassen eingehen, die zu Fehlschlägen und Misserfolgen führen können.

## Worauf ich heute abend eingehen will

- Roter Faden für 2-Tages-Design
- Bildung von Arbeitsgruppen
- Einsatz von Formatbegrenzungen – Metaplantemplate
- Präsentationsformen – Aktivierung des Plenums
- Themenbündelung und Vertiefung
- Leitfragen für die Themenvertiefung
- Tischordnung und Raumgestaltung
- Beachtung des eigenen inneren Teams als Moderator

Dr. Andreas Pieper 27.09.2012

4

Ich möchte 8 Aspekte herausgreifen und illustrieren

Orientierung am Verlauf eines 2 Tages Workshops

### ▪ **Roter Faden für 2-Tages- Design**

- Bildung von Arbeitsgruppen
- Einsatz von Formatbegrenzungen – Metaplantemplate
- Präsentationsformen – Aktivierung des Plenums
- Themenbündelung und Vertiefung
- Leitfragen für die Themenvertiefung
- Tischordnung und Raumgestaltung
- Beachtung des eigenen inneren Teams als Moderator



Ein typisches 2-Tages Design, mit dem ich sehr häufig arbeite.

Roter Faden durch zweifachen Wechsel Plenum-Kleingruppe und unterschiedliche Kennungen von Tag 1 und 2:

Tag 1: Sammeln, Ordnen, Gewichten – Bestandsaufnahme, Systematisierung!

Tag 2: Vertiefen, Präzisieren, Konkretisieren – Aktionalisierung!

Energetisierung durch verschiedene Kleingruppenprinzipien:

am Tag 1: Funktionsgruppen

am Tag 2: Interdisziplinäre, gemischte Gruppen

Vernachlässigung:

Vorfeldbeeinflussung, Warmup, Input & Orientierung durch Vorgesetzten, Konsolidierung und Kommittierung

Fokus im weiteren auf methodische Strukturierung und Beeinflussung der Phasen Bestandsaufnahme, Themenverdichtung, Themenvertiefung

- Roter Faden für 2-Tages- Design
- **Bildung von Arbeitsgruppen**
- Einsatz von Formatbegrenzungen – Metaplantemplate
- Präsentationsformen – Aktivierung des Plenums
- Themenbündelung und Vertiefung
- Leitfragen für dieThemenvertiefung
- Tischordnung und Raumgestaltung
- Beachtung des eigenen inneren Teams als Moderator

Dr. Andreas Pieper 27.09.2012

7

Thema Gruppenbildung in Workshops ist weites Feld ....

Im Folgenden Einengung und Playdoyer/Erläuterungen für

- Vorherige Festlegung von Tischgruppen bei größeren Teilnehmerzahlen
- FUNKTIONALE Gruppierung in Gruppenarbeitsphase 1
- INTERDISZIPLINÄRE Gruppierung in Gruppenarbeitsphase 2

## Workshopstart mit vorher festgelegten Tischgruppen



Dr. Andreas Pieper 27.09.2012

8

Immer öfter arbeite ich mit (vorher festgelegten) Tischgruppen!

Hauptgrund: Die Teilnehmer sind bereits gruppiert, wenn im Prozessverlauf Gruppenarbeit erforderlich ist – spart Zeit und „Umrüstaufwand“.

Orientierung an üblichen Kongress- und Symposiumsprozeduren

Günstig bei Warming-up und funktional besetzten Arbeitsgruppen an Tag 1

Nötig: Im Vorfeld Abruf genauer Teilnehmerinformation

Gruppierungsentscheidung oft in Abstimmung mit Management

Kombination von Sitzordnungsplan (alphabetisch) vor dem Tagungsraum und Namensschildern auf den Tischen

Detail , aber wichtig!: Sichtbare Tischnummern!



