

# *Methoden-Set für faire virtuelle Moderation*

**Onlinekommunikation inklusiv nutzen und gestalten**

ICG Integrated Consulting Group GmbH

Erstellt im Rahmen des Projektes FairCom - Onlinekommunikation inklusiv nutzen und gestalten



**Netural**



Wien, Juni 2024

**Inhaltsverzeichnis**

- Einleitung ..... 2
- Schlüsselfaktoren für faire Online-Kommunikation ..... 3
- Das Workshop Kanu: wirkungsvolle Besprechungen und Workshops ..... 5
- Phase 1: Einstieg ..... 7
  - Agenda ..... 7
  - Artful Participation ..... 8
- Phase 2: Ankoppeln ..... 9
  - Positionierung ..... 9
  - Abfrage ..... 10
  - Speed Talking ..... 10
  - Monster Cards, Mood-Meter ..... 11
  - Meeting Cards ..... 12
  - Schatzjagd ..... 12
- Phase 3: Verstehen ..... 13
  - Pecha Kucha Präsentationen ..... 13
  - Dialog in Kleingruppen mit Leitfragen ..... 14
  - Driver Statement ..... 15
- Phase 4: Entwickeln ..... 16
  - Brainwriting ..... 16
  - 1-2-Alle ..... 17
  - Stationenbetrieb ..... 17
  - Team Canvas ..... 18
- Phase 5: Entscheiden ..... 20
  - Konsent-Entscheidungen ..... 21
  - Systemisches Konsensieren ..... 22
- Phase 6: Abschließen ..... 23
  - Aufgabenkatalog ..... 23
  - Kanban Board ..... 24
  - Retrospektive ..... 25
  - ROTI – Return on time invested ..... 26
- Literatur ..... 27

## EINLEITUNG

Online-Meetings ermöglichen, dass unterschiedliche Nutzer\*innengruppen virtuell miteinander interagieren und arbeiten. Sie bringen aber auch Einschränkungen im Vergleich zu Präsenz-Treffen und spezifische Herausforderungen mit sich, wie etwa das Herstellen von Beteiligung der Teilnehmenden im virtuellen Raum, das Halten der Aufmerksamkeit, etc. Virtuelle Kommunikation findet reduzierter statt als in Präsenz – die Informationskanäle für die Wahrnehmung des Gegenübers sind eingeschränkter, die zwischenmenschliche Interaktion ist trotz Bild und Ton eingeschränkt, Gestik und Körpersprache sind kaum erkennbar.

Der Moderation kommt eine zentrale Rolle zu, Voraussetzungen zu schaffen, die diese Herausforderungen verringern. Die Leitfrage ist: Wie kann Moderation sicherstellen, dass sich alle Teilnehmenden gleichermaßen einbringen und beteiligen können?

Denn Förderung von Fairness und Diversität in Meetings bedeutet das Schaffen einer inklusiven Umgebung, in der sich alle Teilnehmenden gleichermaßen gehört und respektiert fühlen. Hier ist die zentrale Frage: Wie können Online-Meetings inklusiv gestaltet werden – durch passende Moderation, Methodik und Technik?

Das vorliegende Methoden-Set ist unsere Zusammenstellung von Moderationsmethoden für diversitätsgerechte Moderation von Online-Meetings. Das Methoden-Set ist gegliedert entlang des sogenannten Workshop-Kanu, einer generischen Struktur für Meetings und Workshops.

Die Methoden sind Schlüsselfaktoren für faire Online-Moderation zugeordnet, diese von uns entwickelten Faktoren fördern die Beteiligung unterschiedlicher Zielgruppen in virtuellen Settings nach Diversitäts-Gesichtspunkten.

Die Entwicklung dieses Methoden-Sets verlief in folgenden Schritten:

- Literaturrecherche zu diversitätsgerechter Moderation und Umsetzung von Online-Meetings
- Fokus-Workshops mit Expert\*innen für virtuelle Moderation
- Best-Practice Recherche: Sichtung, Ergänzung und Überarbeitung von vorhandenen Methoden
- Entwicklung von neuen Methoden auf Basis der zuvor erarbeiteten Schlüsselfaktoren und Handlungsanleitungen
- Zusammenstellung des Tool-kits
- Review der Handlungsanleitungen mit Moderations-Expert\*innen, Einarbeitung des Feedbacks

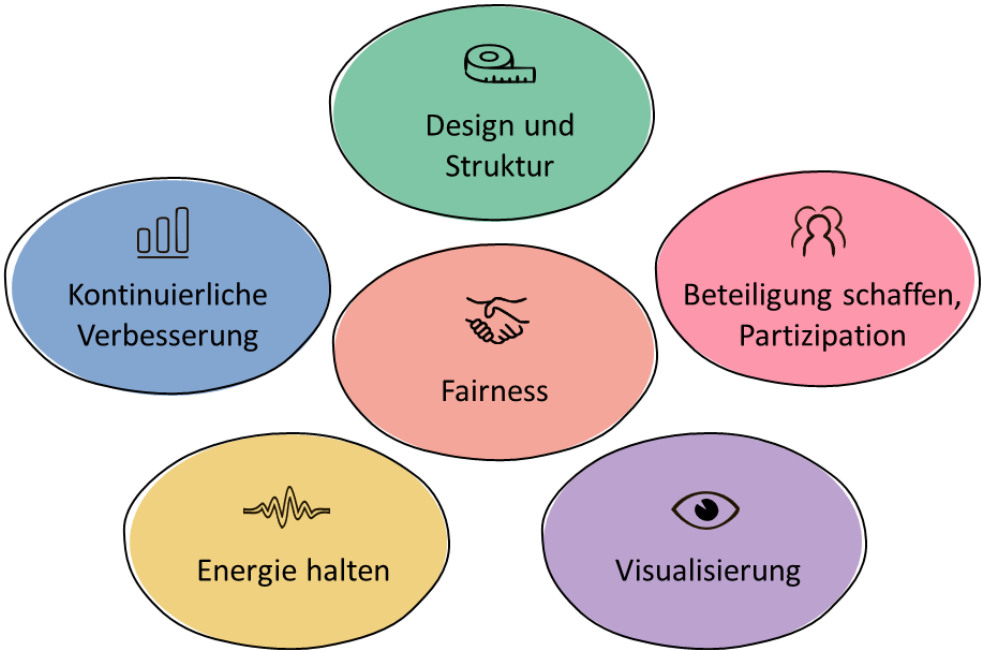
## SCHLÜSSELFAKTOREN FÜR FAIRE ONLINE-KOMMUNIKATION

Angesichts der vielfältigen Herausforderungen, die virtuelle Zusammenarbeit mit sich bringt, ist es von entscheidender Bedeutung, als Moderation bewusste Schritte zu unternehmen, um sicherzustellen, dass alle Teilnehmenden gleichberechtigt teilnehmen und sich einbringen können. Fairness in einem Online-Meeting bedeutet daher aus unserer Sicht, dass alle Teilnehmenden ungeachtet ihrer Hintergründe und Perspektiven (also ihrer Diversitäts-Merkmale) gleichermaßen teilhaben können.

Daher scheint es wesentlich, als Leitlinie für die Moderation von virtueller Zusammenarbeit Schlüsselfaktoren zu definieren, die, wenn sie berücksichtigt werden, entscheidend dazu beitragen, die Fairness hinsichtlich Diversität in Meetings zu fördern.

Diese **Schlüsselfaktoren für faire Online-Meeting-Moderation** adressieren umfassend die Aspekte der virtuellen Zusammenarbeit, welche die Beteiligung unterschiedlicher Zielgruppen in virtuellen Settings fördern. Moderator\*innen können damit gezielt Maßnahmen ergreifen, um die Diversität in virtuellen Meetings zu stärken.

Die sechs Schlüsselfaktoren für faire Online-Kommunikation und diversitätsfördernde Gestaltung von virtuellen Meetings sind: Design & Struktur; Beteiligung schaffen / Partizipation; Visualisierung; Energie halten; Kontinuierliche Verbesserung; Fairness.



Schlüsselfaktoren für faire Online-Kommunikation, ICG Integrated Consulting Group

In dieser Methodensammlung wird im Folgenden jede Moderationsmethode einem oder mehreren Schlüsselfaktoren zugeordnet. Die Kernpunkte für jeden der Schlüsselfaktoren sind hier in Kürze dargestellt:

### **Schlüsselfaktor Design und Struktur**

*Die Basis schaffen für jede virtuelle Besprechung/Workshop: Klären von Ziel, Agenda, Methoden, Rollen, Rhythmus; den Passenden Ablauf und Methoden für die Bearbeitung der Themen wählen; klaren Ablauf und roten Faden für Teilnehmende sicherstellen*

### **Schlüsselfaktor Beteiligung schaffen, Partizipation**

*Einbindung schaffen, aktive Teilnahme aller ermöglichen; Austausch strukturieren und aktiv gestalten; faire Redezeit sichern; Verbesserung Ergebnisse durch vielfältigere Sichtweisen – mit methodischer Vielfalt zum jeweiligen Thema passende Bearbeitungsform wählen, um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen*

### **Schlüsselfaktor Visualisierung**

*Nachvollziehbarkeit und Klarheit herstellen, um den Inhalten besser folgen zu können; Kreativität, Engagement und Interaktion fördern; Interaktion fördern durch gemeinsame Dokumentation, Festhalten und Sichtbarmachen von Ergebnissen*

### **Schlüsselfaktor Energie halten**

*Den Rhythmus des Meetings aktiv gestalten – Methodische Abwechslung und Vielfalt bieten – verschiedene Bedarfe abdecken; Rhythmus aktiv gestalten, Aktivierungen anbieten; Aktivierungen, Aufmerksamkeit und Verbindlichkeit erhöhen und konstruktives Gesprächsklima fördern*

