Projektpartner:

Co-funded by the European Union

Netzwerkbildung zum Thema Hassrede: Handout

Workshop 1: Wie man einen Runden Tisch organisiert

Unter der Leitung von **Lukáš Zorád**

Wahl der Art der öffentlichen Versammlung

Vor jedem Meeting ist es ratsam, das passende Format zu wählen. Es gibt zahlreiche unterschiedliche Formate, und ein häufiger Fehler ist es, einen „Workshop“ oder eine „ Tischrunde“ einzuberufen, wenn es sich eigentlich um ein Seminar mit mehreren Präsentationen handelt. Bei der Planung eines Meetings können Ihnen verschiedene Kriterien helfen, das richtige Format zu wählen.

Das erste Kriterium ist die Festlegung des **Zwecks des Treffens** . Geht es um die Informierung der Öffentlichkeit, wie bei einer öffentlichen Anhörung oder einem Webinar? Oder geht es um das Einholen von Meinungen und Ideen aus der Bevölkerung, wie bei einem Workshop oder einer Hausversammlung? Weitere Ziele könnten die Förderung der Interaktion zwischen Gruppen sein, wie bei einem Runden Tisch, oder das Erreichen einer Einigung zur Problemlösung. Das zweite Kriterium ist die **erwartete Teilnehmerzahl** , da diese die Eignung des Verfahrens und den Bedarf an technischer Unterstützung oder Untergruppen bestimmt. Drittens sollte der **erforderliche Grad an Interaktion** zwischen den Teilnehmern berücksichtigt werden, der von ihrem Interesse am Thema abhängt und von gering (Informationsaustausch) bis hoch (Problemlösung) reichen kann. Der vierte Faktor ist das Vorwissen der Teilnehmer **über verschiedene Arten von Treffen** , was besonders wichtig ist, wenn Sie Gruppenarbeit planen. Fünftens sollten Sie die **Glaubwürdigkeit Ihrer Institution in Bezug auf das Thema berücksichtigen, da das Vertrauen der Teilnehmer, dass das Verfahren nicht dazu dient, sie zu kontrollieren, zu spalten oder zu zermürben, entscheidend ist. Schließlich sollten Sie die geografische Verteilung der Teilnehmer** berücksichtigen und prüfen, ob ein Online-Format besser geeignet wäre.

Arten von öffentlichen Versammlungen

Es gibt verschiedene Arten von öffentlichen Veranstaltungen, die jeweils einem bestimmten Zweck dienen. Für **den Informationsaustausch** eignen sich Formate wie interaktive Präsentationen, öffentliche Anhörungen, Webinare oder Briefings. Diese Formate sind effektiv, um großen Gruppen wichtige Informationen zu vermitteln. Bei der **Kartierung oder qualitativen Forschung** ist eine Fokusgruppe ideal, um anschauliche und relevante Informationen zu einem bestimmten Thema, beispielsweise zu Einstellungen gegenüber Menschenrechten, zu gewinnen. **Der Austausch von Informationen und Erfahrungen** kann durch Gesprächsrunden, Konferenzen, Podiumsdiskussionen oder Seminare erfolgen, die Raum für den Austausch von Geschichten und das Lernen voneinander bieten. Geht es um

Koordination, Planung oder Problemlösung , sind moderierte Diskussionen, Workshops oder Evaluationstreffen am besten geeignet. Diese Formate helfen einer Gruppe, sich auf konkrete Schritte und Verantwortlichkeiten für ein Projekt zu einigen. Für **konzeptionelle oder kreative** Arbeit ist ein Workshop das bevorzugte Format, beispielsweise um ein Programm zu entwickeln oder etwas Neues zu schaffen. Schließlich werden **motivierende** Veranstaltungen wie Roadshows oder Konzerte eingesetzt, um die Öffentlichkeit zu erreichen und zu motivieren.

Mögliche Arten von Treffen mit der Öffentlichkeit

Eine **öffentliche Anhörung** ist eine große Versammlung mit 50 bis 200 Personen. Sie beinhaltet die Präsentation vorbereiteter Stellungnahmen und wenig Interaktion zwischen Rednern und Publikum, ein formelles System dient der Protokollierung der Kommentare. Dieses Format eignet sich am besten zur Erfüllung gesetzlicher Vorgaben oder zur Zusammenfassung von Informationen.

Eine **Bürgerversammlung** ist eine größere Zusammenkunft mit informellerer Atmosphäre als eine öffentliche Anhörung und ermöglicht etwas mehr Interaktion. Sie wird häufig für eine Versammlung genutzt, bei der ein zuvor angekündigtes Thema diskutiert wird.

Das Hauptziel einer **Informationsveranstaltung mit anschließender Fragerunde** ist die Informierung der Öffentlichkeit. Sie beginnt mit einer kurzen Vorstellung der Experten und Referenten, gefolgt von Fragen aus dem Publikum, und wird häufig für Treffen zwischen einem Bürgermeister und Journalisten genutzt.

Eine **Podiumsdiskussion** oder ein ähnliches **Diskussionsforum** bringt verschiedene Persönlichkeiten mit unterschiedlichen Ansichten zusammen. Anschließend können Fragen und Kommentare aus dem Publikum folgen. Im Mittelpunkt dieses Formats steht der Dialog zwischen Publikum und Experten oder Kandidaten, nicht deren Interaktion untereinander.

Ein **WORKSHOP** bietet eine hochgradig interaktive Form der Beteiligung, typischerweise für bis zu 25 Teilnehmer. Er konzentriert sich auf ein bestimmtes Thema, wie beispielsweise einen Vorschlag oder die Auswahl von Alternativen.

Ein **Tag der offenen Tür** bietet Platz für viele Besucher. Dabei werden Schautafeln oder Modelle präsentiert, sodass die Teilnehmer Informationen bekommen, mit einem Mitarbeitenden sprechen und Themen in Gruppen diskutieren können.

GROSSE GRUPPE – KLEINE GRUPPE beschreibt die Aufteilung einer großen Anzahl von Teilnehmern in kleinere Gruppen zur Lösung einer Aufgabe, gefolgt von einer Präsentation in der großen Gruppe.

Runde Tische

Runde Tische sind interaktive Treffen, die sich auf ein bestimmtes Thema oder eine Problemstellung konzentrieren. Sie ermöglichen die gleichberechtigte Teilnahme und den Austausch von Ideen, Erkenntnissen und Lösungsansätzen. Runde Tisch-Diskussionen sind in

Wirtschaft, Wissenschaft und Politik beliebt und fördern Networking und einen vertieften Dialog in einem unterstützenden und kooperativen Umfeld.

