



Kofinanziert durch das
Programm Erasmus+
der Europäischen Union

faville
facilitators of virtual learning

Modul 3 – Lesetext 3.3

Moderationstools, -methoden und -techniken: Beschreibung und Anwendung

FAVILLE-Partner

ASTRA - ZDRUŽENIE PRE INOVACIE A ROZVOJ
Slowakei



DIE - Deutsches Institut für Erwachsenenbildung
Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen
Deutschland



ENTRE, s.r.o.
Slowakei



HOU – Hellenic Open University
Griechenland



HT srl
Italien



IDEK - AINTEK SYMVOULOI EPICHEIRISEON EFARMOGES
YPSILIS TECHNOLOGIAS EKPAIDEFSI ANONYMI ETAIREIA
Griechenland



UAb – Universidade Aberta
Portugal



Danksagung: FAVILLE wird durch das Programm Erasmus+ der Europäischen Union unter der Finanzhilfevereinbarung Nr. 2019-1-SK01-KA204-060711 kofinanziert

Haftungsausschluss: Die in dieser Veröffentlichung zum Ausdruck gebrachten Ansichten und Meinungen liegen in der alleinigen Verantwortung des/der Verfasser(s) und spiegeln nicht unbedingt die Ansichten der Europäischen Kommission wider.



Kofinanziert durch das
Programm Erasmus+
der Europäischen Union



ZDRUŽENIE
PRE INOVACIE
A ROZVOJ

Deutsches Institut für
Erwachsenenbildung
Leibniz-Zentrum für
Lebenslanges Lernen



HELLENIC
OPEN
UNIVERSITY



Inhalt

1. Drei Ebenen der Moderation und Lernbegleitung	4
1.1 <i>Umgang mit dem Raum</i>	4
1.2 <i>Begleitung der Menschen</i>	4
1.3 <i>Prozessbegleitung</i>	5
2. Werkzeuge und Techniken für die Online-Moderation	6
2.1 <i>Eisbrecher</i>	6
2.2 <i>Energiser</i>	9
2.2.1 <i>Online-Energiser</i>	13
2.3 <i>Teamarbeit und teambildende Aktivitäten</i>	15
2.4 <i>Ideenfindung und Innovation</i>	17
2.5 <i>Problemlösung</i>	19
2.6 <i>Problemanalyse</i>	23
2.6.1 <i>Dilemmas</i>	25
2.7 <i>Zielsetzung und Entscheidungsfindung</i>	26
2.7.1 <i>Wie Zielsetzungsübungen funktionieren</i>	27
3. Tipps für den richtigen Einsatz von Moderationstools und -techniken in der virtuellen Umgebung	30
4. Ressourcen	35



1. Drei Ebenen der Moderation und Lernbegleitung

Betrachten wir nun den Raum, die Menschen und die Prozessbegleitung. Sie sollten diese drei miteinander verbundenen Ebenen der Lernbegleitung sowohl für die Offline- als auch für die Online-Lernbegleitung berücksichtigen. Die Online-Lernbegleitung erfordert jedoch eine noch sorgfältigere und präzisere Vorbereitung.

1.1 Umgang mit dem Raum

Berücksichtigen Sie die Einrichtungen und die Umgebungs faktoren. Obwohl Sie bei virtuellen Meetings nur begrenzten Einfluss darauf haben, können Sie die Teilnehmenden bitten, sich von einem ruhigen Ort aus (und vor allem mit einer starken und zuverlässigen Internetverbindung) an dem Gespräch zu beteiligen. Auch Pausen sind wichtig, da die Konzentration der Menschen online durch Ablenkungen schneller nachlässt. Wenn Sie aus Zeitgründen keine längeren Pausen einlegen können, kann eine 3-minütige Verschnaufpause, um ein Glas Wasser zu trinken, auf die Toilette zu gehen oder frische Luft zu schnappen, schon viel bewirken.

1.2 Begleitung der Menschen

Sie sollten drei Elemente berücksichtigen: Emotionen, Beziehungen und Engagement. Da Sie nicht persönlich bei den Teilnehmenden anwesend sind, kann es schwieriger sein, ihre Emotionen und Erlebnisse während des virtuellen Meetings zu verstehen. Umso wichtiger ist es, dass Sie andere Wege finden, um am Puls der Gruppe zu sein, z. B. durch häufigere „Mini-Check-ins“ (Daumen hoch/runter) während des virtuellen Meetings. Wenn es um Beziehungen geht, kann die Atmosphäre sehr unterschiedlich sein, je nachdem, ob sich Ihre Teilnehmenden bereits kennen oder ob sie sich völlig fremd sind. In jedem Fall ist es aber wichtig, dass Sie von Anfang an einige Regeln für den Umgang mit anderen aufstellen (z. B. sicherer Raum, aktives Zuhören, Offenheit und Verletzlichkeit, nicht zu raumgreifend auftreten...). Schließlich ist es wichtig, die Teilnehmenden so weit wie möglich



einzuzeichnen, auch wenn dies etwas schwieriger zu bewerkstelligen ist. Nutzen Sie den Chat, um ihre Fragen, Bemerkungen oder Kommentare zu sammeln. Bitten Sie sie, die Hand zu heben, um bestimmte Fragen von Ihnen zu beantworten und teilen Sie sie in kleine Gruppen auf, um eine persönlichere Bindung und einen engeren Austausch zu ermöglichen... Vergessen Sie nicht, dass Sie einen Raum für die Teilnehmenden schaffen, in dem sie sich verbinden, lernen und zusammenarbeiten können, und nicht einen Raum, in dem Sie dem Klang Ihrer eigenen Stimme lauschen!

1.3 Prozessbegleitung

Sie sollten drei Elemente berücksichtigen - Information, Betrieb und Energie. Als Online-Moderator ist es wichtig, dass Sie der Gruppe klare und prägnante Informationen zum richtigen Zeitpunkt und im richtigen Format zur Verfügung stellen. Vergewissern Sie sich beispielsweise, dass Ihre Teilnehmenden wissen, wie sie an dem virtuellen Meeting teilnehmen können und ob sie etwas vorbereiten müssen. Stellen Sie zu Beginn des Meetings den Ablauf vor und geben Sie Tipps zur Nutzung der Plattform, die Sie für das Meeting ausgewählt haben; und stellen Sie am Ende des Meetings die nächsten Schritte und den Folgeprozess vor. Dies steht in Zusammenhang mit der Durchführung und dem reibungslosen Ablauf Ihres virtuellen Meetings - Verfügen Sie über die notwendige technische Ausrüstung und das Material für Ihre Aktivitäten? Schließlich sind Sie auch für das Energiemanagement der Gruppe verantwortlich. Während jeder Teilnehmenden für sein eigenes Engagement in der virtuellen Versammlung verantwortlich und rechenschaftspflichtig ist (woran Sie ihn erinnern sollten), können Sie als Online-Moderator/in eine Menge tun, um die Lernerfahrung durch den Programmablauf zu maximieren. Das Beste, was Sie tun können, ist, das Programm mit Unterstützung Ihrer Co-Moderatorin/Ihres Co-Moderators im Voraus zu planen, um sicherzustellen, dass Sie einen gut durchdachten Ablauf haben, der Energieverluste vermeidet. Aber denken Sie daran, flexibel zu bleiben und Ihre Handlungsweise anzupassen, wenn Sie merken, dass die Gruppe etwas anderes braucht als das, was Sie geplant hatten.



2. Werkzeuge und Techniken für die Online-Moderation

In den folgenden Teilen unseres Lerntextes werden wir die ausgewählten Hauptgruppen der für die Online-Lern- und Veranstaltungsmoderation geeigneten Werkzeuge, Techniken und Methoden genauer beschreiben. Natürlich sind hier nicht alle Arten und alle Gegenstände erfasst.

2.1 Eisbrecher

Eisbrecher spielen eine wichtige Rolle bei Veranstaltungen, bei denen die Kommunikation und das Wohlbefinden der Teilnehmenden als wichtige Faktoren gelten. Sie tragen dazu bei, dass alle Teilnehmenden gleichberechtigt sind, und sie binden die Teilnehmenden voll ein, wenn Sie möchten, dass sie die Ergebnisse der Sitzung oder des Lernprozesses selbst bestimmen. Durch diese Aktivitäten werden die Barrieren abgebaut, die in einer Gruppe oder am Arbeitsplatz durch Hierarchie, Organigramm, Berufsbezeichnungen und verschiedene andere Merkmale bereits bestehen. Eisbrecher sind besonders hilfreich, wenn sich die Teilnehmenden nicht kennen. Sie können aber auch sehr gut zum Aufwärmen dienen, selbst wenn man sich bereits kennt. Ein Eisbrecher kann die Leute zum Reden bringen, sie zum Lachen bringen und den Teilnehmenden helfen, sich von Anfang an wohl zu fühlen.

Es gab einmal eine Zeit, da galten persönliche Eisbrecher einfach als „eine lustige Art, ein Meeting zu beginnen“. Sie dauerten in der Regel etwa 2 Minuten, bevor das Meeting mit 58 Minuten harter Arbeit fortgesetzt wurde.