### **Schlüsselfaktor Kontinuierliche Verbesserung**

*Weiterentwicklung der virtuellen Kommunikation durch das Ausprobieren neuer Tools und Methoden; Durch Feedback Qualität verbessern: gemeinsamer Blick auf die virtuelle Zusammenarbeit, Identifizieren von Verbesserungsmöglichkeiten; Neues, Kreativität und Abwechslung hineinbringen*

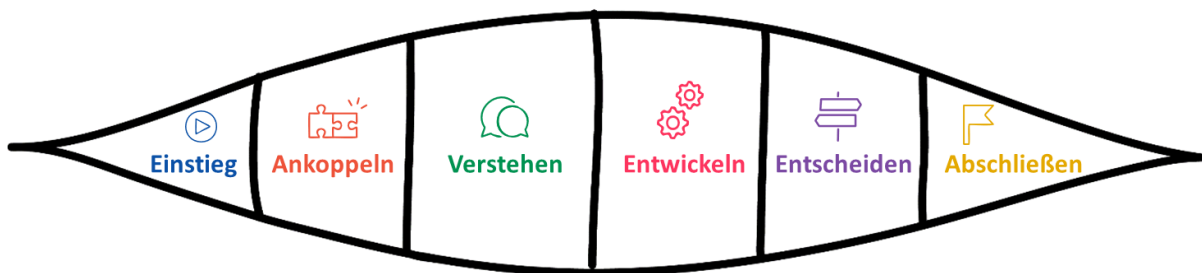
### **Schlüsselfaktor Fairness**

*Faire Gesprächskultur und Wertschätzung fördern, gute Rahmenbedingungen im Virtuellen für alle schaffen; Spielregeln etablieren und Kultur des wertschätzenden Miteinanders fördern; „Barrierefreiheit“ zur Teilhabe fördern: Sprache, Verständlichkeit, Möglichkeit zur Beteiligung, etc.*

## DAS WORKSHOP KANU: WIRKUNGSVOLLE BESPRECHUNGEN UND WORKSHOPS

Die Methoden in diesem Tool-kit sind entlang unseres Basismodelles für die Organisation von Meetings vorgestellt, dem „Workshop-Kanu“. Das Workshop Kanu – entwickelt von Dick Axelrod<sup>1</sup> – ist eine einfache Struktur für die Organisation von Meetings und Workshops. Durch die Orientierung an der Struktur können Meetings dynamischer und energievoller gestaltet werden.

Das Workshop Kanu besteht aus sechs verschiedenen Phasen:



Quelle: nach Dick Axelrod, Bearbeitung ICG Integrated Consulting Group

1. **Einstieg:** Am Anfang eines Meetings erfolgt die aktive Begrüßung aller Teilnehmer und eine kurze Orientierung über die Agenda-Themen sowie den Ablauf. Im Virtuellen kommt dieser Phase noch mehr Bedeutung zu, da die Teilnehmenden weniger davon „selbst erledigen“ können – die Moderation hat hier die wichtige Funktion als Gastgeber\*in und Wegbereiter\*in für das Folgende.
2. **Ankoppeln:** Darauf folgt das Ankoppeln – aneinander, um Vertrauen aufzubauen, und an das Thema der Besprechung, um auf die folgende Bearbeitung einzustimmen. In einem „Check-in“, der diese Ziele erfüllt, sollten alle Teilnehmenden kurz zu Wort kommen, um in aktiver Rolle in der Besprechung / im Workshop anzukommen z.B. über eine plenare Runde, einen kurzen Austausch in Kleingruppen, oder über eine virtuelle Live-Abfrage.
3. **Verstehen:** In dieser Phase wird zunächst ein Überblick über die zu bearbeitenden Themen geschaffen sowie Inhalte und Informationen transportiert – idealerweise kompakt und gut verständlich aufbereitet. Zudem werden hier Themen gemeinsam geklärt – was ist unser Fokus heute, was ist genau das Problem, das wir bearbeiten möchten, welche Fakten haben wir vorliegen.

<sup>1</sup> Axelrod, Dick: Let's Stop Meeting Like This: Tools to Save Time and Get More Done, 2014

4. **Entwickeln:** Darauf folgt das gemeinsame Entwickeln von Meinungen, Ideen oder Lösungen zu den gegebenen Inhalten und Fragestellungen z.B. in Kleingruppen. Hier gilt es besonders, alle interaktiv einzubinden, um eine gemeinsame Basis zum besprochenen Thema sicherzustellen. Ein virtuelles Whiteboard oder die Zusammenarbeit in einem geteilten Dokument, kann die besprochenen Punkte visualisieren und den Austausch fördern.
5. **Entscheiden:** Hier geht es nun darum, zum Erarbeiteten Entscheidungen zu treffen. Das kann auch im Virtuellen auf beteiligende Art und Weise geschehen, etwa mit Methoden wie Konsent-Prinzip (siehe Methoden-Set).
6. **Abschließen:** Zuletzt ist es wichtig, sowohl inhaltlich als auch auf der Beziehungsebene gut abzuschließen. Dazu gehört das Festlegen oder Konkretisieren nächster Schritte und Zuständigkeiten, um Vereinbartes erfolgreich umzusetzen. Gleichzeitig soll ein „emotionaler“ Abschluss Platz haben, indem jede Person kurz ihre Eindrücke zusammenfassen kann und Feedback zum Erfolg des Meetings / Workshops eingeholt wird. Dies kann mit einer Abschlussrunde, virtuellen Live-Befragung oder als Minimalversion mit Kommentaren in den Chat erfolgen.

PHASE 1: EINSTIEG

In Online-Meetings sind klare Strukturen entscheidend, da die visuelle und räumliche Wahrnehmung eingeschränkt ist. Die Moderation hat die Möglichkeit, durch sorgfältige Planung und Umsetzung der Meeting-Struktur Interaktion zu fördern und sicherzustellen, dass die Ziele des Meetings erreicht werden.

Zu Beginn eines Meetings geht es darum, willkommen zu heißen und Orientierung zu geben, alle Teilnehmenden aktiv zu begrüßen und Überblick zu geben, wer dabei ist, welche Themen auf der Agenda stehen und wie der Ablauf sein wird. Im Virtuellen kommt dieser Phase große Bedeutung zu, da die Teilnehmenden weniger davon „selbst erledigen“ können – man kann nicht so leicht aufeinander zugehen oder sich Überblick verschaffen. Die Moderation sorgt für diese Punkte.

Diese Moderationsmethoden können dabei unterstützen:

| Agenda                     |   | Design und Struktur | Visualisierung                 |
|----------------------------|---|---------------------|--------------------------------|
| <b>Ziele</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Übersicht schaffen für Verhaltenssicherheit und Rollenklarheit im Meeting – was steht bevor, welchen Part können Teilnehmende einnehmen</li> </ul>   |                     |                                |
| <b>Teilnehmende</b>        | Jede Gruppengröße   | <b>Dauer</b>        | Vorstellung in wenigen Minuten |
| <b>Ablauf</b>              | Agenda als Kurzversion des Drehbuches ausarbeiten und vorab aussenden gemeinsam mit der Meeting-Einladung. Im Meeting stellt die Moderation die Agenda kurz vor und erläutert, wie welcher Punkt bearbeitet wird. Folgende Informationen sollten geteilt werden: <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Warum?</b> Ziel(e) des Meetings: Worum geht es heute?</li> <li><b>Wer?</b> Welche Teilnehmer*innen sind da und in welcher Rolle?</li> <li><b>Was?</b> Was sind die Inhalte des Meetings? Was passiert?</li> </ul>  |                     |                                |
| <b>Vorbereitung, Tipps</b> | Bei der Vorstellung die Pausen ebenfalls nennen.  |                     |                                |
| <b>Diversity-Faktor</b>    | Die Struktur fungiert als Leitfaden, der die Teilnehmenden durch das Meeting führt. Eine klare Struktur schafft Transparenz darüber, wie das Meeting ablaufen wird. Teilnehmende wissen, was sie erwartet, und können sich darauf einstellen. Eine gut strukturierte Meeting-Agenda kann dazu beitragen, sicherzustellen, dass alle Stimmen gehört werden. Sie ermöglicht eine bewusste Einbeziehung unterschiedlicher Perspektiven und trägt zu einer inklusiven Diskussionskultur bei. Ohne Meetingstruktur besteht die Gefahr, dass bestimmte Personen nicht gehört werden und ihre Beiträge untergehen. |                     |                                |
| <b>Beispielagenda</b>      | Meeting „Titel“, 9:00 – 11:30 <ul style="list-style-type: none"> <li>9:00 Willkommen, Ziele, Agenda</li> <li>9:10 Check-in</li> <li>9:30 Thema A: Zusammentragen der Ergebnisse, nächste Schritte</li> </ul>  |                     |                                |



|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ca. 10:15 Pause</li> <li>▪ 10:30 Thema B: Information zu aktuellem Stand, gemeinsamer Beschluss</li> <li>▪ 11:00: Ergebnisse, nächste Termine</li> <li>▪ 11:15 Feedback und Abschluss</li> </ul> |
|---|

|                               |   |              |                                |
|-------------------------------|---|--------------|--------------------------------|
| <h2>Artful Participation</h2> |   |              |                                |
| <b>Ziele</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einladung zur aktiven Teilnahme und Verantwortungsübernahme (geteilte Verantwortung) zum Gelingen des Meetings/ Workshops</li> </ul>   |              |                                |
| <b>Teilnehmende</b>           | Jede Gruppengröße   | <b>Dauer</b> | Vorstellung in wenigen Minuten |
| <b>Ablauf</b>                 | <p>Wann: nach der Eröffnung und Agenda-Vorstellung, als Zusatz zu den Spielregeln für die virtuelle Zusammenarbeit.</p> <p>Wie: Die Moderation lädt mit ein paar erklärenden Worten zur „Kunstvollen Teilnahme / Artful Participation“ ein und stellt die Frage vor, die sich alle Teilnehmenden für sich selbst immer wieder stellen können – „Ist mein Verhalten in diesem Moment mein bestmöglicher Beitrag, den ich zum Gelingen/ zur Effektivität dieser/s Meetings/Workshops/Zusammenarbeit machen kann?“ Das kann heißen, etwas nicht zu sagen, weil es schon von mehreren anderen gesagt wurde, zu unterbrechen, weil ein Thema in die falsche Richtung geht, zu widersprechen, wenn etwas übersehen wird, etc.</p> |              |                                |
| <b>Vorbereitung, Tipps</b>    | <p>Quelle: Sociocracy 3.0</p> <p>Satz und eventuell Bild einblenden auf Folie oder Whiteboard.</p>  |              |                                |
| <b>Diversity-Faktor</b>       | <p>Die Einladung zur Mitgestaltung auf die persönlich passende Weise zum gemeinsamen Gelingen schließt unterschiedliche Zugänge und Bedürfnisse mit ein.</p>  |              |                                |





