



Teilnehmerzahl
10-100 Personen



Arbeitsphasen







TOP-FRAGEN ermitteln



Daucr 20 -60 min.

Arbeitsphasen

ERLAUTERN UND VORBEREITEN



TOP-TRAGEN ERMITTELN UND TRAGEN





Teilnehmerzahl

80 Personen

Arbeitsphasen

10 -







SCHRITTE ZUM WESENTLICHEN

- (1) EINZELARBEIT
- 2 PARTMERARBEIT
- 3 PARTNURARRUIT 2
- GRUPPENARBEIT SESSES
- (5) FRAGENSAMMLUNG
- 6 FRAGENKLÄRUNG







Dauer

20-

90 min





3 TRAGEN aufolecken



Offene Fragen klären

1. Einleitung

Marcel Reich-Ranicki beendete einst die Sendungen der ZDF-Literatursendung »Das literarische Quartett« mit einem Brecht-Zitat. Hier ist es: »Und so sehen wir betroffen, den Vorhang zu und alle Fragen offen«. Auch so manchen Workshop, manche Bürgerveranstaltung könnte man augenzwinkernd auf ähnliche Weise zusammenfassen. Beinahe liegt es schon in der Natur der Sache. Denn eins ist sicher: In den meisten Fällen können Sie schlussendlich nicht alles und jedes – und dann noch für alle Beteiligten zufriedenstellend – geklärt haben. Ein solcher Anspruch wäre zu hoch.

»Alle« Fragen sollten jedoch besser nicht offen bleiben. Im Sinne einer insgesamt »abgerundeten« Veranstaltung empfiehlt es sich, zum Ende hin ein Zeitfenster einzuplanen, um im Rahmen des dann noch zeitlich Möglichen Raum für offene Fragen zu geben. Meist sind diese entweder organisatorischer (z. B. Fragen nach dem weiteren Prozessverlauf) oder inhaltlicher Natur (Verständnisfragen, Fachfragen, etc.).

Viele der organisatorischen Fragen können Sie zeitsparend vermeiden, wenn Sie schon im Vorfeld eine Visualisierung mit den wichtigsten Eckdaten vorbereiten. Auf einem Flipchart sind alle wichtigen Informationen zum weiteren Prozessverlauf bereits notiert. Falls die Details (z. B. die nächsten Termine) erst mit allen Anwesenden abgestimmt werden müssen, können Sie auch ein Orga-Chart in der Art eines »Formulars« bereithalten, das Sie dann in Absprache mit den Teilnehmern ausfüllen (siehe Beispiel). Es dient Ihnen gleichzeitig als roter Faden für die Klärung. Alle weiteren, insbesondere die inhaltlichen Fragen gilt es dann:

- > zunächst zu erheben.
- > möglichst zu klären,
- ▶ oder aber für die Planung des nächsten (Folge-)Workshops zu sichern.



Abbildung 1: Flipchart - Wie geht es weiter?

Das Ende der Veranstaltung ist nah und das wissen auch die Teilnehmer. Der Tag war anstrengend, eventuell ist es später geworden als gedacht, vielleicht sind sogar einige schon gegangen. Es ist gut möglich, dass die Voraussetzungen in dieser Schlusssequenz für Sie nicht einfach sind.

Dazu sei bedacht: Das Ende einer Beteiligungsveranstaltung bleibt den Menschen häufig ganz besonders in Erinnerung. Damit entscheidet es mit darüber, wie die beteiligte Person im Nachhinein in der Familie, im Stadtrat, in der Verwaltung oder in der Nachbarschaft über das Erlebte berichtet. Vielleicht sogar ob – und mit welchen Gefühlen – sie sich weiter im Prozess engagieren wird. Schon das allein spricht für eine möglichst interessante Gestaltung dieser Schlusssequenz. Aber auch aus dem hier besprochenen Kontext selbst – Bürgerbeteiligung – folgt der Anspruch, in jeder Phase der Moderation demselben gerecht zu werden: nämlich ernst zu machen mit der Beteiligung (aller).

Natürlich könnten Sie einfach in die Runde fragen: »Welche offenen Fragen gibt es noch?« – und dann, soweit es die Zeit erlaubt, jede einzelne Frage – direkt nachdem

sie gestellt wurde – beantworten (lassen). Die Gefahr, besonders bei größeren Gruppen: Nur diejenigen, die sowieso gerne reden, die sich nach vorne trauen, äußern sich und kommen zum Zuge. Besonders misslich wird es dann, wenn der Tagesordnungspunkt zu einem Frage-Antwort-Spiel zwischen Experte und Einzelperson mutiert, die beide die Schlussphase nutzen, um sich (abermals) zu profilieren. Manche Anwesende werden sich dann schon mal innerlich verabschieden – oder stumm mit den Füßen abstimmen, den Raum verlassen und einfach schon nach Hause gehen.