Aber die Zeiten haben sich geändert. Aufwärmübungen wie diese haben in den letzten Jahren wieder *stark an Bedeutung* gewonnen, da die Forschung immer mehr über ihre Vorteile herausfindet. Und mit der Verlagerung von Meetings ins Internet im Jahr 2020 wurde die Bedeutung virtueller Meeting-Eisbrecher noch deutlicher.



► Vorteile von virtuellen Meeting-Eisbrechern

- Besseres Engagement - Der bekannteste Vorteil eines Eisbrechers ist, dass er den Teilnehmenden hilft, sich zu entspannen, bevor der eigentliche Schwerpunkt der Sitzung beginnt. Die Ermutigung aller Teilnehmenden zu Beginn der Sitzung schafft die Bedingungen für den weiteren Verlauf der Sitzung. Menschen, die sich zu Beginn der Sitzung engagieren, sind mit größerer Wahrscheinlichkeit auch während der gesamten Sitzung engagiert. Dies ist bei virtuellen Meetings, bei denen man sich leicht ablenken kann, von entscheidender Bedeutung.
- Besserer Ideenaustausch - Ihre Teilnehmenden sind nicht nur engagierter, sondern sie steuern auch eher ihre besten Ideen bei. Ein wichtiger Grund, warum Ihre Mitarbeiter/innen ihre besten Ideen nicht in persönlichen Meetings einbringen, ist, dass sie sich vor Kritik fürchten. Eine Online-Software, die den Teilnehmenden Anonymität gewährt und mit Zoom zusammenarbeitet, kann das Beste aus jedem herausholen.
- Gleches Recht für alle - Virtuelle Meeting-Eisbrecher lassen *alle* zu Wort kommen. Sie tragen dazu bei, die Grenzen zwischen verschiedenen Berufsbezeichnungen oder - im heutigen globalen Umfeld - zwischen verschiedenen Kulturen zu überwinden. Sie ermöglichen es selbst der/dem ruhigsten Teilnehmenden (die/der mit der ausgeschalteten Kamera und dem stummgeschalteten Mikrofon), großartige Ideen vorzubringen, die das Engagement für den Rest des Meetings fördern.
- Ermutigung zur Teamarbeit aus der Ferne - Wenn Ihr Team monatelang nicht im Büro war, fühlt es sich möglicherweise von seinen Kollegen abgekoppelt. Es gibt nichts Besseres, um die Teamarbeit online zu fördern, als ein virtueller Meeting-Eisbrecher. Sie können dies durch teambasierte Quizspiele, Aktivitäten oder offene Fragen erreichen, die Ihre Mitarbeiter wieder zur Zusammenarbeit bringen.
- Sie können sich ein besseres Bild von Ihrem Team machen - Manche Menschen sind besser an die Arbeit von zu Hause aus angepasst als andere



- das ist eine Tatsache. Virtuelle Meeting-Eisbrecher geben Ihnen die Möglichkeit, die Stimmung im Raum einzuschätzen und den Rest des Meetings entsprechend zu gestalten.

► **Wann sollte man Eisbrecher für virtuelle Meetings verwenden?**

Virtuelle Meeting-Eisbrecher lassen Ihr Team so kalt wie gebrochenes Eis. Es gibt jedoch einige Szenarien, in denen virtuelle Meeting-Eisbrecher einige der gerade genannten Vorteile nutzen können.

- Zu Beginn jeder Sitzung - ja, wirklich, *jeder* Sitzung. Die Aktivitäten der ersten 5 Minuten eines Meetings sind einfach zu wichtig, daher sollten Sie jedes Mal genutzt werden, wenn Ihr Team online zusammenkommt.
- Bei einem neuen Team - Zoom-Meetings mit einer Gruppe von Fremden sind zu Recht beängstigend. Wenn Ihr Team eine Zeit lang zusammenarbeiten wird, müssen Sie das Eis so schnell und effektiv wie möglich brechen.
- Nach einer Unternehmensfusion- – Wenn zwei Teams aus zwei verschiedenen Unternehmen zu einer plötzlichen Partnerschaft gezwungen werden, liegt immer eine gewisse Distanz in der Luft. Regelmäßige virtuelle Eisbrecher während Ihrer Online-Meetings helfen, das Misstrauen gegenüber dem „anderen Team“ zu beseitigen und alle auf die gleiche Seite zu bringen.
- Als Abschluss- – Wer sagt denn, dass man mit einem Eisbrecher eine Sitzung nur beginnen kann? Nun, eigentlich ist er dazu da, aber man kann auch Meetings damit beenden. Eine lustige Auflockerung am Ende eines Meetings durchbricht die geschäftliche Atmosphäre der vorangegangenen 55 Minuten und gibt Ihren Mitarbeitern das Gefühl, sich positiv zu verabschieden.

Möchten Sie einen genaueren Blick auf die verschiedenen Arten von Eisbrechern werfen? Schauen Sie in der FAVILLE-App nach: <https://favilleapp.ht-apps.eu/de/> (Setzen Sie bei „Phase“ die Filtereinstellung „Eisbrecher“)



2.2 Energiser

Es handelt sich um kurze, teambildende Übungen, die darauf abzielen, Schüchternheit zu überwinden und die Energie in einer Gruppe von räumlich verteilten Personen zu steigern. Online-Aufwärmübungen sind besonders zu Beginn eines Online-Meetings, eines Workshops oder einer virtuellen Arbeitssitzung, die in einem Videoanruf mit einer Gruppe von Personen stattfindet, nützlich. Sie sind nützlich als Einführung, damit die Teilnehmenden wissen, mit wem sie während der Sitzung zusammenarbeiten werden.

Teilnehmende für einen Online-Workshop zu gewinnen, kann für alle Moderatoren eine Herausforderung sein. Sitzungen in einer Online-Umgebung, aber auch die Arbeit den ganzen Tag am Bildschirm können anstrengend sein und sich auf das Energieniveau Ihrer Teilnehmenden auswirken, ganz zu schweigen von Ihnen als Moderator. In Live-Settings verwenden Moderatoren oft Energiser, um die Energie von Einzelpersonen und Gruppen zu steigern. Energiser können Elemente von körperlicher Aktivität enthalten, Spaß und Lachen fördern oder die Teilnehmenden mit Spielen anregen.

Auch wenn Teams per Videochat miteinander in Kontakt treten und in Online-Tools für Workshops zusammenarbeiten müssen, können Sie Ihr Team dennoch einbinden und beleben, indem Sie Spiele für virtuelle Meetings und Online-Energiser verwenden, die auf die Remote-Umgebung zugeschnitten sind oder angepasst wurden.

Im folgenden Abschnitt werden wir uns auf verschiedene Funktionen von Online-Energisern und Spielen für virtuelle Meetings sowie auf einige Tipps für deren Einsatz konzentrieren.

► Zweck und Vorteile von Online-Energisern

Meetings und Workshops sind nur dann am effektivsten, wenn Ihre Teilnehmenden engagiert sind und die Energie haben, sich einzubringen und ihr Bestes zu geben. Damit der Workshop angenehm und produktiv verläuft, ist es bei einem Online-



Workshop entscheidend, die Teilnehmenden aus der Ferne bei Laune zu halten und zu motivieren.

Vor allem für Menschen, für die die Teilnahme an virtuellen Workshops und Online-Meetings neu ist, kann es von großem Nutzen sein, ihnen zu helfen, Spaß zu haben und in einem virtuellen Raum miteinander zu interagieren. Zoom-Teambuilding oder Online-Meetings können mit einer einfachen virtuellen Aktivität sofort zugänglicher gemacht werden. Online-Meeting-Spiele wie die folgenden können dazu beitragen, dass die Leute lockerer werden und sich kennenlernen, während sie gleichzeitig das Unbehagen beseitigen, das bei einem Meeting per Videochat auftreten kann. Online-Energiser können auch den Unterschied ausmachen, ob ein Workshop produktiv ist oder sich für die Beteiligten wie Zeitverschwendungen anfühlt. Schauen wir uns die verschiedenen Vorteile dieser Aktivitäten an, bevor wir uns in unsere Sammlung von Energisern stürzen.

Online-Energiser haben eine Vielzahl von Vorteilen, einige offensichtlich, andere weniger. Es ist wichtig, die Energie und das Engagement in jedem Workshop aufrechtzuerhalten. Wenn Sie jedoch aus der Ferne arbeiten, ist es noch wichtiger, dies in Ihre Agenda aufzunehmen. Hier sind einige der wichtigsten Vorteile der Online-Energiser.

► Engagement

Es ist wichtig, dass sich das Team in einer Onlinebesprechung engagiert, um sicherzustellen, dass es diese als wertvoll und produktiv empfindet. Besprechungen mit vielen unkonzentrierten Diskussionen, schwierigen Aufgaben ohne ausreichende Abwechslung oder vielen informationslastigen Sitzungen können für jedes Team kräftezehrend sein - umso mehr, wenn sich alle Teilnehmenden an ihren Computern anmelden und gleichzeitig über die Webcam chatten.