Quelle: <https://medium.com/@DettevanZeeland/11-tips-for-online-meetings-according-to-the-principles-of-sociocracy-3-0-cd93cf73efae>





## PHASE 2: ANKOPPELN



In der zweiten Phase geht es um das Ankoppeln – aneinander, um Vertrauen aufzubauen, und an das Thema der Besprechung, um auf die folgende Bearbeitung einzustimmen. Wenn die Teilnehmenden zu Beginn kurz zu Wort kommen, werden sie von passiven Zuhörenden zu aktiven Teilnehmenden – diverse kürzere Check-in Übungen fördern genau diesen Aspekt. Dies kann über eine plenare Runde, einen kurzen Austausch in Kleingruppen zu einleitenden Leitfragen, oder eine virtuelle Live-Abfrage mit anschließenden Kurzstatements geschehen.

Im Folgenden beschreiben wir einige Methoden, die sich für das „Aufwärmen“ gut eignen. Einige sind als Energizer auch später im Verlauf einsetzbar, um die Teilnehmenden zu aktivieren und Abwechslung in den Rhythmus zu bringen, um danach weiter die inhaltliche Bearbeitung fortführen zu können.

| Positionierung             |  |  Beteiligung schaffen, Partizipation  Visualisierung |                 |
|----------------------------|--|--|-----------------|
| <b>Ziele</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rasches Sichtbarmachen von Positionen, Meinungen, Diversität</li> <li>▪ Dynamik erzeugen: ermutigt, "Position zu beziehen"</li> <li>▪ Öffnet die Diskussion</li> </ul>  |  |                 |
| <b>Teilnehmende</b>        | 5 - 10 Personen  | <b>Dauer</b>   | 10 - 15 Minuten |
| <b>Ablauf</b>              | <p>Jede*r Teilnehmer*in wird nach der Reihe gebeten, sich zu einer leichten Einstiegsfrage (z.B. „Wie hoch ist mein Energielevel gerade?“) zu positionieren und 1-2 Sätze dazu zu sagen. Die Moderation schiebt den Namen/Avatar der Person im geteilten Dokument an die entsprechende Stelle in der Skala, in einem digitalen Whiteboard schieben die Personen z.B. einen anonymen Punkt oder ein Post-it mit ihrem Namen selbst in Position.</p> |  |                 |
| <b>Vorbereitung, Tipps</b> | <p>PowerPoint Folie vorbereiten oder virtuelles Whiteboard. Alternativ kann per Live-Abfragetool (z.B.: Mentimeter, Slido) eine Skalenfrage gestellt werden.</p>   |  |                 |
| <b>Diversity-Faktor</b>    | <p>Vielfalt von Meinungen, Einschätzungen, Erfahrungen sichtbar machen, um sie im weiteren Verlauf konstruktiv zu nützen. Eine persönliche Ebene von Gemeinsamkeiten ist hergestellt.</p>  |  |                 |



|  Beteiligung schaffen, Partizipation  Visualisierung |   |              |                |
|--|---|--------------|----------------|
| <b>Abfrage</b>   |   |              |                |
| <b>Ziele</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rasches Sichtbarmachen von Positionen auch bei großen Gruppen</li> <li>▪ Gibt einen Überblick, öffnet die Diskussion</li> </ul>  |              |                |
| <b>Teilnehmende</b>  | Ab 10 Personen  | <b>Dauer</b> | 5 - 10 Minuten |
| <b>Ablauf</b>  | <p>Die Teilnehmenden werden gebeten, zu zwei bis vier spezifischen Fragen ihre Stimme abzugeben – mit Fragen zum Aufwärmen oder inhaltlichen Einstieg ins Thema (z.B. „Etwas, das mir zuletzt gut in meiner (Führungs-)Rolle gelungen ist, ist...“). Das Ergebnis live am Schirm zeigen und einzelne verbale Kurz-Statements aus der Gruppe einholen.</p> |              |                |
| <b>Vorbereitung, Tipps</b>   | <p>Abfrage vorbereiten in Live-Abfragetool (z.B.: Mentimeter, Slido, ...), für jede Frage passende Frageform wählen (Skala, kurzes Statement, Multiple-Choice, Wort in einer Wortwolke). Als Einstieg eine einfache Frage wählen, damit sich die Teilnehmenden mit der Technik vertraut machen können. Gut geeignet auch für Großgruppen.</p>             |              |                |
| <b>Diversity-Faktor</b>  | <p>Vielfalt von Meinungen, Einschätzungen, Erfahrungen sichtbar machen, um sie im weiteren Verlauf konstruktiv zu nützen. Eine persönliche Ebene von Gemeinsamkeiten ist hergestellt.</p>   |              |                |

|  Beteiligung schaffen, Partizipation  Energie halten |  |              |            |
|--|--|--------------|------------|
| <b>Speed Talking</b>   |  |              |            |
| <b>Ziele</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interaktion auch in großen Gruppen, persönliches Ankommen mit Einzelnen</li> <li>▪ Schnell ins Thema einsteigen, viele Impulse in kurzer Zeit</li> </ul>  |              |            |
| <b>Teilnehmende</b>  | Ab 10 Personen   | <b>Dauer</b> | 10 Minuten |
| <b>Ablauf</b>  | <p>Die Teilnehmenden werden zu einer Fragestellung für drei Minuten in Breakoutgruppen von 2-3 Personen geschickt. Nach der Rückkehr werden die Kleingruppen neu gemischt, erhalten eine neue Frage und werden wieder in die Break-out Räume gesendet. Mögliche Fragen (sind an das Thema des Meetings anzupassen): Mein berufliches Highlight in den letzten Tagen? Was habe ich Neues gelernt in letzter Zeit? Meine Erwartungen an heute? Etc.</p> <p>Die besprochenen Inhalte werden nicht geteilt, sie dienen als „warm-up“. Die Antworten zur Frage nach den Erwartungen ans Meeting können plenar gesammelt und notiert werden.</p> |              |            |
| <b>Vorbereitung, Tipps</b>   | <p>Die Fragen eindeutig formulieren, schriftlich zeigen und zusätzlich in den Chat schreiben für Sichtbarkeit während der Break-out Sequenz. Gruppen zufällig oder möglichst gemischt erstellen.</p>   |              |            |
| <b>Tipps</b>   | <p>Meetingtool mit Breakoutfunktion ist notwendig. Gut geeignet auch für Großgruppen. Tools wie <a href="https://tscheck.in/">https://tscheck.in/</a> liefern Einstiegs- und Abschlussfragen per Zufallsgenerator – als Inspiration für die Vorbereitung, oder – bei guter Bekanntheit miteinander – auch live mit der Gruppe.</p>   |              |            |

|                         |  |
|-------------------------|--|
|                         | Um die Zuweisung in die Breakout-Gruppen möglichst schnell durchzuführen, kann mit der Funktion „automatisch zuweisen“ gearbeitet werden. Wenn die Teilnehmer*innen zurückkommen kann erneut „zufällig“ gemischt werden. |
| <b>Diversity-Faktor</b> | Persönliches Ankommen in einer virtuellen Gruppe durch lockeren Kontakt mit Einzelpersonen steigert das Vertrauen und die Offenheit in der Gruppe und erhöht die Bereitschaft, sich später weiter aktiv einzubringen.    |

|   |  |              |                 |
|---|--|--------------|-----------------|
| <h2>Monster Cards, Mood-Meter</h2> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; background-color: #f8d7da;"> <p>Beteiligung schaffen,<br/>Partizipation</p> </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; background-color: #fff3cd;"> <p>Energie halten</p> </div> </div> |  |              |                 |
| <b>Ziele</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ermöglicht Interaktion auf persönlicher Ebene</li> <li>▪ Persönlich Ankommen und mit anderen in Kontakt kommen</li> </ul>   |              |                 |
| <b>Teilnehmende</b>   | Ab 4 Personen  | <b>Dauer</b> | 10 - 15 Minuten |
| <b>Ablauf</b>   | Die Teilnehmenden wählen eine der Monster-Karten aus, bzw. wählen 2-3 Emotionen aus dem Menü, die ihre Stimmung am besten widerspiegeln. Sie treffen die Wahl entweder nur verbal oder auch visualisiert, indem sie z.B. auf einem Whiteboard ihren Namen neben die jeweilige Karte schreiben. Alle erläutern kurz im Plenum ihre Wahl mit 2-3 Sätzen. |              |                 |
| <b>Vorbereitung, Tipps</b>  | Hinweisen, dass jede Person nur so viel teilt, wie sie möchte. Um Kürze der Beiträge bitten – 2-3 Sätze pro Person, sonst verliert die Übung ihre Energie. Karten stehen digital zur Verfügung <sup>2</sup>  |              |                 |
| <b>Diversity-Faktor</b>   | Persönliches Ankommen in einer virtuellen Gruppe durch lockeren Kontakt mit Einzelpersonen steigert das Vertrauen und die Offenheit in der Gruppe und erhöht die Bereitschaft, sich später weiter aktiv einzubringen.  |              |                 |