Deshalb lohnt es sich, auch dem Tagesordnungspunkt »Offene Fragen klären« methodisch durchdacht, noch schöner, mit Ideenreichtum und Kreativität zu begegnen. Die oben beschriebene Variante bleibt Ihnen immer noch als »Notfallprogramm«, das Sie locker aus dem Ärmel schütteln werden – wenn nichts anderes mehr geht, weil die Zeit, die Situation, die Stimmung oder schlicht die Größe der Gruppe nicht mehr erlauben.

Wie Sie aber darüber hinaus auch noch vorgehen können – auf einerseits einfache und strukturierte Weise, andererseits lebendig und unter Beteiligung möglichst vieler Menschen – das zeigen Ihnen beispielhaft die vier im Folgenden beschriebenen Methoden. Allen Methoden ist eins gemeinsam: Zwar ist der Ausgangspunkt immer der Einzelne mit seinen Gedanken – jede der Methoden baut mehr oder weniger intensiv darauf auf. Danach wird jedoch im Verlauf weniger das Einzelbedürfnis als vielmehr die gemeinsame Sache, das gemeinsame Anliegen des Beteiligungsprozesses in den Fokus gerückt.

- ➤ die ganz einfache Art: Murmeln Sammeln Klären
- ➤ die überraschende Version: Top-Fragen ermitteln
- ➤ die intensive Variante: Schritte zum Wesentlichen
- > das waghalsige Verfahren: Frage-Wand

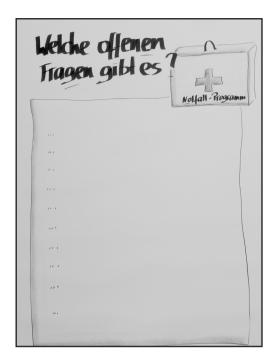


Abbildung 2: Flipchart - Offene Fragen?

2. Methode A: Murmeln - Sammeln - Klären

2.1 Ziele und Voraussetzungen

Die Anwesenden tauschen sich kurz über ihre wichtigsten offenen Fragen aus. Auch zurückhaltende, stillere Personen äußern sich, "erproben« ihre Gedanken im Austausch mit Anderen und finden so ggf. den Mut oder kommen in Schwung, sich zu "outen«. Nur die dringendsten oder wichtigsten Fragen werden erhoben.

Voraussetzungen:

- > Personenzahl: ca. 10 bis 100 Personen
- ➤ Setting: beliebig im Plenum
- > Medien und Material: Flipchart, Moderationsstifte, akustisches Signal
- > Dauer: 10 bis 60 Minuten (je nach Teilnehmerzahl)
- > Vorbereitung: keine, eventuell Anleitungschart

2.2 Organisation und Ablauf

Die Methode lässt sich in drei Schritten durchführen:

Schritt 1 – Murmeln: Die Moderatorin bittet die Teilnehmer, sich mit 1 bis 4 ihrer direkten Sitznachbarn (neben, vor oder hinter ihnen) murmelnd (d.h. leise sprechend) über ihre Gedanken und noch offenen Fragen auszutauschen. Sie gibt dafür 2 bis 3 Minuten Zeit.

Schritt 2 – Sammeln: Nun wendet die Moderatorin sich an die ganze Runde und bittet um Nennung (nur) der wichtigsten Fragen. Diese notiert sie für alle sichtbar auf einem Flipchart. Auf diese Weise werden Doppelungen vermieden.

Schritt 3 – Klären: Soweit möglich, werden die Fragen nun kurz beantwortet – oder aber es wird geklärt, was damit geschehen soll und wer sich darum kümmert.

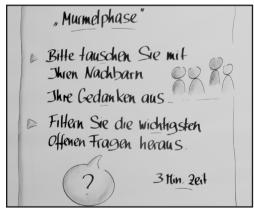


Abbildung 3: Flipchart - Anleitung für die »Murmelphase«

Einige Tipps aus der Praxis:

- ➤ Bei großen Gruppen: Halten Sie ein akustisches Signal bereit, mit der Sie das Ende der Murmelphase einläuten.
- ➤ Informieren Sie die Gruppe über das nun noch zur Verfügung stehende Zeitfenster
- am besten nach dem »Murmeln« und BEVOR sie die Fragen sammeln. Beispiel:
- »Wir haben zur Beantwortung von Fragen jetzt noch 15 Minuten Zeit. Das heißt, dass wir uns sicherlich nicht mehr allen wichtigen Punkten widmen können. Ich bitte Sie daher, nur die dringlichsten Fragen zu nennen. Mit einer solchen Ansage erreichen Sie, dass die Gruppe Ihr Zeitmanagement unterstützt und ein bisschen mit reguliert.