"Functional" Small groups  
for status-check preparation

Erste Gruppenarbeit vorzugsweise in funktionaler Gruppierung

Dr. Andreas Pieper 27.09.2012 9

Hier ein Beispiel: Vorgegebener Funktionaler Split einer 16 Tln Gruppe mithilfe von Metaplankarten

Nicht notwendigerweise gleich große AGs

In diesem Beispiel: Betonung Countries (1), Marketing (2), Support (3)

Leiter solo (4) – kann auch Managementteam sein, falls vorhanden

Gefahren

Mangelnde kritische Masse aufgrund Kopfzahl,

Energiearmut durch Bündelung eher zurückhaltender, ruhiger Teilnehmer

Widerstand: „Ich dachte, hier sollten die Silos mal aufgebrochen werden!“,  
bewältigbar durch Erläuterung der Vorteile und Hinweis auf die noch kommende  
interdisziplinäre Gruppenarbeit 2



### Kriterienorientierte Teilnehmeranalyse im Vorfeld

z.B.

- Funktion
- Standort
- Geschlecht
- Zugehörigkeitsdauer

Dr. Andreas Pieper 27.09.2012

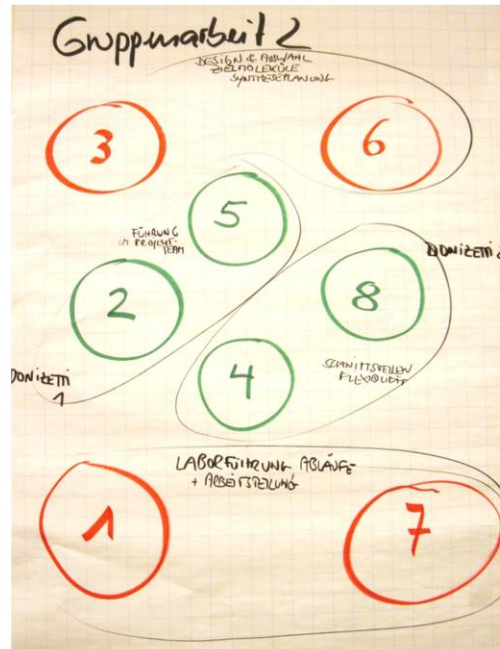
10

Beispiel zeigt die Nutzung ein- und desselben Namenskarten-Sets einer 36 Tln Gruppe

- Für Startsitzzordnung (und Gruppenphase1)
- Vertiefungsgruppen zu Prioritätsthemen



Statt mit Listung besser mit Grundriss-Bild arbeiten



2 Varianten einer visualisierten Zuordnungsinstruktion für Themengruppen in einem sehr großen Plenum (8-10 Tische zu je 8-10 Teilnehmern)

Sehr feste Vorgabe: Welche Tischgruppe zu welchem Thema, in welchem Raum arbeit!

- Roter Faden für 2-Tages-Design

- Bildung von Arbeitsgruppen

- **Einsatz von Formatbegrenzungen – Metaplan-Template**

- Präsentationsformen – Aktivierung des Plenums

- Themenbündelung und Vertiefung

- Leitfragen für die Themenvertiefung

- Tischordnung und Raumgestaltung

- Beachtung des eigenen inneren Teams als Moderator



Für Bestandaufnahmephase setze ich immer häufiger selbst vorbereitete sogenannte METAPLAN-TEMPLATES ein

Gekennzeichnet durch polarisierende Leitfragen: Sonne, Schatten, Nebel  
und  
Begrenzungen des Bearbeitungsformats

Modellwirkung durch Schriftart –und Größe, Stimulierung durch Symbolik

Offen für: Karten, Schrift, Bildhafte Darstellung

Kann allein bearbeitet werden .....

**Metaplan-“Template“  
richtet Aufmerksamkeit und  
Energie**



Dr. Andreas Pieper 27.09.2012

14

.... Oder gemeinsam in der Kleingruppe (Standardfall)

Hohe suggestive Wirkung: richtet Aufmerksamkeit und Energie auf das erbetene Ergebnis

Braucht zuweilen Erinnerung und Stimulierung, bei starker verbaler Diskussionslust

