



Coverdale

Arbeitsbuch
Moderation

Workbook
Facilitation

Vorwort

In diesem Buch finden Sie zahlreiche Gedanken, Anregungen, Modelle und konkrete Praxistipps, die wir in vielen Jahren unserer Beratungs- und Trainingsarbeit bei Coverdale gesammelt, weiterentwickelt und auf Praxisrelevanz im Arbeitsalltag überprüft haben.

Veränderungen und die kontinuierliche Weiterentwicklung des Unternehmens sind Tagesgeschäft. Viele Unternehmen stehen sogar vor tiefgreifenden Umbrüchen, weil sich ihre Märkte, Kunden und Rahmenbedingungen so radikal ändern. In einigen Branchen ist absehbar, dass radikale Änderungen sich in Zukunft immer wieder abspielen werden, so dass Unternehmen eine noch grundlegendere Veränderungsfähigkeit – wir nennen das Transformationsfähigkeit – erlernen müssen.

Die Art, wie sich Menschen in Unternehmen organisieren, zusammenarbeiten, führen und geführt werden, ist aus unserer Sicht der zentrale Faktor für die Effizienz, die Wertschöpfung sowie die Lern- und Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens.

Wir nennen dies „Das Betriebssystem für Führung und Zusammenarbeit“ oder „Human Interaction Operating System HIOS“. Wie bei einem Computer bestehen Unternehmen aus Hardware wie Anlagen, Gebäuden und Produktionsmitteln. Die Führung, das soziale Miteinander, die Prozesse, wie die Hardware interagiert, und auch die Schnittstellen zum Kunden haben starke Analogien zu einem Betriebssystem. Passt das Betriebssystem gut zur Hardware und vergeudet es keine Ressourcen mit unnötigen Hintergrundanwendungen, macht der Nutzer – also der Kunde – gute Erfahrungen und das System läuft optimal.

Die Arbeit von Coverdale konzentriert sich auf die Erneuerung und Weiterentwicklung der „Betriebssysteme für Führung und Zusammenarbeit“ unserer Kunden. Daher starten wir in diesem Buch mit einer kurzen Einführung dazu. Nach der Vorstellung der Coverdale-Lernmethode behandelt dieses Arbeitsbuch zwei Themenbereiche: zum einen das Thema Ihres Coverdale-Seminars sowie zum anderen die Grundlagen der Zusammenarbeit und Kommunikation. Das Arbeitsbuch schließt ab mit einer Reihe von Arbeitsblättern sowie weiterführenden Informationen zu Coverdale und unserem Dienstleistungsportfolio.

Wir laden Sie ein, in diesem Buch zu stöbern, für Sie Wichtiges nachzulesen, sich darin zu vertiefen und Randnotizen zu machen. Nutzen Sie es als Erinnerungshilfe an Ihr Coverdale-Seminar und frischen Sie damit Erkenntnisse und Erfahrungen auf; klären, hinterfragen und reflektieren Sie Entscheidungsprozesse und Verhaltensweisen mit Hilfe der Arbeitsblätter.

Viel Erfolg wünscht

Ihr Coverdale-Team

Die Spezialisten für Führung und Zusammenarbeit

Preface

This book contains a wealth of ideas, suggestions, models and practical tips which we have collected, developed and tested for relevance to day-to-day practice.

Change and the progressive development of an organization are integral elements of everyday business. Many organizations are actually faced with profound upheavals brought about by dramatic changes affecting their markets, customers and operating conditions. Some industries are likely to be confronted with successive radical changes in the future, which mean that organizations will be compelled to develop an even greater capacity for change (or transformation, as we call it).

In our view, the ways in which people in organizations cooperate and manage themselves as well as the manner in which they are organized and led are key factors when it comes to the efficiency of an organization and its ability to learn, adapt and create value.

We call this the "operating system for management and cooperation" or the "human interaction operating system, HIOS." Much like computers, business organizations consist of hardware, including equipment systems, buildings and means of production. The complex consisting of management, social interaction, the processes through which hardware components interact and interfaces with customers is very similar to an operating system. If the operating system fits well with the hardware, and if it doesn't waste resources with unnecessary background applications, users – and thus customers – benefit from positive experiences, and system performance is optimal.

