

Großgruppen moderieren - ein Methodenvergleich

GROSSGRUPPEN-INTERVENTIONEN. Die Interessen von Geschäftsleitung und Mitarbeitern müssen bei Veränderungsprozessen zunächst, so weit möglich, unter einen Hut gebracht werden, damit alle am selben Strang ziehen. Deshalb wurden in den zurückliegenden Jahren mehrere Konzepte entwickelt, wie Kommunikationsprozesse in großen Gruppen am besten zu gestalten sind. Der Moderationsexperte Josef W. Seifert beschreibt deren Vor- und Nachteile.

In den zurückliegenden Jahrzehnten hat sich die Profession des Business-Moderators entwickelt. Dessen Funktion besteht darin, Kommunikationsprozesse in Unternehmen so zu gestalten, dass für alle Beteiligten das Verbindende sichtbar und das Trennende so zusammengeführt wird, dass ein gewünschtes Ziel erreicht werden kann.

Ihre Wurzeln hat diese Profession in der so genannten Moderationsmethode. Mit dieser in den 60er Jahren entwickelten Methode können Entscheidungsprozesse, an denen mehrere Personen beteiligt sind, so gestaltet werden, dass sie zielorientiert ablaufen. Diese Methode, die von zahlreichen Trainern und Beratern variiert und weiterentwickelt wurde, erlebte ihre Hoch-Zeit in den 80er Jahren, als die deutsche Industrie zu der Erkenntnis kam: Wenn wir am Markt bestehen möchten, müssen wir

- in unserer Organisation das positions- und abteilungsbezogene Denken überwinden,
- die Zahl der Schnittstellen minimieren und
- das Know-how unserer Mitarbeiter stärker nutzen.

Kaizen, Business-Reengineering, Qualitätsmanagement und Gruppenarbeit sind denn auch Schlagworte, die mit dem Boom der Moderationsmethode verbunden sind.

Die Moderationsmethode eignet sich aber nicht zum Gestalten aller Entscheidungs- und Problemlöse- beziehungsweise

persönlicher Kommunikationsprozesse in Unternehmen. Sie stößt beispielsweise an ihre Grenzen, wenn es um das Gestalten von Kommunikationsprozessen in größeren Gruppen geht. Zwar wurden im zurückliegenden Jahrzehnt entsprechende Konzepte entwickelt. Sie stießen aber auf geringen Zuspruch, weil bei ihnen weitgehend das in Kleingruppen praktizierte Verfahren auf Großgruppen übertragen wurde. Großgruppen erfordern aber andere Kommunikationsdesigns als Kleingruppen. Nicht nur, weil in ihnen zum Teil andere gruppenspezifische Prozesse ablaufen, sondern auch, damit das erzielte Ergebnis in einer angemessenen Relation zur investierten Zeit und Energie steht.

Gerade im Bereich der Großgruppen-Moderation stieg im vergangenen

Jahrzehnt der Bedarf der Unternehmen. Aus folgenden Gründen:

- Je eigenverantwortlicher die Mitarbeiter arbeiten, umso wichtiger ist ein gemeinsamer Wertekanon, an dem alle ihr Handeln orientieren.
- Je schneller sich das Unternehmensumfeld wandelt, umso häufiger müssen die Mitarbeiter auf neue Strategien eingestimmt werden.
- Je hierarchie- und bereichsübergreifender die Mitarbeiter arbeiten, umso größer ist der Abstimmungsbedarf.

Deshalb wurden in den vergangenen zwei Jahrzehnten vorwiegend im anglo-amerikanischen Raum mehrere neue Konzepte der Großgruppen-Moderation entwickelt, die zunehmend auch im deutschsprachigen Raum zum Einsatz



Foto: Moderatio

Beispiel RTSC-Konferenz: Eine Arbeitsgruppe präsentiert dem Plenum Alternativvorschläge.

kommen. Ihrem Design liegt letztlich stets der so genannte Moderationszyklus zugrunde, demzufolge bei Entscheidungs- und Problemlöseprozessen in Unternehmen, an denen eine Vielzahl von Personen beteiligt sind, folgende Arbeitsschritte zu durchlaufen sind:

1. Einsteigen,
2. Gedanken und Ideen zum (Kern-) Thema sammeln,
3. Arbeitsthemen definieren,
4. Arbeitsthemen auswählen und bearbeiten,
5. Maßnahmen planen und
6. Abschließen.