## Anlass für motorische Aktivität und aufgelockerte Bearbeitung



Dr. Andreas Pieper 27.09.2012

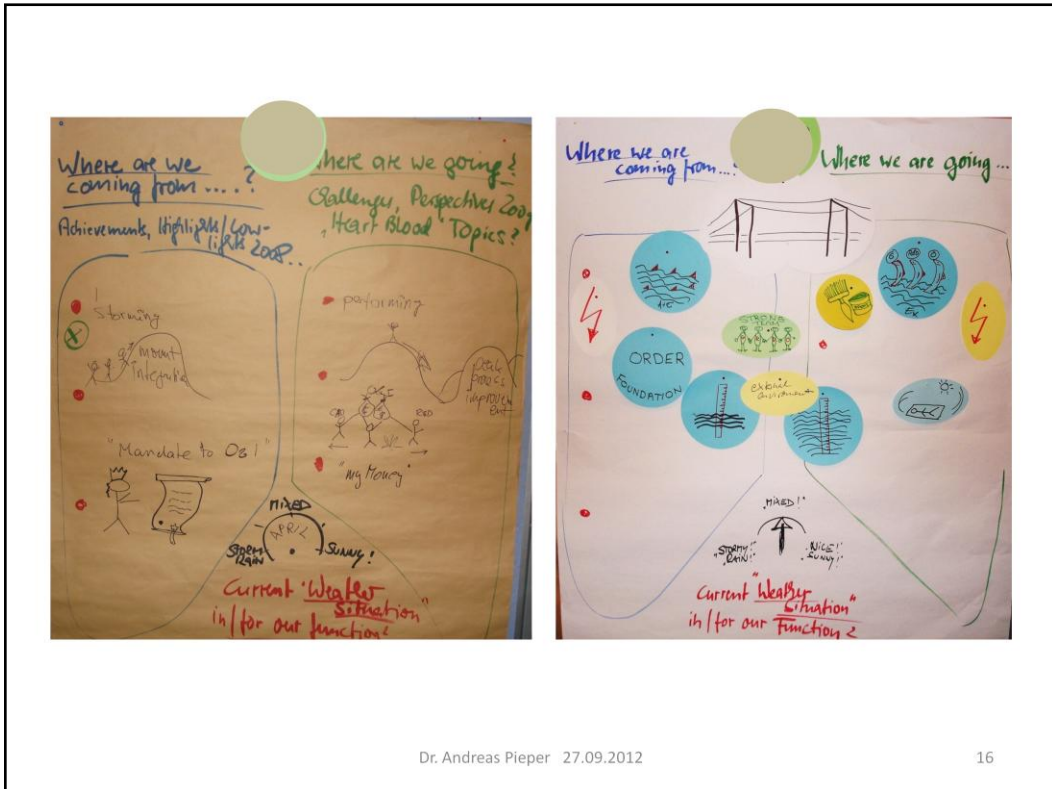
15

Großes Plus der Methode: Auflockerung und Aktivierung

Gefahr: wilde unsystematische Anheftung vieler individuell erstellter Metaplinkarten

Daher nötig: Hilfestellung und Ermutigung zur Clusterung bzw. „Dynamisierung“  
bereits angefertigter Visualisierungen





Dr. Andreas Pieper 27.09.2012

16

2 sehr bildhaft ausgearbeitete Bestandsaufnahme Templates

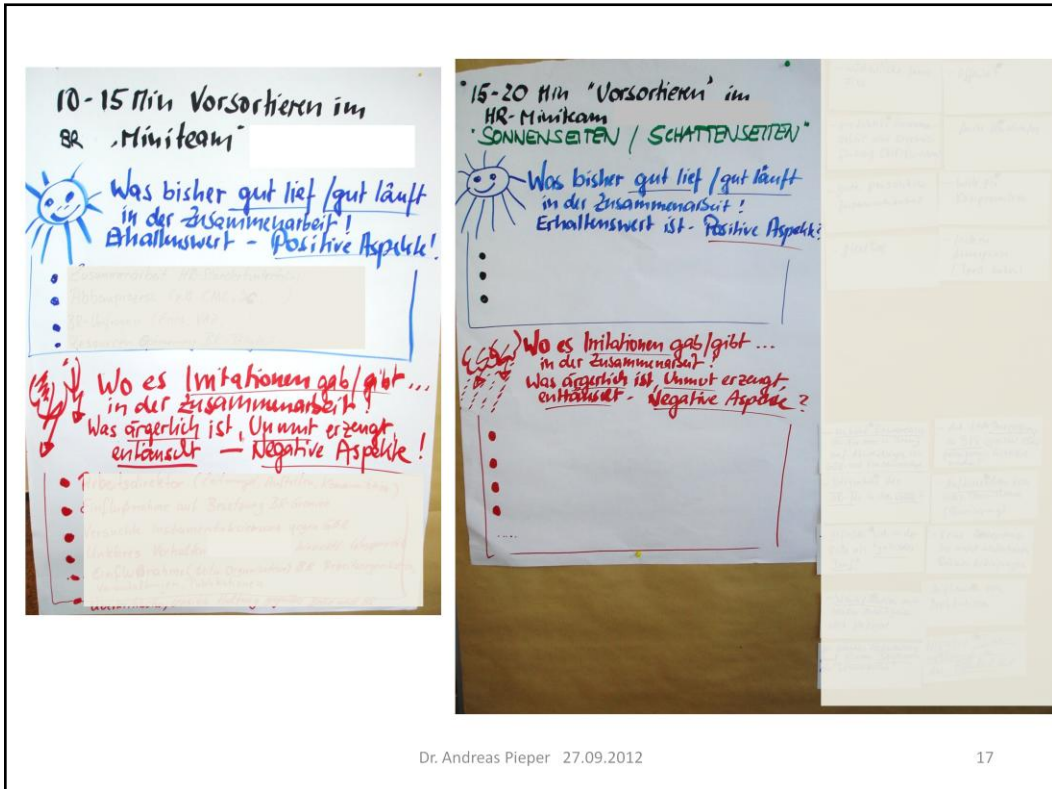
Was auch zu sehen ist ...

