

Der praktische Fall

Personalmanagement in Fällen

Führungspraxis:

»Wie überzeuge ich in einer Präsentation: Job rotation: Verwendungs- oder Verschwendungsbreite?«

Prof. Dr. Hans-Eberhard Meixner

Ein systematischer Arbeitsplatzwechsel soll in der Verwaltung von Herr Gingold verkrustete Strukturen aufbrechen, Betriebsblindheit verhindern, den Blick über den Tellerrand des eigenen Sachgebietes erleichtern und einer lähmenden Routine entgegenwirken. Was früher durch die Rekrutierung des Nachwuchses an Personalbewegungen zwangsläufig erfolgte, kommt durch die restriktiven Personalhaushalte in der Verwaltung von Herrn Gingold ins Stocken. Der Zugang an Innovationen in den Fachbereichen und Abteilungen muss daher neu angedacht und intelligenter ausgerichtet werden. Der Verwaltungsvorstand hat aus der Not heraus eine Projektgruppe »Job rotation/Personalentwicklung« eingesetzt. Die Projektleitung ist Herrn Gingold übertragen worden. Herr Gingold soll nun die ersten Ergebnisse der Projektgruppe vor dem erweiterten Leitungskreis vortragen.

Die Widerstände gegen ein »systematisches Job Rotation« sind erheblich. Viele Führungskräfte scheuen sich vor einem ständigen Personalwechsel. Denn mit jedem Wechsel verliere man – so die Argumentation – unersetzbares Wissen. Auch sei der Bürger an einem vertrauten Ansprechpartner interessiert. Im Übrigen führe der Wechsel regelmäßig zu einem erhöhten Einweisungsaufwand. Zudem sei das Modell für spezialisierte Verwaltungsbereiche völlig untauglich. Aber auch nicht genannte Bedenken bestimmen die Argumentation frei nach dem Motto: Was das Herz begehrt, rechtfertigt der Verstand. Denn auch das bringt ein systematischer Arbeitsplatzwechsel mit sich: Mühsam etablierte Reviere werden neu zugeschnitten und die Karten im Machtspiel neu verteilt. Das schafft Unruhe und der Trott wird so zu einer Herausforderung. Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind alles andere als begeistert von diesen neuen Ideen. Viele haben sich ein Nest ausgepolstert, haben sich im Kollegenkreis eingerichtet und eingelebt. Bei einem neuen Umfeld, so fürchten viele, werden die »Karten« im Team wieder neu verteilt. Die Angst vor dem Neuen ist bei den meisten besonders stark ausgeprägt. Dagegen ist Herr Gingold von einem Job Rotation System, einen systemati-

schen Arbeitsplatzwechsel überzeugt. Die Vorteile überwiegen aus der Sicht der Projektgruppe und wiegen viele Nachteile auf. In der heutigen Sitzung geht es daher um Viel.

Die Sitzung, in der Herr Gingold die neuen Ideen präsentieren und zur Diskussion stellen soll, ist auf zwei Stunden angesetzt. Für den Teil »Präsentation« sind dabei 45 Minuten eingeplant worden. Herr Gingold weiß, dass er sich an diese Vorgabe in jedem Fall halten muss. Dabei gäbe es aus der Sicht von Herrn Gingold soviel zu sagen, weit mehr als es das knappe Zeitbudget zulässt. Was aber ist wichtig und unverzichtbar? Auf welche Kernbotschaften soll er sich beschränken? Wie soll er die Botschaft verpacken? Das sind die Schmerzen eines Fachmannes, der viel zu sagen hat: Es geht, das hat Herr Gingold in Rhetorikseminaren häufig gehört, um die Schmerzen einer inhaltlichen Reduktion und um eine adressatengerechte Transformation der Inhalte. Beides macht die Kunst der Präsentation aus. Inhaltlich ist er kompetent und in der Sache kennt er sich gut aus. Was ihn noch sicherer macht, ist seine Überzeugung. Das ist sein Pfund, mit dem er wuchern wird. Denn »dem Überzeugten,« so Schiller, »fällt es nicht schwer, zu überzeugen!«