In Remote-Umgebungen ist es für die Teilnehmenden viel einfacher, sich abzuwenden oder abgelenkt zu werden, allein durch die Tatsache, dass sie nicht physisch im Raum anwesend sind und möglicherweise andere Tabs in ihrem



Browser geöffnet haben. Außerdem kann es für einen Moderator schwierig sein, das Energieniveau der Gruppe ohne körperliche Anzeichen und Körpersprache zu beurteilen.

Der Einsatz von Online-Energisern mit Schwerpunkt auf die Förderung verschiedener Fähigkeiten, körperliche Aktivität, Spaß oder Gruppenenergie legen, kann ein effektiver Weg sein, um die Teilnehmenden während der gesamten Veranstaltung am Ball zu halten.

► Schaffen Sie Abwechslung in Ihrer Agenda

Einige der besten Workshops und Sitzungen profitieren von der Variation der Methoden oder Übungen. Das kann bedeuten, dass man zwischen kreativen und wichtigen, auf Fähigkeiten basierenden Aktivitäten wechselt oder nach der Leitung einer Schulungssitzung Diskussionen in kleinen Gruppen anregt. In einer Online-Umgebung sind die Möglichkeiten für eine sinnvolle Abwechslung begrenzt, allein schon deshalb, weil Ihre Teilnehmenden wahrscheinlich alle an ihrem Schreibtisch sitzen und auf ihren Bildschirm schauen.

Ein virtueller Energiser, der die Teilnehmenden dazu anregt, sich von ihrem Schreibtisch zu erheben, ein Spiel zu spielen oder Fähigkeiten zu trainieren, die während des Haupt-Workshops nicht trainiert werden, kann unmittelbar dazu beitragen, die Dinge am Laufen zu halten und einen dynamischen Workshop zu schaffen.

Energiser sind oft eine gute Möglichkeit, um sich auf bestimmte Aufgaben vorzubereiten: Wenn Sie nach einer schwierigen Gruppendiskussion die Köpfe frei bekommen wollen, schieben Sie einen lustigen Energiser ein. Wenn Sie wissen, dass die nächste Aufgabe von den Teilnehmenden vollen Einsatz verlangt, sollten Sie eine ruhigere Tätigkeit wählen. Sie sollten zwar versuchen, Energiser in Ihre Agenda einzuplanen - insbesondere bei längeren Workshops -, aber es ist auch eine bewährte Methode, ein paar erprobte Energiser in der Tasche zu haben, nur für den Fall, dass Ihre Gruppe einen neuen Energieschub braucht.



► Es soll Spaß machen

Online-Sitzungen sind berüchtigt für ihre Lahmheit. Vor allem unter schwierigen Bedingungen wie der Selbstisolation kann es sehr hilfreich sein, etwas Spaß einzubringen und Raum für die Teams zu schaffen, damit sie sich kennenlernen und zusammenarbeiten können, um einen Workshop aufzuwerten und den Zusammenhalt und die Motivation des Teams zu stärken.

Gute Online-Energiser eignen sich nicht nur zur Steigerung des Energieniveaus, sondern auch zur Verbesserung der Stimmung in der gesamten Sitzung und zur Verbesserung der Wahrnehmung von Remote-Meetings in Ihrem Unternehmen insgesamt. Wenn Sie vor großen organisatorischen Herausforderungen stehen und entsprechende Workshop-Aufgaben haben, kann es von Vorteil sein, in Ihrer Agenda einen Kontrapunkt und Ausgleich zu schaffen. Lustige Spiele für virtuelle Meetings wie die folgenden können der perfekte Weg sein, um dies zu erreichen. Denken Sie daran, dass virtuelle Besprechungen oder Online-Workshops in entfernten Umgebungen oft die einzige Gelegenheit sind, bei der Ihr Team einander sieht und ohne Text direkt miteinander spricht. Nutzen Sie diese Gelegenheit, um Ihr Team mit einem unterhaltsamen Energiser zusammenzubringen, der die Zusammenarbeit nicht nur im unmittelbaren Workshop, sondern auch während ihrer gesamten beruflichen Laufbahn verbessern kann.

► Unbehagen abbauen

Wenn die Teilnehmenden Ihres Online-Workshops sich nicht gut kennen, kann die Arbeit in einer Remote-Umgebung eine Herausforderung sein. Für die introvertierten oder schüchternen Mitglieder Ihres Teams kann es entmutigend sein, in einer Online-Sitzung vor dem gesamten Unternehmen zu sprechen. Online-Energiser eignen sich hervorragend, um Menschen zu ermutigen, sich zu Wort zu melden und sich zu engagieren, und tragen oft dazu bei, eine Basis zu finden für spätere, schwierige Gespräche.



In manchen Online-Energisern stehen Sie vielleicht auch mal etwas albern da, aber wenn Sie dies mit allen anderen in Ihrem Team tun, kann es eine ausgleichende Kraft sein, die allen hilft, sich auf die gleiche Seite zu stellen. Dies kann besonders nützlich sein, wenn in einer Sitzung Personen unterschiedlicher Führungsebenen zusammenarbeiten.

2.2.1 Online-Energiser

Bei der Auswahl eines Online-Energisers lohnt es sich, einen Blick auf Ihre Agenda zu werfen und herauszufinden, welche Art von Energiser wohl am effektivsten ist. Wenn Sie einen sehr diskussionsintensiven Workshop veranstalten, könnte Ihr virtueller Energiser eher eine nonverbale oder physische Form annehmen. Wenn Ihr Team aus vielen visuellen Denkern besteht, sollten Sie vielleicht einen Energiser ausprobieren, bei dem gezeichnet wird. Vielleicht braucht Ihr Team eine kleine Abwechslung, um Spaß zu haben und neue Energie zu tanken.

Denken Sie daran, dass Energiser die Stimmung heben und einen Kontrapunkt setzen sollen. Viele dieser Energiespender eignen sich zwar für jede Fernbesprechung, aber es lohnt sich, sie nach Möglichkeit auf Ihre Gruppe zuzuschneiden. Wir können die Online-Energiser in die folgenden Gruppen einteilen: Aufwärm-Energiser, Spaß-Energiser, fähigkeitsbasierte Energiser, Energiser für Online-Teambuilding.

► Aufwärm-Energiser

Diese Energiser eignen sich hervorragend, wenn eine neue Gruppe mit der Arbeit beginnt oder neue Teammitglieder in eine bestehende Gruppe eingeführt werden. Kennenlernspiele und Online-Eisbrecher haben einige Gemeinsamkeiten mit dieser Kategorie, auch wenn diese Aktivitäten ein wenig breiter angelegt sind. Obwohl diese Online-Aufwärmübungen zu jedem Zeitpunkt Ihres virtuellen Workshops durchgeführt werden können, sind sie besonders nützlich zum Aufwärmen Ihrer



Gruppe und als Motivation für den bevorstehenden Online-Workshop. Verschiedene Arten von Aufwärmübungen/Energisern können Sie in der FAVILLE-App kennenlernen.

► Lustige Online-Energiser

Spiele für virtuelle Meetings müssen Spaß machen. Der Hauptzweck dieser Online-Energiser ist es, Spaß zu haben, Lachen und Energie zu erzeugen und Freiraum zwischen komplexeren Aufgaben zu schaffen. Lustige Energiser können für jedes virtuelle Team ein wesentliches Element von Meetings sein. Eine Mischung aus aktiven Energisern und solchen, die einfach nur zum Lachen anregen sollen, hat sich hier bewährt.

► Fähigkeitsbasierte Online-Energiser

Diese virtuellen Energiser-Spiele und -Übungen eignen sich hervorragend, um Ihr Team herauszufordern und den Einsatz bestimmter Fähigkeiten wie aktives Zuhören, Gedächtnis oder kritisches Denken zu fördern. Sie sind in der Regel tiefgreifender und etwas komplizierter, können aber in längeren Remote-Workshops oder sogar als einmalige Übungen zur Einbindung eines Fernteam gute Ergebnisse erzielen. Schauen Sie sich die FAVILLE-App die Energiser „Online Pitch“ und „Powerpoint Karaoke“. Hier finden Sie auch weitere Aufwärmübungen.

► Energiser für das Online-Teambuilding

Alle hier vorgestellten Online-Energiser eignen sich gut für die Vernetzung von Fernarbeitern und die Teambildung. Diese Übungen sind jedoch tiefgreifender und speziell für die Förderung der Teamarbeit oder das gegenseitige Kennenlernen in der Gruppe konzipiert. Weitere Informationen finden Sie in der FAVILLE-App, schauen Sie sich diese Methoden an: „Virtuelle Schnitzeljagd“, „Errate den Schreibtisch!“, „Gemeinsam kritzeln“ oder „Ein Foto meiner Schuhe“.