Anpassungen sind möglich:

- in diesem Fall Vergangenheit/Zukunft
- keine dritte Rubrik

Fast immer auch Einbau der Barometer-Metaphorik: Heiter zu Sturm!





Abwandlung des Metaplan-Templates in Flipchart Form sind möglich,

- Roter Faden für 2-Tages-Design
- Bildung von Arbeitsgruppen
- Einsatz von Formatbegrenzungen – Metaplan-Template

- **Präsentationsformen – Aktivierung des Plenums**

- Themenbündelung und Vertiefung
- Leitfragen für die Themenvertiefung
- Tischordnung und Raumgestaltung
- Beachtung des eigenen inneren Teams als Moderator



**Musik  
von vorne**



**Die Karawane zieht weiter ...**



Dr. Andreas Pieper 27.09.2012

19

Präsentationsformen und Plenumsgestaltung will ich nur streifen

Die Klassische „Musik von vorne Situation“ hat Ihren Stellenwert, lässt sich oft nicht vermeiden und hat Vorteile bezüglich der Publikumskonzentration.

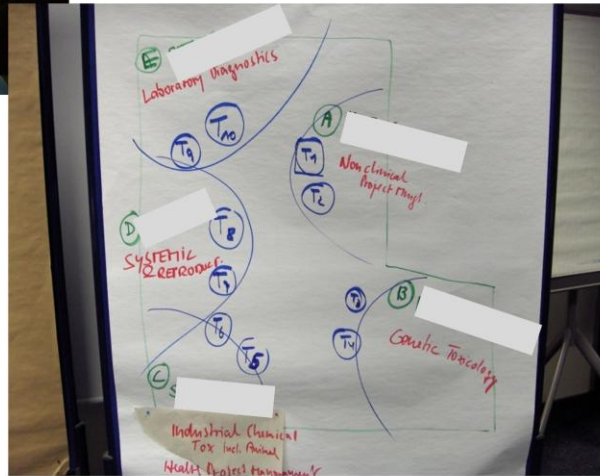
Ich arbeite lieber mit der „weiterziehenden Karawane“ – Marktplatzmäßig von Stand zu Stand!

Ist personenbezogen beweglicher, Visualisierungstafeln können bleiben, wo sie sind.

Nachteil und Gefahr: „abtrünnige“ Teilnehmer (Telefon, Rauchen, verdeckte Pause)



## Marktplatz-Rotation



Dr. Andreas Pieper 27.09.2012

20

Machtvolle Methode!

Hier ein Beispiel, wie jeweils zwei Tischgruppen a ca. 8 Personen über 5 Stationen rotieren – 5 x 20 Minuten! Jeweils das gleiche Präsentationsprogramm pro Station, aber immer anderer Teilnehmerausschnitt.

Aber Vorsicht!

Braucht penible Vorbereitung, engagierte Mitwirkende!