> Schreiben Sie auf, was gesagt wird. Natürlich müssen Sie einen langen Fragesatz kürzen, Sie sollten ihn aber nicht grundlegend umformulieren. Wichtig ist stattdessen, dass Sie die Wortwahl des Teilnehmers abbilden, damit er sich gewürdigt weiß und mit seinem Anliegen an dem Flipchart wiederfindet.

- ➤ Es ist zwar wünschenswert, aber nicht zwingend erforderlich, dass jede Person (auch in den hintersten Reihen) die Fragen auf dem Flipchart gut lesen kann. Die Sachfokussierung durch das Medium funktioniert trotzdem. Allerdings sollte die Moderatorin dies verbal (z.B. durch Vorlesen) und körpersprachlich (z.B. durch Hindeuten mit der Hand) unterstützen und immer wieder die Aufmerksamkeit der Gruppe auf die Frage lenken, um die es gerade geht.
- ➤ Manchmal ist es sinnvoll, vor der Beantwortung der Fragen zu thematisieren, welche Frage sofort geklärt werden muss und welche (bis zur nächsten Veranstaltung) warten kann.

Bei sehr großen Gruppen, in denen eine Visualisierung am Flipchart nicht infrage kommt, können Sie die Fragen auch am PC sammeln und mit dem Beamer direkt für alle sichtbar an die Wand projizieren. Wenn Sie die offenen Fragen als Grundlage für die Planung einer Folgeveranstaltung erheben, sollten Sie die Nennungen nicht einschränken. Dies können Sie stattdessen tun: Legen Sie entweder an mehreren Stellen im Raum Flipchart-Bögen und Stifte aus oder aber verteilen Sie Moderationskarten an alle »Murmelgruppen«, auf denen die Teilnehmer dann ihre Fragen notieren. Dabei gilt: pro Karte eine Frage.

In beiden Fällen empfiehlt es sich, die notierten Fragen kurz vorzustellen oder durch die Teilnehmer selbst präsentieren zu lassen. Eventuell sind Fragen dabei, die sofort beantwortet werden müssen. Diese gilt es herauszufiltern. Wenn die Zeit es erlaubt, können die übrigen Moderationskarten auch schon grob geclustert werden.

3. Methode B: Top-Fragen ermitteln

3.1 Ziele und Voraussetzungen

Eine (begrenzte) Anzahl von offenen Fragen (z. B. 7 bis 10) wird schnell ermittelt. Dabei werden alle Anwesenden aktiviert. Jede einzelne Person notiert eine ihr wichtige Frage. Alle Fragen werden schnell und systematisch in der ganzen Gruppe abgestimmt und mit Punkten bewertet. Durch das Vorgehen erhalten die Teilnehmer einen groben (nicht vollständigen) Überblick, welche unterschiedlichen Fragen überhaupt im Raum stehen. Insgesamt entsteht so eine Gruppen-Priorisierung. Voraussetzungen:

- > Personenzahl: ca. 15 bis 100 Personen
- > Setting: sitzend, dann stehend und bewegt im großen Raum (Plenum)
- ➤ Medien und Material: pro Person eine Moderationskarte und ein dünner Stift (z. B. Kugelschreiber), Moderationsstifte, akustisches Signal, Anleitungs-Chart, Pinnwand
- ➤ Dauer: 20 bis 60 Minuten (je nach Teilnehmerzahl)
- > Vorbereitung: Anleitungs-Chart vorbereiten

3.2. Organisation und Ablauf

Die Methode lässt sich in drei Schritten durchführen:

Schritt 1 – Erläuterung und Vorbereitung (circa 5 bis 8 Minuten): Jede Person bekommt eine Moderationskarte. Sie denkt für sich über ihre wichtigste oder dringendste, offene Frage zur Veranstaltung nach und notiert diese gut lesbar auf der Vorderseite der Karte. Die Moderatorin bittet die Teilnehmer, auf der Rückseite ihrer Karte eine Tabelle zu zeichnen – und zwar so:

| Bewertungsrunde | Punkte |
|-----------------|--------|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |
| Summe | |

Abbildung 4: Bewertungstabelle

Schritt 2 – Austausch- und Bewertungsrunden (circa 5 bis 8 Minuten): Die Karten werden nun jeweils mit dem Sitznachbarn getauscht, sodass niemand mehr seine eigene Karte bzw. Frage hat. Anschließend stehen alle auf und es beginnt eine lockere Austauschrunde nach diesem Muster. Jede Person sucht sich einen Partner. Man zeigt sich gegenseitig die Fragen, die auf der Vorderseite der Karten notiert wurden.