2.3 Teamarbeit und teambildende Aktivitäten

Durch den Einsatz von Moderationstechniken und Teambuilding-Aktivitäten können wir die Teamarbeit unterstützen und besser aufeinander abgestimmte und so effektivere Teams bilden. Durch die Förderung von Vertrauen und Offenheit wird die Zusammenarbeit verbessert und die Teamdynamik effektiv gesteuert. Bei der Teambildung geht es darum, die Fähigkeiten, Schulungen und Ressourcen bereitzustellen, die Ihre Mitarbeiter benötigen, damit sie harmonisch zusammenarbeiten können. Um wirklich effektiv zu sein, muss jedoch ein kontinuierlicher Prozess entstehen, der in die Kultur Ihres Teams und Ihrer Organisation eingebettet ist.

Es gibt eine Zeit für teambildende Übungen, aber sie müssen ein klares Ziel haben, wie z. B. die Verbesserung einer bestimmten Fähigkeit, und sie müssen gut konzipiert sein, um Konflikte zu vermeiden. Bei der Teambildung geht es darum, Menschen zusammenzubringen und zu ermutigen, anstatt sie zu spalten und zu demoralisieren. Wettbewerbsübungen bringen jedoch unweigerlich sowohl Verlierer als auch Gewinner hervor und können dazu führen, dass Ihre Teammitglieder gegeneinander arbeiten. Vermeiden Sie also diese Art von Aktivitäten - sie können leicht nach hinten losgehen. In der FAVILLE-App finden Sie Beispiele für die entsprechenden Moderations-Techniken.

► **Machen Sie den ersten Schritt:** Ermittlung der Bedürfnisse Ihres Teams

Der erste und wichtigste Schritt bei der Planung von Teambuilding-Aktivitäten ist die Ermittlung der Stärken und Schwächen Ihres Teams.

- Stellen Sie zunächst die folgenden Fragen, um die Ursache von Problemen zu ermitteln:
- Gibt es Konflikte zwischen bestimmten Personen, die zu Spaltungen innerhalb des Teams führen?
- Müssen sich die Teammitglieder besser kennen lernen?



- Konzentrieren sich einige Mitglieder nur auf ihren eigenen Erfolg und schaden dadurch der Gruppe?
- Beeinträchtigt schlechte Kommunikation den Fortschritt der Gruppe?
- Müssen die Menschen lernen, zusammen zu arbeiten, anstatt einzeln?
- Beeinträchtigen einige Mitglieder durch Widerstand gegen Veränderungen die Fähigkeit der Gruppe, voranzukommen?
- Braucht die Gruppe einen moralischen Anschub?

Einzelne Teambuilding-Übungen sind eine Möglichkeit, die Bindungen innerhalb Ihres Teams zu stärken, aber sie sind keine Abkürzung zum Erfolg. Stattdessen müssen Sie die Teambildung zum Bestandteil der Denkweise Ihrer Gruppe machen.

Denken Sie zunächst an das teambildende Potenzial von Routineaktivitäten am Arbeitsplatz. Nutzen Sie dann die folgenden vier Strategien, um die Stärke, den Zusammenhalt und die Effektivität Ihres Teams Tag für Tag zu verbessern:

► **Lernen Sie Ihr Team kennen**

Ihr Team setzt sich aus Menschen mit unterschiedlichen Bedürfnissen, Ambitionen und Persönlichkeiten zusammen. Wenn man sie kennenlernt und ihnen hilft, sich gegenseitig kennenzulernen, kann ein zufriedenes, vertrauensvolles Team entstehen.

► **Arbeiten Sie auf ein gemeinsames Ziel hin**

Sie können Ihre Teammitglieder zusammenbringen, indem Sie sie für eine gemeinsame Vision oder ein gemeinsames Ziel begeistern. Ein klar definiertes Ziel kann verhindern, dass Einzelne in verschiedene Richtungen gehen, was frustrierend und ineffektiv ist.

Die Erstellung einer Teamcharta kann Ihren Mitarbeitern eine schriftliche Definition des Zwecks und der Ziele des Teams liefern. Strategien, ein Team für ein gemeinsames Ziel zusammenzubringen, finden Sie in unserer FAVILLE-App.



► Entwickeln Sie starke Teamfähigkeiten

Ihr Team muss die richtigen Fähigkeiten und Kompetenzen entwickeln, um seine Ziele zu erreichen. Die Entwicklung belastbarer Fähigkeiten und die Zuordnung Ihrer Mitarbeiter zu den für sie am besten geeigneten Aufgaben kann zu einem leistungsfähigeren, motivierteren Team führen.

► Verbindung mit einem virtuellen Team

Es kann schwierig sein, eine Beziehung zwischen Teammitgliedern aufzubauen, die sich nie oder nur selten persönlich treffen. Zeitzonen und kulturelle Unterschiede können eine zusätzliche Herausforderung darstellen, wenn es um Teambuilding-Aktivitäten oder Strategien für Remote-Teams geht. Die Mitglieder Ihres Remote-Teams fühlen sich vielleicht von ihren Kollegen isoliert, daher werden sie wahrscheinlich Gelegenheiten begrüßen, „virtuell“ Kontakte zu knüpfen, ihre Kenntnisse zu vertiefen und auch Spaß zu haben.

Dank einer Vielzahl von Online-Tools ist es möglich, regelmäßig und effektiv mit den Mitgliedern virtueller Teams zu kommunizieren. Der Schlüssel zum Aufbau eines effektiven Teams liegt jedoch eher in der Art und Weise, wie die Teammitglieder kommunizieren, als in der verwendeten Technologie.

2.4 Ideenfindung und Innovation

Ideenfindungstechniken können in dem Moment eingesetzt werden, in dem Sie Ihre Gruppe in den kreativen Denkmodus versetzen und so die Innovation fördern. Helfen Sie den Menschen, neue Perspektiven zu finden und bauen Sie auf die kollektive Inspiration Ihrer Gruppe. Ideen sind der Schlüssel zur Innovation. Ideen müssen umgesetzt werden, und da die Ausführung wiederum der Schlüssel zum Lernen ist, sind neue Ideen für jede Art von Verbesserung notwendig.

Es liegt auf der Hand, dass Ideen allein nicht ausreichen, um Innovationen zu verwirklichen, denn man muss in der Lage sein, einen systematischen Prozess für



das Management dieser Ideen aufzubauen. Bei der Ideenfindung geht es nicht nur darum, eine große Menge an Ideen zu generieren, sondern auch um die Qualität der generierten Ideen. Daher kann es natürlich manchmal schwierig sein, exzellente Ideen zu entwickeln. Es ist nicht ungewöhnlich, dass wir in unseren alten Gewohnheiten und Routinen feststecken, wenn wir eigentlich etwas Neues schaffen sollten. Arbeiten Sie mit Ihren Gruppen zusammen und zeigen Sie ihnen, dass es manchmal besser ist, dem Fortschritt Vorrang vor der Perfektion zu geben. Versuchen Sie zu erklären, dass die Sichtweisen auf Herausforderungen und Chancen vielfältig sein können und dass es beim Entwickeln von Ideen keine Grenzen gibt. Sie könnten auch darauf hinweisen, dass es nicht gefährlich ist, sich auf das Unbekannte einzulassen, sondern es auch Spaß machen kann.

► Was ist Ideenfindung und warum ist sie wichtig?

Als Ideenfindung wird der Prozess der Bildung, Entwicklung und Kommunikation abstrakter, konkreter oder visueller Ideen bezeichnet. Das ist der Anfang des Ideenmanagement-Trichters und konzentriert sich darauf, mögliche Lösungen für wahrgenommene oder tatsächliche Probleme und Chancen zu finden.

Wie bereits erwähnt, sind Ideen der erste Schritt zur Verbesserung. Der Fortschritt, den wir als einzelne Menschen machen, hängt von neuen Ideen ab. Aus der Sicht des Einzelnen können neue Ideen helfen, voranzukommen, wenn man sich bei einer Aufgabe festgefahren fühlt oder ein bestimmtes Problem nicht lösen kann. Wenn es um Ihr Unternehmen geht, ist das Generieren und Sammeln neuer Ideen von Ihren Mitarbeiter/innen oder Lernenden der beste Weg, um kreatives, verborgenes Wissen zu entdecken. Die Fähigkeit, neue Ideen zu kreieren und zu entwickeln, ermöglicht es Ihnen:

- Relevant zu bleiben
- Positive Veränderungen in Ihrer Organisation zu bewirken

Vielleicht ist es Ihr Unternehmensziel, Ihre Effizienz und die Ihres Teams zu verbessern, oder Sie brauchen neue Ideen, um Ihr Produkt weiterzuentwickeln?



Kofinanziert durch das
Programm Erasmus+
der Europäischen Union



ZDROŽENIE
PRE INOVÁCIU
& REZOVO

Deutsches Institut für
Erwachsenenbildung

Lehrlings-Zentrum für
Berufsbildungszentren

ENTRE

HELLENIC
OPEN
UNIVERSITY

ht

idec

UNIVERSITÄT
AbERTA
www.aberta.pt

Unabhängig von Ihren Zielen oder der Art der Ideen, die Sie suchen, sollen neue Ideen Ihre Arbeitsweise verbessern.