### Mood Meter

SPRINT ELITE

|              |           |              |              |                |              |               |            |
|--------------|-----------|--------------|--------------|----------------|--------------|---------------|------------|
| heiter       | erfüllt   | gelassen     | ausgeglichen | lebhaft        | optimistisch | aufgeregt     | begeistert |
| unbekümmert  | locker    | bedachtsam   | befriedigt   | enthusiastisch | energetisch  | inspiriert    | aufgedreht |
| zufrieden    | dankebar  | ruhig        | entspannt    | motiviert      | überrascht   | fokussiert    | freundlich |
| gemütlich    | angenehm  | geruhsam     | sauft        | freudig        | glücklich    | hoffnungsvoll | glücklich  |
| traurig      | alleine   | müde         | gelangweilt  | angespannt     | nervös       | unruhig       | aufgewühlt |
| deprimiert   | erschöpft | teilnahmslos | fertig       | verärgert      | besorgt      | ängstlich     | malinig    |
| pesimistisch | bekümmert | ausgelastet  | miserabel    | frustriert     | gestraut     | irritiert     | panisch    |
| entnervt     | aufgelöst | verausgabt   | entfremdet   | verblüfft      | genervt      | wütend        | zornig     |

Entwickelt und erforscht am Yale Centre for Emotional Intelligence eiyale.edu sprintbette.de

Gefühlsmonsterkarte: 1

Gefühlsmonsterkarte: 2

Gefühlsmonsterkarte: 3

Gefühlsmonsterkarte: 4

Gefühlsmonsterkarte: 5

Gefühlsmonsterkarte: 6

Gefühlsmonsterkarte: 7

Gefühlsmonsterkarte: 8

<sup>2</sup> <https://www.gefuehlsmonster.de/>

| Meeting Cards              |  |   |                                     |
|----------------------------|--|---|-------------------------------------|
|                            |  | Beteiligung schaffen, Partizipation            Fairness |                                     |
| <b>Ziele</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Äußern von aktuellen Bedürfnissen zur Gestaltung und Verlauf des virtuellen Termins</li> </ul>  |   |                                     |
| <b>Teilnehmende</b>        | Jede Gruppengröße  | <b>Dauer</b>  | Bei Wahl einer Karte 5 - 10 Minuten |
| <b>Ablauf</b>              | <p>Die Karten werden zu Beginn des Meetings vorgestellt und als Kommunikationsmittel vereinbart, um auf Situationen hinzuweisen, welche die Kommunikation behindern, wie z.B. Pausenbedarf, zu schnelles Sprechen, Unterbrechen, Abschweifen etc. Die Teilnehmenden zeigen die entsprechende Karte, wenn immer sie auf eine derartige Situation aufmerksam machen möchten.</p>   |   |                                     |
| <b>Vorbereitung, Tipps</b> | <p>Karten unterschiedlicher Inhalte und Ausführungen stehen digital zur Verfügung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <a href="https://www.meetingsdoneright.co/how-to-play">https://www.meetingsdoneright.co/how-to-play</a></li> <li>▪ <a href="https://hellodigicards.com/products/digicards-virtual-meeting-cards">https://hellodigicards.com/products/digicards-virtual-meeting-cards</a></li> <li>▪ <a href="https://videocuecards.com/">https://videocuecards.com/</a></li> <li>▪ <a href="https://www.autentity.de/vicocards/vicocards-en/">https://www.autentity.de/vicocards/vicocards-en/</a></li> <li>▪ <a href="https://www.amazon.com/Video-Conference-Cards-English-Version/dp/B0867MZ2NJ">https://www.amazon.com/Video-Conference-Cards-English-Version/dp/B0867MZ2NJ</a></li> <li>▪ <a href="https://www.xabyne.com/virtual-meeting-cards">https://www.xabyne.com/virtual-meeting-cards</a></li> </ul> <p>Die Karten können je nach Gruppe in passender Form angeboten werden: vorab digital an die Teilnehmenden versandt oder im Meeting geteilt, um sie dann entweder ausgedruckt oder digital zeigen zu können.</p> |   |                                     |
| <b>Diversity-Faktor</b>    | Klares Angebot an die Teilnehmenden, Bedürfnisse, die sonst schwerer artikulierbar sind, zu äußern.  |   |                                     |



| Schatzjagd                 |  |   |                 |
|----------------------------|--|---|-----------------|
|                            |  | Beteiligung schaffen, Partizipation            Energie halten |                 |
| <b>Ziele</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auflockerung und Aktivierung auf energiegelade, spielerische Weise</li> </ul>   |   |                 |
| <b>Teilnehmende</b>        | Bis zu 12 Personen   | <b>Dauer</b>  | 10 - 15 Minuten |
| <b>Ablauf</b>              | <p>Die Moderation hält einen Gegenstand in die Kamera (z.B. Ladekabel, Wasserglas, Stift, o.ä.), alle anderen suchen einen gleichen/ähnlichen Gegenstand und halten diesen ins Bild. Wer als erstes den Gegenstand zeigt, hat die Runde gewonnen und wählt für die nächste Runde einen Gegenstand. Circa 5-7 Runden.</p> |   |                 |
| <b>Vorbereitung, Tipps</b> | <p>Voraussetzung: alle sehen alle am Bildschirm (bei MS Teams: Galerie-Ansicht). Bei kleinen Gruppen kann die Moderation darauf achten, dass jede Person einmal drankommt.</p>   |   |                 |
| <b>Diversity-Faktor</b>    | <p>Eine auflockernde Übung kann dazu beitragen, sich in der virtuellen Gruppe einzubringen und einander auf andere Weise als bei der inhaltlichen Arbeit zu erleben.</p>   |   |                 |



## PHASE 3: VERSTEHEN

In der dritten Phase geht es um das gemeinsame Verstehen der relevanten Themen und Inhalte, um diese in den Folgephasen bearbeiten zu können. Dies kann je nach inhaltlicher Erfordernis auf zwei Arten erfolgen:

- Präsentation: Inhalte werden von einer oder mehreren Personen präsentiert, idealerweise kompakt und gut verständlich aufbereitet, gefolgt von der Möglichkeit, Fragen zu stellen und Rückmeldungen zu geben. Es kann etwa eine Präsentation geben, im Anschluss ein Austausch in Kleingruppen zu Leitfragen, und eine kurze Zusammenfassung aus jeder Gruppe im Plenum.
- Schärfung von Fragestellungen: Zu bereits bekannten Themen wird gemeinsam der Fokus geklärt – z.B. was ist unser Bearbeitungsfokus heute, was ist zu unserem Thema die Ausgangslage und was ist das gemeinsame Zielbild.

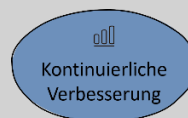
| Pecha Kucha Präsentationen |   |  Visualisierung |  Energie halten |
|----------------------------|---|---|---|
| <b>Ziele</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kompakte und kurzweilige Präsentationen, Halten der Aufmerksamkeit</li> <li>▪ Jeder Vortrag dauert nur wenige Minuten und ist gleich lang – ausgewogene Redezeiten für alle Vortragenden.</li> <li>▪ Inhaltlich auf den Punkt gebracht, reduzierte Präsentationsfolien, Fokus auf Kernaussagen mit mehr Bild als Text – Vermeidung von zu viel Details und „Death by Powerpoint“</li> </ul>  |   |   |
| <b>Teilnehmende</b>        | Jede Gruppengröße   | <b>Dauer</b>  | 3 - 4 min je Präsentation   |
| <b>Ablauf</b>              | <p>Alle Personen präsentieren nach dem gleichen Format: die Präsentationen haben gleiche Folienanzahl (z.B. 5 Folien) und gleiche Dauer pro Folie (z.B. 50 Sekunden), mit automatischem Folienübergang.</p> <p>Optional kann nach allen Präsentationen ein Austausch zu Leitfragen in Kleingruppen stattfinden, je nach Thema z. B. Was hat mir besonders gut gefallen? Was zentrale Kernelemente in allen Präsentationen? Die zentralen Themen können von jeder Kleingruppe dann wieder plenar eingebracht werden.</p> |   |   |
| <b>Vorbereitung, Tipps</b> | <p>Im Vorfeld Versand einer Powerpoint-Vorlage an alle Vortragenden: leere Blätter ohne Layoutierung zur freien kreativen Gestaltung, automatischer Folienübergang eingestellt.</p> <p>Die Moderation lässt sich die fertigen Präsentationen vorab zusenden, fügt diese zu einem Gesamtdokument zusammen und spielt sie im Meeting ab.</p>  |   |   |
| <b>Diversity-Faktor</b>    | <p>Fairer Umgang mit der Aufmerksamkeit der Zuhörenden: die Zeit wird nicht überbeansprucht, die Zuhörenden können sich darauf einstellen und verlassen, dass jede Präsentation die Zeit nicht überschreitet und alle dieselben Redeanteile bekommen.</p>   |   |   |