In einem kurzen Gespräch wägt man zwischen beiden Fragen ab und vergibt auf der Rückseite in der Reihe Nr. 1 der Tabelle insgesamt 7 Interessenspunkte. Wichtig: Diese 7 Punkte werden auf beide Karten verteilt. Wenn also eine Frage 5 Punkte bekommt, bekommt die andere 2 – oder aber eine Frage bekommt 3 Punkte, dann erhält die andere 4, usw. Zum Abschluss tauschen die Partner die Karten aus.

Nun folgt die zweite Runde. Jede Person sucht sich einen neuen Partner und verfährt wie oben. Die Punkte aus der Runde 2 werden in der Reihe Nr. 2 notiert, die Karten wiederum zum Schluss getauscht. Auf dieselbe Weise erfolgt die dritte Runde, dann die vierte, usw. Das Ganze geschieht insgesamt 5 bis 7 Mal. Die Anzahl der Runden entspricht der Anzahl der Zeilen in der Tabelle, die Sie vorgegeben haben. Wer alle Zeilen ausgefüllt hat, nimmt wieder auf seinem Stuhl Platz. Zum Schluss addiert jede Person alle Punkte auf ihrer Karte.

Schritt 3: Top-Fragen ermitteln und klären (10 bis 35 Minuten): Die Moderatorin fragt in die Runde: Es gilt jetzt die Fragekarten mit den meisten Punkten zu ermitteln und nach vorn zur Pinnwand zu bringen, um sie dann nacheinander abzuarbeiten bzw. zu besprechen.

Einige Tipps aus der Praxis:

➤ Bei großen Gruppen können auch sich jeweils 2 Personen auf eine Frage verständigen und sich eine Karte teilen.

- ➤ Die Fragestellung, nach der die Teilnehmer die Bewertungen vornehmen, kann variieren. Es ist ein Unterschied, ob Sie z.B. die »wichtigste« oder die »dringlichste« Frage suchen. Das Bewertungskriterium muss unbedingt vorher von Ihnen entschieden und klar formuliert werden.
- ➤ Über die Anzahl der Fragen, die Sie nach der Bewertungsphase auf der Pinnwand sammeln, steuern Sie die Zeit. Das heißt: Ist die Zeit knapp bemessen, sammeln Sie wenige Fragen ein, ansonsten entsprechend mehr.
- ➤ Manchmal empfiehlt es sich, die ermittelten Fragen vor der Beantwortung zu kategorisieren: sofort beantworten/kann warten bis zur nächsten Veranstaltung.
- ➤ Alle restlichen Fragekarten können eingesammelt und in die Planung einer Folgeveranstaltung einbezogen werden.
- ➤ Es kann interessant oder amüsant sein, auch mal eine Frage mit ganz wenigen Punkten anzuhören.
- ➤ Das Vorgehen ist eigentlich sehr einfach. In der Anmoderation klingt das Procedere aber recht kompliziert. Erläutern Sie das Verfahren daher auf jeden Fall anhand einer anschaulichen und aussagekräftigen Visualisierung (siehe Abbildung 5).

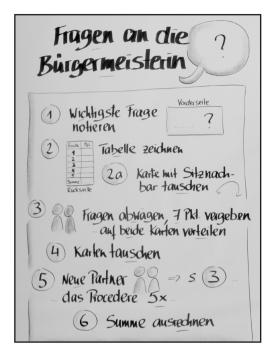


Abbildung 5: Flipchart - Fragen an die Bürgermeisterin

4. Methode C: Schritte zum Wesentlichen

4.1 Ziele und Voraussetzungen

Bei dieser Methode geht es darum, in mehreren Phasen (individuell, als Partner, als Kleingruppe) Bilanz zu ziehen und daraus offene Fragen zu entwickeln. Dieses recht intensive Vorgehen ist besonders dann empfehlenswert, wenn das Thema der Veranstaltung hochkomplex, schwer verdaulich und/oder mit negativen Emotionen verbunden ist. Letztere können durch die strukturierten Gesprächsphasen im Teilnehmerkreis (mehrmals) ausgesprochen werden und sich sozusagen »im Spiegel der Anderen« neu ordnen.