Die mentale Vorbereitung

Ein guter Vortrag ist – das weiß Herr Gingold – ein Kunstwerk. Die Regie muss stimmen: Es kommt auf das richtige Wort zum richtigen Zeitpunkt an. Der Ablauf mit Spannungs- und Entspannungsphasen ist das Erfolgsrezept! Das beginnt schon mit dem Einstieg. Es gilt alle dort abzuholen, wo sie stehen. Nur so wird er für diesen nicht unstrittigen Weg eine Mehrheit finden. Herr Gingold weiß, dass er überzeugen muss. Denn nur wenige werden ihm spontan zustimmen. Solange der Bürgermeister sein Interesse an diesem Weg signalisiert, werden sich viele Kritiker in Deckung halten. Aber ein falsches Wort, eine gewagte Akzentuierung kann die Stimmung sehr schnell umschlagen lassen.

Herr Gingold hat sich für eine power-point Präsentation entschieden. Die Raumverhältnisse sind gut. Bei etwa 30 Teilnehmern ist der Raum geeignet im Stehen vorzutragen.

Jetzt geht es für Herr Gingold um die Konzeption der Präsentation sowie der mentalen und der inhaltlichen Vorbereitung. Dabei soll ihm eine Checkliste helfen, die er mit Kollegen in einem Rhetorikseminar er-

arbeitet hat. Damals haben sie gemeinsam 19 Punkte zusammengestellt. Auf einige dieser Kernsätze will sich Herr Gingold bei dieser Präsentation besonders konzentrieren. Die 20 »Positionslichter«, die ihm durch das schmale Fahrwasser navigieren sollen, lauten:

1. Was erwartet der Auftraggeber von ihnen? (Aufgabenanalyse)!
2. Kein Vortrag ohne klar beschriebene Ziele! Was kann ich, was soll ich, was will ich bei meinen Zuhörern erreichen (Zielanalyse)?
3. Holen Sie die Zuhörer dort ab, wo Sie stehen! Das setzt eine sorgfältige Adressatenanalyse voraus!
4. Schauen Sie sich vorher den Raum an, in dem Sie vortragen! Achten Sie auch auf die Medienausstattung (z. B. Version des power-point Programms), bei dem Rednerpult, ob das Manuskript durch eine Leiste gehalten wird. (Situationsanalyse)
5. Sie überzeugen, wenn Sie von der Thematik überzeugt sind! Prüfen Sie daher: Wie stehen sie zum Thema, zu ihren Zuhörern? Meiden Sie Ihren wunden Punkt! (Selbstreflexion)
6. Stimmen Sie sich positiv auf die Präsentation ein! »Ich habe etwas Interessantes zu sagen!«
7. Schreiten Sie in einem angemessenen Tempo zum Rednerpult! Nicht zu schnell, nicht zu langsam! Verweilen Sie kurz am Rednerpult, nehmen Sie Augenkontakt mit Ihren Zuhörern auf, bevor Sie mit kräftiger Stimme beginnen. (Martin Luther: Trittforsch auf, mach's Maul auf, hör bald auf.)
8. Achten Sie vor allem zu Beginn, aber auch während des Vortrages auf den Augenkontakt zu Ihren Zuhörern! Vermeiden Sie eine einseitige Blickrichtung. Gleiten Sie mit ihren Augen durch den Raum, streicheln sie mit ihren Augen alle und nicht nur einzelne, etwa nur den Verwaltungsvorstand. Zeigen Sie keine »kalte Schulter«!
9. Beginnen Sie mit einem Erlebnis oder einem Zitat oder einem packenden Beispiel!
10. Zeigen Sie zu Beginn Ihrer Präsentation auf, welche Punkte Sie ansprechen werden (Hinführung).
11. Aktivierung Sie die Zuhörer! Setzen Sie rhetorische Fragen ein und achten Sie gerade hier auf die Pausentechnik!
12. Achten Sie auf Ihr Sprechtempo und auf Ihre Artikulation. Denn Stimme macht Stimmung.
13. Unterstützen Sie durch Ihre Gestik und Mimik Ihre Aussagen. Setzen Sie auf Gesten, die Optimismus signalisieren.
14. Achten Sie auf die Informationsdichte! Denken Sie daran: Auf das Einatmen folgt ein entspannendes Ausatmen!
15. Achten Sie auf den roten Faden! Fassen Sie Teilaspekte zusammen und leiten Sie erst dann zu dem nächsten Punkt über.