Gut geeignet bei bereits vor dem Workshop erzeugten Präsentationsinhalten.

Gefahr: Time-Management läuft aus dem Ruder, zu chaotische Atmosphäre.



Mein Favourite in letzter Zeit zur Präsentation von Bestandsaufnahmeergebnissen!

Die „Talkshow“!!

Hat bereits bei der Ankündigung im Programmüberblick hohen Aufmerksamkeits- und Neugierwert.

Sehr belebend – bisher sehr positiv aufgenommen.

Oft in Kombination mit Metaplan-Templates als Postersession für die Pause.

- Roter Faden für 2-Tages-Design
- Bildung von Arbeitsgruppen
- Einsatz von Formatbegrenzungen – Metaplantemplate
- Präsentationsformen – Aktivierung des Plenums

- **Themenbündelung und Vertiefung**

- Leitfragen für die Themenvertiefung
- Tischordnung und Raumgestaltung
- Beachtung des eigenen inneren Teams als Moderator



Ich komme zum vermutlich wichtigstem Element moderativer Direktivität:  
Der Bahnung und Bündelung von Vertiefungsthemen!

Hier erfolgt tatsächlich inhaltliche Einflussnahme (allerdings auf Vorschlagsebene, mit Irrtumsvorbehalt!!)

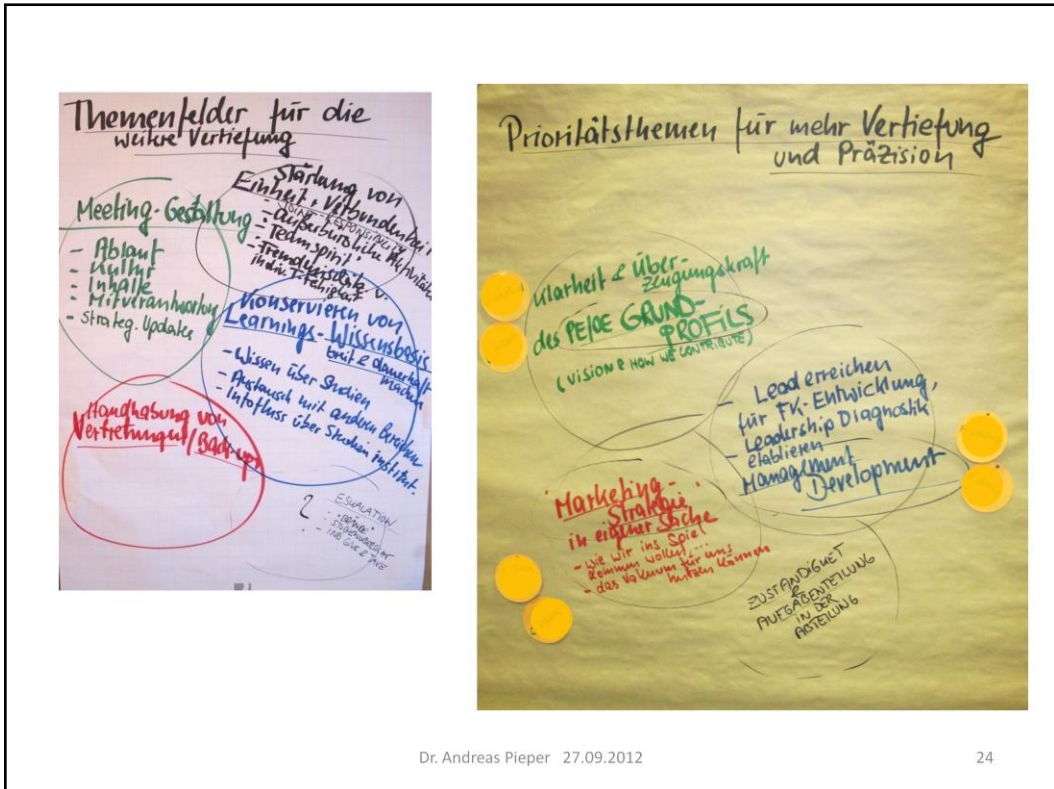
2 Beispiele für In-Prozess-Erarbeitung mit simultaner Visualisierung,  
Partiell mit Aufnahme von Hinweisen/Vorschlägen aus der Gruppe

Gefahr: zu wirr, unübersichtlich, nicht prägnant genug!  
Besser: strukturierter Vorschlag nach Pause

Immer: Komplexitätsreduktion durch Fokussierung auf 3 max 4 Schwerpunkte, mit  
Argumentation der besseren anschließenden Bearbeitbarkeit durch gemischte  
Kleingruppen,

Mehr Themenkandidaten sind erlaubt!