Auch wenn die Gesprächssequenzen kurz sind, so offenbaren sich darin entweder ein gemeinsames Verständnis oder völlig unterschiedliche Wahrnehmungen des Geschehens. Manchmal geschieht Klärung dann auch direkt und es erledigen sich auf diese Weise die Fragen schon im Vorfeld. Im günstigsten Fall findet darüber

hinaus eine emotionale Entlastung statt. Eventuell vorhandener Ärger löst sich etwas auf, Menschen können »runterkommen«. Die zeitlichen Begrenzungen helfen dabei, auf den Punkt zu kommen.

Voraussetzungen:

- > Personenzahl: 10 bis ca. 80 Personen
- > Setting: sitzend oder stehend, flexibel im großen Raum (Plenum)
- ➤ Medien und Material: pro Person Papier und ein dünner Stift (Kugelschreiber) zum Schreiben, pro Kleingruppe 1 bis 3 Moderationskarten und Moderationsstift, Stoppuhr, akustisches Signal
- ➤ Dauer: 25 bis 60 Minuten (je nach Teilnehmerzahl)
- > Vorbereitung: Anleitungs-Chart vorbereiten

4.2 Organisation und Ablauf

In mehreren Schritten nähern sich die Teilnehmer ihren wesentlichen, noch offenen Fragen. Die Moderatorin erläutert das Vorgehen, am besten anhand einer vorbereiteten Visualisierung (siehe Beispiel):

- Schritt 1 Einzelarbeit (4 Minuten): Jede einzelne Person lässt die Veranstaltung bis hierher Revue passieren. Sie notiert sich auf einem Block oder einer Moderationskarte Gedanken und Eindrücke und leitet daraus ihre offenen Fragen ab.
- Schritt 2 Partnerarbeit (3 Minuten): Jeweils zwei Personen tauschen sich kurz und knackig anhand ihrer Aufzeichnungen aus.
- Schritt 3 Partnerarbeit (3 Minuten): Nochmalige Austauschphase mit einer weiteren Person.
- Schritt 4 Gruppenarbeit (5 bis 10 Minuten): Kleingruppen (4 bis 8 Personen) tauschen sich aus und einigen sich auf 1 bis 3 wichtige offene Fragen. Diese notieren sie gut leserlich auf je einer Moderationskarte.
- Schritt 5 Fragensammlung: Die Fragen werden vorne bei der Moderatorin gesammelt und für alle sichtbar an einer Pinnwand aufgehängt. Ähnliches kann gruppiert werden.

Schritt 6 – Fragenklärung: Nun werden die Fragen nacheinander beantwortet oder es wird geklärt, was damit weiter geschieht und wer sich darum kümmert.

Einige Tipps aus der Praxis:

- ➤ Um die Phasen zu unterbrechen, brauchen Sie am besten ein vorher vereinbartes akustisches Signal. Kündigen Sie die (knappen) Zeiten genau an und halten Sie sie auch möglichst ein. Längere Zeiten verführen dazu, sich zu verzetteln oder zu tief ins Grundsätzliche einzusteigen.
- ➤ Die Methode kann nur dann funktionieren, wenn die unterschiedlichen Phasen wirklich parallel durchgeführt werden. Geben Sie deshalb unmissverständliche, klare Anweisungen. Sie können Ihre Sache unterstützen, wenn Sie zu Beginn »vorbauen«, z.B. so: »Bei dieser Methode ist es wichtig, dass die Schritte genau parallel ablaufen. Die Zeit wird Ihnen vielleicht zu knapp bemessen vorkommen. Bitte achten Sie dennoch auf mein Signal. Unterbrechen Sie dann bitte höflich Ihr Gespräch, auch wenn es noch nicht ganz beendet ist ...«.
- > Der Schritt 3 kann bei Zeitmangel auch wegfallen.



5. Methode D: Die Fragewand

5.1 Ziele und Voraussetzungen

Durch anregende Überschriften bekommt die Fragenklärung ein unterhaltsames Moment und die Teilnehmer die Infos, die sie interessieren. Das Verfahren passt dann, wenn Fachexperten oder Funktionsträger Rede und Antwort stehen müssen. Humor ist ausdrücklich erlaubt.

