

# Skriptum für die QM-Übungen, Fassung 2025



## Einleitung: Strategisches und operatives Ziel der Übungen

**Strategisches Ziel** ist der Lerntransfer aus der Vorlesung mit Anwendung von Qualitätskriterien für folgende Qualitäten:

- 1.) Ausgewählte Qualitäten in realen und abgegrenzten Fällen der Studierenden (Schale 1) und
  - 2.) Qualitäten der Übungsarbeit selbst (Schalen 2 bis 4 in Bild Ü1).
- Damit soll die Übungsarbeit möglichst realistisch, unmittelbar erlebbar und methodenreich sein.

### Operative Ziele

Jede Studentin und jeder Student wählt einen möglichst realistischen überschaubaren Fall aus dem Berufs- oder Privatleben aus. Dieser Fall wird in vier Arbeitsebenen (Qualitätsbereiche, Schalen in Bild Ü1) bearbeitet. Das Ergebnis ist das ausgefüllte Formblatt (1 Seite) im Anhang, das der Beurteilung der Übungsarbeit dient.

Punkte für die Note: In jeder Schale können maximal 10 Punkte errungen werden (in Summe max. 40 Punkte). Zusätzlich können bis zu 10 Punkte errungen werden, wenn während der Arbeit bestimmte Funktionen (Berater, Qualitätsprüfer, Moderation, Gesprächspartner) wahrgenommen werden. Diese Funktionen können ganz individuell ausgefüllt werden (siehe Syllabus). Der Lehrer ist von der Auswahl des realen Falls bis zur Vorbereitung der Präsentation Berater der Studierenden. So wird eine gute Auswahl und Anwendung der Kriterien sowie Erkenntnisgewinn gewährleistet.

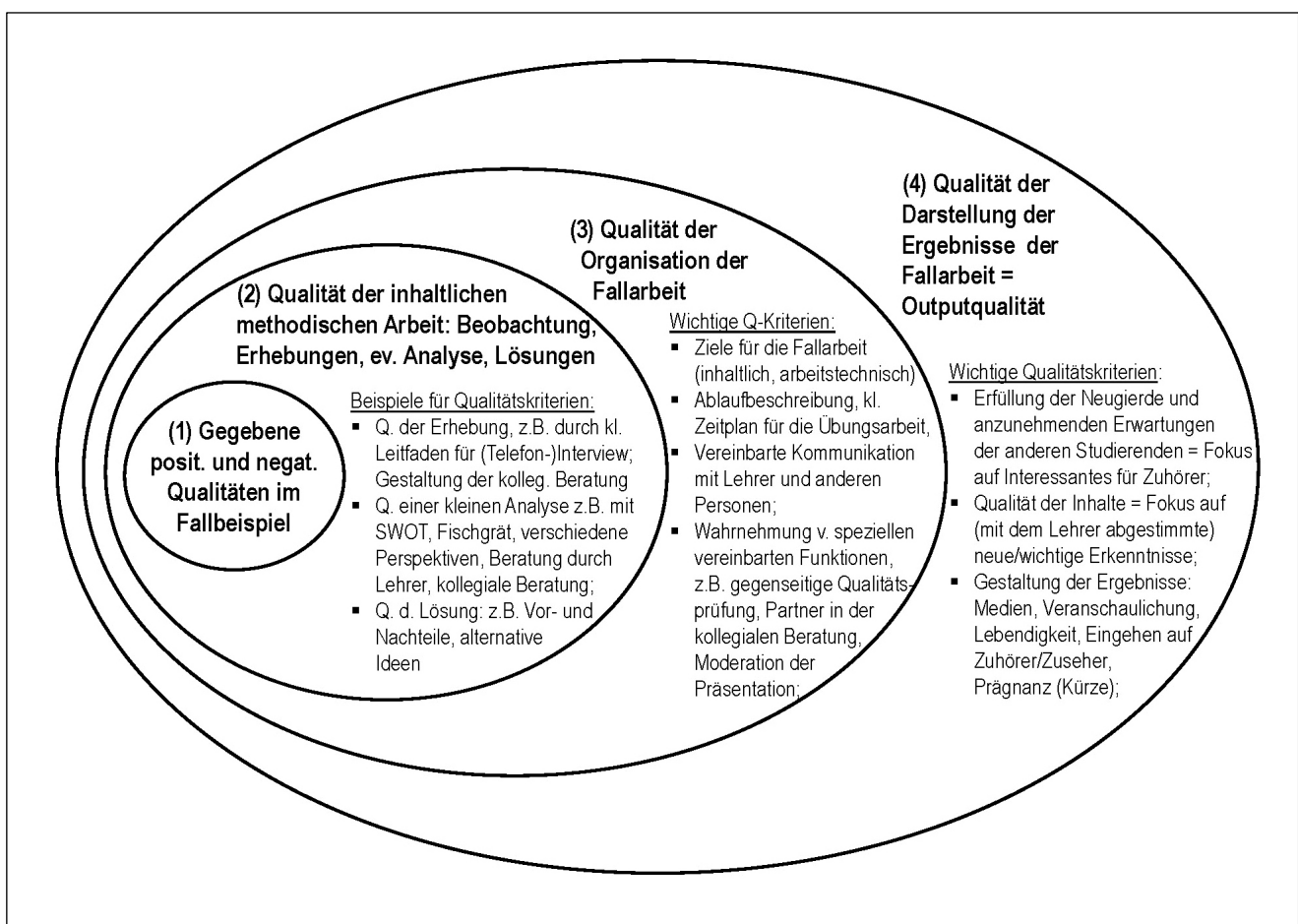


Bild Ü1: 4 Arbeitsebenen („Schalen“)