## Dialog in Kleingruppen mit Leitfragen



|                            |  |              |             |
|----------------------------|--|--------------|-------------|
| <b>Ziele</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interaktion in kleineren Gruppen, persönlich mit anderen in Kontakt zu kommen, mehrere Personen kommen zu Wort</li> <li>▪ Rasches Sichtbarmachen von Positionen, Meinungen, Diversität</li> <li>▪ Vertiefung und Anreicherung eines Themas und erweitertes Verständnis</li> </ul>   |              |             |
| <b>Teilnehmende</b>        | Ab 8 Personen bis Großgruppe   | <b>Dauer</b> | 15 - 30 min |
| <b>Ablauf</b>              | <p>Nach einem Input oder der Rahmung eines Themas erfolgt der Austausch in kleinen Gruppen in virtuellen Break-out Räumen. Die Teilnehmenden erhalten einen klaren Arbeitsauftrag mit Leitfrage(n) und sprechen dazu in den kleinen Gruppen von ca. 5-6 Personen.</p> <p>Mögliche Leitfragen zur Reflexion eines Inputs:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was hat uns besonders gut gefallen? Was gibt uns Energie?</li> <li>▪ Wo haben wir Bedenken? Wo sehen wir Verbesserungsbedarf?</li> <li>▪ Welche Fragen haben wir? Was ist noch unklar?</li> </ul> <p>Mögliche Leitfragen zur Erarbeitung eines Themas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was gelingt uns bereits gut?</li> <li>▪ Was gelingt weniger gut? Wo haben wir Verbesserungsbedarf?</li> <li>▪ Unsere Lösungsideen und Vorschläge</li> </ul> <p>Zur Visualisierung können die Fragen in einem Whiteboard dargestellt werden, in dem jede Kleingruppe die zentralen Inhalte der Diskussion festhält. Alternativ können die Inhalte aus den Kleingruppen auch über ein Abfragetool (Z. B. Mentimeter) abgefragt werden.</p> |              |             |
| <b>Vorbereitung, Tipps</b> | <p>Vorbereitung von klaren, selbsterklärenden Leitfragen zum jeweiligen Thema. Verschriftlichung der Fragen (Folien, Whiteboard).</p> <p>Meetingtool mit Breakout-Funktion ist notwendig (z.B. Zoom, MS Teams).</p>  |              |             |
| <b>Diversity-Faktor</b>    | <p>Mehr Personen kommen zu Wort als im Plenum – durch die geringere Personenanzahl in der Kleingruppe und die klare Struktur des Ablaufs kann es vielen Personen leichter fallen sich einzubringen.</p>  |              |             |

## Driver Statement



|                            |   |              |  |
|----------------------------|---|--------------|--|
| <b>Ziele</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vertiefung und Anreicherung eines Themas</li> <li>▪ Darstellung aller wesentlichen Aspekte in kompakter Form</li> <li>▪ Herstellen von gemeinsamem Verständnis zu Ausgangslage und Zukunftsbild</li> </ul>   |              |  |
| <b>Teilnehmende</b>        | Jede Gruppengröße   | <b>Dauer</b> | 15 - 20 min für die Ausarbeitung, 5 min je Gruppe um Ergebnis vorzustellen, 15 - 20 min Diskussion |
| <b>Ablauf</b>              | <p>Das Driver Statement beschreibt einen „Treiber“, also das Motiv einer Person oder Gruppe, in einer bestimmten Situation zu handeln. Es umfasst vier Fragen, deren Ausarbeitung unterstützt, die Diskussion in einer Gruppe anregen, Klarheit zu schaffen und im Handeln zu stärken.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ist Situation: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Was passiert derzeit (unsere Beobachtung)?</li> <li>○ Das führt dazu, dass... (Auswirkungen auf die Gruppe)...</li> </ul> </li> <li>▪ Wunsch-/Zielbild: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Was es daher braucht, ist... (Bedürfnis der Gruppe)</li> <li>○ Was dazu führen soll, dass... (Auswirkungen auf die Gruppe)</li> </ul> </li> </ul> <p>Die Gruppe/ das Team arbeitet gemeinsam das Driver Statement aus, indem sie in eine gemeinsame Vorlage (geteiltes ppt, Whiteboard) hineinschreibt. Bei einer Gruppengröße mit mehr als 5 Personen empfiehlt sich die Teilung in Kleingruppen.</p> <p>Quelle: Sociocracy 3.0</p> |              |  |
| <b>Vorbereitung, Tipps</b> | <p>Bereitstellung einer Vorlage mit den vier Fragen zur Bearbeitung (Powerpoint-Folie, z.B. in geteiltem Dokument, wo jede Kleingruppe eine Seite bearbeitet).</p> <p>Meetingtool mit Breakout-Funktion ist notwendig (z. B. Zoom, MS Teams).</p>   |              |  |
| <b>Diversity-Faktor</b>    | <p>Die angeleitete Selbstreflexion in kleinen Gruppen fördert die Gleichstellung der Teilnehmenden, mehr Stimmen werden gehört. Die Awareness und damit das Verständnis für andere Sichtweisen steigt, am Ende geht es darum, sich auf gemeinsame Aussagen zu einigen.</p>  |              |  |

|                      |   |   |
|----------------------|---|---|
| <b>Ist-Situation</b> | Was passiert derzeit?<br>[meine Beobachtung]                    | In unserem Team sind Manche ständig überarbeitet, Andere nicht ausgelastet.   |
|                      | Das führt dazu, dass...<br>[Effekt auf unsere Gruppe]           | ...wir investieren viel Zeit in bilaterale Koordination, aber haben dann doch keinen Überblick über Prioritäten.                                  |
| <b>Wunschbild</b>    | Was es <u>braucht</u> ist...<br>[Bedürfnis unserer Gruppe]      | ...eine effiziente und transparente Vorgehensweise in der Verteilung von Arbeit und ein gemeinsames Verständnis von Prioritäten.                  |
|                      | Was dazu führen soll, dass...<br>[Auswirkung auf unsere Gruppe] | ... alle im Team können sich auf die wirklich wichtigen Dinge fokussieren, und wir können rasch reagieren und unser Vorgehen anpassen wenn nötig. |








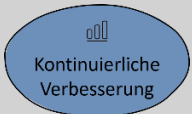

## PHASE 4: ENTWICKELN

In der vierten Phase des Workshops folgt das gemeinsame Entwickeln von Meinungen, Ideen oder Lösungen zu den nun am Tisch liegenden Inhalten und Fragestellungen. Hier gilt es besonders, alle interaktiv einzubinden, um eine gemeinsame Basis zum besprochenen Thema sicherzustellen. Dies kann etwa in Kleingruppen erfolgen, ein virtuelles Whiteboard oder die Zusammenarbeit in einem geteilten Dokument, auf das alle zeitgleich zugreifen können, können durch die Visualisierung der besprochenen Punkte den Austausch fördern.

In der Entwicklungsphase können Tools unterschieden werden, die die Ideengenerierung fördern, die Sortierung dieser unterstützen oder die zum Teambuilding beitragen.

| Brainwriting               |  |   |                 |
|----------------------------|--|--|-----------------|
| <b>Ziele</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ideengenerierung durch gegenseitige Inspiration in der Gruppe, Öffnen einer breiten Palette von Möglichkeiten</li> <li>▪ Das Involvieren aller Teilnehmer*innen</li> </ul>  |  |                 |
| <b>Teilnehmende</b>        | Ab ca. 6 Personen  | <b>Dauer</b>   | 15 - 20 Minuten |
| <b>Ablauf</b>              | <p>Das Problem wird gut sichtbar aufgeschrieben. Die Teilnehmenden schreiben auf einem Whiteboard in ein Raster mit Kästchen – das Raster wird nach Teilnehmendenzahl erstellt und sollte pro Person ca. 10-12 leere Kästchen haben.</p> <p>Jede Person schreibt Ideen in leere Kästchen und wandert am Board, lässt sich von den anderen Ideen inspirieren und versucht, auf diese Ideen aufzubauen und sie weiterzuentwickeln (in einem neuen leeren Kästchen).</p> <p>Am Ende werden die Ideen gemeinsam ausgewertet, eventuell mit einem Voting mit Punkten.</p> |  |                 |
| <b>Vorbereitung, Tipps</b> | <p>Raster erstellen und zur Bearbeitung anbieten.</p> <p>Die Moderation sollte ermutigen, Ideen frei zu sammeln und auch ungewöhnliche, lustige Ideen aufzuschreiben, ohne diese zu bewerten, da sie als Inspiration dienen können.</p>  |  |                 |
| <b>Diversity-Faktor</b>    | <p>Alle Teilnehmenden bekommen die gleiche Möglichkeit ihre Ideen einzubringen, unabhängig davon, wie wohl sie sich fühlen im Plenum etwas verbal vorzustellen.</p>  |  |                 |

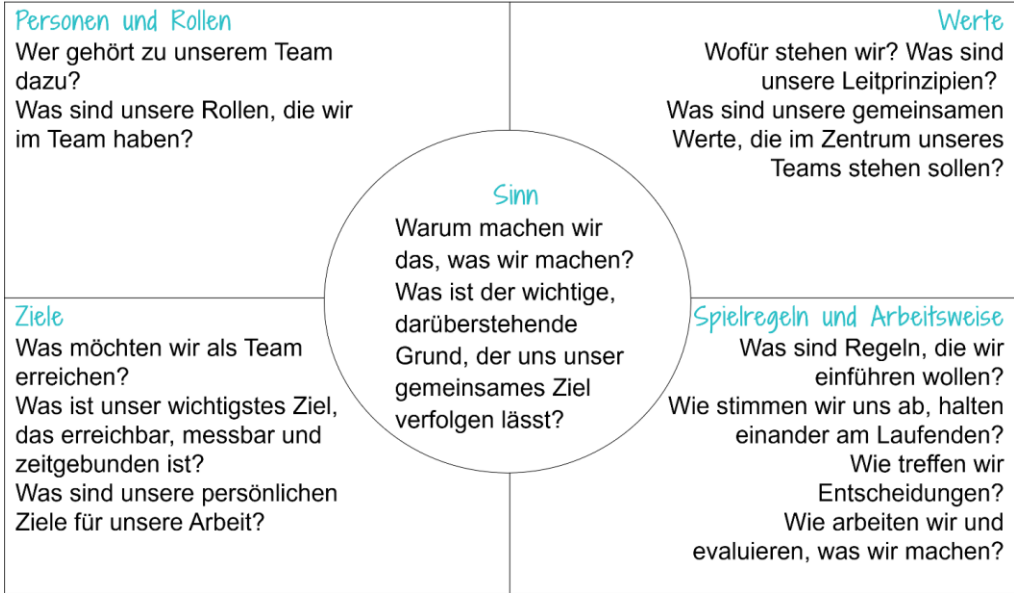
| 1-2-Alle                   |  |  Beteiligung schaffen, Partizipation  Visualisierung |  |
|----------------------------|--|--|--|
| <b>Ziele</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ein gemeinsam erarbeitetes Gruppenergebnis in kompakter Zeit – von der individuellen Idee/Vorschlag zum gemeinsam abgestimmten Ergebnis</li> <li>Beteiligung</li> </ul>   |  |  |
| <b>Teilnehmende</b>        | Ab 10 Personen, auch Großgruppen   | <b>Dauer</b>   | 30 - 40 Minuten je nach Leitfrage und Personenzahl |
| <b>Ablauf</b>              | <p>Zu einer konkreten Leitfrage sammelt zunächst jede Person alleine ihre Ideen und Vorschläge. In kleinen Gruppen (Duos, Trios) einigen sich die Teilnehmenden dann auf drei Ideen/Vorschläge und schreiben diese sichtbar auf (geteilte Folie, Whiteboard).</p> <p>Im Plenum werden alle Ideen mit Punkte-Voting gewichtet – jede Gruppe darf vier Punkte vergeben, ihren eigenen Vorschlägen maximal einen Punkt (dazu werden die Gruppen nochmals kurz in eine Break-out Session gesandt).</p> |  |  |
| <b>Vorbereitung, Tipps</b> | Post-it und Bereiche für Kleingruppen in virtuellem Whiteboard oder geteiltem Dokument vorbereiten. Meetingtool mit Breakoutfunktion notwendig für diese Methode (z. B. Zoom, MS Teams). Für das Punkte-Voting können die Teilnehmenden selbst am Board (vorbereitete) Punkte auf die gewählten Post-its geben.  |  |  |
| <b>Diversity-Faktor</b>    | Die Reflexion bietet allen Teilnehmenden die Möglichkeit, alleine Gedanken zu formulieren, bevor zusammengetragen wird. Dadurch wird auf unterschiedliche Persönlichkeitstypen (introvertiert-extrovertiert) gleichwertig Rücksicht genommen. Alle Ideen bekommen dieselbe Chance.   |  |  |

