


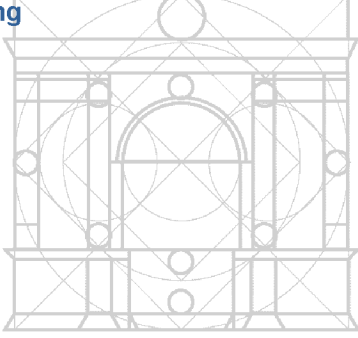
179



1. Kommunizieren
2. Gesprächssituationen
3. Visualisieren
4. Präsentieren
5. Moderieren

Moderieren


- Zielsetzung
- Vorbereitung
- Umsetzung



Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

180



5. Moderieren

Zielsetzung
Vorbereitung
Umsetzung


Moderieren

Moderation in Besprechungen trägt dazu bei, dass sich die Teilnehmenden vor allem auf die **inhaltlichen Aspekte** ihres Gebietes konzentrieren können. Damit erhöht sich auch die **Qualität** der Arbeitsergebnisse.

Moderation führt dazu, die gewünschten **Ziele** mit möglichst geringem Aufwand zu erreichen und **Ressourcen** wie Kreativität, Engagement und Arbeitszeit optimal zu nutzen.

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor



5. Moderieren

Zielsetzung

Vorbereitung

Umsetzung

Grundlagen Kommunikation

Moderieren 181


Für das Gelingen des **Kommunikationsprozesses** kommt dem **Moderator** eine entscheidende Funktion zu:

Während die **Inhalte** von der Gruppe eingebracht werden, ist der Moderator für die **Struktur** der Sitzung sowie für die **Dokumentation** der erarbeiteten Inhalte verantwortlich.

Die Aufgabe des Moderators ist es, dafür zu sorgen, dass die Gruppe arbeitsfähig ist – und bleibt.

Durch den Einsatz der richtigen **Fragen** hilft er der Gruppe, zu vernünftigen Ergebnissen zu kommen, durch **Zusammenfassen** und inhaltliche Pointierung bringt er u.U. verschwommene Inhalte in eine klare und verwendbare Form und stellt sicher, dass auch die Meinung der hierarchisch Schwächeren nicht verloren geht.

Volker Castor



5. Moderieren

Zielsetzung

Vorbereitung

Umsetzung


Grundlagen Kommunikation

Moderieren 182

interne Moderation, wenn die Themen ...	externe Moderation, wenn die Themen ...
konfliktarm sind und an vorhandenes Wissen anknüpfen	Abteilungen überschneiden
die normale betriebliche Arbeit begleiten	Arbeitsplatz- oder sonstige Veränderungen betreffen
Grundkenntnisse behandeln bzw. der reinen Information oder Besprechung mit Diskussion dienen	eigene Fehler verdeutlichen sollen bzw. als Lob oder Strafe wirken (können)
überwiegend aus Checklisten oder Rezepten bestehen	bewusst „heiße Eisen“ ansprechen bzw. vom Ansehen des Moderators profitieren

Volker Castor

183



5. Moderieren

Zielsetzung

Vorbereitung

Umsetzung


Vorbereitung: Zielsetzung

- Was ist die eigentliche Zielsetzung der Sitzung?
- Warum ist das Ziel sinnvoll bzw. wichtig?
- Wer hat besonderes Interesse an der Zielerreichung?
- Wer hat die Gruppensitzung angeregt bzw. veranlasst?
- Welcher (u.U. besondere) Anlass besteht für die Sitzung?
- Was verspricht sich der Auftraggeber von der Sitzung?
- Was verspricht sich der Auftraggeber von der Moderation?
- Sind für die Moderation genügend Informationen zum Thema verfügbar oder müssen noch Details in Erfahrung gebracht werden?