## Schale (1): Konkretes reales Fallbeispiel = inhaltliche Aufgabenstellung mit verschiedenen Qualitäten im Fall

Jede Studentin und jeder Student wählt einen konkreten realen Fall aus dem Berufs- oder Privatleben, der in den Übungen (anonymisiert) verwendet werden darf und der Probleme oder gute Lösungen im Zusammenhang mit Qualitäten der Organisation oder den Leistungen aufweist.

Als Anregung sind die anonymisierten, ausgewählten und zusammengefassten Fallbeispiele der Übungsarbeiten in den Jahren 2015 bis 2024 in der nachstehenden Tabelle Ü1 aufgelistet:

Themen der Fallbeispiele	Hinweise auf Qualitätskriterien (nur Schale 1)
<b>Kommunikation, Infos, Wissen in verschiedenen Organisationen:</b> in Sprachkursen und anderen Bildungseinrichtungen, im betreuten Wohnen, in Gemeindeverwaltungen, im Polizeidienst, in Kinderbetreuungseinrichtungen, Kommunikation von Teilzeitkräften, in einem Hotel, in einem Großkonzern	Qualitätskriterien der Führung, von Kommunikationskonzepten, von Regeln, IT-Unterstützung, Organisation des gemeinsamen Lernens; Qualität der Organisation von Rückmeldungen, des Zusammenspiels verschiedener Funktionen (z.B. Politik und Beamte, zwischen Teilzeitkräften), Chancen von Führungskräften an Schlüsselpositionen (z.B. Amtsleiter), Qualität von Kommunikationsprozessen (z.B. im Umgang mit Dienstanweisungen); Qualität der Vorbereitung auf schwierige Kommunikationen;
<b>Weiterentwicklung,</b> in verschiedenen Organisationen, z.B. in Gesundheitseinrichtungen, im Rettungsdienst, bei der Feuerwehr	Qualität im Projektmanagement, z.B. Fähigkeiten der Leitung, Kommunikationsqualität; Qualität des Standards für Nachbesprechungen und Nachbearbeitungen (z.B. von Feuerwehrübungen, Rettungseinsätzen); Qualität des Umgangs mit Rückmeldungen und mit Fehlern; Qualität von Change-Projekten
<b>Personalmanagement</b> in verschiedenen Organisationen z.B. Gemeindeverwaltungen, Personaleinsatz von Springern im Postdienst	Qualitätskriterien für Vertretungen, Vertretungsregeln; fehlende Führung für Job-Springer, fehlende MA-Gespräche, kein Ideenmanagement, keine Zielorientierung, fehlende Urlaubspläne, Einsatz von Praktikanten, fehlende Einschulungen; Kriterien der Rekrutierung
Wahrnehmung von <b>Verantwortungen</b> In verschiedenen Organisationen	Qualität der Aufgabenverteilung, von Regeln und Organigrammen, der Kommunikation
Übungsarbeiten zu Problemen in verschiedenen <b>Vereinen</b>	Fehlende Ziele und Nutzen, fehlende Motivation und Disziplin, schlechte Sitzungen, einfache Regeln fehlen, Führungsfähigkeiten der Obleute, Mitgliederbindung durch Produktqualität
<b>Führung</b> in konkreten Organisationen und Situationen: z.B. in strengen Hierarchien (Heer, Polizei), bei Führungswechsel, Vorstandsarbeit, Führungsentscheidungen	Details der Führung, Qualität der Managerausbildung, Qualität der Organisation eines Führungswechsels, Qualität von Vorstandssitzungen, Qualität von Entscheidungsprozessen; Qualität der Führungsfähigkeiten in allen Bereichen
Organisation von <b>Veranstaltungen:</b> z.B. Trainerabend, Sommerlager, AMS	Qualitätskriterien für Projekte, Abläufe, Kommunikation
<b>Arbeitsabläufe:</b> z.B. bei Meisterprüfungen, in der Wohnbauförderung, bei der Prüfung und Instandhaltung von Spielplätzen, bei der Besucherregelung in einer Justizanstalt; zwischen dislozierten Teams mit Sprachbarrieren;	Qualitätskriterien des Prozessmanagements, z.B. Ablauf einer Meisterprüfung, in der Wohnbauförderung; Abläufe zwischen dislozierten Teams auf verschiedenen Hierarchieebenen und mit Sprachbarrieren; Umgang und Ablauf mit fremdsprachigen Dokumenten; Ablauf bei Prüfung und Instandhaltung von Spielplätzen; Besucherregelungen in Justizanstalt; Qualität von Dokumentationen
Verschiedene Übungsarbeiten zu konkreten <b>Projekten</b>	Qualitätskriterien des Projektmanagements