16. Lockern Sie Ihre Aussagen durch plakative Beispiele vor allem aus den Erlebnisbereich der Zuhörer auf!
17. Humor kommt gut an, wenn er nicht auf Kosten anderer geht. Ein lockeres Lachen hilft, problematische Situationen zu entkrampfen!
18. Vermeiden Sie Formulierungen wie: »Ich möchte ... Ich muss ... Ich würde ...« Stattdessen: »Ich freue mich ... Es geht um ein interessantes Thema ...«
19. Fassen Sie die Kerngedanken zum Abschluss Ihres Vortrages zusammen!
20. Beenden Sie Ihre Präsentation mit einer Aufforderung zum Handeln!

Vorbereitung und Einstimmung auf die Präsentation

Wer zu einem Vortrag und/oder einer Präsentation aufgefordert oder eingeladen wird, trifft auf Erwartungen. Die Erwartungen des Auftraggebers müssen nicht mit den Erwartungen der Zuhörer identisch sein. Bei der jetzt angesetzten Präsentation ist der Auftrag offensichtlich (Auftragsanalyse): Herr Gingold wird das Modell der Projektgruppe vorstellen und seine Erwartungen sind klar definiert: Möglichst viele seiner Zuhörer sollen für das Projekt gewonnen werden. Ein Teil der Zuhörer – wie etwa der Bürgermeister – erwartet fundierte fachliche Hinweise zu den Modellalternativen, andere müssen erst noch von diesem Weg überzeugt werden. Herr Gingold wird daher bei dieser Präsentation zwei Rollen miteinander verbinden müssen: Auf der einen Seite geht es um eine nüchterne fachliche Analyse, auf der anderen Seite gilt es, Kritiker für diesen Weg zu gewinnen. Hier muss er zwei Rollen gerecht werden: Eine Rolle ist die des Fachvermittlers und in der anderen Rolle tritt er als Motivator auf. Da geht es um Motivieren durch Überzeugen.

Bei der Fachvermittlung sind die Schritte des Vortragenden anders zu setzen, als in einer Überzeugungsrede.

In seinen Unterlagen findet Herr Gingold für den Fachvortrag folgende fünf Schritte:

1. Beschreibung des Problems
2. Kerngedanken (pro bzw. contra) herausstellen differenziert nach Tatsachen und Meinungen
3. Lösungsalternativen aufzeigen
4. Schlussfolgerung
5. Entscheidungsvorschlag

Für eine Überzeugungsrede stehen ihm zwei Alternativen zur Verfügung:

1. Interesse wecken
2. Kerngedanken nennen
3. Vorschläge begründen
4. Vorteile aufzeigen
5. Zum Handeln auffordern.

Diese Hilfen wird Herr Gingold in seine Präsentation einbauen.

Der zweite Punkt in seiner Checkliste ist entscheidend: Kein Vortrag ohne klar beschriebene Ziele. Herr Gingold strebt drei Ziele bei dieser Präsentation an:

1. Die für einen systematischen Aufgabenwechsel Interessierten zu informieren,
2. die noch Zögerlichen für das Vorhaben gewinnen und
3. die Ablehnungsfront nachdenklicher zu stimmen.

Am Ende dieser Sitzung sollte ein Votum für die Arbeiten und Vorschläge der Projektgruppe stehen.

Für Herrn Gingold hat der Leitsatz »Holen Sie die Zuhörer dort ab, wo Sie stehen!« eine doppelte Bedeutung. Die Aufforderung bezieht sich zunächst auf die Tagesform seiner Teilnehmer. Die Sitzung ist um 13.30 Uhr vom Verwaltungsvorstand angesetzt worden. Viele werden vom Essen zu dieser Sitzung kommen. Der physiologische Leistungsverlauf lässt es kaum zu, dass er mit voller Kraft startet. Bei einer solchen Terminierung hat er vor allem mit dem Mittagstief seiner Zuhörer zu kämpfen. Die Adressatenanalyse hat für Herrn Gingold aber auch einen strategischen Aspekt: Herr Gingold ist daher umsichtig im Vorfeld die Liste der Teilnehmer dieser Präsentation durchgegangen. Er weiß, welche Teilnehmer hinter diesem Modell stehen, er kennt die Zögerlichen und die Abwartenden. Aber er kennt auch die Ablehnenden. Die Nein – Sager sind eine wenig homogene Gruppe. Von einigen weiß er, dass sie aus Prinzip zu jedem neuen Ansatz nein sagen, von anderen weiß er, dass sie gute Gründe haben, dieses Modell abzulehnen. Die strategische Adressatenanalyse geht in die Vorbereitung seiner Präsentation ein. Sie ist für ihn ein wichtiger Navigator für die Auswahl, zeitliche Platzierung und Vertiefung seiner Inhalte.