Coverdale focuses on the goals of renewing and developing our clients' "operating systems for management and cooperation." That is why this booklet begins with a brief introduction to the concept. Following an overview of the Coverdale learning method, the workbook addresses two subject areas: the topic of your Coverdale seminar, on the one hand, and the basic principles of cooperation and communication, on the other. The workbook then closes with a series of worksheets as well as further information about Coverdale and our portfolio of services.

We cordially invite you to read through this booklet, immerse yourself in the sections that are important to you and make marginal notes. Use it as a reminder of the topics covered in your Coverdale seminar and a means of refreshing your knowledge and experience. Clarify, question and reflect upon relevant decision-making processes and behavior patterns with the aid of the worksheets.

We wish you the best of success.

Your Coverdale-Team

Specialists in Management and Cooperation

Inhalt

	<i>Seite</i>
Vorwort	
EINLEITUNG_	
Coverdale-Fokus	
Betriebssystem für Führung und Zusammenarbeit	10
Coverdale-Lernmethode: Erfahrungslernen	14
Erfahrungslernen	
Erfahrungslernen	20
Rückblenden	22
Erfahrungslernen sichert Wissen	24
Stufen der emotionalen Intelligenz	26
GRUNDLAGEN_	
Zusammenarbeit	
Aufgabe und Prozess	32
Prozessstärken erkennen und einsetzen	34
Zielvereinbarung	36
Hierarchie von Zielen	38
Kriterien messbar machen	40
Eine systematische Vorgehensweise	42
Die Systematische Vorgehensweise in der Alltagssprache	46
Der flexible Einsatz der systematischen Vorgehensweise	48
Auftrag klären	52
Kunde/Beteiligte	54
Kunden	56
Ziele einer Rückblende	58
Motivation und das limbische System	60
Motivationstheorien	68
Motivatoren	70
Unterschiedliche Motivationen einbinden	72
Kommunikation	
Kongruenz und Authentizität	76
Sach- und Beziehungsebene – das Eisbergmodell	78
Kommunikationsmodell	84
Kommunikationsprobleme	86
Einschätzung anderer Menschen	88
Kriterien erfolgreicher Kommunikation	90
Aktives Zuhören	92
Das Zehn-Stufen-Programm zum Aktiven Zuhören	94
Killerphrasen	98
Emotionen ansprechen	100
Feedback geben	102
Abstraktionsleiter	104
Stärkenquadrat – Wertequadrat	106
MODERIEREN_	
Aufgaben der Moderation	114
Prinzipien erfolgreicher Moderation	116

Content

	<i>Page</i>
Preface	
INTRODUCTION_	
Coverdale Focus	
Human interaction operating system	11
The Coverdale Learning Method: Experiential learning	15
Experience-based Learning	
Experience-based learning	21
Reviewing	23
Experience-based learning ensures knowledge	25
Levels of emotional intelligence	27
FUNDAMENTALS_	
Working together	
Task and process	33
Recognizing and applying process strengths	35
Agreeing on aims	37
Aims hierarchy	39
To make success criteria more measurable	41
A systematic approach	43
The Systematic Approach applied to everyday discussions	47
Flexible application of the systematic approach	49
Clarifying a task	53
Customer/Stakeholders	55
Customers	57
Objectives in reviewing	59
Motivation and the limbic system	61
Theories on motivation	69
Motivators	71
Differences in motivation	73
Communication	
Congruence and authenticity	77
Objective and relationship level – the iceberg model	79
Model of communication	85
Communication problems	87
Our opinions of other people	89
Criteria for successful communication	91
Active listening	93
The ten-step program for active listening	95
Killer phrases	99
Addressing emotions	101
Giving feedback	103
Ladder of inference	105
Strength square – value square	107
FACILITATION_	
Tasks of a facilitator	115
Principles of effective facilitation	117

