



A. Edmüller / T. Wilhelm

Moderation

TASCHEN
GUIDE

HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Moderation

Andreas Edmüller, Thomas Wilhelm

7. Auflage

HAUFE.

Inhalt

Worauf es bei der Moderation ankommt	5
▪ Was Moderation bringt	6
▪ Wann Sie Moderation einsetzen sollten	8
▪ Welche Rahmenbedingungen Moderation braucht	10
▪ Welche Rolle Sie als Moderator haben	12
▪ Was Moderation nicht ist	15
Eine Moderation vorbereiten	17
▪ Warum die Vorbereitung so wichtig ist	18
▪ Wer nimmt teil? – Die Adressatenanalyse	19
▪ Worum geht es in der Sitzung?	21
▪ Wie wird eine Arbeitssitzung gestaltet?	23
▪ Organisation und Logistik sorgfältig planen	24
▪ Worauf Sie bei der Einladung achten sollten	26
Die Moderation durchführen	29
▪ Mit der Einleitung die richtige Atmosphäre schaffen	31
▪ In der Arbeitsphase zu Ergebnissen kommen	34
▪ Zum Abschluss den Erfolg sichtbar machen	36

Wie strukturiert man die Arbeitsphase?	39
▪ Intensiv arbeiten in Kleingruppen	40
▪ Jeder Moderationsauftrag stellt andere Anforderungen	40
▪ Typische Arbeitsphasen	45
Das Handwerkszeug des Moderators	59
▪ Moderationstechniken	60
▪ Die Kunst, die richtigen Fragen zu stellen	93
▪ Wie Sie schwierige Situationen meistern können	102
Die Moderation nachbereiten	113
▪ Die Ergebnisse im Protokoll festhalten	114
▪ Erfolge sichern, aus Fehlern lernen	118
▪ Literatur	124
▪ Stichwortverzeichnis	125

Vorwort

Ärgern Sie sich öfter über Zeitverschwendung in Arbeitssitzungen? Haben Sie manchmal den Eindruck, dass in Workshops zwar viel geredet, aber wenig erreicht wird? Möchten Sie unkomplizierte, handfeste Tipps und Anregungen, wie man es besser machen kann?

Dieser TaschenGuide zeigt Ihnen, wie man moderierte Arbeitssitzungen professionell vorbereitet, durchführt und abschließt. Er beschreibt, welche Kernaufgaben ein Moderator hat, mit welchen Werkzeugen er eine Arbeitsgruppe unterstützen kann, wie man Ergebnisse und deren Umsetzung sichert, und wie man als Moderator schwierige Situationen meistert.

Der Schwerpunkt liegt auf praxisnahen Vorgehensweisen, die auch dann leicht umsetzbar sind, wenn Sie nur gelegentlich Arbeitsgruppen leiten.

Andreas Edmüller und Thomas Wilhelm

Worauf es bei der Moderation ankommt

Die Arbeit in Gruppen ist heute unverzichtbar, denn die Aufgaben sind so komplex geworden, dass die Kapazität und Kompetenz des Einzelnen häufig nicht mehr ausreichen, um optimale Ergebnisse zu erzielen. Doch auch Teamarbeit muss effizient organisiert werden. Lesen Sie hier

- wie Moderation dazu beiträgt,
- in welchen Situationen Moderation sinnvoll ist,
- welche Aufgaben der Moderator übernimmt.

Was Moderation bringt

Wer hat sich nicht schon über zähe Sitzungen geärgert, die am Ende weder Information geliefert noch Ergebnisse gebracht haben? Moderation trägt dazu bei, die gesteckten Ziele mit möglichst geringem Aufwand zu erreichen und Ressourcen wie Kreativität, Engagement oder Arbeitszeit optimal zu nutzen.

Die Grundidee der Moderation

Die Arbeitsweise der Moderation ist

- systematisch: Die einzelnen Arbeitsschritte folgen logisch aufeinander.
- strukturiert: Jeder Arbeitsabschnitt ist in sich sinnvoll gegliedert.
- offen: Manipulation jeder Art ist ausgeschlossen.

Eine solche Zusammenarbeit macht Spaß. Und Arbeit, die Spaß macht, führt auch zu guten Ergebnissen.