Herr Gingold hat in dem Sitzungsraum schon häufiger mit seiner Projektgruppe getagt. Vieles ist ihm vertraut. Gleichwohl überlässt er nichts dem Zufall. Er hat die Stühle so angeordnet, dass zwischen Projektionsfläche, Flipchart, Tageslichtschreiber und Zuhörern eine optimale Fläche, auf der er sich während des Vortrages bewegen kann, gegeben ist. Er wäre gerne noch einen Schritt weitergegangen und hätte jedem Teilnehmer einen Sitzplatz zugewiesen. Diese Sitzordnung hätte dann gefährliche Ansammlungen von Nein-Sagern verhindert. Aber auch so weiß er, welchen Platz seine Kollegen wählen. Was zufällig scheint, ist bei vielen vorhersagbar. Das lässt sich nicht nur bei den regelmäßig stattfindenden Dienstbesprechungen vorhersagen. Das Revierverhalten ist bei vielen so ausgeprägt, dass ein wacher Beobachter weiß, wo wer bei einer Dienstbesprechung Platz nimmt und welchen Part er in diesem gruppendynamischen Spiel wahrnimmt. Herr Gingold ist ein aufmerksamer Beobachter und

so könnte er die Fraktion und Gruppierung der Neinsager »aufmischen«. Das würde verhindern, dass sie sich im Raum zusammenfinden und sich gegenseitig aus einer sicheren Deckung heraus durch ihr Geraune bestärken. Doch soweit will Herr Gingold bei dieser Präsentation nicht gehen.

Für Herrn Gingold sind die destruktiven Neinsager ein rotes Tuch. Meist kommen sie mit billigen und abgegriffenen Argumenten daher. Besonders wenn der Kollege Herr W. mit seiner betont freundlichen Aggressivität neue Wege als Modernität und blanken Unsinn herausstellt, dann fällt es Herrn Gingold jedes Mal schwer, ruhig und sachlich zu bleiben. Er lässt sich durch Platituden wie etwa: »Das ist doch alles nichts Neues! Das haben schon ganz andere versucht und mussten feststellen, dass es nicht funktioniert! ... Kein modern denkender Mensch lässt sich heute noch auf solch einen Irrtum ein. ...« zu leicht von seinem Weg ablenken. Auch wenn Herr Gingold nach außen ruhig bleibt, innerlich rüstet er emotional auf. Dann fallen meist unbedachte Worte, auf die Herr W. geradezu begierig wartet, um dann eine Tonlage differenzierter das Konzept zu erschüttern. Hierauf wird sich Herr Gingold in dieser Sitzung nicht einlassen. Herr Gingold kennt seinen wunden Punkt und er wird heute mit Humor und Lockerheit darauf reagieren. Er weiß auch schon wie.

In seinen Vorbereitungen wird Herr Gingold plötzlich bewusst, wie stark er sich gedanklich von solch negativen Energien beeinflussen lässt. Fast scheint es ihm, als mache er sich feiwillig zum Gefangenen dieser Klientel. Mit einem inneren Ruck besinnt er sich auf seine Aufgabe und stimmt sich positiv auf die Präsentation ein: »Ich habe etwas Interessantes zu sagen! Was ich zu sagen habe, überzeugt aus der Sache heraus!«