<b>Organisationskultur</b> z.B. in einer Bank, mehrere Kulturen in einer Organisation	Qualitätskriterien des Arbeitsklimas; Corporate-Identity bei der Gestaltung von verschiedenen Zeichen und Schriften; Organisationskulturen auf verschiedenen Ebenen, bes. Sandwich-Position, Mobbing-Richtlinie
<b>Übersiedlung</b> in neues Amtsgebäude	Qualitätskriterien des Projektmanagements, der Leitung, der operativen Arbeitsplanung und Umsetzung
<b>Strategische Neuausrichtung</b> eines Sprachinstituts	Qualitäten von Geschäftsmodellen und strategischen Planungen
<b>Kommunikation</b> Effektive und effiziente Dienstbesprechungen	Kriterien Führungskultur, der verbalen und schriftlichen Kommunikation
Umfassende <b>Neuorganisation</b> , neue Strukturen	Kriterien des Systemdenkens und der Projektorganisation

Tabelle Ü1: Themen der Fallbeispiele und verwendete Qualitätskriterien 2015 bis 2024

Der Fall soll sich auf möglichst wenige Qualitäten (Stärken oder Schwächen) beziehen, z.B. Qualitäten d. Organisation, der Führung, der Produkte, der Kommunikation, der eingesetzten Instrumente. Es können Mängel aber auch Stärken (interessante und beispielgebende Lösungen) bearbeitet werden. Die Aufgabenstellung soll der Übungsarbeit einen Namen geben. Aufgabenstellung und Kriterien können sich im Lauf der Übungsarbeit durch neue Erkenntnisse ändern. Die Studierenden waren in den vergangenen Jahren bei der Auswahl der Fälle sehr problemorientiert. Positive Erfahrungen und gute Lösungen können aber auch gut Lehrbeispiele sein. (Suchen wir in unserer Kultur vor allem Probleme und Fehler??)

## Schale (2): Qualität der inhaltlichen methodischen Arbeit der Studierenden

(Qualität der Erhebungen, Beschreibungen, ev. Analysen und Lösungen)

Zur Arbeit in Schale 2 gehört mindestens eine einfache Erhebung und Beschreibung. In den meisten Übungsarbeiten der vergangenen Jahre haben die Studentinnen und Studenten im Rahmen der vorgesehenen 15 Stunden meist auch einfache Analysen durchgeführt und einzelne Lösungsansätze erarbeitet.

Vorschläge für Erhebungsmethoden mit entsprechender Qualität:

- Auswertung eigener Beobachtungen: Prüfen (reichen sie aus?), Auswerten, Strukturieren
- Kleines Interview: Qualität durch einfachen Interview-Leitfaden und Mitschrift
- Durchsicht von Unterlagen: Qualität durch Relevanz und gezielte Auswertung;

Vorschläge für Erhebungs- und Analysemethoden mit Qualität:

- Beratung durch Lehrer, Qualität durch Perspektivenwechsel
- Kollegiale Beratung, Perspektivenwechsel (siehe nachfolgende Beschreibung)
- Bildliche Kraftfeldanalyse (siehe nächste Seite)
- Fischgrätdiagramm (siehe Anhang zum Skriptum)
- Einfache SWOT-Analyse

Vorschläge für Lösungen und Ergebnisse der inhaltlichen Arbeit:

- Kurze textliche Beschreibung einer oder mehrerer Ideen mit Qualitätskriterien;
- Kleine Tabelle der Lösungsideen oder kleiner Maßnahmenplan (wer, wann, was)
- Vorschläge zu Interventionen (siehe kommende Seiten)
- In positiven Fällen: Kurze Darlegung der Qualitätskriterien des guten Beispiels

## Qualität der Erhebungs- und Analysemethode „Kollegiale Beratung“

In der kollegialen Beratung werden in relativ kurzer Zeit und in einer möglichst streng geordneten Gruppenarbeit Gegebenheiten erforscht und Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt. Die Methode vermeidet ineffiziente Diskussionen und einschränkende Zwiesgespräche. Der Fallbringer bzw. die Fallbringerin kann möglicherweise mit guten und realistischen Lösungen heimgehen. Eine Moderation (Begleitung durch den Lehrer) ist sehr zu empfehlen! Beschreibung der Methode:

**Schritt 1:** Organisation der Beratung: Zeit, Ort, Teilnehmer/innen

**Schritt 2:** Einleitung, Zielklärung: Begrüßung, passt Beratungsumfeld? Wie geht es? Welcher Fall? Welches Problem sollte gelöst werden? Eventuell Teilziel vereinbaren etc.

**Schritt 3:** Mündliche Situationsbeschreibung durch Fallbringer/in. Berater/innen und „Beisitzer“ hören nur zu, machen Notizen. Zuhören!! Keine Diskussion!

**Schritt 4:** kurze Wiederholung der Situationsbeschreibung durch Berater/innen;

**Schritt 5:** Berater/innen lassen offene Fragen klären – Unklarheiten beseitigen, ohne Diskussion!

**Schritt 6:** Berater/innen äußern Ideen, Vermutungen, Hypothesen, Phantasien mit möglichst viel Mut! Fallbringer/in hört nur zu! Zuhören!! Keine Diskussion!