Dr. Andreas Pieper 27.09.2012

2 Beispiele für „übernacht“ vorbereitete Themenangebote

Hilfestellung über Formulierung von Konkretisierungsbeispielen

Hinweis auf Überschneidungen und Wechselwirkungszusammenhänge

Strichel-Adressierung aber nicht Bearbeitung von weiterem Thema möglich



„Themenkandidaten“ für die Vertiefung  
 morgen vormittag –  
 Wo wir zu Antworten / Lösungsansätzen / Perspektiven kommen wollen

I. **Zukünftige Aufgabenfelder & Zuständigkeiten**

- Welche Premium stehen an?
- CHECK: BETREUUNGS-AUFGABEN - GRUND-PROFIC-FELDER?
- WIE SCHNEIDEN UMR ZUSTÄNDIGKEITS-
- Rolle Sachbearbeitung

II. **Blackbox Neue Aufgaben**

- Weldes sind es?
- Kapazitätsbedürfnis
- Wo & wen bearbeitet

III. **Persönliche Entwicklung & Qualifikation**

- welches Qualifikationskonzept zukünftig in HR?

IV. **Reduktion der PAY-Roll Belastung**

Dr. Andreas Pieper 27.09.2012

25

Ein letztes Beispiel für abendliche Orientierungshilfe an Tag 1,  
 Ankündigung der finalen Einigung für den nächsten Vormittag

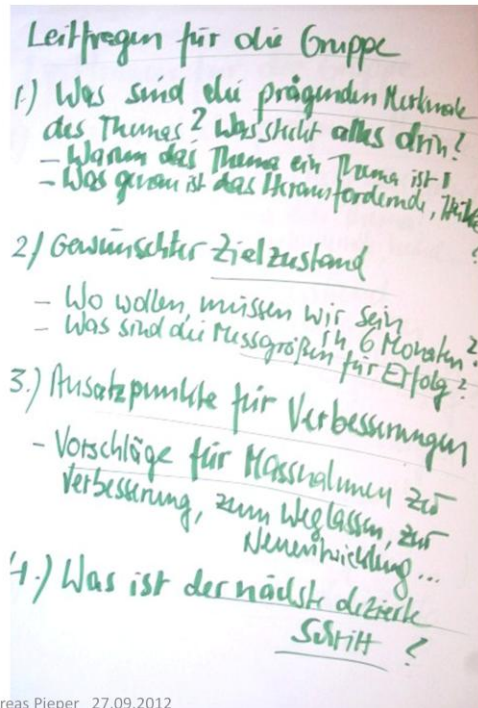
- Roter Faden für 2-Tages-Design
- Bildung von Arbeitsgruppen
- Einsatz von Formatbegrenzungen – Metaplantemplate
- Präsentationsformen – Aktivierung des Plenums
- Themenbündelung und Vertiefung

- **Leitfragen für die Themenvertiefung**

- Tischordnung und Raumgestaltung
- Beachtung des eigenen inneren Teams als Moderator



Standard-Leitfragen als Orientierungshilfe für „Tiefenbohrung“ in gemischten Kleingruppen



Dr. Andreas Pieper 27.09.2012

27

Ich benutze fast immer den gleichen Set von 4 Leitfragen als Orientierung für die Themenvertiefung in gemischten Arbeitsgruppen

Nicht originell, sehr generisch - folgt einem einfachen Problemlösungsalgorithmus Ist, Soll, Massnahmen zur Deltaverringerung, Next step

Für die Ausarbeitung Flipcharts statt Karten

Wichtig: Einigermaßen Treffsicherheit der Prioritätsthemen, guter x-funktionaler Mix in den Kleingruppen an Tag 2

## "Tiefenbohrungs"-Leitfragen

- 1) Was prägt die Ausgangslage?  
Warum das Thema ein Thema ist...!  
Typische Merkmale?
- 2) Zielgrößen:  
Wo wollen/müssen wir sein  
Ende 2013?
- 3) Veränderungsansätze:  
- Was muss gestaltet werden?  
- Welche Schritte und Massnahmen  
müssen erfolgen?  
- ...
- 4) Was ist wichtig in Bezug auf  
die HR/BP Schnittstelle?
- 5) Nächster dezidiertes Schritt?