Herr Gingold weiß um die Kraft des Blickkontaktes. Mit den Augen kann im Vortrag streicheln, aber auch disziplinieren. Menschen wollen wichtig sein, und der Blickkontakt gibt vielen dieses Gefühl. Als Vortragender wird sich Herr Gingold darauf besinnen. Wie oft hat Herr Gingold Referenten erlebt, die während ihres Vortrages fast ausschließlich die Leitung im Auge behielten und die anderen Zuhörer mit ihren Blicken geradezu ignorierten. Mitunter stellten sie sich auch noch so unglücklich, dass sie einem großen Teil ihrer Zuhörer während der Präsentation die »kalte Schulter« zeigten. Das rächte sich fast immer in der anschließenden Diskussion, Selbst Fürsprecher in der Sache wählten dann häufig die falschen Worte. An die Bedeutung des Blickkontaktes wird sich Herr Gingold daher bereits zu Beginn seiner Ausführungen erinnern. Bevor das erste Wort über seine Lippen geht, wird er mit den Augen den Kontakt zu allen seinen Zuhörern aufnehmen. Eine offene und einladende Mimik wird ihn dabei unterstützen.

Auch auf die Stimme kommt es an: Stimme macht Stimmung! Deshalb ist die Artikulation der ersten Worte so wichtig. Dabei denkt Herr Gingold an einen Kernsatz von Martin Luther an seine Prediger: »Trittorsch auf, mach's Maul auf, hör bald auf!«

Der Konzentrations- und Aufmerksamkeitsverlauf: Das rhythmische Grundmuster bestimmt die Gliederung der Präsentation

Die Gliederung seiner Präsentation wird Herr Gingold dem physiologischen Verlauf von Spannungs- und Entspannungsphasen anpassen. Herr Gingold weiß, dass nicht alle Zuhörer seiner Präsentation mit ihren Gedanken gleich zu Beginn seiner Ausführungen konzentriert bei der Sache sind. Mancher Zuhörer, der bereits in dem Sitzungssaal Platz genommen hat, wird mental noch nicht angekommen sein. Einige werden in Gedanken mit anderen Problemen beschäftigt sein. Vor allen diese Grenzgänger will Herr Gingold durch einen geschickten Einstieg in der Startphase seiner Präsentation abholen und auf die Thematik einstimmen. Eine weitere Herausforderung stellt sich für Herrn Gingold: Er muss darauf achten, dass er möglichst wenige seiner Zuhörer im Laufe der Präsentation und in der anschließenden Diskussion verliert. Denn der Konzentrations- bzw. Leistungsverlauf eines Menschen verläuft in Schüben: Phasen einer hohen Konzentration folgen Phasen einer abgeflachten Konzentration (vgl. Rhythmus: Spannung/ Entspannung). Aus Untersuchungen weiß Herr Gingold, dass die Frequenz dieser Phasen bei ca. 15 bis 20 Minuten liegt. Auch nimmt das Leistungsniveau von der ersten hin zur letzten Phase kontinuierlich ab. Aber der Hinweis: »Ich komme zum Schluss. . .« bewirkt »Wunder«. Herr Gingold baut auf den dann zu erwartenden Ruck, Dieser schlichte, aber wirkungsvolle Schlüsselreiz wird dafür sorgen, dass alle seine Zuhörer wieder hellwach werden.

Herr Gingold beginnt daher mit dem Einstieg und der Hinführung. Es folgen fünf inhaltliche Sequenzen, die er mit Spannungsbögen, und jeweils einem Teileinstieg und einer Teilzusammenfassung zusammenfasst. Mit rhetorischen Fragen wird er die Interaktion, Aktivierung und Motivation der Zuhörer während des Vortrages einfordern. Am Ende seiner Präsentation steht eine Aufforderung zum Handeln. Die hohe Kunst einer gelungenen Präsentation verlangt mehr als Phase für Phase dieser fünf Sequenzen abzuarbeiten. Zu seiner Gesamtregie gehört auch, die einzelnen Phasen miteinander über Spannungsbögen zu verzahnen.

Dieses formale Raster füllt Herr Gingold in einem weiteren Schritt mit Inhalten. Als erstes überlegt Herr Gingold, wie er den Einstieg und den Abschluss seiner Präsentation mit kraftvoller Symbolik gestalten kann. Für ihn ist dieser Spannungsbogen von besonderer Be-

deutung. Solch einen Spannungsbogen hat ihn in dem Film Forrest Gump fasziniert. In den ersten Szenen des Films verweilte die Kamera auf einer in der Luft gleitenden, leicht tanzenden Feder. Dieses Symbol für die Zufälligkeiten des Lebens erscheint am Ende des Films an gleicher Stelle und verbindet so Anfang und Ende des Geschehens zu einer symbolträchtigen Einheit.