„Ich spüre.....“ „Ich vermute, dass....“ „Ich hätte folgende Idee: .....“ „Ich habe das Gefühl, dass....“

**Schritt 7:** Fallbringer/in antwortet auf Ideen, Vermutungen, Gefühle. „Das nehme ich mir mit:.....“

„Darüber muss ich nachdenken:.....“ „Damit fange ich nichts an:.....“ „Danke für die Vorschläge!“

„Wie ist das genauer gemeint?“ Diskussion nur, wenn es Fallbringer/in wünscht.

**Schritt 8:** Ziel erreicht? Abschluss und Verabschiedung;

## Zur Qualität von Interviews (zu Schale 2)

Einige Kriterien zur Gestaltung von leitfadengestützten qualitativen Interviews:

- Mündliches, persönliches Interview mit Zurückhaltung gegenüber dem oder der Interviewpartnerin;
- Halbstandardisierung: Vorbereitete Themen und Fragen sind Anhaltspunkte. Der Verlauf bleibt situativ offen. Offenheit und Flexibilität, bis hin zum narrativen Interview.
- Auch offene Fragen stellen!
- Zahl der Themen und Fragen begrenzen!
- Neutrale Haltung: keine Wertungen!
- 4 Augen
- Neugierde: Es können und sollen neue Ideen und neue Theorien entstehen.

## Zur Qualität von Kraftfeldanalysen (zu Schale 2)

Positive und negative Kräfte werden möglichst bildlich dargestellt. Die Kräfte können sich auf Personen oder verschiedene Umstände beziehen. Die nächsten beiden Bilder zeigen 2 verschiedene Ansätze von Kraftfeldanalysen. Es können auch Organigramme verwendet werden.

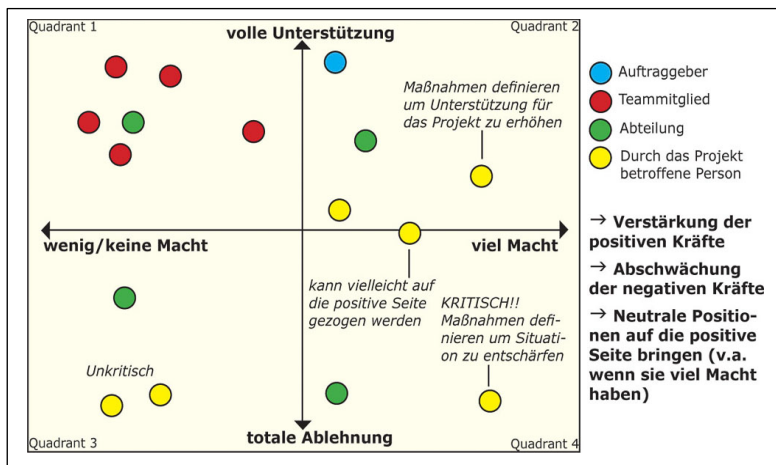


Bild Ü2: Personenbezogene positive und negative Kräfte in einem Achsenkreuz

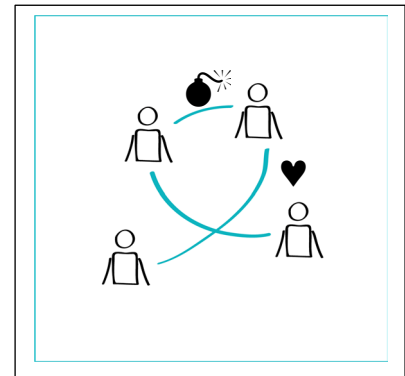


Bild Ü3: Förderliche und hinderliche Beziehungen zwischen Personen

## Zur Qualität von eventuell geplanten Interventionen als Lösungsansatz (zu Schale 2)

Mit unterschiedlich gestalteten und unterschiedlich intensiven Interventionen können Impulse für neue Erkenntnisse, für Veränderungen und Verbesserungen gesetzt werden. Dazu einige Anregungen aus der Literatur auf den nächsten Seiten.

### Aus einem Aufsatz von Nisio Gregor und Kaiser Alexander:

Nachstehende Tabelle beinhaltet verschiedene systemische Interventionsmöglichkeiten (Fragetypen) mit dazugehörigen Anwendungsmotiven. Im Anschluss wird auf die zirkuläre und die paradoxe Frage näher eingegangen.

Fragetypen	Ziel
Ziel- und lösungsorientierte Fragen	Den Kunden zu einer positiven Ziel- und Lösungshaltung bringen
Verhaltens- und Situationsfragen	Aus (schwer bewegbaren) Situationen (flexible) Verhaltensänderungen schaffen
Fragen nach Unterschieden	Differenzierung schaffen
Beschreibende, erklärende und bewertende Fragen	Verdeutlichung von Beschreibungs-, Erklärungs- und Bewertungsalternativen
Fragen nach Mustern	Wiederholte Handlungsweisen aufdecken und verändern.
Dissoziierende Fragen	Senken von Emotionen beim Kunden
Zirkuläre Fragen	Verknüpfung zwischen unterschiedlichen komplexen Handlungsnetzen verdeutlichen
Hypothetische Fragen	Versetzung des Kunden in die Lösungssituation und Prüfung von dessen Wirkung
Paradoxe Fragen	Den Kunden zur Aufgabe des als problemhaft bewerteten Handlungsmusters einladen
Verrückte Fragen	Neue, innovative Handlungsweisen anregen

Tabelle Ü2: Systemische Fragetypen, die in einer Intervention verwendet werden können

### **Zirkuläre Fragen**

Sie gelten als Herzstück der systemischen Intervention und zielen auf die Bewusstwerdung von Wechselwirkungen ab, die aus unterschiedlichen Verhaltensweisen der Beteiligten entspringen, ohne dass diese anwesend sein müssen. Beispiele dafür sind z.B.: Was würde ein Außenstehender über ... sagen, welche Auswirkungen hätte es auf ..., wenn..., welche Beziehung könnte zu ... entstehen, etc.