| Stationenbetrieb    |  |  Beteiligung schaffen, Partizipation  Kontinuierliche Verbesserung  Visualisierung |                 |
|---------------------|--|--|-----------------|
| <b>Ziele</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Austausch initiieren in einer (Groß-)Gruppen, ein Thema gemeinsam bearbeiten und zu Ergebnissen kommen</li> <li>Verschiedene Sichtweisen und Herangehensweisen kennenlernen und konstruktiv diskutieren</li> </ul>  |  |                 |
| <b>Teilnehmende</b> | Ab 10 Personen   | <b>Dauer</b>   | 45 - 60 Minuten |
| <b>Ablauf</b>       | Zu einem Thema werden mehrere Unter-Fragen bearbeitet. Kleingruppen arbeiten an einem virtuellen Whiteboard an mehreren Arbeitstafeln. Bei jeder Tafel findet die Kleingruppe eine andere Frage vor, tauscht sich zu dieser aus und hält ihre Ergebnisse auf der Tafel fest. Jede Gruppe startet an einer eigenen Tafel und bewegt sich dann nach einem Zeitsignal z.B. im Uhrzeigersinn weiter zur nächsten Tafel. Dort diskutiert sie die Frage und baut auf den Notizen der Vor-Gruppe auf. |  |                 |

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Vorbereitung, Tipps</b> | <p>Insgesamt können drei bis sechs unterschiedliche Fragen gestellt werden.</p> <p>Meetingtool mit Breakoutfunktion notwendig für diese Methode (z. B. Zoom, MS Teams).</p> <p>Es ist hilfreich, den Kleingruppen zu empfehlen, eine*n Moderator*in festzulegen, die auf Zeit, Dokumentation und Wortverteilung in der Kleingruppe achtet.</p> |
| <b>Diversity-Faktor</b>    | <p>Einladung an alle Teilnehmenden, ihre Meinung zu allen Themen einzubringen. Kleingruppen können das Einbringen für viele Personen erleichtern.</p>  |

|   |   |              |                 |
|---|---|--------------|-----------------|
| <h2>Team Canvas</h2> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; background-color: #4CAF50; color: white; text-align: center;"> <p>Design und Struktur</p> </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; background-color: #2196F3; color: white; text-align: center;"> <p>Kontinuierliche Verbesserung</p> </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; background-color: #E57373; color: white; text-align: center;"> <p>Fairness</p> </div> </div> |   |              |                 |
| <b>Ziele</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abstimmung zur Zusammenarbeit im Team – in einem neuen Team, oder beim Eintritt einer neuen Person</li> <li>▪ Besseres gemeinsames Verständnis von Teamzielen, Rollen und Werten erlangen</li> </ul>   |              |                 |
| <b>Teilnehmende</b>   | Ab 3 Personen   | <b>Dauer</b> | 30 - 45 Minuten |
| <b>Ablauf</b>   | <p>Die Felder der Canvas werden in einzelnen Schritten von dem Team bearbeitet. Bei einer Personenzahl über 6 - 8 Personen ist es hilfreich, in Kleingruppen zu arbeiten und danach die Ergebnisse zusammenzuführen.</p> <p>Die Gruppe bearbeitet die Fragen in einer Vorlage (virtuelles Whiteboard) – jede Person schreibt pro Frage ein Post-it. Die Post-its werden kurz gemeinsam besprochen, dann geht die Gruppe zur nächsten Frage:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Ziele vereinbaren:</b> Was wollen wir als Team erreichen? Was sind unsere Ziele? (5 Minuten)</li> <li>2. <b>Personen und Rollen klären:</b> Wer ist Teil unseres Teams? Welche Rolle haben wir unserem Team? (5 Minuten)</li> <li>3. <b>Zweck:</b> Warum tun wir das, was wir tun? Was ist der wichtige übergeordnete Grund, der uns dazu bringt, unser gemeinsames Ziel zu verfolgen? (10 Minuten)</li> <li>4. <b>Ziel:</b> Wofür stehen wir? Was sind unsere geteilten Werte? (5 Minuten)</li> <li>5. <b>Regeln und Arbeitsweise:</b> Welche Regeln wollen wir nach dieser Sitzung einführen? Wie wollen wir kommunizieren und uns gegenseitig auf dem Laufenden halten? Wie treffen wir Entscheidungen? Wie arbeiten wir und wie bewerten wir, was wir tun? (10 Minuten)</li> </ol> |              |                 |
| <b>Vorbereitung, Tipps</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Canvas als gemeinsamer Arbeitsbereich auf einem virtuellen Whiteboard (Vorlage), pro Person wird eine Post-it Farbe gewählt</li> <li>▪ Die Moderation stellt das Canvas als ein Werkzeug vor, das Teammitglieder nutzen können, um sich abzustimmen und ein besseres Verständnis für die Ziele, Rollen und Werte im Team zu erlangen.</li> <li>▪ Die Moderation führt durch die einzelnen Schritte und bittet die Teilnehmer*innen, ihre Antworten auf Post-it-Zettel zu schreiben und sie untereinander auszutauschen. Sie achtet darauf, dass Sie in jedem Bereich zu einer Einigung kommen.</li> </ul>  |              |                 |

|                         |   |
|-------------------------|---|
| <b>Diversity-Faktor</b> | Alle Teammitglieder haben die Möglichkeit, ihre Sichtweise und Anliegen einzubringen. Es wird sich auf gemeinsame Werte und Miteinander geeinigt. |
|-------------------------|---|



## PHASE 5: ENTSCHIEDEN

In der fünften Phase geht es nun darum, zum bisher Erarbeiteten Entscheidungen zu treffen.

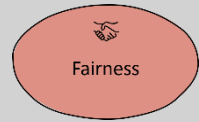
Das kann auch im Virtuellen auf beteiligende Art und Weise geschehen, etwa mit Methoden wie Konsent-Prinzip oder systemisches Konsensieren. Neben der Möglichkeit zur aktiven Teilnahme ist auch hier die Visualisierung wesentlich, um Klarheit über Vereinbarungen und Ergebnisse zu haben.

Im Allgemeinen werden zwei Arten von Entscheidungsmethoden unterschieden: Entscheidungen durch Einzelne und Entscheidungen durch Gruppen. Erstere basieren häufig auf Hierarchien oder auf zugewiesenen Rollen (typischerweise Führungsrollen), bei Entscheidungen durch Gruppen gilt es allerdings Mehrheitsentscheide über Abfragen durchzuführen oder Konsent einzuholen. Im Folgenden wird auf Möglichkeiten eingegangen Einigungen zu finden.