Voraussetzungen:

- > Personenzahl: circa 10 bis 80 Personen
- > Setting: beliebig
- Medien und Material: vorbereitete Fragenformulare, Moderationsstifte, Pinnwand
- ➤ Dauer: 20 bis 90 Minuten (je nach Teilnehmerzahl)
- Vorbereitung: Formulare vorbereiten

5.2 Organisation und Ablauf

Die Methode lässt sich in drei Schritten durchführen:

Schritt 1 – offene Fragen formulieren

Schritt 2 – Tragewand erstellen

Schritt 3 – Fragen aufdecken und besprechen

Die Moderatorin hat hierfür Fragekarten mit anregenden Überschriften vorbereitet, wie z. B.

- ▶ eine richtig gute Frage,
- ➤ eine ganz einfache Frage,
- ➤ eine philosophisch angehauchte Frage,
- > eine etwas zu neugierige Frage,
- > eine zukunftsgerichtete Frage,
- > eine eher allgemeine Frage,
- > etc.

Die Vorderseite der Fragekarten ist jeweils in großen Buchstaben mit einer dieser anregenden Überschriften beschriftet, auf der Rückseite befindet sich der gleiche Text in klein (links oben). So gibt es derart viel freie Fläche zum Notieren der Frage. Eine leere Pinnwand wird mit der Überschrift »Fragewand" bereitgestellt. Diese kann so aussehen.



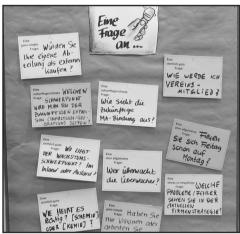


Abbildung 7: Flipchart - Fragewand

Abbildung 8: Flipchart - Rückseiten der Formulare

Die Teilnehmer bekommen zu zweit, zu dritt oder zu viert – je nach Teilnehmerzahl – jeweils eine der Fragekarten ausgehändigt und notieren auf der Rückseite darauf ihre Frage. Die Moderatorin sammelt die Karten ein und hängt sie an die Pinnwand. Die Vorderseite der Karte liegt oben, damit die Fragen noch nicht gelesen werden können und es spannend bleibt. Nach und nach werden nun die Fragekarten umgedreht und damit die Frage aufgedeckt. Anschließend lassen sich die Fragen im Plenum besprechen.

Damit die Pinnwand gut bestückt ist und interessant aussieht, sollten die Formulare im Format DIN A 4 ausgedruckt werden. Farbiges 160g-Papier passt gut in den Drucker und besitzt in sich genug Stabilität, sodass man die Bögen gut mit einer Nadel an die Pinnwand heften kann.

6. Referenzen und Literatur

Dürrschmidt, Peter / Brenner, Susanne / u.a. (2015): Methodensammlung für Trainerinnen und Trainer, Bonn.

Funcke, Amelie / Havenith, Eva (2010): Moderations-Tools. Anschauliche, aktivierende und klärende Methoden für die Moderations-Praxis, Bonn.

Funcke, Amelie / Rachow, Axel (2016): Die Fragen-Kollektion. Was ist Ihre Lieblingsfrage? Einfache und raffinierte Fragen für Moderation und Training, Bonn.

Rachow, Axel (2009): Spielbar: 51 Trainer präsentieren 77 Top-Spiele aus ihrer Seminarpraxis, Bonn.

Rachow, Axel / Sauer, Johannes (2018): Der Flipchart-Coach. Profi-Tipps zum Visualisieren und Präsentieren am Flipchart, Bonn.

Methode B: »Top-Fragen ermitteln«

Als »Framegame«, kennengelernt im Workshop von Torsten Hardieß auf der Veranstaltung »tipps & tools fürs training« 2013 in Köln.

Methode C: »Schritte zum Wesentlichen«

Nach: »In fünf Schritten zum Wesentlichen« aus: Funcke, Amelie und Havenith, Eva (2010, 5. Aufl. 2017): »Moderations-Tools«, managerSeminare Verlags GmbH, Bonn, S. 373 ff.,

Methode D: »Die Fragewand«

Nach: »Fragewand« aus: Funcke, Amelie und Rachow, Axel (2016, 4. Aufl. 2018): »Die Fragen-Kollektion«, managerSeminare Verlags GmbH, Bonn, S. 190 ff.

Abbildungen aus:

Funcke, Amelie und Rachow, Axel (2016, 4. Aufl. 2018): »Die Fragen-Kollektion«, managerSeminare Verlags GmbH, Bonn, S. 190 ff.