### **Paradoxe Fragen**

Diese Art von Fragen soll durch eine herausfordernde Art das Bewusstsein für neue Alternativen eröffnen. Paradoxe Interventionen drängen nicht auf Veränderung, sondern überlassen es dem Coachee, Entscheidungen aus der Widersprüchlichkeit zu treffen. Bsp.: Wie müssten Sie sich verhalten, damit Sie weiterhin keine Anerkennung bekommen? Was müssten Sie machen, damit das Problem noch schlimmer wird?

### **Analoge Intervention**

Dazu zählen Ausdrucksformen wie Metaphern, Bilder, Skulpturen, Sketches, Märchen und Geschichten. Durch diese Hilfsmittel soll das gefühlsmäßige Erleben des Kunden angeregt werden und weniger das analytisch-logische Denken. Sehr oft wurde bei den im Seminar abgehaltenen Coachings das Hilfsmittel der Metapher angewandt. So konnte sich der Coachee aus einem vollen Korb eine Lösung aussuchen, oder er bekam einen Blumenstrauß voller Komplimente oder er konnte ein neues Ziel finden.

### **Aus einem Aufsatz von Palazzo und Boscolo:**

#### **Paradoxe Intervention**

Eine „Paradoxe Intervention“ ist eine (ursprünglich therapeutische) Maßnahme, bei der ein problematisches Verhalten oder Krankheitssymptom dem betroffenen Menschen bewusst „verschrieben“ wird, als Mittel, genau dieses Verhalten oder Symptom zu überwinden.

#### **Herkunft/Hintergrund**

Die Paradoxe Intervention ist eine Vorgehensweise aus der Familientherapie und stammt aus dem Systemischen Ansatz der „Mailänder Schule“ von Mara Selvini Palazzoli und ihrem Team (1970er Jahre). Selvini Palazzoli arbeitete vor allem mit Familien, bei denen ein Familienmitglied schizophren war oder an Essstörungen litt. Ausgehend von der Hypothese, dass eine Familie ein sich selbst regulierendes System darstellt, beeinflussen sich die Familienmitglieder mit ihren Beziehungsmustern gegenseitig und folgen bestimmten Regeln. Dies gilt auch für Familien, in denen mindestens ein Familienmitglied als „pathologisch“ diagnostiziert ist. Zudem stellten sie fest, dass Familien mit einem schizophrenen Mitglied besonders häufig ein Gewirr an paradoxer Kommunikation zeigten.

Eine dieser Kommunikationsformen ist das sogenannte „double bind“ (Doppelbindung), bei der die wörtliche Aussage einer Person im Widerspruch zur Stimme, Mimik und Körperhaltung steht. Damit soll die (positiv) zu beeinflussende Person konstruktiv verwirrt werden.

Eine weitere Möglichkeit besteht in der vorgespielten positiven Bewertung eines nicht erwünschten Verhaltens oder nur der negativen Symptome, was paradox und verhaltensändernd wirken kann.

Paradoxe Interventionen können sehr manipulativ sein, können aber wegen der heilsamen Wirkung akzeptabel sein.

Paradoxe Interventionen galten lange Zeit als typische Technik der System- und Familientherapie. Doch auch bei anderen Therapeuten (Alfred Adler, Sigmund Freud, Fritz Perls und Viktor Frankl) finden sich paradoxe Elemente und Vorgehensweisen. Viktor Frankl zum Beispiel prägte den Begriff der „**Paradoxen Intention**“, der oft synonym mit der Paradoxen Intervention verwendet wird. Es sind jedoch zwei verschiedene Begriffe mit unterschiedlicher Herkunft.

#### **Paradoxe Interventionstechniken im Coaching**

Auch wenn die Ursprünge aus dem therapeutischen Bereich stammen, können paradoxe Interventionen auch im Coaching eingesetzt werden. Voraussetzung ist hierfür eine gute Beziehung zwischen Coach und Klienten, sowie ein sehr individuelles Vorgehen. Was für einen Klienten hilfreich ist, muss beim anderen nicht ebenso passen.



### **Symptomverschreibung**

Bei dieser Intervention wird das problematische Verhalten gefördert und dazu angeregt, genau dies weiterhin zu tun bzw. zu intensivieren. Ein Chef, der z.B. seinen Mitarbeiter ständig überwachen und kontrollieren möchte, bekommt die Aufgabe, es gezielt zu tun: „Nehmen Sie sich täglich ein bis zwei Stunden Zeit, um Ihren Mitarbeiter genauestens zu kontrollieren und seine Arbeitsleistung zu überwachen!“ Die ursprüngliche Verhaltensweise wird bestärkt, doch Zeitpunkt, Ort oder Kontext, in dem sie stattfindet, werden verändert.