In der Entscheidungsfindung durch Gruppen gibt es unterschiedliche Formen. Hier eine Übersicht:

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <p><b>Systemisches Konsensieren</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Widerstand wird systematisch gemessen und einbezogen</li> <li>– Anreize für Rücksichtnahme ohne Blockaden-Wirkung</li> <li>– Flexible Gruppengröße</li> </ul>  | <p><b>Konsent</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Effizienter und klar strukturierter Prozess der Entscheidungsfindung</li> <li>– Bedenken werden als Verbesserungschancen strukturiert aufgenommen</li> </ul> | <p><b>Konsens</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Höchstmögliche Zustimmung</li> <li>– Mühsame Diskussionen, sehr beschränkte Gruppengröße, Risiko von Nicht-Entscheidungen</li> </ul>                                 | <p><b>Mehrheitsentscheid</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wird häufig genutzt, um Konflikte zu lösen, ist aber selten die beste Wahl</li> <li>– Erzeugt Gewinner und Verlierer</li> <li>– Riesiger blinder Fleck bzgl. ausgelöstem Widerstand</li> </ul> |
| <p><b>Einzelentscheid</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sehr zeiteffizient</li> <li>– Häufig in Übereinstimmung mit formaler Verantwortung in traditionellen Organisationen</li> <li>– Mit steigender Komplexität fachlich suboptimale und wenig anschlussfähige Entscheidungen</li> </ul> | <p><b>Konsultativer Einzelentscheid</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Effizienz des Einzelentscheides wird kombiniert mit der Entscheidungsqualität von partizipativeren Formen</li> </ul>                   | <p><b>Aufstellungsarbeit zu Optionen</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ermöglicht wesentliche unbewusste Aspekte zu entdecken und implizites Wissen, z. B. über ein soziales Gefüge, zugänglich zu machen</li> </ul> | <p><b>Dynamic Facilitation</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ermöglicht wie keine andere Methode die gemeinsame Lösungssuche unter einer extrem diversen Gruppe mit unterschiedlichen Interessen</li> <li>– Auf 16 TeilnehmerInnen beschränkt</li> </ul>  |

## Konsent-Entscheidungen



|                            |  |              |                                |
|----------------------------|--|--------------|--------------------------------|
| <b>Ziele</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entscheidungsfindung in der Gruppe</li> <li>Annahme von Verbesserungschancen</li> </ul>   |              |                                |
| <b>Teilnehmende</b>        | Ab 5 Personen  | <b>Dauer</b> | 15 – 45 Minuten, je nach Thema |
| <b>Ablauf</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lösungsvorschläge werden vorgestellt, die zu entscheiden sind.</li> <li>Verständnisfragen werden geklärt.</li> <li>Eine erste Entscheidungsrunde findet statt. Jede Person gibt ihre Stimme ab – entweder mit Handzeichen oder mit Nummer 1-3. im Chat. Es gibt drei Optionen für Stimmabgabe:               <ol style="list-style-type: none"> <li>Ich habe keine Bedenken und keinen Einwand</li> <li>Ich habe Bedenken, aber keinen Einwand (d.h. ich trage die Entscheidung mit)</li> <li>Ich habe einen Einwand (ein Einwand muss schwerwiegend sein, d.h. er gilt nur, wenn der entscheidende Vorschlag den Zielen der Gruppe widerspricht, Schaden anrichten würde oder grob verbesserungswürdig ist).</li> </ol> </li> <li>Die Einwände werden gehört (ggf. auch die Bedenken – im Sinne der Verbesserung des Vorschlages).</li> <li>Danach werden dann die Einwände in den Vorschlag integriert und eine neue Entscheidung getroffen.</li> </ul> |              |                                |
| <b>Vorbereitung, Tipps</b> | Das Prinzip der Konsent-Entscheidung muss vor der Abstimmung kurz erklärt werden.  |              |                                |
| <b>Diversity-Faktor</b>    | Beteiligung aller Teilnehmenden. Mit dieser Methode werden alle Meinungen gleich gewertet und können in einem sicheren Rahmen eingebracht werden.  |              |                                |

Die 3 Entscheidungssymbole:



„Ich habe keine Bedenken und keinen Einwand“



„Ich habe Bedenken aber keinen Einwand“



„Ich habe einen Einwand den ich zur Lösungsverbesserung einbringen möchte“

### Konsent-Prinzip

Ein Einwand ist nur gültig, wenn der Vorschlag im Widerspruch zu unseren Zielen steht oder groben Schaden verursachen würde und wenn der Vorschlag signifikant verbesserungsfähig ist.

## Systemisches Konsensieren<sup>3</sup>






|                            |   |              |                                |
|----------------------------|---|--------------|--------------------------------|
| <b>Ziele</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entscheidungsfindung in der Gruppe</li> </ul>  |              |                                |
| <b>Teilnehmende</b>        | Ab 5 Personen   | <b>Dauer</b> | 15 – 45 Minuten, je nach Thema |
| <b>Ablauf</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lösungsvorschläge werden vorgestellt, die zu entscheiden sind.</li> <li>▪ Verständnisfragen werden geklärt.</li> <li>▪ Das Grundprinzip des systemischen Konsensierens besteht darin, dass jede Person zu jedem zur Wahl stehenden Vorschlag Stimmen abgibt. Jeder Vorschlag wird somit gewichtet.</li> <li>▪ Personen stimmen also nicht mit „ja“ oder „nein“, sondern vergeben Punkte auf einer Skala von 0 bis 10.</li> <li>▪ Dabei steht die Null für „Ich habe überhaupt nichts dagegen“ und die Zehn für „Ich bin völlig dagegen“</li> <li>▪ Diese Punkte beinhalten somit den individuellen Widerstand</li> <li>▪ Nachdem jede Person zu jedem Vorschlag die Punkte abgegeben hat, werden bei jedem Vorschlag alle Punkte zusammengezählt. Das Verteilen der Punkte kann über ein Whiteboard oder ein Abfragetool stattfinden.</li> <li>▪ Im einfachsten Fall gilt jener Vorschlag als angenommen, welcher den niedrigsten Punktwert, somit den niedrigsten Gesamtwiderstand besitzt</li> </ul> |              |                                |
| <b>Vorbereitung, Tipps</b> | <p>Das Prinzip der systemischen Konsensierens muss vor der Abstimmung kurz erklärt werden. Vorschläge müssen im Vorfeld erarbeitet werden.</p>  |              |                                |
| <b>Diversity-Faktor</b>    | <p>Beteiligung aller Teilnehmenden. Mit dieser Methode werden alle Meinungen gleich gewertet. Die Entscheidung basiert auf dem geringsten Gesamtwiderstand der Gruppe für diesen Vorschlag.</p>   |              |                                |

<sup>3</sup> <https://sk-prinzip.eu/>

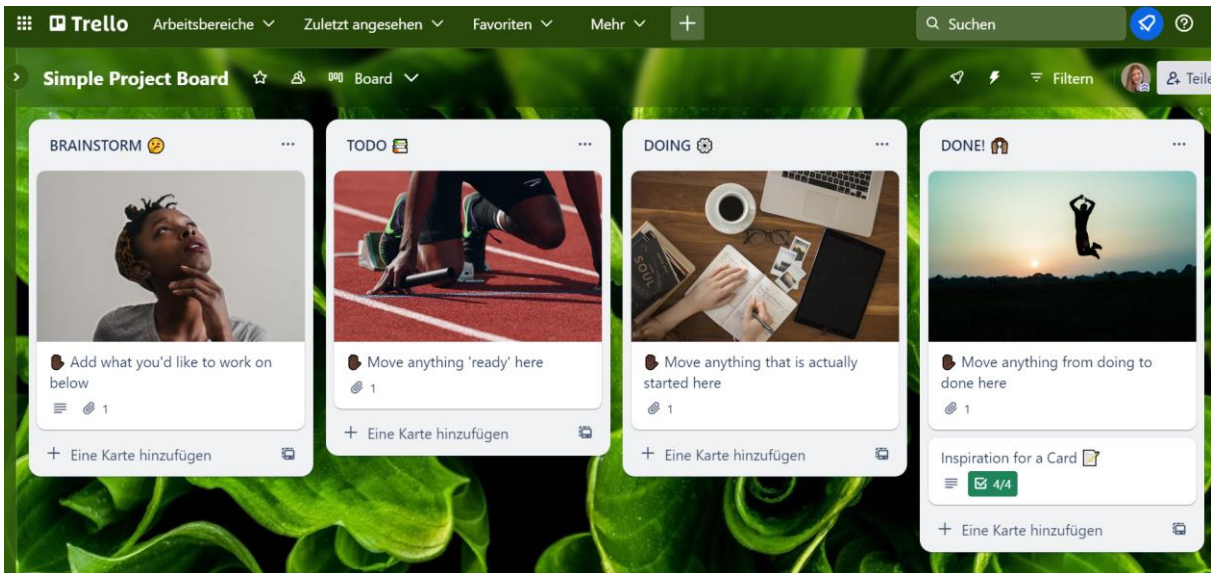
## PHASE 6: ABSCHLIEßEN

In der letzten Phase des Meetings oder Workshops geht es darum, inhaltlich und auf Beziehungsebene gut abzuschließen. Um das Bearbeitete und Vereinbarte erfolgreich umzusetzen, gilt es hier, nächste Schritte zu vereinbaren oder zu konkretisieren, und Zuständigkeiten zu klären – wer macht was, bis wann. Zum anderen soll ein „emotionaler Abschluss“ Platz haben, etwa indem jede Person kurz ihre Eindrücke zusammenfassen kann und auch Feedback zum Erfolg des Meetings / Workshops eingeholt wird. Das kann mit einer Abschlussrunde, virtuellen Live-Befragung oder als Minimalversion mit Kommentaren in den Chat erfolgen.