Dabei werden bei den einzelnen Konzepten, abhängig davon, welche Funktion sie im Kommunikationsprozess erfüllen und welche Ziele mit ihnen erreicht werden sollen, insbesondere die Schritte 4 bis 6 unterschiedlich stark bearbeitet. Außerdem strukturieren die Konzepte den Kommunikationsprozess unterschiedlich stark, sowohl bezogen auf den Ablauf als auch die Themen, die behandelt werden.

1. Open-Space-Technology

Die geringsten Strukturvorgaben macht die Open-Space-Technology, die Harrison Owen vor circa 15 Jahren entwickelt hat. Sie setzt auf eine freiwillige Selbstorganisation der Teilnehmer. Bei Open-Space-Veranstaltungen geben die Organisatoren nur das Generalthema vor. Zum Beispiel: Prozessoptimierung. An-

sonsten gilt bei den meist ein- bis dreitägigen Veranstaltungen das »Gesetz der zwei Füße«. Es besagt: Jeder Mitarbeiter entscheidet selbst, ob und wie lange er an der Open-Space-Veranstaltung und den Workshops, die in ihrem Rahmen stattfinden, teilnimmt. Für die Arbeit in den Workshops gelten folgende Regeln:

- Wer immer kommt, es sind die richtigen Leute. Das heißt: Jeder, der an einem Workshop teilnimmt, kann auch einen nützlichen Beitrag leisten.
- Was immer geschieht, ist das Einzige, was geschehen kann. Das heißt: (Ablauf-)Pläne können geändert werden, wenn neue Gedanken und Ideen auftauchen. Schließlich soll etwas Neues entworfen werden.
- Wann immer es losgeht, ist die richtige Zeit. Das heißt: Kreativität kann nicht erzwungen werden.
- Wenn es vorbei ist, ist es vorbei. Das heißt: Keine Arbeitsgruppe wird künstlich am Leben erhalten. Haben sich die Teilnehmer nichts mehr zu sagen, gehen sie wieder auseinander.

Nach der Eröffnung der Open-Space-Veranstaltung kann jeder Teilnehmer eine Arbeitsgruppe zu einem Thema, das in Zusammenhang mit dem Generalthema steht, vorschlagen. Hierfür muss er nur einen entsprechenden Zettel an einem Anschlagbrett befestigen. Dann wird der »Marktplatz« eröffnet. Das heißt, die Mitarbeiter tragen sich für die Workshops, an denen sie teilnehmen möchten, ein. Danach beginnt die erste Workshop-Runde. Sie dauert in der Regel ein, zwei Stunden.

Danach folgt die nächste Workshop-Runde. Die Ergebnisse der Workshops werden nicht im Plenum präsentiert. Stattdessen werden Protokolle der Workshops erstellt, vervielfältigt und in einem Reader gebündelt. Er wird den Teilnehmern, nachdem alle Workshop-Runden beendet sind, ausgehändigt. Aus dem Reader filtern die Teilnehmer die für sie wichtigsten Ergebnisse heraus. Diese werden dann meist mit Hilfe von Klebepunkten priorisiert, so dass zum Beispiel eine Liste der 10 wichtigsten Themen entsteht. Zu diesen Themen werden Aktionsgruppen gegründet, die nach der Open-Space-Veranstaltung das jeweilige Thema weiterbearbeiten. Auch hierzu können sich die Teilnehmer freiwillig melden. So offen wie die Struktur ->



-> der Open-Space-Veranstaltungen sind oft die erzielten Ergebnisse, zumal auf den Veranstaltungen - sieht man von der Gründung der Aktionsgruppen ab - meist keine Absprachen getroffen werden, was mit den Ergebnissen geschieht. Deshalb eignen sich Open-Space-Veranstaltungen vor allem als Kick-off für Veränderungsprozesse und zum Sammeln von Ideen und Anregungen.

2. Zukunftskonferenzen

Stärker strukturiert sind die Zukunftskonferenzen, deren Konzept von Marvin Weisbord und Sandra Janoff entwickelt wurde. Ihr Grundanliegen lautet: Möglichst das gesamte System soll in einen Raum geholt werden, um einen grundlegenden Wandel zu initiieren.

