

Linde sagt, wie's geht.

GABRIELE CERWINKA • GABRIELE SCHRANZ

Moderation für Einsteiger

Effizient Besprechungen gestalten,
ergebnisorientiert leiten



Linde
international

Gabriele Cerwinka/Gabriele Schranz



Moderation für Einsteiger

Gabriele Cerwinka/Gabriele Schranz

Moderation für Einsteiger

**Effizient Besprechungen
gestalten, ergebnisorientiert
leiten**

Linde
international

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die Rechte der
Verbreitung, der Vervielfältigung, der Übersetzung, des Nachdrucks und der Wieder-
gabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege, durch Fotokopie, Mikrofilm oder
andere elektronische Verfahren sowie der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen,
bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, dem Verlag vorbehalten.

ISBN 978-3-7093-0341-2

Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in diesem Buch trotz sorgfältiger Be-
arbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung der Autorinnen oder des Verlags
ausgeschlossen ist.

© LINDE VERLAG WIEN Ges.m.b.H., Wien 2011
1210 Wien, Scheydgasse 24, Tel.: +43/1/24 630
www.lindeverlag.de
www.lindeverlag.at

Umschlag: buero8
Satz: Hannes Strobl, Satz-Grafik-Design, 2620 Neunkirchen
Druck: Hans Jentzsch & Co. GmbH, 1210 Wien, Scheydgasse 31

Vorwort	7
1. Die Moderationsbasis	9
Moderation - was ist das? Eine Begriffsdefinition	10
Arten der Moderation.....	12
Die Aufgaben des Moderators und seine Rolle.....	17
Die Fähigkeiten des erfolgreichen Moderators	20
2. Die Werkzeugkiste	23
Eine gute Vorbereitung ist die halbe Miete	24
Der Besprechungsraum: Wie die richtige Umgebung zum Erfolg der Moderation beiträgt.....	37
Der Moderationsplan	51
Spielregeln für alle.....	55
Visuelle Hilfen	69
Moderationstechniken für alle Fälle.....	81
Die wichtigste Waffe: die Worte.....	99
Fragetechniken für Moderatoren.....	103
3. Die Notfall-Kiste	111
Widerstände rechtzeitig erkennen und überwinden.....	112
Wenn es ernst wird: Interventionstechniken in der Moderation	121
Der Umgang mit schwierigen Teilnehmern	127
Äußere Störfaktoren bekämpfen	133

4. Nach der Sitzung ist vor der Sitzung	135
Nachbearbeitung: Dokumentation, Protokoll, Ergebnisse ..	136
Manöverkritik	144
Unterstützende Checklisten	147
5. Sonderfälle der Moderation	149
Wenn der Chef moderiert	150
Moderieren von Fern-Besprechungen	157
Moderieren von Krisengesprächen	163
Moderieren von Großgruppenveranstaltungen	167
Für Eilige: Die 10 Moderationsgebote	172
Stichwortverzeichnis	173

Vorwort

Mit dem Moderieren einer Sitzung verhält es sich wie mit dem Autofahren: Die meisten sind überzeugt, dass sie es können. Doch leider ist oftmals das Gegenteil der Fall. Anders als bei größeren Anlässen wie Schulungen, Kongressen oder Workshops, wo meist externe Experten engagiert werden, ist die Moderation der unzähligen Sitzungen, Meetings und Besprechungen, die Teil der täglichen Arbeitsroutine sind, Sache der Mitarbeiter und Führungskräfte selbst. Sie müssen diese Aufgabe meist ohne einschlägige Kenntnisse und professionelle Vorbereitung meistern. Oft mit negativen Ergebnissen: Ineffiziente Meetings stellen in vielen Unternehmen einen enormen Kostenfaktor dar. Sie führen zu keinen klaren Ergebnissen, Entscheidungen werden vertagt, kaum ein Teilnehmer fühlt sich verantwortlich und hochqualifizierte Mitarbeiter vergeuden wertvolle Arbeitszeit. Das prägt vielfach auch die gesamte Unternehmenskultur negativ und kann zur Demotivation der Beteiligten führen.