Es gibt zwei Hauptarten von Runden Tischen, die beide online durchgeführt werden können. Ein **geschlossener Runder Tisch** ist für Vertreter von Interessengruppen gedacht, die an der Ausgestaltung politischer Richtlinien oder dem Abschluss von Vereinbarungen beteiligt sind. Ein **öffentlicher Runder Tisch** ist eine öffentliche Diskussion zwischen Persönlichkeiten, die unterschiedliche Ansichten vertreten.

Runde Tische ziehen ein vielfältiges Teilnehmerfeld an, darunter Branchenexperten, Fachleute, Wissenschaftler, politische Entscheidungsträger und Stakeholder. Die Teilnehmer sind häufig führende Persönlichkeiten in ihren Bereichen, die Wissen austauschen, Probleme diskutieren und gemeinsam Lösungen erarbeiten möchten. Das inklusive Format fördert die aktive Beteiligung aller Teilnehmer und bietet somit eine wertvolle Gelegenheit zum Netzwerken, Lernen und zur Einflussnehmen auf Entscheidungsprozesse.

Welche Vorteile bieten Runde Tische?

Runde Tische sind ein Leuchtturm für Innovation, Networking und strategisches Wachstum. Zu den wichtigsten Vorteilen zählen:

- Informationsaustausch und -weitergabe
- Unterschiedliche Perspektiven
- Strukturierte und zielgerichtete Gespräche
- Problemlösung und Unterstützung
- Netzwerkmöglichkeiten
- Lernmöglichkeiten
- Die Ergebnisse gewinnen an fachlicher Legitimität und höherer Anerkennung.

Was sind die Schwächen von Runden Tischen?

Der Erfolg Ihres Runden Tisches hängt von vielen Faktoren ab, wie zum BeispielPlanung, Gestaltung, Gästen und dem politischen Klima. Zwar wird häufig ein Konsens über allgemeine Prinzipien erzielt, doch eine Studie zu Multi-Stakeholder-Runden Tischen (2001) ergab, dass die Teilnehmenden eher allgemeinen Werten wie „Sicherheit ist wichtig“ zustimmen als spezifischen Details. Die Studie stellte außerdem fest, dass sich der Lerneffekt auf **Netzwerkkompetenzen beschränkte** , da die Teilnehmenden in der Regel Experten sind, die ihr Wissen teilen und nicht neue Fähigkeiten erwerben möchten. Networking ist oft das wichtigste Ergebnis. Darüber hinaus **wurde Problemlösung zwar beobachtet, jedoch nur in Form inkrementeller Innovationen** . Im Allgemeinen tragen Runde Tische zu „kleinen Erfolgen“ im Sinne eines größeren Ziels bei und geben „Meta-Problemen“, die andernfalls schwer zu lösen wären, eine Richtung.

Wie man Gesprächsrunden organisiert: Checkliste

Die Organisation von Expertenrunden erfordert sorgfältige Planung. Die folgenden Abschnitte helfen Ihnen dabei, diese effektiv zu organisieren und zu moderieren und so produktive

Ergebnisse zu erzielen.

- **Ziele und Ergebnisse definieren:** Definieren Sie den Zweck der Veranstaltung klar, indem Sie eindeutige und messbare Ziele festlegen und die gewünschten Ergebnisse identifizieren.
- **Teilnehmerauswahl:** Ein zeitaufwändiger, aber entscheidender Schritt. Wählen Sie relevante Experten mit dem nötigen Wissen und der erforderlichen Erfahrung aus und gehen Sie dabei über Ihre üblichen Kontakte hinaus, um wichtige Stakeholder zu identifizieren. Qualität ist wichtiger als Quantität, da eine große Gruppe Gäste einschüchtern kann. Achten Sie auf Vielfalt und Inklusion, um unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen.
- **Vorbereitung und Recherche:** Führen Sie gründliche Hintergrundrecherchen zu den zu besprechenden Themen durch. Erstellen Sie außerdem vorab kurze Informationsblätter für die Teilnehmenden, in denen die Tagesordnung, die Themen und die erwarteten Beiträge zusammengefasst sind.
- **Die Tagesordnung festlegen:** Die Tagesordnung selbst muss sorgfältig strukturiert sein, mit Zeitvorgaben für jedes Thema, wobei gleichzeitig Flexibilität erhalten bleiben muss, um dynamische Diskussionen zu ermöglichen.
- **Logistik und Technik planen:** Wählen Sie einen geeigneten Veranstaltungsort, der produktive Diskussionen ermöglicht und sicherstellt, dass alle notwendigen technischen Geräte vorhanden und funktionsfähig sind.
- **Kommunikationsstrategie:** Senden Sie Ihre Mitteilungen rechtzeitig an die Teilnehmenden und benennen Sie Ziele und Agenda klar und deutlich. Geben Sie transparent an, wer sonst noch eingeladen wurde.
- **Schaffen Sie die richtige Atmosphäre für die Veranstaltung:** Beginnen Sie mit einer Begrüßung und einer klaren Vorstellung der Tagesordnung und der Regeln. Es ist wichtig, zu Beginn „Hausregeln“ festzulegen, die von allen Teilnehmenden akzeptiert werden sollten. Beispiele für Regeln sind gegenseitiger Respekt, die Wahrung der Vertraulichkeit sensibler Informationen, die Gewährleistung gleichberechtigter Teilhabe und das Einhalten des Themas.
- **Moderation:** Die Rolle des Moderators besteht darin, Diskussionen zu lenken und die Zeit einzuteilen. Er sollte die aktive Beteiligung aller Teilnehmer gewährleisten und offene Fragen stellen, um sie einzubinden.
- **Konfliktmanagement:** Sie müssen auch auf Konfliktlösung vorbereitet sein. Techniken für den konstruktiven Umgang mit Konflikten und Meinungsverschiedenheiten sind unerlässlich, da Meinungsverschiedenheiten ein natürlicher Bestandteil einer heterogenen Gruppendiskussion sind.
- **Sorgen Sie für eine ordnungsgemäße Dokumentation und Nachbereitung:** Legen Sie eine Methode fest, um die Diskussion und die getroffenen Entscheidungen genau zu dokumentieren. Dies kann die Verwendung eines Protokollanten und die Anonymisierung von Notizen zu sensiblen Themen beinhalten.
- **Nachbereitung nach der Veranstaltung:** Unterschätzen Sie nicht die Bedeutung der Nachbereitung. Bei Verzögerung kann wertvolle Dynamik verloren gehen. Versenden Sie daher so schnell wie möglich eine Dankes Nachricht und die Besprechungsnotizen,

idealerweise mit den wichtigsten Ergebnissen und den nächsten Schritten. Vergessen Sie nicht, Feedback von den Teilnehmenden einzuholen, um zukünftige Veranstaltungen zu verbessern.

Beispiel für das Format einer Gesprächsrunde

Bitte beachten Sie, dass dies nur ein Beispiel ist und jede Veranstaltung ein anderes Programm haben wird.