Angeregt durch diese Bild setzt Herr Gingold auf ein zum Thema passendes Zitat, das er an den Anfang setzt und das er am Ende seiner Präsentation wieder aufnehmen wird: **»Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Mauern, die anderen Windmühlen«**¹ Am Ende seiner Präsentation wird Herr Gingold dieses Zitat wieder mit der Aufforderung aufgreifen: »Lasst uns, liebe Kolleginnen und Kollegen, statt der Mauern Windmühlen bauen und das Konzept eines systematischen Arbeitsplatzwechsels so gestalten, dass wir und unsere Verwaltung als Gewinner dieses Weges nachhaltig davon profitieren!«

Dieses Zitat provoziert, stimmt nachdenklich und schafft in jedem Fall Aufmerksamkeit. Auf diesen ersten Impuls lässt Herr Gingold ein Erlebnis mit einem packenden und für Betroffene ärgerlichen Beispiel aus dem Personalalltag folgen. Denn jetzt gilt es, auf die Thematik hinzulenken. Dabei setzt Herr Gingold bei seiner Präsentation auf das Stilmittel: »Betroffenheit herstellen«: Mit einem Beispiel aus dem Verwaltungsalltag wird ihm dies gelingen. Dabei hat Herr Gingold seinen Bekannten Herrn Krümmel im Auge. Vor vielen Jahren galt Herr Krümmel als einer der besten Nachwuchstalente seiner Einstellungsbehörde. Schon bald nach seinem Examen wurde er an einem Brennpunkt des Verwaltungsgeschehens eingesetzt. Er ordnete in genialer Weise, was anderen nicht gelingen wollte. Auf diese Weise schaffte er dem Präsidenten einer Landesverwaltung ein drückendes Ärgernis aus der Welt. Die Arbeit faszinierte Herrn Krümmel, sie machte ihm Spaß und er konnte sich auch nicht beklagen. Während sich andere auf Stellen bewarben, um auf der Karriereleiter aufzusteigen, wurde er auf der gleichen Stelle gleich mehrfach hintereinander befördert. Auf dieser Stelle wurde er gebraucht und hier wurde er auch gefördert. Nach einigen Jahren kam der Tag, da Herr Krümmel erkannte, dass es Zeit sei, auch einmal etwas anderes in der Verwaltung zu beginnen. Bei den ersten fehlgeschlagenen Bewerbungen war Herr Krümmel noch nicht beunruhigt. Er fand Erklärungen, aber er traf dabei nicht den entscheidenden Punkt. Nur langsam erahnte Herr Krümmel: Er hatte sich in eine berufliche Sackgasse hineinmanövriert. Auch wenn es nicht gesagt wurde: Er war als Spezialist etikettiert und er war in dieser Schublade abgelegt. Man traute ihm

1 Chinesisches Sprichwort

kaum mehr zu! Eine bittere Erkenntnis. So endete eine erfreuliche Karriere in einer Sachgasse. Die Verwendungsplanung der Behörde hatte voll versagt. Mit dieser Aussage leitet Herr Gingold dann über auf die einzelnen Gliederungspunkte seiner Präsentation. Er wird sie nennen und kurz erläutern. Das erleichtert seinen Zuhörern die Orientierung. Aber Gliederung ist nicht Gliederung. Hier gibt es Einiges zu beachten. Herr Gingold orientiert sich dabei zunächst an den folgenden Hinweisen:

- Die 5 mal 5 Formel oder die 7 mal 7 Formel beachten,
- Fragen, die aktivieren, statt Aussagen in der Gliederung,
- Gliederungspunkte einzeln aufrufen durch Animation,
- Kontext der einzelnen Gliederungspunkte herausstellen und miteinander verbinden etwa durch Visualisierungen,
- Spannungsbögen zwischen den Sequenzen aufbauen.