### **Paradoxe Intention**

Sie wurde von Viktor Frankl entwickelt. Er verordnete genau die Verhaltensweisen und Symptome, vor denen sich seine Klienten fürchteten. Einem Mann, der an Schlaflosigkeit litt, riet er dazu, absichtlich wach zu bleiben und sich nur auszuruhen. Der Mann versuchte dies und schlief ein. Diese paradoxe Intention wurde von Verhaltenstherapeuten übernommen, die in Tests herausfanden, dass Klienten mit Einschlafproblemen nach Verordnung des „Wachbleibens“ durchschnittlich schneller einschlafen konnten, als nach anderen verhaltenstherapeutischen Maßnahmen, die sie vorher ausprobiert hatten.

### **Reframing / Umdeutung**

Hier wird dem Verhalten eine andere Bedeutung zugeschrieben. Ein Kollege, der ständig zu spät kommt und sich im Team nie an getroffene Absprachen hält, könnte so beispielsweise eine Umdeutung erhalten: „Es ist toll, dass Sie auf diese Weise Ihren Kollegen ein Thema liefern, über das sie sich austauschen können. Das fördert ganz klar den Teamzusammenhalt.“ Da er vermutlich dies nicht bezweckt hatte, kann er sein bisheriges Verhalten so nicht mehr beibehalten. Oder: Eine langjährige Mitarbeiterin fällt plötzlich durch häufige Krankheit auf. „Wann haben Sie sich entschieden, häufiger krank zu werden? Bevor oder nachdem Sie ins Großraumbüro gesteckt wurden?“ Bei dieser Deutung wird der Krankenstand der Mitarbeiterin als bewusste Entscheidung gedeutet und ihre Selbstwirksamkeit herausgefordert. Möglicherweise möchte sie damit etwas ausdrücken und hat bisher keine Verhaltensalternative gefunden.

### **Paradoxe Methoden des Provokativen Coachings**

Auch im Provokativen Coaching werden paradoxe Interventionen auf eine sehr wertschätzende und humorvolle Art angewandt. So wird der Klient oft bestärkt, sein Verhalten unbedingt beizubehalten und ihm werden scherzhaft die möglichen positiven (und absurden) Folgen seiner Handlungen ausgemalt. Hinzu kommt eine uneingeschränkte Begeisterung des Coaches für das Symptom. Auch besonders idiotische Lösungsvorschläge gehören zum provokativen Repertoire. Ziel ist es, den Klienten zum Lachen zu bringen und die Absurdität mancher seiner Verhaltensweisen zu erkennen.

### **Hinweis**

Paradoxe Interventionen sind keine eigene Coaching-Methode, doch sie können wohldosiert den Coaching-Prozess bereichern. Dabei sollte sich der Coach gut auf den Klienten einstellen. Es gilt außerdem abzuwägen, bei wem diese Interventionen eingesetzt werden. Jemand, der aktuell gerade sehr in seinem Problem feststeckt, braucht vielleicht eine andere Intervention oder kann durch Paradoxien zusätzlich in Stress versetzt werden.

## Schale (3): Qualität der Organisation der Fallarbeit

Zur Gestaltung der Arbeit in den Kleingruppen oder in Einzelarbeit können wir die Qualitätskriterien des Projektmanagements heranziehen. Im Moodle befindet sich ein Leitfaden zum Projektmanagement (Hinweise zum Projektmanagement).

Qualitätskriterien der Arbeitsorganisation:

- Ziele der Arbeit (z.B. inhaltliches Ziel, arbeitstechnisches Lernziel)
- Kurze Ablaufbeschreibung mit Zeitplan (in Anlehnung an Tabelle Ü3)
- Gestaltung der Kommunikation mit Interviewpartner, mit dem Lehrer und anderen Personen
- Als Zusatzleistung kann die Qualität der eigenen Arbeit kurz geprüft werden. Das kann z.B. durch den Lehrer oder einen Kollegen erfolgen (ganz kurzes Abklopfen der Arbeit, andere Sichtweise hereinholen).
- Nur im Fall einer Gruppenarbeit gehört zur Qualität der Fallarbeit die Verteilung der Gruppenfunktionen (Aufgaben), z.B. nach den jeweiligen Stärken der Studierenden für Leitung, Dokumentation, Erhebungen, Gestaltung oder Moderation der Präsentation, ev. Qualitätssicherung (Assistenz!); gesondert: Fallbringer/in;  
Für eine Gruppenarbeit können die Qualitätskriterien des Projektmanagements herangezogen werden.  
Die Beratung durch einen Studienkollegen zählt nicht als Gruppenarbeit.

Peter Reitinger unterstützt die Übungsarbeit und kann jederzeit kontaktiert werden.

Vorgegebener Ablauf der Fallarbeit, der individuell im Detail angepasst werden kann:

**3. Mai 2025:** Nach Erläuterungen Fallbeispiel mit Titel finden und mit Lehrer abstimmen;  
nach Möglichkeit auch Qualitätskriterien im Fall (Schale/Ebene 1);



**10. Mai:** Übungsarbeit auf allen 4 Ebenen planen: Hilfsmittel: Bild Ü1, Formblatt, Skriptum, Lehrer;  
Welche Ziele habe ich? Kleine Erhebungen nötig? Welche Methoden?  
Welche Personen brauche ich und zu welchen Terminen? Kooperation mit anderen Studierenden?  
Welche Form der Präsentation?  
Erster Entwurf des ausgefüllten Formblatts mit Ausblick auf alle Qualitätskriterien;



**10. bis 24. Mai:** Bei Bedarf kleine Erhebungen und Analysen durchführen; ev. Lösungsansätze finden oder Erläuterungen zu einem Good-Practice-Fall;  
Gegenseitige Unterstützung der Studierenden; vereinbarte Beratung durch Lehrer;  
Präsentation vorbereiten; Formblatt korrigieren und ergänzen.