- **Einführung:** Eine 10-minütige Einführung, in der der Moderator alle begrüßt, Zweck und Ziele erläutert und die Teilnehmer sich vorstellen lässt.
- **Eröffnungsworte:** Ein Hauptredner stellt den allgemeinen Kontext des Themas vor.
- **Podiumsdiskussion (optional):** Eine moderierte Diskussion mit Teilnehmern, die verschiedene Organisationen vertreten.
- **Pause:** Pausen sind ein wesentlicher Bestandteil der Veranstaltung und können 10 bis 30 Minuten dauern, da in dieser Zeit viele gute Gespräche und sinnvolle Kontakte entstehen.
- **Gruppendiskussionen:** Die Teilnehmer werden in kleinere Gruppen aufgeteilt, um spezifische Fragen zu diskutieren.
- **Gruppenaustausch und Synthese:** Gruppen stellen ihre Diskussionspunkte vor, um eine offene Diskussion anzustoßen.
- **Schlussbemerkungen und Handlungsempfehlungen:** Eine Sitzung zum Abschluss der Veranstaltung mit einem klaren Fazit und den nächsten Schritten.
- **Dankesbotschaften:** Eine kurze Dankesbotschaft an alle Teilnehmer.
- **Informelles Networking:** Planen Sie nach den offiziellen Schlussworten genügend Zeit für den Austausch zwischen den Teilnehmern ein.

Workshop 2: Moderation – Divergente und konvergente Werkzeuge

Unter der Leitung von **Dušan Ondrušek** , **Karolína Miková** und **Ivana Ivanová**

Brainstorming und andere Instrumente für divergentes Denken

Bei Entscheidungen ist es ratsam, nicht nur eine Lösung in Betracht zu ziehen. Nach der Zieldefinition sollte man das Spektrum möglicher Ideen und Lösungen erweitern und erst später die geeignetsten auswählen. Für diese erste Phase steht eine Vielzahl divergenter (lösungsorientierter) Instrumente zur Verfügung. Ihre Ausgestaltung hängt vom Problem, der Gruppengröße und der jeweiligen Gemeinschaft ab. Das bekannteste Instrument ist wohl das Brainstorming.

Brainstorming ist eine Gruppentechnik zur Ideenfindung und Lösungsentwicklung. Sie wurde Ende der 1930er-Jahre von Alex Osborn, einem Werbefachmann, erstmals angewendet. Osborn definierte Brainstorming als „eine Konferenztechnik, bei der eine Gruppe versucht, eine Lösung für ein bestimmtes Problem zu finden, indem sie alle spontan von ihren Mitgliedern generierten Ideen sammelt.“ Andere Definitionen betonen die Maximierung neuer Ideen ohne sofortige Bewertung.

Die Methode wirkt einfach, doch ihr Erfolg hängt maßgeblich davon ab, wie gut der Moderator eine konstruktive und kreative Atmosphäre schaffen kann. Brainstorming dient oft dazu, Ideen in Form von Ein-Wort-Sätzen zu generieren, eignet sich aber auch für komplexere, konzeptionelle Probleme. Die optimale Gruppengröße liegt üblicherweise bei 7–9 Teilnehmenden, kann aber in verschiedenen Formaten auch mit bis zu 30 Personen durchgeführt werden. Wichtig ist eine heterogene Gruppe mit vielfältigen Informationen, Meinungen und Sichtweisen.

Verfahren

Nachdem das Problem erläutert und ein klares Ziel formuliert wurde, fordert der Moderator die Gruppe dazu auf, Ideen zu generieren und erinnert sie an die Prinzipien des Brainstormings. Diese Kernprinzipien sind: **keine Kritik** , Fokus auf **die Quantität** , Offenheit für **ungewöhnliche Ideen** , Förderung **der vollen Beteiligung** und **gegenseitige Inspiration** .

Alle Ideen werden von einem Co-Moderator auf einem Flipchart oder am Computer festgehalten, sodass sie jederzeit sichtbar sind. Nach etwa 15–20 Minuten kann eine natürliche Stille eintreten. Darauf folgt eine freie Diskussion mit einer kurzen Pause und anschließend einer zehnminütigen Phase zur Generierung weiterer Ideen. Denn die innovativsten Ideen entstehen oft in einem zweiten kreativen Schub, nachdem die anfänglich naheliegenden Ideen erschöpft sind.

Häufige Fehler beim Brainstorming

Brainstorming kann zwar ein wirkungsvolles Instrument sein, scheitert aber oft an grundlegenden Fehlern. Zu den häufigsten Fehlern zählen ein **mangelndes Verständnis für die zeitliche Dynamik** , die Wahl einer **ungeeigneten Methode** , **das Verharren in der Divergenzphase** , **eine ungeschickte Aufzeichnung der Ideen** und **die Zerstörung der Ideen** durch kritische oder wertende Äußerungen während der Ideenfindungsphase.

Varianten des Brainstormings und des divergenten Denkens

Je nach Situation können verschiedene Brainstorming-Techniken eingesetzt werden. Einige Beispiele hierfür sind:

- **Turbo-Brainstorming:** Die Teilnehmer schreiben ihre Ideen gleichzeitig auf Karten, hängen diese auf und diskutieren und gruppieren sie anschließend neu.
- **Brainstorming mit Strandbällen:** Die Teilnehmer werfen sich gegenseitig Ideen zu, wie einen Strandball, was zu einer unterstützenden Dynamik beitragen kann.
- **Questorming:** Die Teilnehmer entwickeln Fragen zum Problem anstatt Lösungen und arbeiten auf eine „Metafrage“ hin, die für die Lösung wesentlich ist.
- **Synektik:** Dieser Denkprozess nutzt Analogien, Metaphern und Widersprüche, um unzusammenhängende Elemente miteinander zu verknüpfen und so zu neuen Ideen zu gelangen.
- **Gezieltes Brainstorming:** Wenn ein klares Kriterium für die Auswahl von Ideen existiert, kann diese Methode die Kreativität lenken. Die Teilnehmenden geben einen Vorschlag weiter, und die nächste Person prüft ihn anhand des festgelegten Kriteriums.