## "Deepdrill. leading questions

- 1) Key characteristics of  
current status!  
- What makes the issue an issue?
- 2) Desired state  
- Where do want/need to be 6 months from now  
- Measurables for success?
- 3) Promising ideas for  
optimization  
- What can we do differently?  
- What can we drop?  
- What can we develop?
- 4) What is a next decisive step?  
- What would help immediately?

Dr. Andreas Pieper 27.09.2012

28

Integration zusätzlicher spezifischer Vertiefungsaspekte ist möglich:  
Hier Beispiel HR Businesspartner Schnittstelle

Empfehlenswert: Kombination aus Aussagestimulierungen und Fragesätzen

- Roter Faden für 2-Tages-Design
- Bildung von Arbeitsgruppen
- Einsatz von Formatbegrenzungen – Metaplan-Template
- Präsentationsformen – Aktivierung des Plenums
- Themenbündelung und Vertiefung
- Leitfragen für die Themenvertiefung

▪ **Tischordnung und Raumgestaltung**

- Beachtung des eigenen inneren Teams als Moderator



**Tischinseln  
statt U-/Blockform oder  
offener Stuhlkreis**



Dr. Andreas Pieper 27.09.2012

30

Ich habe eine große Präferenz für die Arbeit mit Tischinseln im Raum entwickelt

Großer Vorteil für Gruppierungserfordernisse

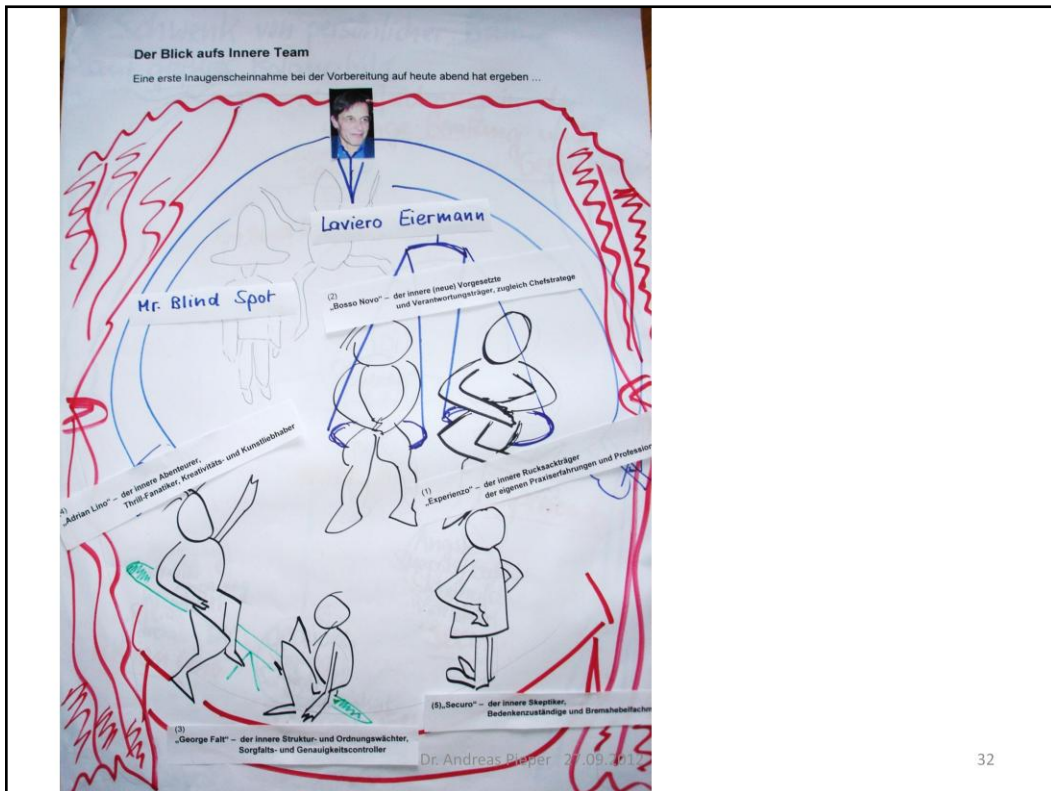
Emotionale Sicherheit und „Mini-Familie“

Oft technisch sicherer (Flaschen, Kaffeetassen, Materialien ..)