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

184



5. Moderieren

Zielsetzung

Vorbereitung

Umsetzung


Vorbereitung: Teilnehmer

- Wer nimmt teil? Wie ist die Gruppe zusammengesetzt?
- Welche Hierarchieverhältnisse hat diese Gruppe?
- Kennen sich die Teilnehmer untereinander?
- Welches Fachwissen bzw. welche Vorinformationen haben die einzelnen?
- Haben sie schon Moderationserfahrung?
- Welche Einstellung haben sie zur Aufgabe?
- Welche Schwierigkeiten bzw. Konflikte können auftreten?

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

185



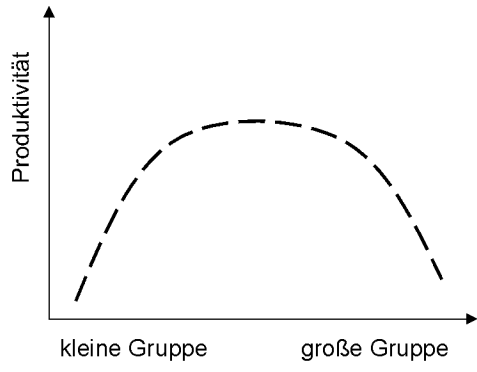
Vorbereitung: Teilnehmeranzahl

5. Moderieren

Zielsetzung

Vorbereitung

Umsetzung




Produktivität

kleine Gruppe große Gruppe

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

186



Vorbereitung: Veranstaltungsform

5. Moderieren

Zielsetzung

Vorbereitung

Umsetzung


Grundsätzlich ist zwischen Besprechungen zur **Information** und Besprechungen zur **Problemlösung** zu unterscheiden.

Besprechungen zur Information werden durchgeführt, um z.B. über innerbetriebliche Veränderungen, den Stand von bestimmten Projekten, Kundenbeziehungen oder neue Produkte zu informieren. Bei solchen Besprechungen ist die Reihenfolge der zu behandelnden Punkte i.d.R. variierbar und es können leicht gleichartige Punkte zusammengefasst werden.

Solche Veranstaltungen können sich jedoch auch plötzlich aufgrund von anstehenden Fragen und unklaren Antworten in eine **Problemdiskussion** verwandeln.

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor



5. Moderieren
Zielsetzung
Vorbereitung
Umsetzung

Grundlagen
Kommunikation


Vorbereitung: Veranstaltungsform 187

Besprechungen zur Problemlösung machen unter Umständen für jeden einzelnen Schritt im Problemlösungsprozess eine separate Besprechung notwendig.

Hierbei ist besonders wichtig, dass keiner der Lösungsschritte übersprungen werden darf und sich die Beteiligten immer darüber bewusst sein müssen, in welchem Abschnitt des Problemlösungsprozesses sie sich befinden.

Gleichzeitig ist schon zu Beginn mit dem Auftraggeber abzustimmen, dass Moderation **nicht** eine Methode ist, um bereits „heimlich von oben“ getroffene Entscheidungen abzusegnen oder „widerspenstige Teams“ zu disziplinieren und Führungsmeinungen durchzusetzen.

Volker Castor



5. Moderieren
Zielsetzung
Vorbereitung
Umsetzung

Grundlagen
Kommunikation

Vorbereitung: Moderationsplan 188

Die inhaltliche Vorbereitung auf eine Moderation mündet in die Erstellung eines konkreten **Moderationsplanes**. Die besondere Schwierigkeit ist hierbei die Tatsache, dass ein Moderator natürlich nicht wissen kann, was in der Gruppe geschehen wird – es sind somit auch denkbare Alternativen in die Vorüberlegungen mit einzubeziehen.

Schritt	Ziel	Methodik	Hilfsmittel	Zeit	Moderator
Einstieg	Eröffnung, gutes Arbeitsklima	Kennenlern- Matrix	vorbereitetes Plakat zur Themeneröffnung	30 Min	A eröffnet B stellt TN mit Matrix vor
...

Die Moderationsplanung kann auch gemeinsam mit den Teilnehmern vorgenommen werden (zum Beispiel in Form einer **dynamischen Tagesordnung**).