- **Brainwriting oder Ideenfindung:** Ideen werden auf Papier festgehalten, anstatt laut ausgesprochen zu werden, und dann zur Inspiration an andere weitergegeben.
- **Ideenbank:** Eine Form des Brainwritings, bei der Ideen an einem Ort gesammelt und später verwendet werden. Eine einfache Möglichkeit hierfür ist eine Box, in die die Teilnehmer ihre Ideen einwerfen können.
- **E-Brainstorming:** Eine ausgefeiltere Form des Brainstormings, bei der die Teilnehmer ihre Ideen per E-Mail, Telefon oder Video einreichen und die Ideen fortlaufend veröffentlicht werden, um weitere Vorschläge anzuregen.
- **Methode 3-5-6:** Diese strukturierte Brainwriting-Methode nutzt rotierende Zettel und Zeitdruck. In Sechsergruppen schreibt jeder Teilnehmer innerhalb von fünf Minuten drei Ideen auf, gibt den Zettel weiter, und der Vorgang wiederholt sich, bis jeder seinen ursprünglichen Zettel zurückerhält.
- **Mindmapping:** Ideen werden grafisch verzweigt, um Zusammenhänge zu finden, die zu neuen Lösungen führen.
- **Affinitätsdiagramme:** Diese Methode ordnet Ideen anhand ihrer natürlichen Beziehungen und deckt so neue Muster auf. Ideen werden generiert und anschließend gleichzeitig in Untergruppen zusammengefasst.
- **Delphi-Methode:** Ein divergentes Verfahren, bei dem ein Moderator eine Frage an Experten richtet, deren anonyme Antworten zusammenfasst und die Zusammenfassung zur Kommentierung zurücksendet. Dieser Vorgang wird wiederholt, bis ein gemeinsames Dokument vereinbart ist. Eine schnellere Variante, Mini-Delphi oder ETE, benötigt nur einen Zyklus.

Fehlerfreie Abstimmungsregeln in öffentlichen Diskussionen

Vor einer Abstimmung in einer moderierten Diskussion sollten grundlegende Regeln geklärt und von allen Beteiligten akzeptiert werden. Dies gewährleistet, dass das Ergebnis von allen respektiert wird, unabhängig davon, wie sie abgestimmt haben. Der Moderator sollte vor der Abstimmung auf folgende Punkte eingehen:

- **Ist eine Abstimmung die richtige Methode?** Eine Mehrheitsentscheidung schafft Gewinner und Verlierer. Wenn keine eindeutige Entscheidung erforderlich ist oder keine Eile besteht, sollten Alternativen wie mehr Zeit für die Konsensfindung oder die Zulassung mehrerer Lösungsansätze in Betracht gezogen werden.
- **Bedeutung einer Entscheidung:** Bei wichtigen Entscheidungen kann eine sogenannte „qualifizierte Mehrheit“ (z. B. 66 %, 75 % oder sogar 90 % der Stimmen) vereinbart werden, um zu verhindern, dass eine einfache Mehrheit eine wesentliche Änderung bewirken kann.
- **Wahlberechtigung:** Es muss klargestellt werden, wer wahlberechtigt ist und ob Stimmabgaben per Vollmacht gezählt werden. Es muss definiert werden, wie die Mehrheit ermittelt wird (z. B. die der Anwesenden oder die aller Wahlberechtigten). Die Verwendung eines „Beschlussquorums“ gewährleistet die Gültigkeit des Wahlergebnisses durch eine Mindestanzahl an Wählern.
- **Mandate:** Einigung über den Wert jeder Stimme. Haben alle Stimmen den gleichen Wert, oder haben Vertreter größerer Organisationen mehr Gewicht?

- **Dokumentation der Abstimmung:** Die Gruppe sollte sich auf eine klare Abstimmungsmethode einigen (z. B. Handzeichen) und sicherstellen, dass das Ergebnis klar und unmissverständlich bekannt gegeben wird, auch gegenüber abwesenden Mitgliedern.

NGT und andere konvergente Werkzeuge

Nachdem mithilfe unterschiedlicher Methoden zahlreiche Ideen generiert wurden, muss die Gruppendiskussion fortgesetzt werden, um die Optionen einzugrenzen. Dies ist der Zweck konvergenter Methoden.

Konvergente Methoden dienen dazu, Ideen zu bewerten, zu kombinieren, zu vergleichen und zu finalisieren, damit eine Lösung implementiert werden kann. Die für die Implementierung Verantwortlichen sollten idealerweise in den Auswahlprozess einbezogen werden. Moderatoren nutzen hierfür verschiedene Instrumente, darunter Nominalmethoden, kriterienbasierte Methoden, Paarvergleiche und Kritikmethoden.

Stellen wir uns eine gemeinnützige Organisation vor, die nach einem Brainstorming 61 Ideen gesammelt hat. In diesem Fall ist eine einfache Abstimmung nicht praktikabel. Der Moderator würde vorschlagen, ein Instrument zur Auswahl der geeignetsten Ideen zu verwenden, um diese für die weitere Diskussion einzugrenzen.

Nominalmethoden

Nominalmethoden beinhalten die Nominierung von Elementen mit mehreren Stimmen pro Person. Dies hilft, eine große Liste von Ideen auf eine überschaubare Anzahl zu reduzieren. Die bekannteste Nominalmethode ist die **Nominalgruppentechnik (NGT)** , die divergente und konvergente Komponenten kombiniert.

Die Nominierung kann durch Auswahl, Rangfolge oder Bewertung erfolgen. Der Grad der Transparenz im Nominierungsprozess kann variieren: **öffentliche Nominierung** , ideal in Gruppen mit vollkommenem Vertrauen, in denen die Mitglieder unabhängig entscheiden, aber anfällig für das **„Abilene-Paradoxon“** ; **halböffentliche Nominierung** , bei der einige Teilnehmer den Trend der Abstimmung sehen, was ihre eigene Wahl beeinflussen kann; und **anonyme Nominierung** , die sinnvoll ist, wenn eine Entscheidung wirklich unabhängig von jeglichen äußeren Einflüssen sein muss.

Nominierungstechniken

- **Nominierung durch Auswahl:** Die Gruppenmitglieder markieren ihre bevorzugten Punkte aus einer Liste, und diejenigen mit den meisten Stimmen werden für die weitere Diskussion ausgewählt.
- **Nominierung nach Rangfolge:** Dies ist ein differenzierteres Verfahren als die Auswahl und eignet sich für kleinere Anzahlen von Elementen (idealerweise bis zu 7). Jedes Mitglied ordnet die Elemente nach ihrer Präferenz, vom am meisten bis zum am wenigsten bevorzugten.
- **Nominierung durch Indexierung:** Dies ermöglicht eine noch höhere Differenzierung.

Die Teilnehmenden ordnen jedem Item einen bestimmten Wert zu (z. B. Punkte auf einer Likert-Skala). Diese Methode kann durch den „Graue-Maus-Effekt“ beeinflusst werden, bei dem sich extreme Bewertungen gegenseitig aufheben, sodass ein Item mit niedrigem Wert einen durchschnittlichen Wert erhält. Es empfiehlt sich daher oft, die maximal verteilbare Punktzahl zu begrenzen.

Kollaborative Planung

Kollaborative Planung ist ein Prozess, bei dem eine Gruppe von Interessengruppen in mehreren Treffen gemeinsam eine Lösung für ein wichtiges Problem erarbeitet. Die Aufgabe des Moderators besteht darin, den Gesamtprozess zu entwerfen, ihn schrittweise anzupassen und die einzelnen Treffen zu leiten.