Diese Überlegungen machen deutlich, wie wichtig eine effiziente Moderation ist, um zeitsparend und ergebnisorientiert zu agieren. Moderieren wird zunehmend zur täglichen Herausforderung vieler Verantwortlicher im Unternehmen und stellt immer mehr eine zentrale Führungsaufgabe dar. Wer ein Team leiten und gleichzeitig als „neutraler“ Moderator auftreten muss, hat jedoch eine schwierige Doppelrolle auszufüllen.

Wie schaffen Sie es nun, diese wichtigen Aufgaben neben der normalen Berufsroutine zu bewältigen? Wie können Sie sich professionell auf eine Moderation vorbereiten? Was tun bei Pannen? Auf genau diese Fragen gehen wir im vorliegenden Ratgeber für Einsteiger ein. Wir klären zunächst

die Grundsatzfragen: Was ist unter dem Begriff „Moderieren“ zu verstehen? Welche Eigenschaften benötigt der Moderator und was muss er tun, um erfolgreich zu sein? Danach besprechen wir die erforderlichen Techniken und Hilfswerkzeuge für eine effiziente Moderation und geben Tipps für schwierige Situationen.

Unser Buch wendet sich an Führungskräfte oder Mitarbeiter mit angehenden Führungsfunktionen, die als Teil ihrer täglichen Arbeit Meetings moderieren und leiten. Ihnen möchten wir bei der Bewältigung der Moderationsrolle in ihrem beruflichen Alltag behilflich sein, nach dem Motto: Moderieren als Mosaikstein einer erfolgreichen Karriere!

Nehmen Sie die Herausforderung an: Gestalten Sie Ihre nächste Moderation gut vorbereitet, überzeugend und effizient. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!

Gabriele Schranz

Gabriele Cerwinka

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit beziehen sich alle personenbezogenen Formulierungen gleichermaßen auf Männer und Frauen.

Darüber hinaus wählen wir die Begriffe „Besprechung“, „Meeting“, „Sitzung“ und „Veranstaltung“ bewusst alternativ, da diese Bezeichnungen in den Unternehmen unserer Erfahrung nach unterschiedlich verwendet werden.

1. Die Moderationsbasis

Am Beginn unserer Moderations-Schulungen steht oft die Frage der Teilnehmer nach Klärung der Basisbegriffe und den Grundlagen der Moderation. Was versteht die Fachwelt unter Moderation, was wird in der Praxis unter diesem Begriff zusammengefasst? Auf der Grundlage der Begriffsdefinition werden die Rolle und die Aufgaben des Moderators schnell deutlich. Dies gibt gerade Einsteigern Sicherheit und hilft ihnen, sich in schwierigen Moderations-Situationen abzugrenzen.

Moderation - was ist das? Eine Begriffsdefinition

Das Wort „moderieren“ leitet sich vom lateinischen Wort „moderare“ – lenken, steuern, mäßigen – ab.

Unter Moderieren im heutigen Sinne wird eine Tätigkeit zur Unterstützung von (Arbeits-)Gruppen bei der Bearbeitung eines Themas, eines Problems oder einer Aufgabe verstanden, wobei die einzelnen Personen, die Teilnehmer

- auf die Inhalte konzentriert, zielgerichtet und effizient,
- eigenverantwortlich,
- umsetzungsorientiert und
- in einer wertschätzenden Art und Weise

arbeiten.

Mit dieser Definition wird deutlich, dass den Großteil der Arbeit die Teilnehmer selbst übernehmen, der Moderator hingegen eine unterstützende Funktion hat: Er stellt den Rahmen sowie diverse Hilfsmittel zur Verfügung und greift regulierend ein, wenn der Prozess – aus welchen Gründen auch immer – ins Stocken gerät. Was der Moderator den Teilnehmern aber ganz sicher nicht abnimmt, ist deren Eigenverantwortung.

Wo ist der Einsatz von Moderation vorteilhaft?

Überall dort, wo es um die Planung und Leitung von

- Sitzungen,
- Meetings,
- Besprechungen,
- Workshops,
- Tagungen,
- Kongressen,
- öffentlichen Diskussionen und
- TV-Diskussionen, Talkshows

unter Zuhilfenahme von geeigneten Methoden und Medien geht.