Moderation ist eine systematische, strukturierte und offene Vorgehensweise, um Arbeitssitzungen (Workshops, Besprechungen, Meetings, Qualitätszirkel, Teamsitzungen etc.) effizient vorzubereiten, zu leiten und nachzubereiten.

Die Moderation von Sitzungen hat viele weitere Vorteile:

- die Teilnehmer konzentrieren sich auf die Inhalte,
- die Ergebnisse werden transparent,

- die Unternehmenskultur verbessert sich,
- die Motivation steigt.

Man konzentriert sich auf die Inhalte

Eine professionelle Moderation kann die Qualität der Arbeitsergebnisse messbar erhöhen. Denn die Unterstützung durch den Moderator ermöglicht es den Teilnehmern, sich ganz auf die inhaltlichen Aspekte des Themas der Arbeitssitzung zu konzentrieren und ihr Fachwissen unbelastet von anderen Aufgaben einzubringen.

Die Ergebnisse werden transparent

Ein weiterer wichtiger Effekt: Gemeinsam erarbeitete Ergebnisse (Ziele, Handlungspläne, Entscheidungen etc.) werden auch motivierter umgesetzt. Denn wer eine Entscheidung mit erarbeitet und mitgestaltet hat, versteht sie wesentlich besser, als derjenige, der nur darüber informiert wird. Missverständnisse – die oft die Umsetzung von Zielen behindern – werden in einer Gruppe, in der jeder systematisch einbezogen ist, schnell offenkundig und können ausgeräumt werden. Schließlich wird kein Teilnehmer einer richtig moderierten Sitzung befürchten, bei wichtigen Entscheidungen bzw. Planungen übergangen zu werden.

Die Unternehmenskultur verbessert sich

Professionelle Moderation kann mittel- und langfristig die Argumentations- und Kommunikationskultur und damit die Zusammenarbeit in einem Team oder im Unternehmen entscheidend

verbessern. Der Erfolg richtig moderierter Arbeitssitzungen wirkt motivierend für die weitere Zusammenarbeit in Gruppen und erhöht die Fähigkeit und den Willen, andere Sichtweisen zu erkennen, zu akzeptieren und sie zu nutzen. (Fach-)Wissen und Informationen werden bereitwilliger ausgetauscht und eingesetzt. Im Rahmen moderierter Arbeitssitzungen werden oft auch informelle Kontakte aufgebaut, die im Unternehmensalltag »Gold wert« sein können.

Die Motivation steigt

Ziel der Moderation ist nicht zuletzt, typische Motivationskiller auszuschalten. Allzu oft werden Arbeitssitzungen durch Chefmonologe und einsame Chefentscheidungen, permanente Soloauftritte redebegeisterter Mitarbeiter, Verzetteln und Abschweifen vom Thema, unsachliche Diskussionsformen wie persönliche Angriffe und mehrstündiges Rundum-Palaver ohne greifbare Ergebnisse langweilig und ineffizient. Ein guter Moderator kann hier wirksam eingreifen und eine kreative und offene Diskussion etablieren.

Wann Sie Moderation einsetzen sollten

Wo immer mehrere Personen zusammen ein Ziel erreichen wollen, ob in Teamarbeit, Projektgruppen, Qualitätszirkeln oder anderem, ist Moderation gefragt. Die Bedeutung kompetenter Moderatoren für ein Unternehmen kann deshalb gar nicht hoch genug eingeschätzt werden.

Typische Anlässe für eine Moderation sind Situationen, in denen ein Team oder eine Gruppe gemeinsam ein Resultat erarbeiten soll. Hier einige typische Beispiele:

- Eine Gruppe wird über ein neues Projekt, neue Strukturen oder Entscheidungen informiert und erhält Gelegenheit zur Diskussion.
- Ein Qualitätszirkel möchte ein Problem analysieren, verstehen und dauerhaft lösen.
- Ein Auftrag an ein IT-Projektteam soll präzisiert und als realistisches Zielsystem mit Zeit- und Arbeitsplanung ausformuliert werden.
- Ein Team möchte die Verteilung der Arbeitsaufträge in einem Projekt festlegen.
- Ein Team will eine wichtige Entscheidung diskutieren, treffen und umsetzen.
- Eine Gruppe möchte Ideen zu einer offenen Frage sammeln, zusammenfassen, gewichten und daraus eine Entscheidungsvorlage erarbeiten.
- Zwei Abteilungen sollen eine Lösung für einen schon lange zwischen ihnen schwelenden Konflikt finden.
- Eine Gruppe von Abteilungsleitern will die Ursachen typischer Schnittstellenprobleme erkennen und dauerhaft beseitigen.
- Eine Gruppe von Führungskräften der mittleren und höheren Ebenen möchte die Jahresstrategie für ihren Unternehmensbereich ausarbeiten.