Dieses Instrument eignet sich für komplexe, interdisziplinäre Fragestellungen mit mehreren Beteiligten, bei denen keine einzelne Institution die alleinige Lösungskompetenz besitzt. Eine zentrale Erfolgsvoraussetzung ist die Verhandlungsbereitschaft der Beteiligten und ihre Bereitschaft, eine gemeinsame Vereinbarung als vorteilhafter als die Blockade ihrer Gegner zu betrachten. Es ist nicht geeignet für Probleme, die auf unterschiedlichen Wertvorstellungen oder Rechtsverstößen beruhen oder bei denen ein Gerichtsverfahren einer Partei deutlich höhere Erfolgsaussichten bietet.

Vorbereitung des Prozesses

Der Moderator wird üblicherweise vom Initiator des Prozesses kontaktiert. Seine erste Aufgabe besteht darin, die Situation zu analysieren und das geeignetste Vorgehen auszuwählen. Der Initiator muss legitimiert sein, den Prozess zu starten, und Vorgespräche mit wichtigen Beteiligten sind unerlässlich, um Vertrauen aufzubauen. Zur Durchführung von Interviews und zur Steuerung des Prozesses kann ein Planungskomitee gebildet werden. Der Moderator und das Komitee berücksichtigen die Beteiligten, die Dringlichkeit, bestehende Konflikte, bisherige Entscheidungsmechanismen und die verfügbaren Ressourcen.

Einbeziehung von Interessengruppen

Interessengruppen sind Vertreter von Institutionen oder Einzelpersonen. Sie lassen sich in drei Kategorien einteilen: diejenigen, die formell für eine Entscheidung verantwortlich sind, diejenigen, die von einer Entscheidung betroffen sein werden, und diejenigen, die diese diskreditieren könnten. Es ist entscheidend, Vertreter mit unterschiedlichen Interessen und Standpunkten einzubeziehen.

Vereinbarung über die gemeinsame Planung

Es ist notwendig, mit allen Beteiligten eine Vereinbarung über den Schwerpunkt des Prozesses und seine Regeln zu treffen. Das erste Treffen dient der Erörterung dieser Vereinbarung. Die Vereinbarung sollte Ziel und Form des Ergebnisses, den Umfang der Planung, den Rahmen des Prozesses (Dauer, Institutionen usw.), die Verantwortlichkeiten und Pflichten der Beteiligten, Entscheidungsverfahren, Maßnahmen zur Bewältigung von Machtungleichgewichten und Konflikten sowie Verfahren zur Information der Öffentlichkeit umfassen. Für einen erfolgreichen Prozess müssen sich die wichtigsten Beteiligten zu einer

langfristigen Beteiligung verpflichten. Auch der politische Wille der Entscheidungsträger ist für die Umsetzung der endgültigen Vereinbarung erforderlich.

Möglichkeiten zur Gestaltung kollaborativer Planung

Susan Carpenter identifizierte drei grundlegende Modelle zur Strukturierung kollaborativer Planung:

- **Modell der Koordinierungsausschüsse:** Dieses Modell kombiniert die Arbeit eines gemeinsamen Ausschusses mit der von spezifischen Arbeitsgruppen. Der Ausschuss, bestehend aus 10 bis 30 wichtigen Akteuren, durchläuft den gesamten Problemlösungsprozess. Arbeitsgruppen werden nach Bedarf gebildet, um Informationen zu sammeln oder alternative Lösungen vorzuschlagen. Dieses Modell eignet sich für detaillierte Analysen und ermöglicht es Fachleuten, sich einzubringen, ohne in den gesamten Prozess eingebunden zu sein.
- **Konferenz- und Arbeitsgruppenmodell:** Dieses Modell eignet sich für eine große Anzahl von Beteiligten (50 bis 200 Personen), die innerhalb kurzer Zeit gleichzeitig eingebunden werden müssen. Der Prozess beginnt mit einer großen gemeinsamen Konferenz, auf der Arbeitsgruppen gebildet werden. Einige Monate später findet eine zweite Konferenz statt, auf der die Gruppen ihre Ergebnisse präsentieren. Dieses Modell wird so lange wiederholt, bis ein gemeinsames Ergebnis erzielt ist.
- **Verhandlungsteammodell:** Dieses Modell eignet sich für Themen, die zur Bildung von Interessengruppen führen. Es funktioniert am besten mit einer kleinen Anzahl von Teams (drei bis fünf), die verhandlungsbereit sind. Jedes Team definiert seine Interessen und verhandelt anschließend als eine Partei. Dieses Modell wird häufig bei Dreiparteienverhandlungen eingesetzt, beispielsweise zwischen Gewerkschaften, Arbeitgebern und dem Staat.

Worauf man bei der kollaborativen Planung achten sollte

Die größte Schwäche des Prozesses liegt oft in der Umsetzung der Vereinbarung. Es ist entscheidend, die Anstrengungen zwischen Planung und Umsetzung aufzuteilen. Um die Beteiligten zu motivieren, empfiehlt es sich, bereits in der Planungsphase mit kleinen, sichtbaren Aktivitäten zu beginnen. Die Rolle des Moderators besteht darin, den Prozess zu gestalten und zu leiten. Dies umfasst die direkte Entwicklung eines Konzepts, die Beratung, die Moderation von Meetings und das Aufzeigen, falls bestimmte Interessengruppen nicht ausreichend berücksichtigt werden.

Es ist wirksam, Aktivitäten in kleinen und großen Gruppen, öffentliche und nicht-öffentliche Treffen sowie die kontinuierliche Einbindung wichtiger Akteure mit der teilweisen Einbindung anderer zu kombinieren. Dies verringert das Risiko von Erschöpfung und gewährleistet die Teilnahme aller wichtigen Personen.

Workshop 3: Argumentation und effektive Kommunikation

Unter der Leitung von **Jakub Kobela**

Was ist kritisches Denken?

Kritisches Denken ist eine entscheidende Fähigkeit für effektive Kommunikation und Argumentation. Es umfasst:

- **Die eigenen Denk- und Entscheidungsprozesse beobachten,** um Selbsterkenntnis zu erlangen und Verzerrungen zu verstehen.
- **Systematisch neugierig und aufgeschlossen sein,** indem man aktiv nach Informationen sucht und offen für neue Perspektiven ist.
- **Die Untersuchung von Kontextblasen** zum Verständnis des Umfelds und Kontextes von Informationen und Argumenten.
- **Strukturiertes Denken,** um Gedanken und Argumente logisch zu ordnen.

