

**Moderation und Begleitung  
kontinuierlicher Verbesserung**  
Ein Handbuch für KVP-Moderatoren

von  
Richard Glahn

3., unveränderte Auflage

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Warum ein Buch zu diesem speziellen Thema?</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Grundlagen</b>	<b>13</b>
2.1	Wegbereitung für KVP, Aufgaben eines KVP-Moderators	13
2.1.1	Bin ich als KVP'ler eigentlich Moderator oder Berater?	13
2.1.2	Wer darf hier was?	15
2.1.3	Führungskräfte des mittleren Managements: Die Instanz für späteren Erfolg	16
2.1.4	Meine Aufgabe als KVP-Moderator: Entscheidungen und Maßnahmen herbeiführen	24
2.2	Der Workshop: Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung ....	31
<b>3</b>	<b>KVP-Methoden und Gesprächsführung</b>	<b>43</b>
3.1	Bewährte Methoden für KVP-Workshops	43
3.1.1	Erste Ebene: Der Arbeitsplatz	43
3.1.2	Zweite Ebene: Die Arbeitsgruppe	45
3.1.2.1	Allgemeines	45
3.1.2.2	Zwei wesentliche Hilfsmittel	47
3.1.2.2.1	Die Problemlösungsstory	47
3.1.2.2.2	Die Metaplanwand	52
	a) Brainstorming: Ideen sammeln und strukturieren	53
	b) Mehrere Sichtweisen: Analyse von Vorteilen und Nachteilen ..	55
	c) Lösungsvorschläge präsentieren	55
	d) Strukturen darstellen	56
	e) Darstellung von Abläufen	57
	f) Matrixdarstellungen	58
3.1.3	Dritte Ebene: Der gesamte Prozess	59
3.2	Die Kunst der strukturierten Gesprächsführung	65
3.3	Positivismus als mögliche Stütze, wenn keine Methode zu greifen scheint	69
<b>4</b>	<b>Für unsere Arbeit mit Menschen: Einblicke in Verhaltensweisen und -Ursachen, Kommunikation und Gruppenaspekte</b>	<b>71</b>
4.1	Symptome	71
4.1.1	Ein hilfreicher Vergleich: Ziele und Inhalte einer psychologischen Behandlung, Ziele und Inhalte in einem Verbesserungsprozess	72
4.1.2	Was ist ein Symptom? Und warum sind Symptome so stabil? ....	73
4.1.3	Wie gehen wir im betrieblichen Alltag mit Symptomen um? Professionell moderierte Workshops als Lösung	77

4.2	Verhaltensweisen und -Ursachen	79
4.2.1	Ein Typenmodell zur Beschreibung von Verhalten	81
4.2.1.1	Narzissmus	81
4.2.1.2	Zwänge	83
4.2.1.3	Hysterie	86
4.2.1.4	Depression	87
4.2.1.5	Schizoidie	88
4.2.2	Wie gehe ich mit den einzelnen Typen im Workshop um?	90
4.2.3	Warum sind Menschen wie sie sind?	91
4.2.4	Die Maslowsche Bedürfnispyramide als andere Form der Darstellung von Verhaltensmotiven	95
4.3	Kommunikation	97
4.3.1	Kommunikation: Was ist das? Wie läuft sie ab? Und wie nutzen wir dieses Wissen bei KVP-Workshops?	97
4.3.2	Verbalsprache	100
4.3.3	Körpersprache	104
4.4	Gruppenaspekte	109
4.4.1	Gruppenbildung	109
4.4.2	Kohäsion	110
4.4.3	Herrschaftsfreier Diskurs	112
4.4.4	Umgang mit Konfliktsituationen	112
4.4.5	Rollenkonflikte	113
4.4.6	Wie zufrieden sind Workshop-Teilnehmer mit der Lösung?	113
4.4.7	Unternehmenskultur: Hindernis oder Unterstützung für KVP?	115
4.5	Sprüche für Moderatoren	118
<b>5</b>	<b>Ein paar Gedanken zum Weiterdenken</b>	<b>123</b>
5.1	Heuristik, Logik, Empirie: Wie logisch darf man bei KVP sein? Wie empirisch muss man sein?	123
5.2	Denken wir bei KVP deterministisch oder probabilistisch?	127
5.3	Was führt zum Erfolg: Deduktive oder induktive Herangehensweisen?	128
5.4	Realismus vs. Konstruktivismus: Bilden wir als KVP-Moderatoren Realität ab oder erzeugen wir sie?	129
5.5	Vier Schlüssel zum KVP-Erfolg, sechs Schlüssel zum Unternehmenserfolg	129
5.6	Kosten einsparen – Standorte verlagern: Eine Perspektive mit Zukunft?	134
5.7	KVP und Moderation zur Vermeidung einer erneuten „französischen Revolution“?	137
<b>6</b>	<b>Weiterführende Literatur</b>	<b>139</b>