In größerem Maßstab sind die Volkswirtschaften auf Innovationen angewiesen, um Wachstum und Wohlstand zu steigern. Innovation schafft neue Technologien und Unternehmen, die neue Arbeitsplätze für die Menschen schaffen.

Auch wenn es bei der Innovation nicht nur um Ideen geht, so sind sie doch ein wichtiger Bestandteil der Gleichung, da es das eine ohne das andere nicht geben würde.

2.5 Problemlösung

Konflikte sind ein natürlicher und normaler Bestandteil eines Teams wie am Arbeitsplatz, auch in einer virtuellen Umgebung. Manche sagen, es sei sogar noch schwieriger, einen Konflikt im virtuellen Umfeld zu lösen. Für jedes Team, das seine Ziele erreichen will, sind Konflikte unvermeidlich. Auch wenn es zu Differenzen kommt, muss das Ergebnis nicht zwangsläufig negativ sein. Konflikte können auch Chancen bieten. Konflikte fordern uns heraus, schärfer zu denken, kreativer zu sein, mehr Verständnis zu entwickeln und nach alternativen Wegen zu suchen, die effizienter, effektiver und produktiver sind. Ungelöste Konflikte können jedoch zum Scheitern einer Gruppe führen. Wenn Konflikte nicht angesprochen werden, können sie die Arbeitsmoral beeinträchtigen, die Leistung mindern und die Fehlzeiten erhöhen. Dies führt zu erhöhtem Stress unter den Teammitgliedern, geringerer Produktivität und im schlimmsten Fall zu Aggression oder Gewalt. Studien zeigen, dass Führungskräfte mindestens 25 Prozent ihrer Zeit damit verbringen, Konflikte am Arbeitsplatz zu lösen. Dies wirkt sich auf die Leistung der Arbeitsgruppe aus und kann sich tiefgreifend auf die Leistung der Gruppe oder sogar der Organisation auswirken. Konflikte müssen, wie jeder andere wichtige Geschäftsprozess auch, gemanagt werden.



► Komponenten eines Konflikts

Ein Konflikt entsteht, wenn in einem Bereich, in dem das Ergebnis den Menschen wichtig ist, unterschiedliche Auffassungen, Ziele oder Werte aufeinandertreffen. Der Keim des Konflikts kann in der Uneinigkeit über die Art und Weise, wie das gemeinsame Ziel erreicht werden soll, oder in der generellen Uneinigkeit über dieses Ziel liegen. Wenn es zu Konflikten kommt, können verschiedene Differenzen im Spiel sein. Es kann sein, dass die Teammitglieder unterschiedliche Auffassungen darüber haben, wo das Problem liegt, oder dass sie sich zwar einig sind, was das Problem ist, aber eine andere Sichtweise darauf haben, oder dass sie die gleiche Sichtweise haben, aber unterschiedliche Ideen, wie das Problem zu lösen ist.

- *Kommunikation* - Kommunikation kann Konflikte sowohl verursachen als auch lösen. Wie andere Fähigkeiten auch, muss effektive Kommunikation gelernt werden. Ein Mangel an offener Kommunikation kann dazu führen, Konflikte zu unterdrücken und so eine Abwärtsspirale von Missverständnissen und Feindseligkeit auslösen. Eine wirksame Kommunikation (einschließlich des aktiven Zuhörens) ist das Mittel, mit dem Meinungsverschiedenheiten verhindert, bewältigt oder gelöst werden können.
- *Inkonsequenz* - immer dann, wenn Unternehmensrichtlinien geändert, uneinheitlich angewandt werden oder gar nicht vorhanden sind, sind Missverständnisse vorprogrammiert. Die Mitarbeiter müssen die Regeln und Richtlinien des Unternehmens kennen und verstehen; sie sollten nicht raten müssen. Inkonsequenz am Arbeitsplatz ist eine häufige Ursache für Konflikte.
- *Vielfalt* - Menschen sind Individuen, und sie unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht. Diese Unterschiede sind oft ein Ausgangspunkt für Konflikte. Es gibt verschiedene Stile, wie wir mit Menschen und Problemen umgehen. Die Teammitglieder müssen ihren eigenen Stil verstehen und lernen, andere Stile zu akzeptieren. Konflikte können auch durch unterschiedliche persönliche Werte verursacht werden. „Fraktionen“ können zu Klatsch und Tratsch, Misstrauen und schließlich zu Konflikten führen. Die Gruppe muss lernen, Vielfalt zu akzeptieren und als Team zu arbeiten. Das Hervorheben von



Unterschieden hilft den Teammitgliedern, nach Gemeinsamkeiten zu suchen.

Die meisten Teams sind in Bezug auf Alter, Geschlecht, Kultur, Erfahrung und Wissen heterogen. Sie können auch verschiedene Rassen, Überzeugungen, Religionen oder Behinderungen haben. Diese Vielfalt kann zwar zu Konflikten führen, aber Teams, die lernen, ihre Unterschiede zu akzeptieren und neue Ideen zu schätzen, können Konflikte in kreative Zusammenarbeit umwandeln.

- **Perspektive** - So wie zwei oder mehr Teilnehmende gegensätzliche Arten und Weisen haben können, können sie auch gegensätzliche Wahrnehmungen haben. Sie können ein und denselben Vorfall auf sehr unterschiedliche Weise betrachten. Zum Beispiel haben wir jetzt vier Generationen am Arbeitsplatz. Jede Generation bringt eine andere Perspektive ein.
- **Emotionale Intelligenz** - Emotionale Intelligenz ist eine persönliche Eigenschaft, die sehr nützlich ist, um Konflikte zu reduzieren. Menschen mit einem höheren EQ sind einfühlsamer und sensibler für die Gefühle anderer. Die gute Nachricht ist, dass jeder seinen EQ steigern kann, indem er die Fähigkeit entwickelt, Professionalität mit Emotionen wie Sensibilität und Einfühlungsvermögen effektiv zu verbinden.

► Wozu Konfliktlösungsspiele?

Spiele können echte Konflikte aufdecken - mitsamt Emotionen, Persönlichkeiten, Missverständnissen und Reaktionen. Durch Spiele erlebt das Team Konflikte in einem sicheren Umfeld. Kompetente Moderation ist der Schlüssel. Als Moderator/in müssen Sie das Geschehen im Auge behalten, Notizen machen, ermutigen, umleiten und sogar die Aktivitäten für eine Diskussion mittendrin unterbrechen, falls nötig. Das Austragen von Konflikten kann für viele Teammitglieder ein heikles Thema sein, daher müssen Sie sie unterstützen und ermutigen, während sie ebenjene Fähigkeiten üben und sich mit ihnen vertraut machen. Sie werden feststellen, dass bei vielen dieser Spiele kleine Teams empfohlen werden, damit alle Teilnehmenden in den Prozess eingebunden sind. Eine weitere Möglichkeit, die



Beteiligung zu maximieren, ist der Einsatz von „Beobachtern“, die während der Nachbesprechung ein exzellentes „Gesamtbild“-Feedback geben können.

Um eine hohe Beteiligung während des Spiels und während der Nachbesprechung aufrechtzuerhalten, sollten Sie überlegen, ob Sie die Diskussionsfragen am Ende der Spiele an kleine Teams verteilen, damit diese vor der Diskussion in der großen Gruppe eine eigene Vorbesprechung durchführen können. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass jeder die Erfahrungen mit seiner eigenen Situation in Verbindung bringt und sich an der Diskussion beteiligt. Genauso wichtig wie die Beteiligung aller am Spiel ist die Beteiligung aller an der Diskussion, in der der größte Teil des Lernens stattfindet. Wenn Teams die Vorteile von Konflikten erkennen, verlieren sie allmählich einen Teil der Angst, die mit Konflikten verbunden ist. Teambuilding-Spiele sind der perfekte Weg für ein Team, diese Vorteile zu kennenzulernen. Die Nachbesprechung vieler Konfliktlösungsspiele dauert länger als die eigentliche Aktivität, da die Teilnehmenden einige grundlegende Verhaltensweisen und Überzeugungen in Bezug auf Konflikte ändern wollen. Planen Sie genügend Zeit für die Diskussion ein, denn wenn Sie sie zu knapp kalkulieren, fehlt dem Team die nötige Zeit, die einige für die Veränderung brauchen.

► Aktivitäten zur Problemlösung

Problemlösungsaktivitäten sind in erster Linie darauf ausgerichtet, eine Gruppe oder ein Team dabei zu unterstützen, zunächst Probleme und Herausforderungen zu identifizieren, mögliche Lösungen zu finden und sich dann mit der geeignetsten Lösung auseinanderzusetzen.

Es ist nicht einfach, effektive Lösungen für komplexe Probleme zu finden, aber mit den richtigen Techniken, Methoden, Spielen und Kreativitätsübungen können Sie Ihrem Team helfen, den Prozess effizienter zu gestalten.