Entsprechend umfangreiche Vorarbeiten muss die Planungsgruppe leisten. Sie muss unter anderem ermitteln, welche Personen(-gruppen) vom avisierten Wandel betroffen sind und deshalb zur Konferenz eingeladen werden sollten. Jede Zukunftskonferenz gliedert sich in fünf Phasen. Dabei findet die Hauptarbeit in wechselnden Kleingruppen statt, denen mal Angehörige derselben, mal Vertreter unterschiedlicher Interessengruppen angehören. In der ersten Phase

einer Zukunftskonferenz überlegen sich die Teilnehmer: Mit welchen wichtigen Ereignissen waren meine Organisation und ich zum Beispiel in den letzten fünf Jahren konfrontiert? Außerdem: Welche wichtigen Ereignisse fanden in dieser Zeit im Umfeld statt? In der zweiten Phase fixieren die Teilnehmer, welche Entwicklungen von außen auf das System einwirken. Anschließend bewerten sie diese hinsichtlich ihrer Wichtigkeit. Danach erarbeiten die Teilnehmer, wie sie heute auf diese Entwicklungen reagieren und wie sie künftig darauf reagieren möchten.

In der dritten Phase entwerfen die Teilnehmer in gemischten Gruppen das Idealszenario für die Zukunft. Die Ergebnisse präsentieren sie im Plenum. In der vierten Phase überlegen die Teilnehmer:

- Was kam in allen Präsentationen vor? Was wollen alle erreichen?
- Wie könnten diese Ziele erreicht werden? Was sind mögliche Projekte?
- Was waren die wesentlichen Unterschiede in den Präsentationen?

Dies notieren die Gruppen auf unterschiedlichen Listen. Entsprechende Übersichten werden anschließend im Plenum erstellt. In der fünften Phase überlegen sich die Gruppen, was sie umsetzen möchten und welche Unterstüt-

zung sie hierfür brauchen. Die Ergebnisse präsentieren sie erneut im Plenum.

Zukunftskonferenzen haben einen höheren Verbindlichkeitscharakter als Open-Space-Veranstaltungen, zumal die Teilnehmer gegen Ende eine Selbstverpflichtung zur Umsetzung eingehen. An den Konferenzen nehmen aber meist nur Vertreter der verschiedenen Interessengruppen teil. Deshalb ist anschließend nicht sicher, dass das gesamte System die beschlossenen Maßnahmen trägt. Außerdem beziehen sich die beschlossenen Maßnahmen oft nur auf die Elemente, bei denen zwischen den Gruppen ein Konsens besteht. Die Punkte hingegen, bei denen ein Dissens besteht, werden zwar konstatiert, aber nicht weiterbearbeitet. Hier muss dann oft zum Beispiel die Unternehmensleitung initiativ werden, was zu Irritationen bei den Teilnehmern an der Zukunftskonferenz führt.

3. RTSC (Real-Time-Strategic-Change)-Konferenz

Insbesondere wenn eine Situation auch für die Betroffenen harte Entscheidungen erfordert, ist die Zukunftskonferenz das falsche Instrument. Dann darf die Unternehmensleitung, salopp formu-

ÜBERBLICK

Ablaufpläne verschiedener Moderationsmethoden

	Klassische Moderationsmethode	Open Space	Zukunftskonferenz (Future Search)
Teilnehmerzahl	2-40	4-1.000	25-100
Dauer	0,5-2 Tage	1 - 3 Tage	2 - 3 Tage
Ablauf	<ol style="list-style-type: none"> 1) »Einsteigen«: Die Teilnehmer werden zum Thema hingeführt und erhalten inhaltliche und prozessuale Infos. 2) »Sammeln«: Die Teilnehmer sammeln die Themen, die aus ihrer Sicht relevant sind. 3) »Auswählen«: Die Themen werden priorisiert: Was machen wir erst und was dann...? 4) »Bearbeiten«: Die Themen werden mit speziellen, einfachen Methoden bearbeitet. 5) »Planen«: Maßnahmen zur Umsetzung werden geplant. 6) »Abschließen«: Die geleistete Arbeit wird reflektiert. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Nach der Eröffnung kann jeder ein Thema vorschlagen. Wer kein eigenes Thema hat ordnet sich einem Thema und damit einer Kleingruppe zu. 2) Es folgen kleine, parallel laufende Workshops zur Themenbearbeitung. Die Ergebnisse werden protokolliert. 3) Die Protokolle werden in einem Reader für die Teilnehmer zusammengefasst. 4) Die Teilnehmer gewichten die Themen und planen Maßnahmen. Projektgruppen werden gebildet. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Die Teilnehmer evaluieren in wechselnden Kleingruppen den bisherigen gemeinsamen Weg. 2) Sie ziehen eine Bilanz über den Status Quo, benennen »Prouds and Sorries« und tragen relevante Zukunftstrends zusammen. 3) Es folgt das Erarbeiten von Zukunftsbildern und ein Austausch darüber. 4) Anschließend wird ein Konsens über gemeinsame Ziele und Visionen erstellt. 5) Erarbeiten von Maßnahmen oder Vorschlägen für die Zukunftsplanung.