Volker Castor

189

Durchführung: Moderationszyklus

```
graph TD; 1[Einstieg] --> 2[Themen sammeln]; 2 --> 3[Thema auswählen]; 3 --> 4[Thema bearbeiten]; 4 --> 5[Maßnahmen planen]; 5 --> 6[Abschluss]; 6 --> 1;
```

5. Moderieren
Zielsetzung
Vorbereitung
Umsetzung

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

190

Eröffnungsphase

- Begrüßung
- Vorstellung
- Tagesordnung
- Protokoll
- Spielregeln

5. Moderieren
Zielsetzung
Vorbereitung
Umsetzung

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor



5. Moderieren

Zielsetzung

Vorbereitung

Umsetzung

Beispiele für Spielregeln

- ausreden lassen / nur einer spricht
- zuhören
- keine persönlichen Angriffe / keine Killerphrasen
- kurze knappe Beiträge / nicht abschweifen / pro Beitrag max. drei Minuten
- alle arbeiten am gleichen Thema
- erst sammeln dann bewerten
- Pausen nach Bedarf und Arbeitsfortschritt
- weder Telefon noch Telefonate im Raum
- Wir tragen gemeinsam die Verantwortung dafür, was aus unserem Ziel wird.

Grundlagen
Kommunikation

Volker Castor



5. Moderieren

Zielsetzung

Vorbereitung

Umsetzung

Eröffnungsphase: Methodik

Wir über uns

Name und Funktion	Hier weil:	Typisch für mich
sechs	zwei	fünf
fünf	acht	drei
vier	vier	sieben
eins	fünf	neun

Kennenlern-Matrix

Grundlagen
Kommunikation

Volker Castor



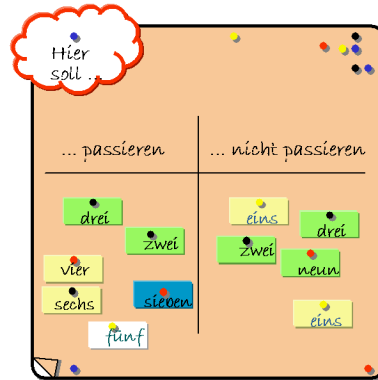
5. Moderieren

Zielsetzung

Vorbereitung

Umsetzung

Eröffnungsphase: Methodik



Steckbriefe und Erwartungsabfragen

Volker Castor

Grundlagen Kommunikation



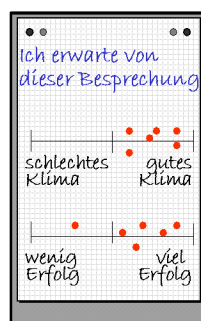
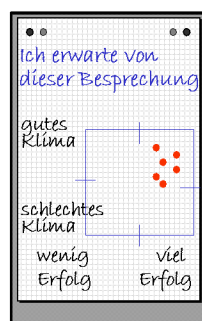
5. Moderieren

Zielsetzung

Vorbereitung

Umsetzung


Eröffnungsphase: Methodik



Beispiele für Erwartungsabfragen

Volker Castor

Grundlagen Kommunikation



5. Moderieren

Zielsetzung

Vorbereitung

Umsetzung

Grundlagen Kommunikation

Eröffnungsphase: Methodik

195

Tages-
ordnung

Thema?	Zeit?	dringend? wichtig?
Eröffnung	30 Min	
eins		••
drei		••••
fünf		•••••
zwei		•••

Was müssen wir heute außerdem noch besprechen?


1. ...

2. ...

3. ...

Dynamische Tagesordnung, Themenspeicher

Volker Castor



5. Moderieren

Zielsetzung

Vorbereitung

Umsetzung

Grundlagen Kommunikation

Eröffnungsphase: Methodik

196


unsere
Themen

Was müssen wir heute außerdem noch besprechen?