Eine Gliederung sollte übersichtlich bleiben. Bei mehr als 7 Gliederungspunkten ist diese Übersichtlichkeit nicht mehr gegeben. Es scheint, dass die Zahl 7 in den verschiedensten Varianten immer wieder vorkommt: Die Leitungsspanne sollte sich auf sieben Mitarbeiter beschränken, die Tage in der Woche sind auf sieben Tage festgeschrieben und die Tonleiter ist auf die Sieben fixiert. Es gibt viele weitere Beispiele. Aber auch innerhalb der 7 Gliederungspunkte gibt es eine weitere Beschränkung: Nicht mehr als sieben Worte sollte jeder Gliederungspunkt umfassen. Auf ein weiteres gilt es zu achten. Wer beispielsweise über Motivation vorträg, könnte das Thema in vier Phasen mit den folgenden Aussagen gliedern:

1. Definition und Beschreibung des Begriffe Motivation
2. Forschungsergebnisse zum Thema Motivation
3. Modelle der Motivation
4. Anwendung der Theorie in der Praxis

So könnte man es machen. Aber gut ist nicht gut genug. Deshalb steht in der Checkliste unter Ziffer 11: »Die Zuhörer aktivieren.« Diese Aufforderung gilt auch für die Gliederung. Hier steht als zweiter Merksatz: »Fragen statt Aussagen!« Folgt man diesem Gebot, dann müssten statt der Aussagen Fragen stehen:

1. Was verstehen wir unter dem Begriff Motivation?
2. Was sagt die Forschung zum Thema Motivation?
3. Welche Motivationsmodelle helfen uns in der Praxis?
4. Wie können wir das Gewusste nutzen?

Der Durchführungsplan

Herr Gingold fasst in einem Durchführungsplan noch einmal seine wichtigsten Eckwerte für die Präsentation

zusammen und ordnet sie auf der Zeitachse an. Der Durchführungsplan hilft ihn, die Präsentation gedanklich zu gliedern und den Ablauf zeitlich und inhaltlich zu strukturieren. Daher ist die erste Spalte auch für die einzelnen Phasen der Präsentation vorgesehen. Da er seinen Zuhörern ein »Produkt« vermitteln will, muss er eine optimale Verpackung der Inhalte finden. In der zweiten Spalte geht es daher um die Intentionen und in der dritten Spalte um die sich hieraus abzuleitenden Inhalte. Die Inhalte müssen didaktisch so transformiert werden, dass sie auch tatsächlich bei seinen Kunden, den Zuhörern ankommen. Eine weitere Spalte ist für die Medien und die Methoden vorgesehen. Auch bei dieser Präsentation gilt: »Die selbst gefundene Lösung ist besser als der vor gedachte Weg.« Der Vortrag ist auf diesem Weg sicherlich nicht besonders effektiv. Aber bei einer Vorgabe von 45 Minuten bei einem so komplexen Thema bleibt Herrn Gingold kaum ein Alternative. Für die anschließende Diskussion will Herr Gingold auf andere Methoden setzen wie etwa

- das fragend-entwickelnde Verfahren (Impuls: Frage – Erarbeitung von Antworten),
- das darstellend- entwickelnde Verfahren (z. B. Behauptung aufstellen – Begründung durch Teilnehmer),
- Diskussionsgruppen mit Kartenabfragen.

In seiner Hinführungsfolie wird Herr Gingold seine Inhalte in folgende Fragen bringen. Jeden Punkt wird er einzelne auf der Projektionsfläche erscheinen lassen. Mit direkten und rhetorischen Fragen wird er seine Zuhörer auf das kommende einstimmen.

1. Was verändert sich durch Sparhaushalte und Personalabbau?
2. Welche Auswirkungen hat eine Überalterung des Personalkörpers?
3. Was kann ein systematischer Arbeitsplatzwechsel leisten?
4. Wie können wir beim Arbeitsplatzwechsel gewinnen?
5. Was muss jeder dazu beitragen, um eine win-win-Situation zu erreichen?
6. Welche Modelle bringen uns weiter?
7. Was sollten wir gemeinsam jetzt anpacken?

Mit einer Aufforderung wird Herr Gingold dann die Diskussionsleitung dem Oberbürgermeister übergeben. Da der Zufall geplant sein will, hat Herr Gingold einige Thesen so formuliert, dass sie zum Dialog herausfordern.