liert, ihren Job nicht an die Betroffenen delegieren. Sie muss vielmehr selbst die nötigen Entscheidungen treffen. Anschließend kann sie mit einer Real-Time-Strategic-Change-Konferenz, kurz RTSC-Konferenz, versuchen, ausreichend Mitstreiter für das Umsetzen ihrer Beschlüsse zu gewinnen. Bei diesem von Kathleen Dannemiller entwickelten Moderationsdesign geht es primär darum, vorgegebene (strategische) Entscheidungen auszuarbeiten und umzusetzen.

Zu Beginn einer RTSC-Konferenz wird den Teilnehmern zunächst deren Ablauf und Ziel erläutert. Dann begeben sich die Teilnehmer in Kleingruppen, denen jeweils Vertreter unterschiedlicher Interessengruppen angehören. Jede Gruppe wählt zunächst einen »Moderator«, »Schreiber« und »Reporter«. Dann formulieren die Teilnehmer ihre Erwartungen an die Veranstaltung. Anschließend schildern mehrere Kunden der Organisation im Plenum, wo ihres Erachtens deren Stärken und Schwächen liegen. Nach diesem Input überlegen sich die Gruppen, welchen Handlungsbedarf sie sehen. Dann schildert die Unternehmensleitung ihre Sicht der Organisation und zu welchen Entscheidungen sie folglich kam. Danach formulieren die

Mitarbeiter in ihren Gruppen schriftliche Empfehlungen, Anregungen, Änderungswünsche an die Unternehmensleitung. Die Unternehmensleitung wertet bei mehrtägigen Veranstaltungen meist in einer Abendsitzung diese Rückmeldungen aus. Am nächsten Morgen gibt sie den Mitarbeitern eine Rückmeldung zu ihrer Rückmeldung und präsentiert ihnen ihre modifizierten Entscheidungen. Danach sammeln die Teilnehmer Ideen für mögliche Aktivitäten, um die Ziele zu erreichen. Die wichtigsten präsentieren sie im Plenum ihren Kollegen und der Unternehmensleitung. Letztere bewertet die Vorschläge und beschließt, welche sie fördern möchte. Danach beginnt in den Kleingruppen die Planung der Umsetzung.

RTSC-Konferenzen stellen hohe Anforderungen an deren Organisatoren und Moderatoren, unter anderem, weil sie stets im Zwiespalt stehen: Einerseits soll das von der Unternehmensleitung gesteckte Ziel erreicht werden, andererseits der Prozess möglichst offen gestaltet werden. Hinzu kommt: Wenn die Teilnehmerzahl groß ist, kommt der Einzelne im Plenum in der Regel nur vermittelt über den »Reporter« seiner Gruppe zu Wort. Außerdem können nur einige Gruppen ihre Arbeitsergebnisse

präsentieren. Dies birgt die Gefahr, dass Einzelne ihre Meinung und Arbeit nicht ausreichend gewürdigt sehen und Widerstände eher auf- als abgebaut werden.

4. Appreciative Inquiry (»Wertschätzende Anerkennung«)

Alle bisher vorgestellten Konzepte der Großgruppen-Moderation gehen letztlich davon aus, dass in der Organisation ein Defizit besteht. Dieses defizit- und problemorientierte Denken prägt nach Auffassung von David Cooperrider und Diana Whitney das Denken in den westlichen Industrienationen. Entsprechend wichtig sei es, so ihr Credo, die positiven Geschichten und Denkmuster, die in Organisationen schlummern, aufzuspüren, um sie als Basismetaphern für Veränderungsprozesse zu nutzen. Dieses Ziel verfolgt der von ihnen entwickelte Appreciative-Inquiry-Ansatz (AI).