Im Vordergrund steht dabei die Steuerung von Gesprächen und Interaktionen aus einer neutralen Position heraus. Diese Steuerung erfolgt mit dem Ziel, die jeweilige Kommunikationsveranstaltung möglichst effizient bzw. effektiv zu gestalten und einen Konsens über gemeinsam erarbeitete Ergebnisse zu erzielen. Diese Ergebnisse werden als Bestandteil der Moderation festgehalten und transparent gemacht.

Moderieren kann aber auch im Bereich der Konfliktkompetenz angesiedelt werden und als Vermittlung bzw. Hilfeleistung in Konfliktsituationen verstanden werden. Wir beschränken uns in diesem Buch auf den Begriff der **Moderation als Besprechungskompetenz und Steuerung von Kommunikationsprozessen im Berufsalltag**. Somit klammern wir bewusst sowohl die Mediation als auch die Moderation von öffentlichen Großveranstaltungen aus, da diese Aufgaben besser einem erfahrenen und speziell ausgebildeten Profi überlassen werden. Uns geht es hier wie bereits beschrieben um die Moderation für Einsteiger als Teil des „normalen“ Arbeitsalltags.

Worin bestehen die Aufgaben eines Moderators?

Die Tätigkeit eines Moderators umfasst

- die inhaltliche und darauf abgestimmte methodische Planung,
- die Festlegung von Spielregeln und Überwachung von deren Einhaltung,
- die bewusste Gestaltung eines positiven Gesprächsklimas,
- die Förderung von Lösungsfindung und Beschlussfassung durch den gezielten Einsatz methodischer Hilfsmittel,
- den Einsatz von Medien und anderen Hilfsmitteln zur visuellen Darstellung,
- die Vermeidung von Missverständnissen durch Zusammenfassungen und Visualisierungen,
- das Erkennen und konstruktive Bearbeiten von Konflikten,
- das Wahrnehmen und Wertschätzen der verschiedenen Meinungen,
- die Unterstützung der Gruppe bei der Zielerreichung,
- die Förderung von Entscheidungen,
- das Festhalten und Kommunizieren von Ergebnissen und
- die Einhaltung des zeitlichen Rahmens.

Oftmals wird der Begriff „Moderieren“ allerdings auch missbräuchlich verwendet. Es ist uns daher ein Anliegen, aufzuzeigen, **was Moderieren nicht ist:**

- Expertenwissen vermitteln
- Teilnehmer manipulieren
- bereits im Vorfeld getroffene Entscheidungen „durchboxen“
- Selbstdarstellung des Moderators
- Disziplinierungsmethode
- Team-Therapie
- Abgeben von Verantwortung der Teilnehmer an den Moderator
- Entscheidungsverhinderungs-Methode

Wer Moderieren als Machtinstrument missbraucht, tut sich und seinem Team keinen Gefallen. Es geht dabei weder um Beeinflussung noch um Manipulation. Moderieren hat auch nichts mit „Psycho-Spielchen“ oder Gruppentherapie zu tun. Ihr Ziel besteht vielmehr in effizienten gemeinsamen Arbeitsprozessen. Im Mittelpunkt steht die Frage nach den Ergebnissen einer Besprechung, eines Meetings, einer Sitzung. Um diese Effizienz zu erzielen, ist der Moderator gefragt.

Arten der Moderation

Bleiben wir bei den in den meisten Unternehmen am häufigsten vorkommenden Moderationssituationen. Welche Formen gibt es und was ist dabei jeweils zu beachten?

Wer moderiert?

Je nachdem, woher die Person kommt, die für die Rolle vorgesehen ist, ergeben sich unterschiedliche Ausgangssituationen für die Moderation.