Die grundlegende Argumentationsstruktur

Ein gutes Argument basiert auf drei Kernkomponenten: **Behauptung** , **Erklärung** und **Beweis** . Die **Behauptung** ist die Aussage, die Sie beweisen möchten, während die **Erklärung** verdeutlicht, warum die Behauptung wahr ist. Der **Beweis** liefert die faktische Grundlage für Ihre Erklärung und kann Studien, Fakten, Analogien, Prinzipien oder Expertenmeinungen umfassen.

Das Argument wird von einem sogenannten **Link** zusammengehalten , der die Beweise mit der Behauptung verknüpft. Sind alle vier Teile vorhanden und stichhaltig, ist Ihre Argumentation deutlich schwerer zu widerlegen.

Der Goldene Gral der Argumentation: Kriterium

Um Ihre Argumentation überzeugender und allgemeingültiger zu gestalten, sollten Sie ein **Kriterium einführen** . Das Kriterium ist der zugrunde liegende Wert oder das Prinzip, auf dem Ihre Argumentation basiert und das die Frage beantwortet: „Warum sollte sich jemand für Ihre Argumentation interessieren?“

Anstatt beispielsweise zu argumentieren, dass „Manager während ihres Urlaubs nicht erreichbar sein sollten, weil dies wichtig für ihr Wohlbefinden ist“, könnte man das Kriterium der **Leistungsmaximierung** einführen . Das neue Argument lautet dann: „Wir sollten nicht erwarten, dass ein Manager während seines Urlaubs erreichbar ist, da ein geringeres Maß an körperlichem und seelischem Wohlbefinden zu Leistungseinbußen und einer verminderten Managementleistung führt.“ Dieses Argument ist überzeugender, da es an einen Wert anknüpft, der den meisten Unternehmen wichtig ist.

Wie man respektvoll anderer Meinung ist

Meinungsverschiedenheiten sind unvermeidlich, aber sie lassen sich respektvoll und konstruktiv austragen. Es ist wichtig, typische „Diskussions-Tyrannen“ zu erkennen und zu wissen, wie man darauf reagiert.

- **Der Dodger** versucht, das Gespräch vom Thema abzulenken. Die beste Reaktion darauf ist, das Gespräch behutsam zum ursprünglichen Thema zurückzulenken.

jugendagentur Jugendagentur gGmbH digiQ Mladi u EU UDRUGA MLADIH YOUTH on BOARD anthropolis FOA FIGHTING ONLINE ANTISEMITISM euroaction marcia Co-funded by the European Union

- **Der Verdreher** konstruiert aus ihren Argumenten eine Strohmann-Argumentation, die leichter anzugreifen ist. Ihre Reaktion sollte darin bestehen, ihn präzise zu korrigieren und deutlich zu machen, wo Ihre Argumentation endet und seine Fehlinterpretation beginnt.
- **Der Wrangler** bemängelt alles, bietet aber keine alternativen Lösungen an. Am besten fragen Sie ihn direkt: „Wie genau ist Ihre Position dazu?“
- **Der Lügner** argumentiert mit nachweislichen Lügen. Ihre Reaktion sollte darin bestehen, die zwei repräsentativsten Lügen auszuwählen und sie proaktiv durch die Wahrheit zu ersetzen.

Indem Sie diese Archetypen verstehen und wissen, wie Sie darauf reagieren können, können Sie Meinungsverschiedenheiten effektiver bewältigen und das Gespräch fokussiert und respektvoll halten.

Workshop 4: Online-Kampagnen

Unter der Leitung von **Marián Faktor**

Online-Kampagnen: Zweck und Prinzipien

Eine strategisch geplante und zielgerichtete Reihe digitaler Aktivitäten, die darauf abzielen, spezifische Geschäfts- oder Kommunikationsziele über das Internet zu erreichen. Diese Kampagnen nutzen verschiedene Online-Plattformen und -Tools, darunter soziale Medien, E-Mail-Marketing, Websites, Online-Werbung (Google Ads, Bannerwerbung), Suchmaschinenoptimierung (SEO) und Content-Marketing.

Ziel von Online-Kampagnen ist es, die Markenbekanntheit zu steigern, den Umsatz anzukurbeln, Kunden zu gewinnen, Kundenbeziehungen aufzubauen oder die Interaktion mit der Zielgruppe zu verbessern. Eine erfolgreiche Kampagne basiert auf klar definierten Zielen, einer identifizierten Zielgruppe, der Auswahl geeigneter Online-Kanäle, relevanten Inhalten und kreativen Materialien sowie der Messung und Analyse des Kampagnenerfolgs.

Die Kernprinzipien von Online-Kampagnen sind:

1. **Identifizierung der Zielgruppe:** Relevante Zielgruppen finden.
2. **Inhaltsanpassung:** Inhalte werden anhand der Kriterien jeder Zielgruppe individuell zugeschnitten.
3. **Targeting:** Inhalte werden basierend auf dem Verhalten der Zielgruppe zielgerichtet ausgerichtet.
4. **Konversion:** Der gesamte Prozess sollte zu messbaren Ergebnissen führen.

Die richtigen Kanäle auswählen

PPC-Plattformen

PPC (Pay-per-Click) ist ein bezahltes Werbemodell, bei dem Sie pro Klick bezahlen. Andere bezahlte Anzeigenformate wie CPT/CPM basieren auf Impressionen. **Google Ads** und **Social-Media-** Plattformen wie Facebook, Instagram, LinkedIn und X sind beliebte Beispiele für PPC.

Google Ads-Kampagnentypen

Zu den Arten von Google Ads-Kampagnen gehören Videoanzeigen (YouTube Spots), GDN-Kampagnen (Google Displaynetzwerk) für statische/responsive Anzeigen, Suchanzeigen, DSA (Dynamic Search Ads), Lead-Anzeigen (formularbasiert) und Shopping/PMax für den E-Commerce.

Meta-Anzeigenkampagnentypen

Meta bietet eine Vielzahl von Kampagnentypen an, wie z. B. **Markenbekanntheit** , **Reichweite** , **Traffic** , **Engagement** , **App-Installationen** , **Videoaufrufe** , **Leadgenerierung** , **Nachrichten** , **Conversions** , **Produktverkäufe** und **Ladenbesuche** .

Die Macht der visuellen Kommunikation

Visuelle Inhalte sind hochwirksam:

- Nur 10 % der Menschen erinnern sich an das, was sie hören.
- 20 % der Menschen erinnern sich an das, was sie gelesen haben.
- **80 % der Menschen erinnern sich an das, was sie sehen und tun.**

Social-Media-Strategie

Nutzung sozialer Medien in der Slowakei

In der Slowakei sind über 4,16 Millionen Nutzer in sozialen Medien aktiv, was 72,4 % der Gesamtbevölkerung entspricht. Zu den wichtigsten Plattformen gehören:

- **Facebook:** Über 2,40 Millionen Nutzer und der wichtigste Kommunikationskanal.
- **Instagram:** Über 1,60 Millionen Nutzer und eine visuelle Plattform.
- **TikTok:** Über 1,06 Millionen Nutzer und eine auf Quantität ausgerichtete Plattform.
- **YouTube:** Über 4,16 Millionen Nutzer, effektiv sowohl für Breitbildvideos als auch für Kurzvideos.
- **LinkedIn:** Eine Plattform für professionelle Zielgruppen.
- **Threads:** Eine Plattform für kurze Statements.