**6. Juni:** Kurze Präsentation (unter 10 min) alleine oder mit anderen Studierenden, je nach Methodik; nur möglichst neue und interessante Erkenntnisse!



Allgemein interessante Lehr- und Beratungsergebnisse wird der Lehrer in den Übungseinheiten und über Moodle kommunizieren.

## **Schale (4): Qualität der Präsentation der Ergebnisse**

Folgende Formen sind möglich:

- Text, mit oder ohne Bild; Qualitätskriterien sind die Struktur und die Prägnanz, d.h., die Kürze und der Fokus auf das Wesentliche (Interessante);
- Bild oder Skizze mit Erläuterungen, Plakat
- Vortrag mit oder ohne PowerPoint-Präsentation, die sich an den nachfolgenden Qualitätskriterien orientiert.
- Kurzes Video (typische 2-Minuten-Präsentation), max. 20 MB für Moodle
- Rollenspiel oder Theaterdialog mit einem Kollegen oder einer Kollegin; Kriterien siehe S. 12;
- Story-Telling; Kriterien siehe Seite 13;

Wichtiges Kriterium für alle Formen: Interessantes und Neues für sich selbst und für die anderen Studierenden zum Voneinander-Lernen!

Alle Ergebnisse werden abschließend zur gegenseitigen Information im Moodle hochgeladen. An den Zwischenergebnissen können sich alle Studierenden während der Fallarbeit im Moodle orientieren. Aus Datenschutzgründen können wir die Ergebnisse auch kürzen und anonymisieren.

### **Wie sieht ein guter Vortrag bzw. eine gute Rede aus?**

#### **Qualitätskriterien eines Vortrags bzw. einer Rede ohne bildliche Unterstützung**

- 1.) Äußere Form: Aufbau, zusammenhängende Erzählung, Gliederung, Länge
- 2.) Verständlichkeit: Sprache, Lautstärke, Begriffe, Satzlänge, Beispiele
- 3.) Inhalte: Erzählenswertes, Interessantes, Vollständigkeit, Korrektheit
- 4.) Emotionalität: Lebhaftigkeit, Spannung, Humor, Körpersprache, Abwechslung, Unerwartetes, ev. auch Irrwitziges

#### **Zusätzliche Qualitätskriterien bei bildlicher Unterstützung (Power Point)**

- 5.) Mündliche Darbietung im Vordergrund, Bilder (Folien) sind Untermalung; Redner sollte nicht im Schatten verschwinden!
- 6.) Folieninhalte einschränken, eher keine Animation
- 7.) Zahlen, Abstraktes anschaulich machen
- 8.) Folien sind kein gutes Handout.

Diese und weitere Kriterien sind den Tabellen Ü3 und Ü4 sowie dem Bild Ü4 zu entnehmen.



Bild Ü4:  
Etwas schräg dargestellte  
Ansprüche an PowerPoint-  
Präsentationen  
(Hinnen 2018)

01 PP-Folien sind kein  
Handout!

02 Sprechende Texte

03 Weniger ist mehr

04 Mehr Bilder, weniger  
Text

05 Weniger Animation

06 Alternative Werkzeuge  
überlegen, z.B. Keynote,  
Adobe, Piktochart

07 Basisansprüche  
(Textgröße, Bildqualität,  
Symbolqualität etc.)

## Bewertungskriterien für die Präsentation

Schüler/in: \_\_\_\_\_

Thema: \_\_\_\_\_

Dauer: \_\_\_\_\_ Minuten Gesamtnote: \_\_\_\_\_

Inhalt / Substanz / Qualität		++	+	✓	-	--	
Aufbau / Gliederung	logisch, klar erkennbar systematisch folgerichtig						sprunghaft unsystematisch zusammenhanglos
Qualität	wesentliche Informationen und Zusammenhänge						wenig Substanz zusammenhanglos
Quantität	angemessen						Referat zu kurz – zu lang zu viele – zu wenig Informationen
Sachwissen	souveräner Vortrag, bei Nachfragen flexible Reaktion möglich, kompetente Antworten						Vortrag meist abgelesen, bei Nachfragen schnell aus dem Konzept zu bringen, unsicher
Auswahl / Quellen Materialien / Textstellen	informativ ansprechend funktional						wenig informativ unübersichtlich kompliziert
Thesenpapier / Inhaltsübersicht für die Zuhörer	angemessene Länge sinnvolle Informationen						nicht vorhanden unvollständig zu unübersichtlich

Sprachliche Qualität		++	+	✓	-	--	
Redefluss	zusammenhängende Sätze angemessene Pausen						unvollständig, stockend nicht zusammenhängende Sätze
Ausdrucksvermögen	variationsreich differenziert						eingeschränkt wenig differenziert missverständlich
Sprachrichtigkeit Fachsprache	richtiger Einsatz						Nichtgebrauch fehlerhafter Gebrauch