● Der externe Moderator

Er wird von außerhalb des Unternehmens beigezogen. Sie können davon ausgehen, dass er sein Handwerk beherrscht, wenn Moderieren die Dienstleistung ist, die er anbietet. Dem externen Moderator fällt es meist leicht, neutral zu sein, da er keine emotionale Bindung ans Unternehmen hat und nicht unmittelbar durch die Unternehmenskultur beeinflusst ist. Er steht in keinem direkten Abhängigkeitsverhältnis und kann daher weitgehend

ungehindert agieren. Allerdings erfordert die Vorbereitung mehr Aufwand, etwa ein ausführliches Briefing. Die Spielregeln für den Ablauf sind vorab genau mit dem Auftraggeber zu klären, da einem unternehmensfremden Moderator Hintergründe und Befindlichkeiten nicht bekannt sind. Manchmal stößt der externe Moderator auf Ablehnung, etwa weil die Gruppe schon schlechte Erfahrungen gemacht hat bzw. nicht klar kommuniziert wurde, warum jemand „von außen“ beauftragt wurde („Traut es der Boss keinem von uns zu, die Besprechung zu leiten?“).

● **Der interne Moderator aus einer anderen Abteilung**

In speziellen Fällen wird ein Mitarbeiter aus der Personalabteilung oder ein Mitglied des Betriebsrats beigezogen, um Besprechungen zu leiten. Diese Mitarbeiter verfügen oft über eine gute Methodenkenntnis, da sie speziell dafür ausgebildet wurden. Sie haben meist einen guten Einblick in die interne Thematik, sind jedoch fachlich nicht so „verstrickt“ mit den Teilnehmern, so dass sie leichter eine neutrale Position einnehmen können. Daneben sind diese internen Moderatoren über die innerbetriebliche Hierarchie und die informellen Machtprozesse informiert, was manchmal zu einer gewissen Zurückhaltung durch die Teilnehmer führen kann. Darüber hinaus hängt die Akzeptanz des internen Moderators stark von der Akzeptanz der jeweiligen Abteilung ab. Wer z. B. die Personalabteilung als außenstehend, da nicht direkt am Produktions- und Verkaufsprozess beteiligt, oder sogar als feindlich ansieht, wird in der Besprechung gegen den Moderator aus dieser Abteilung opponieren.

● **Der Moderator aus dem eigenen Team**

Diese Lösung ist grundsätzlich unkompliziert, soweit das Team über eine geeignete Person in ihren Reihen verfügt. Als Teammitglied kennt der Moderator alle Hintergründe und die Eigenheiten sowie Abhängigkeiten der handelnden Personen. Außerdem ist er mit den fachlichen Hintergründen bestens vertraut und grundsätzlich ohne großen zeitlichen Vorlauf zur Hand. Allerdings schlüpft diese Person nun in eine neue Rolle, was nicht immer von allen Teammitgliedern akzeptiert wird. Ihre Neutralität wird angezweifelt und die kurzfristige Sonderstellung hinterfragt („Wie kommt der Müller dazu, mir die Rede zu verbieten und sich als Teamchef aufzuspielen?“). Häufig betreffen die zu behandelnden Problemstellungen den Moderator selbst, was es für ihn schwierig macht, nicht auch inhaltlich

Stellung zu beziehen. Gehen die Emotionen hoch, hat der Moderator aus den eigenen Reihen einen schweren Stand. Diese Variante empfiehlt sich daher ausschließlich dort, wo das gesamte Team konfliktfrei und reif miteinander umgeht, sowie bei Themen, bei denen keine Konfrontation zu erwarten ist. Außerdem ist es unbedingt erforderlich, dass der Moderator aus dem eigenen Team seine Rolle von Anfang an klar und transparent definiert.

● **Der Chef als Moderator**

Diese Lösung ist eine der häufigsten in Unternehmen. Der Chef ist für das Thema verantwortlich, er will wissen, was seine Mitarbeiter darüber denken, und im Idealfall gleich entscheiden bzw. alle auf den richtigen Kurs zur Umsetzung bringen. Doch genau hier wird deutlich, wie schwierig diese Doppelrolle ist: Neutralität und unbeteiligtes Agieren sind in dem Fall nicht gewährleistet. Wie diese Gratwanderung trotzdem zum Erfolg führen kann, zeigen wir in Kapitel 5. Gerade weil diese Lösung häufig in der Unternehmensrealität vorkommt, haben wir ihr ein eigenes Kapitel gewidmet.