Welche Rahmenbedingungen Moderation braucht

Moderation ist weder Patentrezept noch Zaubermittel. Moderation ist eine bestimmte Arbeitsweise, mit der Sie einem Team oder einer Gruppe anbieten, Energien und Ideen systematisch in den Dienst einer gemeinsamen Sache zu stellen.

Dazu benötigen Sie bestimmte Rahmenbedingungen. Die wichtigste Voraussetzung ist eine von Glaubwürdigkeit und Vertrauen geprägte Führungs- und Kommunikationskultur. Das heißt konkret:

- Die Mitarbeiter müssen vollständig und offen über Anlass, Ziele, Hintergrund, Erfolgserwartung und Nutzen ihrer Arbeit informiert werden.
- Alle wichtigen Informationen müssen den Mitarbeitern zugänglich sein bzw. zugänglich gemacht werden.
- Die Zusammenarbeit und Kommunikation im Moderationsprozess darf durch Hierarchien weder gehemmt noch blockiert werden. Der freie und offene Meinungs austausch muss gewährleistet sein.
- Bei der Zusammenarbeit und in der Umsetzungsphase steht die Qualität der Argumente im Mittelpunkt, nicht die »hierarchische Wertigkeit« von Personen.
- Es gilt das Gebot der Vertraulichkeit: Was gesagt wird, bleibt prinzipiell im Moderationsraum.

Das folgende Beispiel wird Ihnen veranschaulichen, was passiert, wenn die Rahmenbedingungen nicht stimmen:

BEISPIEL

Die Situation: Ludwig Huber, Chef der Fahrradfabrik Huber, will sich vom Abteilungsleiter Werner während seines vierwöchigen Urlaubs vertreten lassen. Er versteht sich mit Herrn Werner persönlich gut und hält ihn für entscheidungsfreudig. Herr Werner kennt die wichtigsten Vorgänge in der Firma. Herr Huber will ihn auch als Mentor seines Sohnes einsetzen, der bald als Juniorchef in die Firma kommen wird.

Das Problem: Herr Werner ist schon öfter bei seinen Kollegen auf Abteilungsleiterenebene angeeckt. Den meisten gilt er als zu forsch, egozentrisch und uneinsichtig.

Die Sitzung: Um sicherzustellen, dass während seiner Abwesenheit keine Konflikte unter den Abteilungsleitern entstehen, möchte Ludwig Huber nicht einfach bestimmen, wer ihn vertreten soll. Deshalb bietet er seinen Abteilungsleitern im Rahmen einer Sitzung an, eine gemeinsame Entscheidung über seine Vertretung zu treffen. Gleich zu Beginn sagt er, dass er sich Herrn Werner als Vertretung sehr gut vorstellen könne und übernimmt dann selbst die Diskussionsleitung. Er geht davon aus, dass sich die Abteilungsleiter seiner klar formulierten Meinung anschließen.

Doch die Gruppe möchte nicht Herrn Werner, sondern Katharina Karsten als Vertreterin des Chefs sehen, da Frau Karsten die dienstälteste Abteilungsleiterin ist und die Firma in- und auswendig kennt. Außerdem genießt sie Respekt und das Vertrauen ihrer Kollegen und Mitarbeiter – und sie ist mit fast allen Stammkunden bestens bekannt.

Herr Huber ist damit jedoch keineswegs einverstanden: Schließlich ist er hier der Chef und hat auch deutlich gesagt, welche Lösung er vorzieht. Er beendet die Diskussion mit dem Hinweis, dass er den Vorschlag der Abteilungsleiter zwar zur Kenntnis nehme, aber weiter davon überzeugt ist, Herr Werner sei der beste Stellvertreter – selbstverständlich ohne Frau Karsten zu nahe treten zu wollen. Ludwig Huber überträgt die Stellvertretung also wie geplant Herrn Werner.