Denken Sie daran, dass nicht alle Probleme gleich sind und dass Organisationen unterschiedlicher Größe, Geschäftsphasen und Branchen unterschiedliche



Kofinanziert durch das
Programm Erasmus+
der Europäischen Union



ZDROŽENIE
PRE INOVÁCIU
& REZOVO



Deutsches Institut für
Erwachsenenbildung

Lehrling-Zentrum für
Berufsbildungszentren

ENTRE

HELLENIC
OPEN
UNIVERSITY

ht

idec

UNIVERSITÄT
AbERTA
www.aberta.pt

Problemlösungstechniken benötigen. Die Lösungen werden wahrscheinlich auch je nach dem Team unterschiedlich ausfallen.

► Was ist ein Problemlösungsprozess?

Wenn ein Team oder eine Einzelperson auf ein Problem oder eine Herausforderung stößt, kann es verlockend sein, baldmöglichst eine schnelle und brauchbare Lösung zu finden, ohne vorab die Art des Problems analysiert zu haben und eine Lösung auf strukturierte Weise zu suchen. Ohne einen klaren Prozess können die Versuche, Probleme oder Herausforderungen zu lösen, unstrukturiert und frustrierend werden. End-to-End-Problemlösungsprozesse bieten einen Rahmen für eine Gruppe, um Probleme jeglicher Größe oder jeglichen Umfangs anzugehen und Ergebnisse zu erzielen

Die im Folgenden vorgestellten Techniken bieten eine solide Architektur für die Problemlösung, die eine Gruppe durch alle Problemlösungsschritte führt, die notwendig sind, um von der genauen Identifizierung von Problemen und Herausforderungen zur Entwicklung, Einführung und Aufzeichnung geeigneter Lösungen zu gelangen. Auch hier finden Sie alle Techniken in der FAVILLE-App.

2.6 Problemanalyse

Es werden Werkzeuge und Techniken vorgestellt, um komplexe Situationen zu analysieren und zu verstehen, um Kreativität freizusetzen und neue Erkenntnisse zu gewinnen. Stellen Sie sicher, dass Ihre Gruppe die Ausgangssituation erfasst und alle Teilnehmenden ein gründliches Verständnis bekommen, bevor sie zu Entscheidungen übergehen. Sie müssen zusammen mit Ihrer Gruppe ein gemeinsames Verständnis des Problems entwickeln und die Aspekte ermitteln, die am ehesten für eine Intervention in Frage kommen. Um die Tools und Techniken für die Problemanalyse nutzen zu können, müssen die Teilnehmenden alles über das Problem und insbesondere über die Ursachen erfahren, die für eine Intervention



notwendig sind. Die Teilnehmenden an einem Kooperationsprozess bringen oft ihre eigenen (manchmal widersprüchlichen) Vorstellungen von den Hauptursachen und den wirksamsten Maßnahmen mit. Um einen Konsens über die „wahre“ Natur des Problems zu erzielen, ist nicht nur eine sorgfältige technische Analyse erforderlich, sondern auch eine Analyse der individuellen Ansichten. Um zu einer gemeinsamen Definition des Problems zu gelangen, entwickeln einige Gruppen zunächst eine Reihe gemeinsamer Annahmen und erstellen dann eine „Problemkarte“, um mögliche Ursachen grafisch darzustellen und um zu ermitteln, welche der Annahmen am ehesten für die Problemlösung geeignet sind.

Sobald sich die Teilnehmenden einig sind, dass das Problem gut definiert ist und die wichtigsten Annahmen geteilt werden, gilt diese Phase als abgeschlossen. Die Bedeutung der Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses liegt darin, dass es die Grundlage für die nachfolgende Analyse bildet. Es ist eine Voraussetzung für die Schaffung von Engagement für die Ausführung der von der Gruppe entwickelten Strategie. Sobald die Beteiligten beginnen, die Annahmen der anderen zu verstehen, ist es einfacher, einen Konsens darüber zu erzielen, was das Problem ist und welche Art von Interventionen wirksam sein werden.

► Was sind die wichtigsten Aufgaben bei der Problemanalyse?

- *Informieren Sie die Teilnehmenden über das Thema.*
 - Identifizieren, überprüfen und diskutieren Sie die technische Analyse des Themas.
 - Tauschen Sie sich über Ihre individuelle Sichtweise des Themas aus, einschließlich Ihrer Vorstellungen über Ursachen, Auswirkungen und optimale Maßnahmen.
 - Ermitteln Sie die Bereiche, in denen Sie übereinstimmen oder nicht übereinstimmen.
- *Organisation der technischen Analyse nach Bedarf.*
 - Ermitteln Sie die empirischen Fragen, die die Gruppe zur Bedeutung des Themas, zum betroffenen Umfang, zu den Ursachen usw. hat.



- Organisieren Sie Verfahren zur Beantwortung von Fragen (z. B. ein technisches Panel), die von den Teilnehmenden als zielführend wahrgenommen werden.
- *Entwickeln Sie eine gemeinsame Definition des Themas.*
 - Entwickeln Sie gemeinsame Annahmen zu dem Thema.
 - Erarbeiten Sie gemeinsam eine Definition des Problems, die auch die dazu beitragenden Ursachen umfasst.
 - Ermitteln Sie die Faktoren, die sich am ehesten für die Problemlösung eignen.

2.6.1 Dilemmas

- **Die Gruppe könnte sich auf leicht zu identifizierende Probleme oder auf tiefer liegende Ursachen konzentrieren.**

Bei manchen Prozessen ist eine sofortige Schnelllösung ein vernünftiges Ziel; sie kann vorübergehende Erleichterung schaffen, wenn tiefere, hartnäckigere Ursachen vorhanden sind, die nicht gut verstanden werden. Die Konzentration auf komplexere Ursachen, um nachhaltigere Lösungen zu entwickeln, kann mehr Zeit, Ressourcen, technische Analysen und Engagement erfordern, als die Gruppen oder ihre Sponsoren aufbringen wollen oder können.

- **Die Gruppe könnte sich auf die aktuellen Bedürfnisse oder auf künftige Generationen konzentrieren.**

Um zu entscheiden, ob und wie man Verantwortung für künftige Generationen übernimmt, muss man sich mit den Werten der Gruppe auseinandersetzen. Um die Auswirkungen dieser Wertentscheidungen beurteilen zu können, sind technische Fähigkeiten - wie die Erstellung von Szenarien und statistische Analysen - erforderlich.



► **Die Gruppe könnte sich mit einer sorgfältigen Problemanalyse befassen oder sich mit „Geschichten“ von „Experten“ zufriedengeben.**

Eine Möglichkeit, die Analysekosten zu senken, besteht darin, die Analyse des zu behandelnden Problems einzuschränken. In einigen Fällen kann es vorkommen, dass sich ein Planungsprozess auf „Geschichten“ von Experten, alte Berichte und Anekdoten stützen muss.

► **Die Ursachen von Problemen werden durch eine begrenzte Linse betrachtet.**

Teilnehmende mit festen Vorstellungen über die „Hauptursache“ eines Gemeinschaftsproblems können versuchen, die Beratungen auf ihre Sicht der wichtigsten Ursache zu lenken ... zum Nachteil einer breiteren Diskussion. Manchmal kann eine Neuausrichtung des Problems und eine Erweiterung der Überlegungen zu einem neuen Verständnis der Problemursachen führen.

► **Die Ansichten darüber, welche Probleme vorrangig sind, ändern sich.**

Sobald ein Prozess begonnen hat und die Beteiligten den Prozess besser verstehen, können einige für einen anderen Problemfokus oder Schwerpunkt plädieren. Änderungsvorschläge sind manchmal ein Ablenkungsmanöver, das den Prozess verlangsamt. Aber solange nicht jeder die Gelegenheit hatte, seine Vorstellung von der Arbeit der Gruppe zu erläutern und zu verteidigen, ist es unwahrscheinlich, dass sich alle voll und ganz auf den Prozess einlassen werden.

2.7 Zielsetzung und Entscheidungsfindung

Mit Hilfe von Workshop-Aktivitäten, die sich auf Entscheidungsfindung, Zielsetzung und Umsetzung konzentrieren, können Sie Ihre Gruppe durch den Prozess der Eingrenzung von Ideen und die Auswahl der besten Option zur Umsetzung führen.



Kofinanziert durch das
Programm Erasmus+
der Europäischen Union



ZDROŽENIE
PRE INOVÁCIU
& REZOVO



Deutsches Institut für
Erwachsenenbildung
Lehrling-Zentrum für
Berufsbildungszentren



HELENNIC
OPEN
UNIVERSITY



UNIVERSITATI
AbERTA
www.uberta.pt

Diese Aktivitäten sollen die Teilnehmenden darin schulen, wichtige Fähigkeiten wie Zuhören, Experimentieren und strategisches Vorgehen beim Setzen von Zielen zu erwerben und anzuwenden. Im Rahmen von Workshops können viele wichtige Lektionen vermittelt werden, z. B. wie man erreichbare Ziele setzt, wie man Ziele revidiert, wie man Prioritäten setzt und wie man Zielrisiken bewertet. Die richtigen Tools können dabei helfen, kontinuierlich wirksame Ziele für ein Team festzulegen. Zielsetzungstools sind eine großartige Möglichkeit, um Ziele zu setzen, den Überblick zu behalten und sich auf das zu konzentrieren, was man erreichen möchte.