Starke Einflussnahme im Vorfeld auf Tagungslogistik und Raumgestaltung:

Größe, Beleuchtung, Medien

- Roter Faden für 2-Tages-Design
- Bildung von Arbeitsgruppen
  
- Einsatz von Formatbegrenzungen – Metaplantemplate
- Präsentationsformen – Aktivierung des Plenums
- Themenbündelung und Vertiefung
- Leitfragen für die Themenvertiefung
- Tischordnung und Raumgestaltung
  
- **Beachtung des eigenen inneren Teams als Moderator**



Zum Schluss Rückbesinnung auf die hier vor 4 Jahren vorgestellten eigenen inneren Wegbegleiter meines „Inneren Teams“.  
 Sie gibt es alle immer noch – denke ich, fürchte ich!

Kurze Vorstellung der Mannschaft: Vorne auf der Bühne

- (1)  
**„Experienzo“ – der innere Rucksackträger  
 der eigenen Praxiserfahrungen und Professionalität**  
 „Alles schon mal vorgekommen, dagewesen, erfolgreich bewältigt!“  
 „Ich bin Dein zuverlässigster Vertrauter, Sparringspartner und professioneller Freund!“
- (2)  
**„Bosso Novo“ – der innere (neue) Vorgesetzte  
 und Verantwortungsträger, zugleich Chefstrategie**  
 „Ich selbst beurteile mich und meine Arbeitsleistung nach strengen Gütekriterien!“  
 „Auch in der Selbständigkeit muss ich gesteuert und kontrolliert werden!“
- (3)  
**„George Falt“ – der innere Struktur- und Ordnungswächter,  
 Sorgfalts- und Genauigkeitscontroller**  
 „Niemals unvorbereitet an die Arbeit gehen (auch nicht in dieses Kolloquium!)!“  
 „Inhaltliche- und mentale Vorabdurchdringung ist für die Arbeit ein Erfolgsschlüssel!“
- (4)  
**„Adrian Lino“ – der innere Abenteurer,  
 Thrill-Fanatiker, Kreativitäts- und Kunstliebhaber**  
 „Alles auf eine Karte!- es drauf ankommen lassen, zählt!“  
 „Ich brauche auch den ungeplanten Raum, muss hin und wieder in die Gefahrenzone!“  
 „Weiß vorher nicht, wie es ausgeht – wie ich hier jemals wieder rauskomme!“
- (5) **„Securo“ – der innere Skeptiker,  
 Bedenkenszuständige und Bremshebefachmann**  
 „Um Himmels Willen, bist Du des Teufels! – Was machst Du da?“  
 „Das kann angesichts der unsicheren wirtschaftlichen Lage überhaupt nicht gut gehen!“

Weiter hinten in der Kulisse , nur schemenhaft

**„Mr. Blind Spot“ – der innere blinde Fleck,  
 der leere Raum, das Undenkbare und Unausprechliche**

**„Laviero Eiermann“ – der innere Hin und her-,  
 Vor und Zurück-, Rauf und Runter Turner**

Heute hat für mich „George Falt“ noch mehr an Gewicht und Bedeutung gewonnen,  
 Seine Präsenz und Stärke ist allerdings zugleich Risiko und buchstäblich Beschwerde!  
 zu starr, inflexibel, geknebelt in der eigenen Methodik, zu fixiert auf die Komplettierung des Designs, der Methode, der Struktur!!

Insofern gilt es, immer wieder mal auch Adrian Lino zum Zuge kommen zu lassen dem Abenteurer, dem freien Raum, der Unvorhersehbarkeit in der Moderation!!



**Vielen Dank für Ihr Interesse und  
Ihre Aufmerksamkeit!**

Dr. Andreas Pieper 27.09.2012

33

Ich hoffe, es waren heute abend ein paar Anregungen für Sie dabei!