Die Vermittlung / Einhalten von Vorgaben		++	+	✓	-	--	
Blickkontakt Mimik	ansprechend						wenig ansprechend ausweichend verschlossen
Gestik Auftreten	überzeugend unterstreicht die Aussagen natürlich						unsicher übertrieben geköstelt
Sprechweise Sprechtempo	frei gesprochen verständlich lebendig						zu monoton / langweilig meist nur abgelesen komplizierter Satzbau zu schnell
Medieneinsatz	sinnvolle Verwendung aussagekräftige Medien übersichtliche und ansprechende Gestaltung abwechslungsreich						zu viel – zu wenig Medien nicht aussagekräftig Folien bzw. Plakate zu unübersichtlich oder nicht lesbar
Einhalten von Vorgaben	Termine						unpünktliche Abgabe Termine nicht eingehalten

Quelle: [oken.de/wp-content/uploads/2008/08/ang\\_praesentation01.doc](https://www.oken.de/wp-content/uploads/2008/08/ang_praesentation01.doc)

Tab. Ü3: Qualität von Präsentationen

<b>Extrema</b>	<b>versus</b>	<b>Extrema</b>
einfach, primitiv	↔	kompliziert, vollständig, genau
stark gegliedert, strukturiert, übersichtlich	↔	unstrukturiert, fantasievoll, unübersichtlich
prägnant, auf das Wesentliche reduziert	↔	vielfältig, umfassend, komplex
aufregend, anregend, stimulierend	↔	langweilig

Tab. Ü4: Extremkriterien für Botschaften, Vorträge, andere Kommunikationen nach Langer, v.Thun (2011)

### Qualitätskriterien (Bewertungskriterien) für Rollenspiele (Schale 4)

<b>Bewertungskriterien</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Darstellung</b>						
Die Darstellung wirkte wirklichkeitsnah.						
Qualität der schauspielerischen Leistung.						
Das Rollenspiel wurde angemessen vorgetragen.						
<b>Inhalt</b>						
Das Rollenspiel traf genau die Thematik.						
Der Arbeitsauftrag wurde richtig umgesetzt.						
Das Rollenspiel war verständlich.						
<b>Gruppe</b>						
Alle Gruppenmitglieder waren in das Rollenspiel eingebunden.						
Die Rollenverteilung wirkte stimmig.						

Tabelle Ü5: Qualität von Rollenspielen (unbekannte Quelle)



## Qualitätskriterien für „Story-Telling“ (Schale 4)

### 3 Kriterien für gutes Storytelling

([www.filmimpuls.info](http://www.filmimpuls.info), 2020)

Die drei Schlüsselbegriffe der Checkliste für wirkungsstarkes Storytelling sind:

- Credibility
- Stimulation
- Involvement



#### Credibility (Glaubwürdigkeit)

Eine wunderbare und bewährte Produzentenweisheit für gutes Storytelling besagt: Schlechte Geschichten sind unlogisch und voraussehbar.

Gute Geschichten sind nicht voraussehbar, aber stets logisch.

#### Stimulation

Wird der Zuschauer von der Geschichte und den Themen in einem Film nicht nur berührt (siehe Involvement), sondern auch zum Weiterdenken animiert? Für gutes Storytelling ist dies zwingend. Erstens löst eine gute Story im Zuschauer ein Echo aus: Das Lese- Hör- oder Filmerlebnis und damit der Content, hallen inhaltlich und zeitlich weit über die eigentliche Erlebniszeit (die Zeit, welche es zum Konsum der Story braucht) hinaus.

Zweitens stimuliert gutes Storytelling den Zuschauer zum Denken, zum Mitdenken und zum Nachdenken.

Authentizität kann stimulierend wirken, oder umgekehrt Stimulation verhindern. Oder Authentizität sucht ein Gleichgewicht zwischen Realität und Fiktion. Eine Geschichte kann eine bloße authentische Nacherzählung oder eine die Realität übersteigende Inszenierung sein. Beides kann wirksam werden.

#### Involvement (Einbeziehen des Zuschauers)

Stimulation und Nachhall sind nur möglich, wenn der Content den Zuhörer oder Zuseher berührt, wenn er/sie sich mit der Geschichte identifiziert.

Der Zuhörer bzw. Zuschauer kann Berührungspunkte zu seiner Lebensrealität und seinen Gefühlen erkennen.

Identifikation ist am einfachsten möglich, wenn sich die Geschichte um Menschen dreht. Aus der Identifikation mit dem Content erwachsen Emotionen. Durch Gefühle erfolgt der Einbezug des Zuschauers. Darauf aufbauend erwächst die Stimulation.

Ein Sonderfall für das Storytelling sind Video-Testimonial. Sie rücken eine Person zu Marketingzwecken in den Vordergrund. Menschen berichten darin möglichst persönlich und emotional über die Vorteile, die der Umgang mit einem Produkt oder mit einer Marke mit sich bringt. Ein Testimonial basiert auf Authentizität: Glaubwürdigkeit → Stimulation → Involvement (Call to Action).

#### Anhang

Formblatt zur Unterstützung und Beurteilung der Fallarbeit in den QM-Übungen