2.7.1 Wie Zielsetzungsübungen funktionieren

Ziele sind unsere Bestrebungen. Wenn wir uns ein Ziel setzen, schaffen wir eine Richtung für eine Reihe von Verhaltensweisen (Latham und Locke, 2002). Veränderungen geschehen selten auf magische Weise über Nacht. Sie geschehen, weil wir uns täglich dazu verpflichten, unser Verhalten, unsere Einstellung und unsere Gewohnheiten zu ändern, um die von uns gewünschte Entwicklung zu erreichen. Kleine, tägliche und konsequente Veränderungen können mit der Zeit große zur Folge haben. So funktionieren effektive Zielsetzungsübungen. Motivation ist der Schlüssel zum Erreichen unserer Ziele, und wir fühlen uns motivierter, wenn wir nicht zu 100 % sicher sind, dass wir das Ziel, das wir uns gesetzt haben, erreichen können. Die Annahme von Herausforderungen ist sehr motivierend, da sie uns ermöglicht, unsere Fähigkeiten zu entwickeln, unsere Kräfte zur Problemlösung zu trainieren und ein tieferes Gefühl der persönlichen Leistung zu erlangen.

► Was ist eine Gruppenzielsetzung?

Bei der Gruppenzielsetzung kommt eine Gruppe oder ein Team von Menschen zusammen, um sich auf ein bestimmtes Ziel zu einigen, das ihnen als Gruppe oder der großen Gemeinschaft, in der sie leben und interagieren, zugute kommen wird. Um ein Gruppenziel festzulegen, müssen zunächst die Interessen und Prioritäten



Kofinanziert durch das
Programm Erasmus+
der Europäischen Union



ZDROŽENIE
PRE INOVÁCIU
& REZOVO



Deutsches Institut für
Erwachsenenbildung
Lehrliz-Zentrum für
Berufsbildungszentren



HELLENIC
OPEN
UNIVERSITY



UNIVERSITATI
ABERTA
www.aberta.pt

der einzelnen Mitglieder der Gruppe oder der breiteren Gemeinschaft, der die Gruppe dienen will, berücksichtigt werden. Anschließend müssen gemeinsame Aktionen festgelegt werden, die der Gruppe helfen, das gewünschte endgültige Ziel zu erreichen. Die Festlegung von Gruppenzielen kann sehr ermutigend und motivierend sein. Große Veränderungen oder Ergebnisse lassen sich leichter erreichen, wenn eine starke Gruppe von Personen auf ein gemeinsames Ziel hinarbeitet, vor allem, wenn eine gemeinsame Vision und eine gemeinsame Investition vorhanden sind.

► Erstellen einer Gliederung für einen Zielsetzungs-Workshop

Sobald alle Teilnehmenden beginnen, sich tiefergehende Gedanken über ihre Ziele zu machen, kann es schwierig sein, alle Teilnehmenden im Laufe des Workshops auf dem gleichen Stand zu halten. An dieser Stelle kann eine Workshop-Gliederung sehr hilfreich sein. Eine Gliederung hilft dabei, eine klare Struktur für die Sitzung festzulegen, ebenso wie mögliche Lernergebnisse oder „Mitbringsel“, sog. Take-Aways, die Sie den Teilnehmenden mitgeben möchten. Sie können auch Zeitlimits für jeden Abschnitt, jede Übung oder Aktivität festlegen und zu Beginn einen klaren Plan aufstellen, an den sich alle halten müssen. Bei der Gestaltung eines Zielsetzungsworkshops sind einige Dinge zu beachten:

- Wie lange wird der Workshop insgesamt dauern?
- Wie viele Aktivitäten können Sie vernünftigerweise in diesem Zeitrahmen unterbringen und dabei sicherstellen, dass sie effektiv und wertschöpfend durchgeführt werden?
- Wie viele Interessenten werden an Ihrem Workshop teilnehmen? Welche Mindest- und Höchstzahlen sind für die Aktivitäten erforderlich, die Sie anbieten möchten?
- Welche Ressourcen benötigen Sie für die einzelnen Aktivitäten?



- Werden Sie ein allgemeines Zielsetzungsmodell verwenden oder mehrere unterschiedliche Modelle einführen? Wie müssen Ihre Aktivitäten daran angepasst werden?
- Was sind die wichtigsten Lernergebnisse, die die Teilnehmenden mitnehmen sollten? Beschränken Sie sich auf maximal 3 bis 5 und stellen Sie sicher, dass diese gut definiert und messbar sind.

► Wie kann man Entscheidungen treffen?

Einige unserer Entscheidungen sind so routinemäßig, dass wir sie treffen, ohne groß darüber nachzudenken. Aber schwierige oder anspruchsvolle Entscheidungen erfordern mehr Überlegung. Dies sind die Arten von Entscheidungen, die folgendes beinhalten:

- Ungewissheit - Viele der Fakten sind möglicherweise unbekannt.
- Komplexität - Es können viele, miteinander verknüpfte Faktoren zu berücksichtigen sein.
- Hochriskante Folgen - Die Entscheidung kann erhebliche Auswirkungen haben.
- Alternativen - Es kann verschiedene Alternativen geben, von denen jede eine Reihe von Unsicherheiten und Konsequenzen mit sich bringt.
- Zwischenmenschliche Fragen - Sie müssen vorhersagen, wie verschiedene Personen reagieren werden.

In der Praxis scheitern Entscheidungen oft daran, dass die besten Alternativen nicht von Anfang an klar sind oder dass wichtige Faktoren nicht berücksichtigt werden. Um dies zu verhindern, müssen wir Problemlösungs- und Entscheidungsfindungsstrategien zusammenbringen, um unsere Überlegungen in einem neuen Licht zu betrachten. Ein logischer und geordneter Prozess kann uns dabei helfen, indem er sicherstellt, dass wir alle kritischen Elemente berücksichtigen, die für ein erfolgreiches Ergebnis erforderlich sind.



Wenn Sie diesen Prozess systematisch durchlaufen, verringert sich die Wahrscheinlichkeit, dass Sie wichtige Faktoren übersehen. Der Sieben-Stufen-Ansatz trägt dem Rechnung:

- Schaffen Sie ein konstruktives Umfeld.
- Untersuchen Sie die Situation eingehend.
- Schaffen Sie gute Alternativen.
- Erkunden Sie Ihre Möglichkeiten.
- Wählen Sie die beste Lösung.
- Bewerten Sie Ihren Plan.
- Teilen Sie Ihre Entscheidung mit, und handeln Sie.

Sie finden die Unterstützung auch in der FAVILLE-App: <https://favilleapp.apps.eu/de/>

3. Tipps für den richtigen Einsatz von Moderationstools und -techniken in der virtuellen Umgebung

Die Auswahl des richtigen Online-Energisers ist ein guter Anfang, aber gute Moderator/innen wissen, dass die richtige Durchführung und Herangehensweise entscheidend für den Erfolg eines Energisers sind. Obwohl jeder Energiser einige einzigartige Elemente aufweist, die Sie berücksichtigen sollten, gibt es einige allgemeine Tipps und Ansätze, die nützlich sind, damit Ihr virtueller Energiser ein Erfolg wird. Hier sind unsere Tipps für die Durchführung von Online-Energisern.

► Legen Sie Wert auf Etikette bei Online-Meetings

Viele Moderatoren legen die Erwartungen, die sie an die Teilnehmenden stellen, vor der Sitzung gleich zu Beginn fest, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten und dafür zu sorgen, dass alle zufrieden und produktiv sind. Online-Sitzungen sind nicht anders. Machen Sie Ihren Teilnehmenden die Etikette für Online-Meetings



bewusst, indem Sie eine Liste erstellen und diese mit Ihren Einladungen verteilen. Weisen Sie zu Beginn der Sitzung darauf hin, und wenn möglich, lassen Sie es in Ihrem virtuellen Whiteboard oder Kollaborationswerkzeug anzeigen.

Hier sind einige der Punkte, die Sie in Ihrem Online-Knigge haben sollten.