Nr. ?	Thema?	
4.	eins	••
2.	drei	••••
1.	fünf	••••• ✓
3.	zwei	•••

Dynamische Tagesordnung, Themenspeicher

Volker Castor



5. Moderieren
Zielsetzung
Vorbereitung
Umsetzung

Grundlagen
Kommunikation

Arbeitsphase


197

In dieser Phase findet die eigentliche Arbeit an den Problemen statt. Sie besteht aus einem intensiven Kommunikationsprozess der Teilnehmer untereinander. Eines haben die meisten Arbeitsphasen gemeinsam: sie schließen mit einem **konkreten Handlungsplan** ab.

Instrumentarium:

- Fragetechnik
- Kleingruppenarbeit
- Visualisierungen
- Orientierung am Problemlösungszyklus

Volker Castor




5. Moderieren
Zielsetzung
Vorbereitung
Umsetzung


Grundlagen
Kommunikation

Beispiele: Fragetechnik


198




Offene Frage




Geschlossene Frage




Retourfrage



Alternativfrage




Suggestivfrage



Rhetorische Frage

Volker Castor



5. Moderieren

Zielsetzung

Vorbereitung

Umsetzung


Grundlagen
Kommunikation

199

Arbeitsphase
Beispiel: „Ideen finden“

Situation	Arbeitsphase
In der Besprechung soll eine wichtige Frage durchdacht werden. Antworten sollen gefunden werden.	Ausgangslage?
	Welche Ideen gibt es dazu?
	Ideen einteilen und zusammenfassen.
	Ergebnisse gewichten
	Handlungsplan: Wer macht was mit wem bis wann?

Volker Castor



5. Moderieren

Zielsetzung

Vorbereitung

Umsetzung

Grundlagen
Kommunikation

200

Arbeitsphase
Beispiel: „Probleme verstehen“

Situation	Arbeitsphase
Zu einem Problem sollen die Ursachen erkannt und mögliche Auswirkungen beschrieben werden.	Beispiele des Problems.
	Seit wann / wie oft / wie lang?
	Schäden?
	Mögliche Ursachen?
	Warum liegen diese Ursachen vor?
	Handlungsplan: Was ist zu tun? (z.B. Informieren, warnen, unterstützen, Notlösung, Ursachen beseitigen).

Volker Castor



5. Moderieren

Zielsetzung

Vorbereitung

Umsetzung

Arbeitsphase Beispiel: „Lösungen entwickeln“

Situation	Arbeitsphase
Zu einem bekannten Problem sollen Lösungen erarbeitet, ausgewählt und umgesetzt werden.	Beschreibung des Problems.
	Bisherige Versuche, das Problem zu lösen
	Was genau soll eine Problemlösung leisten?
	Welche Rahmenbedingungen müssen bedacht werden (z.B. Zeit, Geld, Personal)?
	Lösungsansätze?
	Welcher Lösungsansatz erfüllt am besten die Erfolgskriterien?
	Handlungsplan: Wer macht was mit wem bis wann?