Im AI-Prozess werden vier Phasen unterschieden:

- Die Discovery-Phase - in ihr werden Situationen, in denen sich die Mitarbeiter am wohlsten bei ihrer Arbeit fühlten und bei denen sie besondere Erfolgserlebnisse hatten, aufgespürt. ->

»Konferenz des Wandels« - Real-Time-Strategic-Change(RTSC)

50-1.000

1 - 2 Tage

- 1) »Aufrütteln« der Teilnehmer durch das Management oder externe Dritte wie Kunden.
- 2) Die Geschäftsleitung präsentiert ihre strategischen Vorstellungen.
- 3) Die Mitarbeiter erarbeiten »Änderungs- und Ergänzungsvorschläge« und präsentieren sie im Plenum.
- 4) Die Geschäftsleitung arbeitet die Vorschläge (so weit möglich) in ihre Ziele ein.
- 5) Die Teilnehmer erarbeiten Maßnahmen zum Erreichen der nun gemeinsamen Ziele.

»Zukunftsgipfel« - Appreciative-Inquiry-Summit

50-500

1-3Tage

- 1) »Discovery«: Erkunden und Wertschätzen dessen, was bereits an Positivem vorhanden ist.
 - 2) »Dream«: Herausfinden, was künftig sein könnte.
 - 3) »Design«: Herausarbeiten, was sein soll.
 - 4) »Destiny«: Planen, was wie erreicht werden soll.
- Instrumente: Gegenseitige Interviews der Teilnehmer; Kleingruppenarbeit.

World-Cafe

25-500

3-6 Stunden

- 1) Die Teilnehmer erörtern in Kleingruppen ein vorgegebenes Thema.
- 2) Die Gruppen formieren sich neu. Der am Tisch zurückgebliebene »Gastgeber« informiert die neue Gruppe über den Gesprächsverlauf in der vorherigen Runde. Dann wird erneut dieselbe Frage erörtert.
- 3) Die Gruppen formieren sich zum dritten (und meist letzten Mal) neu. Sie erörtern entweder nochmals dieselbe oder eine weiterführende Frage.
- 4) Im Plenum werden die wichtigsten Ergebnisse zusammengetragen.

- > • Die Dream-Phase - in ihr wird ein Wunschbild von der künftigen (Arbeit in der) Organisation entworfen.
- Die Design-Phase - in ihr wird das Wunschbild konkretisiert. Zudem werden die mit ihm verbundenen (Entwicklungs-)Ziele priorisiert.
- Die Destiny-Phase - in ihr wird vereinbart, wer was wann und wie tut, um sich dem Wunschbild zu nähern.

Für das Gestalten eines AI-Prozesses gibt es verschiedene Modelle. Manchmal werden in 3- bis 4-tägigen AI-Summits oder »Zukunftsgipfeln« alle genannten Phasen durchlaufen, meist ist jedoch die Discovery-Phase dem Summit vorgelagert. Dann treffen sich zunächst einige Mitarbeiter des Unternehmens zu einem Workshop. In ihm definieren sie die Kernthemen des geplanten Prozesses. Zum Beispiel: Innovation. Dann erstellen sie einen Leitfaden für die Interviews, mit denen die positiven Geschichten ermittelt werden sollen. In den Folgewochen führen die Teilnehmer entsprechende Interviews mit Kollegen - aber auch Kunden und Lieferanten. Aus den Interviews werden die besten Zitate und Geschichten herausgefiltert und in einem Reader gebündelt. Er wird allen Mitarbeitern mit der Einladung zum Summit zugesandt.

Beim Summit schildert die Unternehmensleitung mittels einer Geschichte zunächst die Gegenwart und Zukunft des Unternehmens. Danach werden die bei den Interviews ermittelten besten Geschichten meist in einer kreativen Verpackung präsentiert. Anschließend entwerfen die Teilnehmer in Arbeitsgruppen eigene Zukunftsbilder. Die Ergebnisse werden in einer Art Galerie präsentiert. Danach filtern die Teilnehmer erneut in Gruppenarbeit aus den Zukunftsbildern die zentralen Themen heraus, um anschließend Zukunftsaussagen zu formulieren. Zum Beispiel über die gewünschte Form der Zusammenarbeit. Diese werden erneut ausgehängt. Anschließend überlegt jeder Mitarbeiter, was er für das Erreichen dieser Ziele tun kann. Außerdem wählt er ein Thema, an dessen Umsetzung er sich beteiligen möchte. Dann beginnt die Maßnahmenplanung - erneut in Kleingruppen.