1. Stellen Sie die Mikrofone auf stumm, wenn Sie nicht sprechen.
2. Schalten Sie die Webcams an, wenn möglich - es ist schön, Ihr Gesicht zu sehen! Bedenken Sie jedoch, dass in Umgebungen mit geringer Bandbreite das Ausschalten der Kamera die Gesprächsqualität verbessern kann!
3. Rufen Sie an einem ruhigen, gut beleuchteten Ort an: Jeder sollte Sie gut sehen und hören können.
4. Lesen Sie die Tagesordnung im Voraus und kommen Sie vorbereitet zur Sitzung.
5. Verwenden Sie nonverbale Mittel, um anzuzeigen, dass Sie sprechen möchten. Verwenden Sie die Hand-up-Funktion, Symbole oder heben Sie die Hand in Ihrer Videokonferenzsoftware.
6. Seien Sie pünktlich, wenn nicht sogar etwas früher da, damit Sie eventuelle Probleme mit der audiovisuellen Ausrüstung vor Beginn der Veranstaltung klären können. Testen Sie Ihren Ton, damit Sie gleich nach dem Einloggen gehört werden können.
7. Machen Sie sich mit den Werkzeugen vertraut, die Sie verwenden werden. Machen Sie sich kurz mit dem Videochat oder dem Online-Whiteboard-Tool vertraut, damit Sie in der Sitzung produktiv sein können.
8. Seien Sie engagiert. Hören Sie zu, wer spricht, kommunizieren Sie in den Chat-Kanälen und nutzen Sie die Tools für die Online-Zusammenarbeit. Man bekommt das heraus, was man hineinsteckt.
9. Schließen Sie zusätzliche Tabs, sofern diese nicht erforderlich sind, und entfernen Sie Ablenkungen. Vielleicht brauchen Sie Google Docs, Mural oder ein anderes Tool für die Arbeit in der Sitzung, aber Facebook müssen Sie wahrscheinlich nicht offen haben.



10. Schalten Sie andere Geräte, die Bandbreite beanspruchen, nach Möglichkeit ab, um eine stabile Verbindung zu gewährleisten.
11. Verwenden Sie nach Möglichkeit ein Headset oder Kopfhörer, um Echos und Hintergrundgeräusche zu minimieren.
12. Wenn Sie sprechen, tun Sie dies langsam und deutlich. Achten Sie auf die Zeit - fassen Sie sich kurz, wann immer möglich.
13. Versuchen Sie bei Präsentationen oder längeren Diskussionen, Fragen oder Gedanken in den Chat-Kanal einzubringen und vermeiden Sie es, zu unterbrechen. Die Moderatorin/der Moderator wird auf Ihre Fragen eingehen und sie gegebenenfalls beantworten.
14. Versuchen Sie, Fragen im Chat-Kanal nicht zu wiederholen. Lesen Sie, was dort bereits steht, und fügen Sie ein „Like“ oder „Daumen hoch“ hinzu, wenn Sie die gleiche Frage haben.
15. Lächeln und nicken Sie. Zeigen Sie der/dem Sprechenden, dass Sie zuhören.

► Halten Sie es einfach

In einem Online-Workshop ist Einfachheit Trumpf. In Remote-Umgebungen können einfache Aktivitäten, die leicht zu erklären, zu vermitteln und durchzuführen sind, dazu beitragen, die Wirksamkeit Ihres Workshops zu gewährleisten und die Teilnehmenden vor Frustration zu bewahren. Denken Sie daran, dass es bei der Moderation darum geht, die Dinge einfach zu halten und sie zu erleichtern.

► Denken Sie an die Distanz

Auch wenn man meinen könnte, dass dies bei Online-Energisern selbstverständlich ist, sollte man immer bedenken, dass die Teilnehmenden aus der Ferne arbeiten. Die Aktivitäten sollten unter Berücksichtigung dieser Tatsache konzipiert und eingesetzt werden. Nicht jeder Energiser ist für Online-Workshops geeignet, aber umgekehrt sollten kurze Aktivitäten, die die Teilnehmenden zu körperlicher Aktivität anregen, nicht einfach abgelehnt werden, nur weil man am Computer sitzt. Nehmen



Sie sich wirklich die Zeit, um zu überlegen, welche Online-Energiser für Ihr Team in dieser Remote-Umgebung geeignet sind, und passen Sie Ihre Energiser an Ihre Tools, Ihren Aufbau und Ihre Gruppe an. Viele Energiser können so angepasst werden, dass sie auch in einer entfernten Umgebung, also „remote“, funktionieren, wenn nicht sogar besser - virtuelle Meetings haben nämlich Zugang zu vielen interessanten Werkzeugen und Ansätzen, die in einer realen Umgebung einfach nicht zur Verfügung stehen. Denken Sie „remote“ und nutzen Sie sie zu Ihrem Vorteil.

► **Erklären Sie die Anweisungen klar und deutlich, bevor Sie beginnen**

Unabhängig davon, ob Ihr Online-Energiser Breakout-Räume, nonverbale Kommunikation oder Spiele beinhaltet, ist es immer wichtig, die Anweisungen klar zu formulieren, bevor Sie beginnen. Nehmen Sie sich die Zeit, den Teilnehmenden ganz klar zu sagen, was sie zu tun haben, und beantworten Sie alle Fragen zum Ablauf einer Übung, bevor Sie beginnen. Es kann nützlich sein, eine Zusammenfassung der Anweisungen in Ihrem Online-Whiteboard oder Kollaborationstool zu erstellen, damit die Teilnehmenden nachschlagen können, wenn sie sich nicht mehr sicher sind. Das soll nicht heißen, dass Sie den Teilnehmenden während der Übung nicht helfen oder sie korrigieren dürfen - Sie sollten nur dafür sorgen, dass dies ein rundum effizienter, effektiver Prozess ist.

► **Zeitfenster**

Wie bei allen Aktivitäten in einer entfernten Umgebung ist es auch bei einem Online-Energiser wichtig, dass die Dinge pünktlich ablaufen. Einige Spiele und Übungen können unendlich lange dauern, und obwohl Sie sich unbedingt darauf einlassen und auch Spaß dabei haben sollten, setzen Sie sich Zeitvorgaben und Erinnerungshilfen, damit Sie am Ball bleiben.

Es lohnt sich auch, einige Ihrer bevorzugten Online-Energiser-Aktivitäten vorab zu üben und sie zeitlich zu takten. Wenn Sie feststellen, dass Ihre Teilnehmenden eine



Aufmunterung brauchen und Sie noch zehn Minuten in Ihrer Agenda übrig haben, können Sie einen geeigneten Energiser auswählen. (Oder wählen Sie eine aus unserer FAVILLE-App).

► Wählen Sie die richtigen Werkzeuge

Die meisten Online-Energiser können in einer Vielzahl von Formaten und mit einer Prise Kreativität durchgeführt werden. Es lohnt sich jedoch, Aktivitäten auszuwählen und zu entwickeln, die gut mit den von Ihnen verwendeten Online-Tools funktionieren. Wenn Sie noch nicht wissen, welche Tools Sie verwenden wollen, gehen Sie es von vorn an und überlegen Sie, welche Methoden Sie zuerst in Ihrer Sitzung anwenden möchten. Vielleicht ist ein Online-Whiteboard unerlässlich, oder Sie können interne Tools verwenden.

Dennoch ist jeder Energiser am effektivsten, wenn er im richtigen Format und von einer/einem gut vorbereiteten Moderator/in vorgetragen wird. Einige Remote-Energiser arbeiten am effektivsten mit einem visuellen Kollaborationsraum wie Miro, in dem die Teilnehmenden in Echtzeit zeichnen und Dinge verschieben können, während andere nur voraussetzen, dass die Teilnehmenden sich gegenseitig sehen können. Das Wichtigste ist, dass Sie nach Möglichkeit versuchen, ein Toolset zu finden, das für die jeweilige Aufgabe ausreicht, und sich nicht mit dem Zweitbesten begnügen.

In Zeiten, in denen viele von uns aus der Ferne arbeiten und zum ersten Mal Online-Meetings abhalten, ist es wichtig, sich an Bewährtes zu erinnern. Energiser sind eine großartige Möglichkeit, Ihr Team bei Laune zu halten, ein wenig Spaß zu haben und gleichzeitig produktiv zu sein. Dies ist wohl noch wichtiger in einer Online-Umgebung, in der Gruppen nicht so viel Zeit haben, sich persönlich zu treffen, Spaß zu haben und sich gegenseitig motivieren können.



4. Ressourcen

- [1] <https://www.sessionlab.com/blog/online-energisers/>
- [2] <https://fellowship-europe.ashoka.org/sites/fellowship-europe/files/atoms/files/ChangemakerXchange%20Virtual%20facilitation%20Tips.pdf>
- [3] https://ahaslides.com/blog/virtual-meeting-ice-breakers-tools/?fbclid=IwAR3QGNiGRvUkQKKPVOf2U8qFAjP8anD_JGIXbRRWzceiP0_dFOJismK-Ks
- [4] <https://collaborativeleadersnetwork.org/strategies/collaborative-problem-solving/issue-analysis/>
- [5] <https://www.sessionlab.com/blog/facilitation-skills/#facilitator-resources>
- [6] <https://www.viima.com/blog/idea-generation>
- [7] <https://s3.wp.wsu.edu/uploads/sites/2070/2016/08/The-big-book-of-Conflict-Resolution-Games.pdf>
- [8] <https://positivepsychology.com/goal-setting-exercises/>
- [9] https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_00.htm
- [10] <https://positivepsychology.com/goal-setting-exercises/>
- [11] <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/goal-setting-training-games>