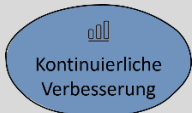


| Aufgabenkatalog            |  |    |                                    |
|----------------------------|--|---|------------------------------------|
| <b>Ziele</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verständnis schaffen über nächste Schritte</li> <li>▪ Schaffen einer klaren Aufgabenübersicht/-katalog pro Person</li> </ul>  |   |                                    |
| <b>Teilnehmende</b>        | Jede Gruppengröße  | <b>Dauer</b>  | Je nach Detailgrad 10 – 20 Minuten |
| <b>Ablauf</b>              | <p>Die Moderation leitet den Austausch zu den nächsten Schritten an, eine Person oder mehrere Teilnehmende tragen die nächsten Schritte für alle sichtbar ein (geteiltes Dokument, Whiteboard) – sichtbar und eindeutig formuliert sollte sein, wer was bis wann macht.</p> <p>Es wird jeweils rückgefragt, ob der Schritt zu für alle passend formuliert ist.</p> |   |                                    |
| <b>Vorbereitung, Tipps</b> | Ideal für Beteiligung aller ist, wenn nicht nur eine Person die Liste für die anderen vorschreibt, sondern ein Dialog zu den nächsten Schritten stattfindet.   |   |                                    |
| <b>Diversity-Faktor</b>    | Durch gemeinsame Klärung der nächsten Schritte wird Transparenz und Beteiligung geschaffen.  |   |                                    |



| Kanban Board               |  | Kontinuierliche Verbesserung |                 | Design und Struktur |  | Visualisierung |  |
|----------------------------|--|------------------------------|-----------------|---------------------|--|----------------|--|
| <b>Ziele</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Visualisierung der Aufgaben und deren Bearbeitungsfortschritt – flexible Form der To-do Liste</li> </ul>  |                              |                 |                     |  |                |  |
| <b>Teilnehmende</b>        | Jede Gruppengröße  | <b>Dauer</b>                 | 30 – 60 Minuten |                     |  |                |  |
| <b>Ablauf</b>              | <p>Ein Kanban Board besteht aus den Spalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Themenspeicher/Backlog</li> <li>To do / zu tun in der nächsten Zeiteinheit, bis das Team wieder zusammen auf das Board blickt</li> <li>Doing / In Bearbeitung</li> <li>Done / Erledigt</li> </ul> <p>Es gibt unterschiedliche virtuelle Kanban-Tools, z. B. Trello<sup>4</sup>, MS Planner. Wichtig ist, dass jede Person selbst ihre To dos auf Kärtchen schreibt und diese im Kanban weiterbewegt.</p> |                              |                 |                     |  |                |  |
| <b>Vorbereitung, Tipps</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ein virtuelles Board erstellen</li> <li>Mehr als ein Tool ist Kanban eine Methodik die langfristig von dem Team aufgenommen werden kann. Dabei kann sie auch im Meeting vorgestellt und ausprobiert werden mit dem Ziel, dass die Teilnehmer*innen diese in ihren jeweiligen Teams einführen.</li> </ul>  |                              |                 |                     |  |                |  |
| <b>Diversity-Faktor</b>    | <p><b>Gleichberechtigung in der Organisation von Tätigkeiten</b> dadurch, dass alle an dem gleichen Board arbeiten und Stärkung der Verantwortungsübernahme.</p>   |                              |                 |                     |  |                |  |



<sup>4</sup> <https://trello.com/de>, kostenlos verfügbar

| Retrospektive              |  | <br>Kontinuierliche Verbesserung | <br>Design und Struktur | <br>Visualisierung |
|----------------------------|--|--|--|---|
| <b>Ziele</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Blick auf gelebte Praxis, „was läuft gut, was wollen wir verbessern“</li> <li>▪ Aktive Einladung zu Verbesserungsvorschlägen, offenem Austausch, Lernen im Team und zu Lösungsorientierung</li> <li>▪ Einbeziehung aller Mitglieder des Teams, alle Stimmen werden gehört</li> </ul>  |  |  |   |
| <b>Teilnehmende</b>        | 5 - 25   | <b>Dauer</b>   | 45 – 60 Minuten  |   |
| <b>Ablauf</b>              | <p>Eine Leitfrage wird gestellt und in kleineren Gruppen wird an 5 Fragen gearbeitet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was funktioniert und wollen wir beibehalten?</li> <li>▪ Wovon wollen wir mehr machen?</li> <li>▪ Was wollen wir weniger tun?</li> <li>▪ Was wollen wir nicht mehr tun?</li> <li>▪ Was wollen wir Neues ausprobieren?</li> </ul> <p>Pro Frage werden ungefähr 5 Minuten genutzt, davon kann zuerst jede Person selbst Gedanken aufschreiben und diese dann in der Runde teilen.</p> <p>Die Ergebnisse werden im Plenum geteilt und eine Einigung über die Prioritäten gefunden, sodass festgehalten werden kann was als nächstes gemacht wird.</p> |  |  |   |
| <b>Vorbereitung, Tipps</b> | <p>Ein virtuelles Board erstellen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Thematischen Fokus setzen, z.B. Wie läuft unsere virtuelle Zusammenarbeit?</li> <li>▪ Kurze Einführung, 5 Min pro Frage, Feedback zur Durchführung</li> <li>▪ Moderation führt von Frage zu Frage, achtet auf Zeit (Timer), ausgewogene Beteiligung</li> </ul>  |  |  |   |
| <b>Diversity-Faktor</b>    | <p>Aktive Beteiligung aller Teilnehmenden und konkrete Betrachtung der positiven und negativen Aspekte. Regelmäßige Reflexion ermöglicht auch die Erfüllung von sich verändernden Bedürfnislagen.</p>  |  |  |   |



**1) Set the stage: Wie ist unsere Teamwetterlage?**

stürmisch    regnerisch    bewölkt    teils sonnig    sonnig

---

**2) Daten Sammeln**

---

**3) Erkenntnisse gewinnen**

| + Was läuft gut? | ▲ Wo gibt es Hindernisse? |
|------------------|---------------------------|
|                  |                           |

**4) Maßnahmen festlegen**

| Versuchen "TRY" | Behalten "KEEP" | fallen lassen "DROP" |
|-----------------|-----------------|----------------------|
|                 |                 |                      |

---

**5) Gegenseitige Wertschätzung**

Jede\*r im Team lobt (ernst gemeint) explizit jeden anderen im Team und bedankt sich für etwas, das seit der letzten Retrospektive wertvoll war.

---

**6) ROTI – Return on time invested –  
Wie gut war die Zeit investiert?**

| ROTI – Return on time invested <div style="float: right; text-align: right;"> </div> |   |              |           |
|--|---|--------------|-----------|
| <b>Ziele</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse der Wirksamkeit und Effizienz des Meetings</li> <li>▪ Möglichkeit zu Lernen und Verbesserung der kommenden Meetings</li> </ul>   |              |           |
| <b>Teilnehmende</b>  | Jede Gruppengröße   | <b>Dauer</b> | 5 Minuten |
| <b>Ablauf</b>  | <p>Eine Bewertung des Meetings wird eingeholt anhand der Frage:</p> <p>Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 0 (sehr schlecht investiert - ich hätte so viele produktivere Dinge tun können) bis 10 (sehr gut investiert - es war sehr hilfreich) die für diese Sitzung aufgewendete Zeit.</p> <p>Die Bewertung ist für alle sichtbar, die Moderation bittet um ein paar Statements aus der Gruppe mit der Frage, warum die jeweilige Stufe auf der Skala gewählt wurde.</p> |              |           |
| <b>Vorbereitung, Tipps</b>   | Befragungstool (z.B. Mentimeter) mit der Skalenfrage vorbereiten, oder in geteiltem Dokument Punkte auf einer Skala verschieben lassen.   |              |           |
| <b>Diversity-Faktor</b>  | Inkludiert alle Meinungen und holt ab, warum es vielleicht für einige interessanter war als für andere.   |              |           |

## LITERATUR

Leitfäden und Literatur zu Meeting-Gestaltung:

- Axelrod, Dick: Let's Stop Meeting Like This: Tools to Save Time and Get More Done, 2014
- Reidl Sybille, Beranek Sarah, Greithanner Julia, Sauer Angelika, Schiffbänker Helene: Projekt Faircom, Ergebnisbericht zu Nutzer\*innenerhebungen, 2022
- Chugh Dolly, How to have more inclusive meetings over Zoom, 2020: <https://ideas.ted.com/how-to-have-inclusive-meetings-over-zoom/>
- Colorado State University: Inclusive Online Meeting Practices: <https://inclusiveexcellence.colostate.edu/>
- Taepke Katrin: So organisierst du Online-Hybridveranstaltungen © MICEstens digital, 2020 <https://www.micestens-digital.de/wp-content/uploads/2020/10/ebook-Online-und-Hybrid-Veranstaltungen.pdf>
- Tools for remote workers: A superlist of Tools & Apps to help you work better remotely, <https://www.collaborationsuperpowers.com/tools/>

Leitfäden und Literatur zu inklusiver Sprache / Bildsprache:

- Platz für gerechte Kommunikation, Leitfaden für inklusive Sprache, JKU: [https://www.jku.at/fileadmin/gruppen/39/Sprachleitfaden\\_Langversion\\_A5-FINAL\\_bf.pdf](https://www.jku.at/fileadmin/gruppen/39/Sprachleitfaden_Langversion_A5-FINAL_bf.pdf)
- <https://www.nonbinary.ch/pronomen-anwendung/>
- [https://nibi.space/geschlechtsneutrale\\_artikel](https://nibi.space/geschlechtsneutrale_artikel)
- <https://www.genderleicht.de>
- <http://geschicktgendern.de>
- <https://queerleben.de/glossar>
- Geschlechtersensible Sprache – Dialog auf Augenhöhe, Gleichbehandlungsanwaltschaft Wien: [https://www.gleichbehandlungsanwaltschaft.gv.at/dam/jcr:8029ba34-d889-4e64-8b15-ab9025c96126/210601\\_Leitfaden\\_geschl-Sprache\\_A5\\_BF.pdf](https://www.gleichbehandlungsanwaltschaft.gv.at/dam/jcr:8029ba34-d889-4e64-8b15-ab9025c96126/210601_Leitfaden_geschl-Sprache_A5_BF.pdf)
- Geschlechtergerecht in Sprache und Bild, JKU: <http://aom.jku.at/files/Geschlechter-Leitfaden-JKU.pdf>
- Leitfaden für geschlechtergerechtes Formulieren und diskriminierungsfreie Bildsprache, Stadt Wien: <https://www.wien.gv.at/medien/service/medienarbeit/richtlinien/leitfaden-gender/index.html>
- Anzügliche Chatnachrichten, Sexistische Profilbilder und menschenverachtende Kommentare, Neue Herausforderungen in Online-Räumen, Eine Handreichung zur Prävention bei Diskriminierung und Belästigung in Online-Räumen für Studierende und Lehrkräfte, TU Berlin: [https://www.static.tu.berlin/fileadmin/www/10002454/KFG/Dokumente/Handreichung\\_Praevention\\_Online\\_Veranstaltungen\\_21.pdf](https://www.static.tu.berlin/fileadmin/www/10002454/KFG/Dokumente/Handreichung_Praevention_Online_Veranstaltungen_21.pdf)