Was wird warum moderiert?

Je nach Inhalten und Zielsetzungen unterscheiden wir folgende Arten von Sitzungen:

● **Regelmäßige Besprechungen, z. B. von Führungsgremien, Teamsitzungen**

Diese Besprechungen haben oft gleichbleibende Tagungsordnungen (Standards) wie z. B. „Stand der Projekte“, „Budget“, „Personal“. Die Standardisierung erleichtert die Vorbereitung. Oft haben diese Besprechungen feste Rituale, laufen immer gleich ab. Der Moderator tut sich manchmal schwer, will er etwas ändern und neue Methoden einführen. Diese Routine kann dazu führen, dass klare Zielsetzungen bei den einzelnen Punkten fehlen.

Derartige Besprechungen sind vor allem durch die grundsätzliche Unternehmenskultur und die manchmal verfestigten Verhaltensmuster der einzelnen Teammitglieder geprägt. Macht- und Revierkämpfe können hier im Vordergrund stehen. Das ist gerade für einen jungen Moderator kein leichtes Spiel, da er erst Überzeugungsarbeit leisten und sich bewähren muss.

● **Unregelmäßige Meetings mit fixem Teilnehmerkreis**

Das größte Problem bei diesen, je nach Anlass und Notwendigkeit einberufenen Besprechungen kann die zeitliche Abstimmung zwischen den einzelnen Teilnehmern sein. Klare Zielsetzungen rücken dabei jedoch mehr in den Vordergrund, da es meist einen konkreten Grund für das Treffen gibt. Zielführend ist dabei ein vorheriges Einfordern der Tagungsordnungs-Punkte von *allen* Teilnehmern. Auch diese Meetings haben oft standardisierte Rituale, allerdings weniger festgefahren als bei regelmäßigen Besprechungen.

● **Aus gegebenem Anlass einmalig einberufene Sitzungen**

Hier ist der Teilnehmerkreis nicht fix, es werden je nach Sachthema Mitarbeiter unterschiedlicher Unternehmensbereiche eingeladen. Und genau hier sehen wir auch die größte Gefahr: Wer muss warum eingeladen werden? Wer ist verstimmt, wenn er nicht berücksichtigt wird und blockiert eventuell aus diesem Grund das Projekt? Macht es Sinn, nur aus taktischen Überlegungen Teilnehmer einzuladen, auch wenn sie inhaltlich wenig beizutragen haben?

Besprechungen dieser Art erfordern nicht nur aus diesen Überlegungen heraus wesentlich mehr Vorbereitungszeit für den Moderator bzw. den Leiter. Hier sind eine straffe Planung und eine genaue Festlegung der Agenda gefragt.

● **Informations-Meetings**

Ziel dieser Veranstaltungsform ist es, alle Teilnehmer auf den gleichen Wissensstand zu bringen. Meist informieren einer oder einige wenige die anderen Teilnehmer über einen bestimmten Sachverhalt. Die Präsentation der Inhalte nimmt einigen Raum ein, Visualisierung unterstützt die Botschaft. Schriftliche Informationsunterlagen für alle Teilnehmer sind wesentlich und in der Vorbereitung zu berücksichtigen. Oft schließt eine mehr oder weniger intensive Frageinheit und Diskussion an – und genau in diesem Fall ist der Moderator gefragt.

● **Meinungsaustausch-Meetings**

Bei solchen Treffen kann von einem unterschiedlichen Informationsstand der einzelnen Teilnehmer ausgegangen werden. Ziel des Meetings ist es, die unterschiedlichen Standpunkte auszuloten, Ideen, Meinungen und

Vorschläge zu sammeln. Dabei geht es nicht um die Bewertung, sondern um das Kennenlernen von Meinungen – eine Tatsache, die der Moderator immer wieder einfordern muss. Oft wird der Meinungsaustausch von Selbstdarstellern und Vielrednern gefährdet, die diese Plattform frei nach dem Prinzip nutzen: Es ist schon alles gesagt worden, nur nicht von mir! Wichtig sind aus diesem Grund die Festlegung von Zeitlimits und eine straffe Führung durch den Moderator.