Die Neutralität der Moderation	118
Moderation und Führung	120
Moderationsfähigkeiten	122
Phasen im Moderationsprozess	124
Methodeneinsatz im Moderationsprozess	126
Planung und Durchführung einer Moderation	128
Abgrenzung: Rede – Präsentation – Moderation	132
Empfehlungen für erfolgreiche Meetings	134
Empfehlungen für Online-Meetings	140
Projektsitzungen organisieren	142
Einflüsse auf Projektsitzungen	144
Zwei Ebenen in der Moderation	146
Phasen der Teamentwicklung	148
Unterstützung in den Teamentwicklungsphasen	150
Mit Zeit umgehen	152
Verschiedene Abstufungen von Zustimmung	154
Drei Voraussetzungen für motivierte Mitarbeit	156
Konsens herstellen	158
Mit Fragen führen	160
Fragetechnik	162
Visualisierung	166
Ziele einer Rückblende	168
Mit Ideen umgehen	170
Eigenschaften von Diskussionsbeiträgen	172
Kreativität fördern	174
Techniken zur Ideenfindung	176
Regeln beim Brainstorming – Brainwriting	178
Ideen generieren – Abwandlungen des Brainstormings	180
Ideen generieren – Mind-Map	182
Ideen bewerten und auswählen – Kraftfeld-Analyse	186
Ideen bewerten und auswählen – Punkten	188
Effektive Entscheidungen treffen	190
Phasen eines Kundengesprächs	192
Moderation eines schwierigen Gesprächs	194
BAMBUS	196
ANHANG_	
Arbeitsblätter	
Zielscheibe	202
Rückblende	204
Checkliste – Moderationsprozess	206
Checkliste – Spielregeln für den Moderationsprozess	208
Checkliste – Entscheidungsfindung im Konsens	210
Checkliste – Umgang mit Störungen	212
Coverdale	
Erneuerung und Weiterentwicklung Ihres Betriebssystems für Führung und Zusammenarbeit	216
Impressum	220

	<i>Page</i>
The concept of neutrality in facilitation	119
Facilitation and leadership	121
Facilitation skills	123
Stages of a facilitation process	125
Facilitation tools and techniques	127
Planning and running of a facilitated event	129
Distinctions: speech – presentation – facilitation	133
Recommendations for successful meetings	135
Recommendations for online meetings	141
Organizing project meetings	143
Factors affecting project meetings	145
Two levels of facilitation	147
Stages of team development	149
Support during phases of team development	151
Dealing with time	153
Degrees of agreement	155
Three prerequisites for motivated cooperation	157
Reaching a consensus	159
Leading through questions	161
Question techniques	163
Visualization	167
Objectives in reviewing	169
Working with ideas	171
Characteristics of contributions to discussion	173
Furthering creativity	175
Techniques for generating ideas	177
Important rules for brainstorming – brain writing	179
Generating ideas – Variations of the brainstorming technique	181
Generating ideas – Mind Mapping	183
Selecting and evaluating ideas – Force field analysis	187
Selecting and evaluating ideas – The dot rating process	189
Making effective decisions	191
Phases of a customer consultation	193
Facilitating a difficult conversation	195
AIKIDO	197
APPENDIX_	
Work sheets	
Aims grid	203
Review	205
Checklist – Process of Facilitation	207
Checklist – Rules for the facilitation process	209
Checklist – Consensus Decision Making	211
Checklist – Handling disturbances	213
Coverdale	
Renewing and upgrading your Human Interaction Operating System	217
Imprint	220

Impressum / Imprint

Publisher

Coverdale Team Management Deutschland GmbH
Boosstraße 3
81541 Munich, Germany
phone +49 89 651283-0
fax +49 89 651283-29
deutschland@coverdale.de
www.coverdale.com

*Ausgewählte Arbeits-Tools
sind zusammen mit
Erläuterungen auch
innerhalb der
Coverdale-App fürs
iPad verfügbar.*



Layout

Agentur an der Ruhr
Uwe Seifert und Partner
58452 Witten, Germany
up@aadr.de
www.aadr.de

*Selected tools and
further information
are included in the
Coverdale iPad App.*



Copyright Coverdale 2019
2.2019