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor



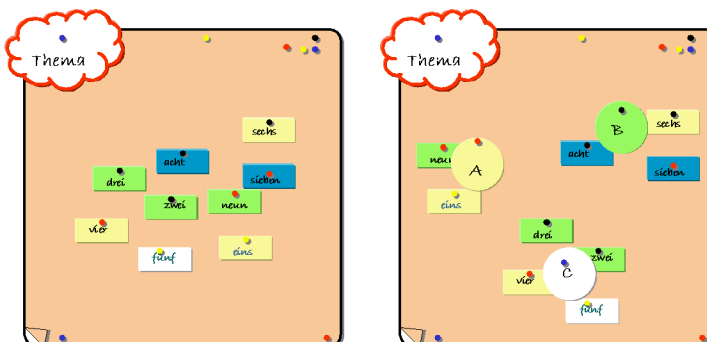
5. Moderieren

Zielsetzung

Vorbereitung

Umsetzung


Arbeitsphase: Methodik



Brainstorming

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor



5. Moderieren

Zielsetzung

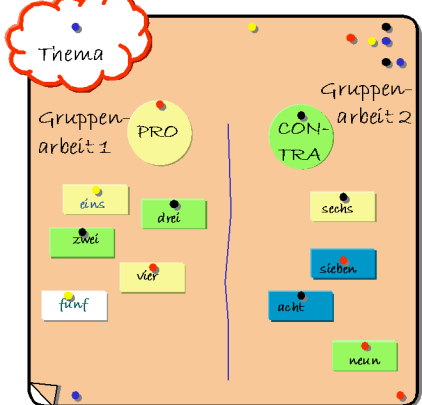
Vorbereitung


Umsetzung

Grundlagen Kommunikation

Arbeitsphase: Methodik


203





Brainstorming

Volker Castor



5. Moderieren

Zielsetzung

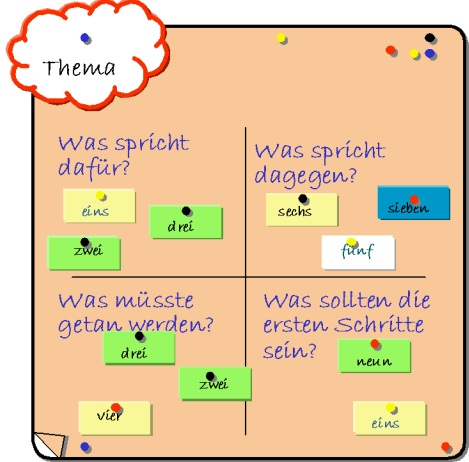
Vorbereitung

Umsetzung

Grundlagen Kommunikation


Arbeitsphase: Methodik

204



Brainstorming: Matrix

Volker Castor



5. Moderieren


Zielsetzung

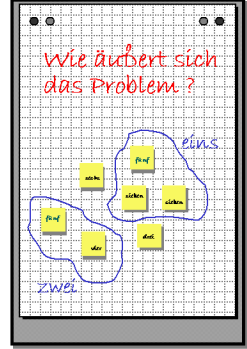
Vorbereitung

Umsetzung

Grundlagen
Kommunikation

Arbeitsphase: Methodik






Problemanalyse

205

Volker Castor



5. Moderieren

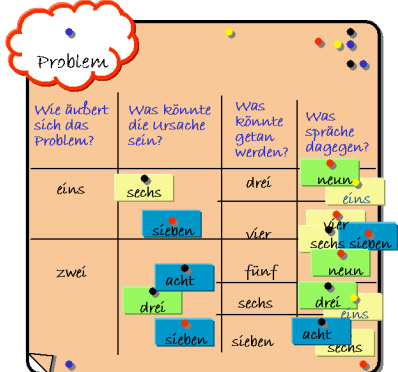
Zielsetzung

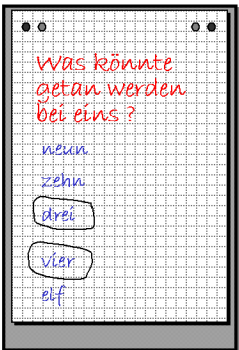
Vorbereitung

Umsetzung

Grundlagen
Kommunikation

Arbeitsphase: Methodik






Problemanalyse

206

Volker Castor



5. Moderieren

Zielsetzung

Vorbereitung

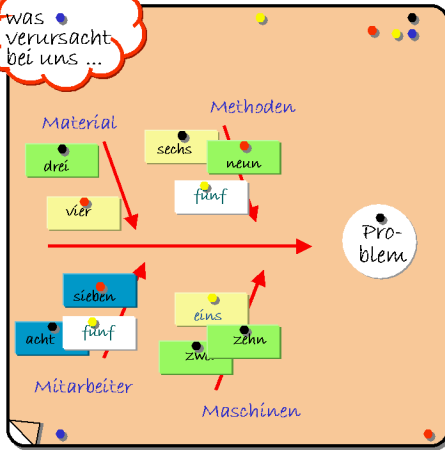
Umsetzung

Grundlagen Kommunikation

Arbeitsphase: Methodik

207

was verursacht bei uns ...