● **Entscheidungs-Meetings**

Das Ziel ist hier eindeutig klar: Es geht darum, einen Beschluss zu fassen. Alle potenziellen Mitentscheider sollten daher anwesend sein. Der Erfolg oder Misserfolg eines Entscheidungs-Meetings wird an der Qualität des Beschlusses gemessen. Hilfreich sind daher ein einheitlich (hoher) Informationsstand aller Beteiligten und eine gute und straffe Vorbereitung des Moderators.

● **Workshop**

Die Bearbeitung eines konkreten Themas steht im Workshop im Vordergrund. Die Teilnehmer können aus einer Abteilung, aus mehreren Abteilungen oder auch aus mehreren Unternehmen kommen. In einem Workshop geht es primär um das Erarbeiten von Lösungen und Strategien, nicht vorrangig um konkrete Beschlüsse. Der Begriff Workshop wird jedoch gerne und häufig verwendet, ohne im Vorfeld klar zu definieren, was im jeweiligen Fall darunter verstanden wird.

Sinnvoll sind Workshops dort, wo das zu bearbeitende Thema hinsichtlich Umfang und Zeitbedarf den Rahmen eines normalen Meetings sprengen würde. Diese Veranstaltungen können von einem halben Tag bis zu mehreren Tagen dauern. Dem Moderator kommt die zentrale Rolle zu, die Interaktion der Teilnehmer zu fördern und sie in ihrem Bearbeitungsprozess zu unterstützen.

● **Seminar**

Im Seminar geht es in erster Linie um das Vermitteln von Wissen bzw. um das Erweitern von Kenntnissen und Fähigkeiten. Ein Seminar kann sowohl firmenintern wie auch -extern erfolgen, wobei der Moderator vorrangig die Rolle des Wissensvermittlers übernimmt und Inhalte präsentiert. Die Grenzen zum Vortragenden sind durchaus fließend. Grundsätzlich ist die Rolle des Moderators im Seminar jedoch auf die Einführung ins The-

ma, das Vorstellen der jeweiligen Experten und Vortragenden sowie auf das Leiten der anschließenden Fragestunde und Diskussion beschränkt.

● **Konferenz**

Wird die Themenvielfalt schließlich so groß, dass ein breiterer Rahmen dafür erforderlich ist, bietet sich eine Konferenz an. Ziele sind Informations- und Wissensvermittlung sowie Meinungsaustausch. Die Teilnehmergruppe ist weit gefasst und sollte aus allen Bereichen, die mit dem Thema befasst sind, kommen. Der Moderator bildet hier ein Bindeglied zwischen den einzelnen Vorträgen, Workshops und Informationsblöcken. Die Konferenz zählt auch zu den Großgruppenveranstaltungen, auf die wir in Kapitel 5 näher eingehen.

Die Aufgaben des Moderators und seine Rolle

Gute Moderatoren sind wie gute Taxifahrer: Sie führen die Teilnehmer schnell und sicher zum gewünschten Ziel. Dabei kennen sie alle Abkürzungen und umfahren Verkehrsbehinderungen.

Die Aufgaben des Moderators

Der Moderator hat aus unserer Sicht immer auch eine gewisse Machtposition, er leitet und führt durch die Veranstaltung. Er steht im Zentrum der Aufmerksamkeit und wird trotzdem seine Aufgabe mit und nicht gegen die Teilnehmer ausführen – er ist also auf deren Akzeptanz angewiesen.

Die konkreten Aufgaben des Moderators haben wir hier in drei Bereiche eingeteilt, je nachdem, wann sie zeitlich anfallen:

1. Aufgaben des Moderators im Vorfeld

- Abklären der Rahmenbedingungen und der Ziele mit dem Auftraggeber (extern oder intern)
- Vorbereitung und Planung
- Zeitplan festlegen
- Auswahl der Teilnehmer
- Raumerfordernisse erheben und deren Verfügbarkeit prüfen
- Tagungsordnungspunkte festlegen
- Einladungen verfassen und versenden
- Vorbereitung aller Teilnehmer auf das Meeting einfordern