In der Literatur liest man oft: AI-Summits seien auch mit 1.000 Mitarbeitern möglich. Hier sind Vorbehalte angebracht.



Foto: Martin Pichler

Schlagzeug als Ausgleich zum Moderatorenalltag: Josef W. Seifert, geschäftsführender Partner des Beratungs- und Trainingsunternehmens MODERATIO in Pörsbich-Puch (www.businessmoderation.com), nimmt sich regelmäßig Zeit für sein Hobby.

Unter anderem, weil jeder AI-Summit von der Kraft der Geschichten und Zukunftsbilder lebt. Eine Geschichte wirkt aber nicht auf alle Menschen gleich stark, insbesondere wenn sie einen unterschiedlichen Background haben. Deshalb sollte die Teilnehmerschaft eines AI-Summits nicht zu heterogen sein. Hinzu kommt: Wie stark eine Geschichte wirkt, hängt auch davon ab, wie eng die Beziehung und wie persönlich die Kommunikation zwischen dem Erzähler und den Zuhörern ist. Eine Geschichte wirkt, wenn sie vor 10 Personen erzählt wird, anders, als wenn sie vor 1.000 Personen erzählt wird - außer der Vortragende ist ein äußerst brillanter Erzähler. Das sind nur wenige Unternehmensführer. Deshalb besteht bei großen Summits die Gefahr, dass die Geschichten auf einen Teil der Zuhörer banal wirken und sich der Vortragende eher der Lächerlichkeit preisgibt als Sympathien und somit Mitstreiter gewinnt.

5. World-Café

Eine weitere Form der Großgruppen-Moderation ist das World-Café. Bei ihm geht es vor allem darum, dass Personen, die sich im Arbeitsalltag selten oder nie treffen, miteinander ins Gespräch kommen und sich über ein für die Organisation relevantes Thema austauschen - in einer entspannten Atmosphäre. Hierfür werden in einem Raum zunächst kleine, runde Tische, die wie Cafeteria-Tische eingedeckt sind, aufgestellt. Bei der Veranstaltung selbst erläutert ein Moderator zunächst den Ablauf. Dann bittet er die Teilnehmer, an den Tischen Kleingruppen von vier bis sechs Personen zu bilden und sich über ein vorgegebenes Thema zu

unterhalten. Ihre Kerngedanken sollen sie auf den Papiertischdecken und/oder bereitliegenden Moderationskarten festhalten. Nach circa 20, 30 Minuten ist die erste Gesprächsrunde zu Ende. Nun begeben sich alle Teilnehmer an andere Tische und formen neue Gruppen.

Mischformen am besten

Zurück bleibt jeweils nur ein so genannter Gastgeber. Er schildert den Mitgliedern der neuen (Kuppe, die sich an seinem Tisch formiert, den Gesprächsverlauf in der vorherigen Runde und nennt ihnen die wichtigsten Ergebnisse. Dann diskutiert die Gruppe über dasselbe Thema. Nach 20, 30 Minuten ist auch diese Gesprächsrunde vorbei. Die Gruppen formieren sich wieder neu zur nächsten, meist letzten Gesprächsrunde, in der zuweilen eine weiterführende Frage erörtert wird. Nach der letzten Gesprächsrunde treffen sich die Teilnehmer im Plenum.

World-Cafés eignen sich primär dazu, größere Personengruppen miteinander über ein Thema ins Gespräch zu bringen. Sie lassen zudem zwischen den Teilnehmern ein Gefühl der Gemeinschaft entstehen. Sie sind aber kein Instrument, um Problemlösungen zu entwerfen oder die Teilnehmer gar auf ein bestimmtes Vorgehen zu verpflichten.

Generell gilt: Alle Moderationsmethoden müssen in der Praxis stets abhängig von der Ausgangssituation, dem angestrebten Ziel sowie der Gruppengröße und -konstellation modifiziert werden. Deshalb kommen im betrieblichen Alltag meist Mischformen zum Einsatz.

Josef W. Seifert