META-Regeln

Eine Strategie für Ihre Social-Media-Präsenz ist wichtig. Posten **Sie regelmäßig** nach einem Zeitplan, verwenden Sie einen **einheitlichen visuellen Stil** und erstellen Sie **spezielle Formate** wie Frage-Antwort-Runden, Umfragen oder Livestreams. Konzentrieren Sie sich auf **originelle und authentische Inhalte** und denken Sie daran: **Mobile First** ist der Schlüssel, da die meisten Nutzer diese Plattformen über mobile Geräte aufrufen.

Budget und Messung

Budgetplanung

Sie müssen ein Tages- oder Gesamtbudget festlegen und den Unterschied zwischen **CPC (Cost per Click)** und **CPM (Cost per Mille) verstehen** . Investitionen sollten anhand der Kampagnenleistung optimiert werden.

KPI-Messung und -Bewertung

KPIs (Key Performance Indicators) wie Klickrate (CTR) und Kosten pro Akquisition (CPA) werden mithilfe von Tools wie Google Analytics, Social-Media-Analysen und CRM-Systemen gemessen. Der Fokus liegt auf der Analyse der geschäftlichen Auswirkungen der Kampagnenergebnisse.

Workshop 5: Design Thinking und Empathie

Unter der Leitung von **Martin Veselý**

Was ist eine Dienstleistung?

Eine Dienstleistung ist eine wirtschaftliche Aktivität oder etwas Immaterielles, das als Gut angeboten wird. Das Wesentliche an einer Dienstleistung ist, dass sie sich auf den Menschen konzentriert – sie wird jemandem erbracht, der ein Bedürfnis oder einen Wunsch danach hat.

Nutzerzentriertes Design

Design Thinking ist ein Prozess, der auf dem Konzept des nutzerzentrierten Designs basiert. Dieser Ansatz konzentriert sich auf die Schnittmenge dreier Schlüsselbereiche:

1. **Attraktivität:** Was die Menschen wollen oder brauchen.
2. **Machbarkeit:** Was ist technologisch möglich?
3. **Tragfähigkeit:** Was ist finanziell tragfähig?

Wenn diese drei Bereiche zusammenwirken, entsteht ein Produkt oder eine Dienstleistung mit Erfolgspotenzial. Apple ist ein Paradebeispiel für ein Unternehmen, das sich intensiv mit nutzerzentriertem Design und Kundenerlebnis auseinandersetzt – der Grund für die große Kundentreue.

Der Design-Thinking-Prozess

Design Thinking ist ein iterativer Prozess mit verschiedenen Phasen, die wiederholt durchlaufen werden sollen. Die wichtigsten Phasen sind **Empathie** und **Definition** .

Die Macht der Empathie

Empathie ist die Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinzuversetzen – ihre Erfahrungen aus ihrer Perspektive zu verstehen, nicht aus der eigenen. Das unterscheidet sich von Sympathie, die lediglich Mitleid bedeutet. Der Schlüssel zur Empathie ist **aktives Zuhören** , also nicht nur Hören, sondern auch das Gewinnen neuer Erkenntnisse oder Perspektiven.

Um Empathie zu üben, müssen Sie gute Fragen stellen. Diese Fragen sollten **offen** , **nicht suggestiv** , **einfach** und **wertfrei sein** . Sie sollten außerdem auf **die Geschichte des Gegenübers eingehen** , damit sich die Menschen öffnen, und **auf dessen Gefühle,** um das Problem zu verstehen.

Von der Beobachtung zur Erkenntnis

Eine **Beobachtung** ist das, was man sieht. Eine **Erkenntnis hingegen** ist das tieferliegende Bedürfnis oder die zu erledigende Aufgabe. Um von einer Beobachtung zu einer Erkenntnis zu gelangen, muss man fragen: „Warum?“. Ein Beispiel: Eine Beobachtung könnte sein, dass jemand einen Stuhl braucht, um an ein Buch in einem hohen Regal zu gelangen. Die Erkenntnis ist, dass die Person den Gegenstand im Regal benötigt, weil sie eine bestimmte Aufgabe zu erledigen hat.

Wie das berühmte (wenn auch möglicherweise apokryphe) Zitat von Henry Ford besagt: „Hätte ich die Leute gefragt, was sie wollen, hätten sie gesagt: schnellere Pferde.“ Ford verstand, dass die Menschen sich schneller fortbewegen wollten, aber seine Erkenntnis war, dass sie einen effizienteren Weg brauchten, um von Punkt A nach Punkt B zu gelangen.

Ziel ist es, eine Erkenntnis in einer klaren, prägnanten Aussage zu formulieren: „Eine Person muss etwas tun, weil sie eine zugrunde liegende Motivation hat.“

Ideenfindung und Prototyping

Ideenfindung ist der Prozess der Generierung neuer Ideen. Großartige Ideen entstehen oft durch die Betrachtung von Einschränkungen oder durch die Suche nach Inspiration in völlig anderen Bereichen.

- **Betrachten wir die größte Einschränkung:** IKEA erkannte, dass der Möbeltransport der teuerste Teil des Geschäfts war. Die Lösung bestand darin, Kunden ihre Möbel selbst zusammenbauen zu lassen, was den Transport erschwinglicher und einfacher machte.
- **Suchen Sie nach Lösungen in anderen Bereichen:** Als Ärzte eine Möglichkeit suchten, Kinder während einer MRT-Untersuchung ruhig zu halten, schauten sie sich an, wie Kindergärten mit Kindern umgehen. Ihre Lösung bestand darin, den CT-Scan in ein „Piratenschiff“ und die Untersuchung selbst in ein Spiel zu verwandeln, wodurch die Untersuchung für die Kinder weniger beängstigend wurde.

Auf die Ideenfindung folgen **Prototyping und Tests** . Ziel der Tests ist nicht, die Funktionsfähigkeit der Idee zu beweisen, sondern **neue Erkenntnisse über das Problem zu gewinnen** . Um Zeit und Ressourcen zu sparen, ist es wichtig, möglichst schnell zu scheitern. Anstatt beispielsweise eine große Torte zu backen, kann man mit einem kleinen Cupcake beginnen, um die wichtigste Annahme – den Geschmack – zu testen, bevor man in das gesamte Projekt investiert. Die wichtigsten Prinzipien sind: die riskanteste Annahme identifizieren, einen Test erstellen, schnell scheitern und iterativ vorgehen.