Material: drei, vier, sieben, acht
 Methoden: sechs, neun, fünf
 Mitarbeiter: sieben, fünf, acht
 Maschinen: eins, zehn, zwei

Problem

Ursache-Wirkungs-Diagramm
(oder Fischgrätendiagramm bzw. Ishikawa-Methode)

Volker Castor



5. Moderieren

Zielsetzung

Vorbereitung

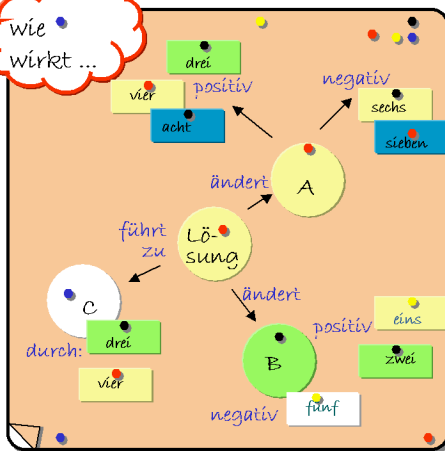
Umsetzung

Grundlagen Kommunikation

Arbeitsphase: Methodik

208


wie wirkt ...



A: positiv, negativ, ändert
 B: positiv, negativ, fünf, zwei, eins
 C: durch: drei, vier, führt zu

Mindmap und Strukturplan

Volker Castor



5. Moderieren

Zielsetzung

Vorbereitung

Umsetzung

Grundlagen Kommunikation

Arbeitsphase: Methodik

209

Prozess

Zwischenschritt 1

↓

Zwischenschritt 2

↓

Zwischenschritt 3

↓

Ziel

Fehlerquellen

acht
zwei


vier
acht
fünf
zwei
drei

zwei
vier
fünf

Wie wirkt ...

Ablaufplan oder Strukturplan

Volker Castor



5. Moderieren

Zielsetzung

Vorbereitung

Umsetzung

Grundlagen Kommunikation

Arbeitsphase: Methodik

210

Nutzen?

Was beliebt hier?	Was nehme ich mit?
drei vier	sechs acht zwei neun sieben

Ich fühle mich momentan

😊

😐

😞


Mit unserer bisherigen Arbeit bin ich ...

.

sehr zufrieden gar nicht zufrieden

Stimmungsbarometer und Blitzlicht

Volker Castor



Maßnahmenplan

211

Das wichtigste Instrument zur Ergebnisorientierung ist der **Maßnahmenplan** (auch: Tätigkeitskatalog, Pflichtenheft, Aufgabenliste oder Aktivitätenliste).

Er kann durch das Sammeln von Lösungsansätzen und ersten Schritten in Kleingruppen vorbereitet werden.

Hier sind so konkret wie möglich die Aktivitäten aufzuführen, die im Laufe der Moderation angeregt werden und die dazu dienen, die angesprochenen Probleme zu lösen.

Volker Castor


5. Moderieren

Zielsetzung

Vorbereitung

Umsetzung

Grundlagen Kommunikation



Maßnahmenplan

212

Maßnahmenplan					
Nr.	Aufgabe	Wer ?	Mit wem?	Bis wann ?	Anmerkungen
...

Beim Erarbeiten des Maßnahmenplanes muss darauf geachtet werden, dass die geplanten Aktivitäten gewissen Anforderungen genügen. Sie müssen

- **realistisch,**
- **konkret und eindeutig formuliert,**
- **terminiert und**
- **überprüfbar sein.**

Volker Castor

5. Moderieren


Zielsetzung

Vorbereitung

Umsetzung

Grundlagen Kommunikation

213



5. Moderieren
Zielsetzung
Vorbereitung
Umsetzung

Maßnahmenplan

Bei den im Maßnahmenplan aufgeführten Personen ist zu beachten, dass nur **Anwesende** berücksichtigt werden sollten, denn es ist zwar leicht, aber meistens erfolglos, Tätigkeiten für andere zu erfinden.