Phase/ Zeitanteil	Intention	Inhalt	Medium/ Methode
Einstieg Formaler Teil	a. Vorstellen und Begrüßen b. Warming up	Projektgruppe Zitat: Windmühlen	Folie: Herzlich willkommen Folie: Auftrag Projektgruppe Folie mit Zitat
	c. Interesse wecken	Beispiel aus dem Erlebnisbereich , der »Fall« Krümmel	
	d. Identifikation und Betroffenheit herstellen e. Ablenken von Problemen f. selektive Wahrnehmung lenken	Aufforderung: Wir können es so nicht laufen lassen!	Folie: »Nichts tun!« oder »Was tun?«
Hinführung	a. Überblick verschaffen b. Spannungsbögen herstellen c. Aktivieren und interessieren	Entwickeln der sieben Gliederungspunkte Punkt für Punkt	a. Animierte Gliederungsfolie b. Rhetorische Fragen einbringen
1. Sequenz	a. Beschreibung des Problems: 1. Was verändert sich durch Sparhaushalte und Personalabbau? 2. Welche Auswirkungen hat eine Überalterung des Personalkörpers?	Der Rekrutierungszyklus ist gestört, der Stellenabbau lässt keine Neuzugänge mehr zu! Der Personalkörper überaltert. Innovationen kommen nicht mehr von außen. Gesundheitsmanagement Innerer Kündigung begegnen	a. Animierte Gliederungsfolie mit herausgehobenen 1. und 2. Punkt b. Folien 6 bis 12
2. Sequenz	b. Kerngedanken herausstellen 3. Was kann ein systematischer Arbeitsplatzwechsel leisten?	Verwendungsbreite statt Verschwendungsbreite Die lähmende Routine Herausforderungen schaffen Organisations- und personalpolitische Vorteile Vorteile für den Mitarbeiter Gruppendynamische Vorteile Gefahren begegnen: Überforderung Gebot Stellenausschreibung und Personalplanung	a. Animierte Gliederungsfolie mit herausgehobenen 3 Punkt b. Folien 13 bis 19
3. Sequenz	c. Lösungsalternativen 4. Wie können wir beim Arbeitsplatzwechseln gewinnen?	Konzeptionen und Eckwerte Voraussetzungen schaffen auf der Ebene der Führung, auf der Ebene Ausführung Modell a: Fremdbestimmter Personalverwendung für alle Modell b: Fremdbestimmte Personalverwendung für ausgewählte Bereiche mit festgesetzten bzw. variablen Stehzeiten in Funktionen Modell c: Führungsnachwuchsplan Vorgabesystem:	a. Animierte Gliederungsfolie mit herausgehobenen 4 Punkt b. Folien 20 – 26
4. Sequenz	Schlussfolgerung 5. Jeder muss seinen Beitrag leisten: Voraussetzungen für das Modell	Wir müssen etwas unternehmen! Führungskräfte sind gefordert: Personalentwicklung beginnt am Arbeitsplatz! Job rotation muss individuell angesteuert werden	a. Animierte Gliederungsfolie mit herausgehobenen 4 Punkt b. Folien 27 – 34
Phase/ Zeitanteil	Intention	Inhalt	Medium/ Methode
5. Sequenz	Entscheidungsvorschlag 6. Lösungsalternativen einer zukunftstauglichen Personalentwicklung	Beginnen mit Modell c: Wer Sachgebietsleiter werden will, muss x Verwendungen nachgewiesen haben. Entwickeln eines Verwendungssystems	a. Animierte Gliederungsfolie mit herausgehobenen 4 Punkt b. Folien 35 – 38
Abschluss	Aufforderung zum Handeln 7. Entscheidung und Umsetzungen	Zitat: »Wenn du ein Schiff bauen willst, lehre die Leute nicht. . ., sondern die Sehnsucht nach dem weiten Meer.« Lernendes und offenes System Handeln statt zerreden! Windmühlen bauen, statt Mauern errichten Danke	a. Animierte Gliederungsfolie mit herausgehobenen 4 Punkt b. Folien 39 – 44

Ausblick

Herr Gingold weiß, dass er nicht nur über ein interessantes Arbeitsergebnis der Projektgruppe berichten

kann, er weiß auch, dass er bei der Vorbereitung nichts dem Zufall überlassen hat. Das stimmt ihn für diese Sitzung ruhig und gelassen.