Workshop 6: Handbuch zur Krisenkommunikation

Unter der Leitung von **Gabriel Tóth**

3 Gesetze der Krisenkommunikation

Es gibt drei Grundgesetze der Krisenkommunikation. Erstens: Eine Krise kann nicht gewonnen werden; es geht lediglich darum, den Schaden zu minimieren. Zweitens: Eine Krise wird unweigerlich eintreten, ob man es will oder nicht. Und drittens: Sie tritt fast immer zum

ungünstigsten Zeitpunkt ein, beispielsweise an einem Freitagnachmittag oder im Urlaub.

1. Vorbereitung

Vorbereitung ist der beste Schutz. Sie müssen einen Krisenplan haben, bevor eine Krise eintritt. Dazu gehört die Erstellung eines klaren **Organisationsplans** , der festlegt, wer zum Krisenteam gehört, wer die Entscheidungsbefugnis hat und wer als Mediensprecher fungiert. Darüber hinaus ist es entscheidend, **Medientrainings** für wichtige Stakeholder durchzuführen und diese anhand realer Szenarien auf schwierige Fragen vorzubereiten. Sie sollten außerdem **ein kontinuierliches Monitoring** der sozialen und traditionellen Medien einrichten, um aufkommende Probleme frühzeitig zu erkennen. Bereiten Sie schließlich im Voraus Materialien wie eine allgemeine Pressemitteilung und ein detailliertes Dokument mit Fragen und Antworten vor.

2. Wenn die Krise ausbricht

Wenn eine Krise ausbricht, ist Panik das Schlimmste, was Sie tun können. Ihre oberste Priorität ist es, **sich einen Überblick zu verschaffen** , indem Sie das Ausmaß des Schadens einschätzen und alle notwendigen Informationen sammeln. Die Zusammenarbeit aller wichtigen Beteiligten ist in dieser Phase unerlässlich. Sie müssen die Lage **unter Kontrolle bringen** und sicherstellen, dass Sie Teil des Kernteams für die Entscheidungsfindung sind. Ein **Krisenstab** mit einem engagierten Team, klarer Führung und etablierten Kommunikationskanälen sollte eingerichtet werden, um regelmäßig über den aktuellen Stand zu informieren.

3. Reaktion

Ihre Reaktion kann den Schaden entweder mindern oder verschlimmern. Überlegen Sie sich daher gut, **wann Sie reagieren** . Beachten Sie den **Barbara-Streisand-Effekt** : Versuche, Informationen zu unterdrücken, können sie sogar noch verstärken. Reagieren Sie nur, wenn die Krise Ihre Zielgruppe tatsächlich betrifft. Falls eine **Entschuldigung** nötig ist, muss sie aufrichtig, direkt und einfühlsam sein. Suchen Sie keine Ausreden. Die Entschuldigung sollte konkrete Schritte enthalten, um ein erneutes Auftreten des Problems zu verhindern. Im Falle von Falschinformationen müssen Sie **diese umgehend** auf den Kanälen, von denen sie stammen, widerlegen. Stellen Sie stets die Fakten in den Vordergrund, erklären Sie den Irrtum und bekräftigen Sie die Wahrheit. Schließlich können Sie **Selbstironie** und Humor einsetzen, wenn die Krise keinen wirklichen Schaden verursacht hat.

4. Verteilung

Die Kommunikation in Krisenzeiten erfordert einen strategischen Verbreitungsplan. Sie müssen festlegen, **mit wem Sie kommunizieren möchten** , darunter die Öffentlichkeit, interne Mitarbeiter, Geschäftspartner und Aufsichtsbehörden. Die Botschaft sollte von einer bestimmten, vertrauenswürdigen und glaubwürdigen Person übermittelt werden, idealerweise vom CEO oder einem Mitglied des Managementteams. Nutzen Sie alle verfügbaren Kanäle für die Verbreitung: traditionelle Medien, Ihre eigenen Kanäle (wie z. B. soziale Medien) und bezahlte Werbung.

5. Grundsätze

Es gibt drei Kernprinzipien, die in einer Krise zu befolgen sind:

- **Ergreifen Sie die Initiative** , indem Sie die Agenda festlegen und konkrete Lösungen anbieten.
- **Sorgen Sie für Konsistenz** , indem Sie Ihre Kernbotschaft über alle Kanäle hinweg wiederholen.
- **Reagieren Sie** umgehend auf Anfragen über alle Ihre Kontaktpunkte, von sozialen Medien bis hin zu Ihrer Kundendienst-Hotline.

Was kommt nach der Krise?

Sobald die akute Krise überstanden ist, muss mit der Schadensbehebung begonnen werden. Dazu gehört, das volle Ausmaß des Schadens durch Social Listening und Meinungsumfragen zu ermitteln. Stellen Sie die Kommunikation nicht ein, nur weil die erste Welle der Aufmerksamkeit abgeebbt ist; Sie müssen langfristige Kommunikationsmaßnahmen fortsetzen, um das Vertrauen zurückzugewinnen. Schließlich ist es unerlässlich, **aus der Krise zu lernen** , indem Sie Ihren Kommunikationsplan evaluieren und für die Zukunft anpassen.

Wie man bei den Medien nicht verliert

Wie man mit Medienfragen umgeht

Wenn ein Journalist Sie kontaktiert, antworten Sie niemals sofort. Erkundigen Sie sich nach der Redaktionsfrist und sammeln Sie weitere Informationen, bevor Sie antworten. Es ist immer besser zu reagieren, als zu ignorieren. Geben Sie bei Ihrer Antwort kurze, klare und verständliche Auskünfte. Sie können auch ruhig und vertraulich weitere Erläuterungen geben.

Wie man ein Vorstellungsgespräch meistert

Bei einem formellen Interview sollten Sie die Fragen oder zumindest die Themen im Voraus erfragen. Bereiten Sie zu jeder Frage Kernaussagen vor und beantworten Sie Ihre Fragen so, wie Sie es möchten, nicht nur die des Journalisten. Beginnen Sie Ihre Antworten mit dem wichtigsten Punkt und bitten Sie, wenn möglich, um eine Leseprobe vor der Veröffentlichung.

Wie man vor der Kamera auftritt

Ihr Erscheinungsbild und Ihr Auftreten sind wichtig. Vermeiden Sie Streifen, Karos, Muster und sichtbare Logos. Achten Sie darauf, dass Ihre Umgebung und Kleidung den Inhalt Ihrer Botschaft unterstreichen. Nehmen Sie eine ruhige und bequeme Haltung ein und vermeiden Sie Zappeln. Sprechen Sie kurz und prägnant in einfachen Sätzen und verwenden Sie vollständige Sätze, keine Satzfragmente.

Co-funded by the European Union