Findet sich in der Gruppe niemand, der die Kompetenz für eine gewünschte Maßnahme hat, muss sich zumindest ein Anwesender bereit erklären, die **Patenschaft** für die Tätigkeit zu übernehmen, d.h. sie an die Stelle weiterzugeben, die zuständig ist.

Findet sich niemand, der die Tätigkeit (oder die Patenschaft) übernehmen kann oder will, wird sie wieder aus dem Katalog **gestrichen**. Sie ist dann offensichtlich nicht so wichtig, dass jemand Energie dafür aufbringen will.

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

214



5. Moderieren
Zielsetzung
Vorbereitung
Umsetzung

Maßnahmenplan

Die Aufstellung des Maßnahmenplans ist häufig eine **kritische Phase** in der Moderation, weil hier einzelne „Farbe bekennen“ müssen, ob sie sich engagieren wollen oder nicht. Sie sollte deshalb in großer Ruhe und ohne starken Druck von Seiten der Moderatoren durchgeführt werden.


Nicht jede Aktivität muss die einhellige Zustimmung aller Teilnehmer finden. Die Bereitschaft einzelner, sich für eine bestimmte Sache einzusetzen und die daraus erkennbare Energie sollte nicht unterdrückt werden. Allerdings sollte der Moderator die Gruppe aufmerksam machen, wenn er feststellt, dass einzelne sich mit Aufgaben überhäufen, während sich andere heraushalten.

Absolut verboten sind Formulierungen wie „Man müsste auch 'mal...'“ oder „Jeder sollte vielleicht einmal...“. – Bevor diese erscheinen, sollte die entsprechende Aktivität lieber ganz gestrichen werden.

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

215



5. Moderieren
Zielsetzung
Vorbereitung
Umsetzung

Abmoderation


- Rückblick ins Programm und Zusammenfassung der Themen
- Highlights herausstellen (Wir haben erkannt, dass ...)
- Relativierungen (An ... werden wir noch arbeiten)
- angenehme und positive Effekte verstärken (Es ist uns / Ihnen gelungen ...)
- Ausblick auf die Zukunft
- Nächste Einladung oder nächste Kontaktmöglichkeiten

Der Abschluss sollte immer positiv gestaltet sein. Der Moderator beendet die Veranstaltung mit einem Dank an die Teilnehmer.

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

216



5. Moderieren
Zielsetzung
Vorbereitung
Umsetzung


Nachbereitung

- Ist die Zielsetzung erreicht worden? – Wenn nicht: woran hat es gelegen?
- Was hat gut funktioniert?
- Gab es Momente der Unsicherheit?
- Entsprach die inhaltliche Aufbereitung den Teilnehmern?
- Hat sich der Ablauf bewährt? – Wenn nein: was sollte abgeändert werden?
- War die Organisation gelungen? – Wenn nein: worauf ist bei der nächsten Präsentation zu achten?
- War der Einsatz der Medien in Ordnung? – Wenn nein: was sollte abgeändert werden?
- Haben sich die Beteiligten positiv geäußert? – Wenn nein: was wurde konkret bemängelt?

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

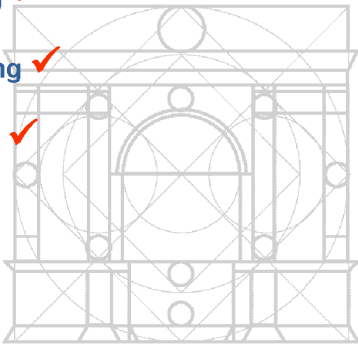
217



1. Kommunizieren
2. Gesprächssituationen
3. Visualisieren
4. Präsentieren
5. Moderieren

Moderieren

- Zielsetzung ✓
- Vorbereitung ✓
- Umsetzung ✓



Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

218



1. Kommunizieren
2. Gesprächssituationen
3. Visualisieren
4. Präsentieren
5. Moderieren

DIOSKUR

Materialien zur Betriebswirtschaft



Grundlagen der Kommunikation
Kommunizieren, Präsentieren, Moderieren
Vielen Dank!

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor