



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.

# Downloads online unter: [www.haufe.de/arbeitshilfen](http://www.haufe.de/arbeitshilfen)

Exklusiv und kostenlos  
für Buchkäufer!



## Und so geht's:

- ➔ Einfach unter [www.haufe.de/arbeitshilfen](http://www.haufe.de/arbeitshilfen) den Buchcode eingeben
- ➔ Oder direkt über Ihr Smartphone bzw. Tablet auf die Website gehen



**Buchcode:**

TGA-HL12

## Kostenlose Downloads zu folgenden Themen:

- Betriebswirtschaft
- Recht und Geld
- Management
- Kommunikation und Soft Skills

# Moderation

Andreas Edmüller  
Thomas Wilhelm

6. Auflage

**HAUFE.**

# Inhalt

<b>Worauf es bei der Moderation ankommt</b>	<b>5</b>
▪ 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
<b>Eine Moderation vorbereiten</b>	<b>17</b>
▪ 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?	24
▪ Organisation und Logistik sorgfältig planen	25
▪ Worauf Sie bei der Einladung achten sollten	27
<b>Die Moderation durchführen</b>	<b>29</b>
▪ Mit der Einleitung die richtige Atmosphäre schaffen	31
▪ In der Arbeitsphase zu Ergebnissen kommen	34
▪ Zum Abschluss den Erfolg sichtbar machen	35

<b>Wie strukturiert man die Arbeitsphase?</b>	<b>37</b>
▪ Intensiv arbeiten in Kleingruppen	38
▪ Jeder Moderationsauftrag stellt andere Anforderungen	38
▪ Typische Arbeitsphasen	44
<b>Das Handwerkszeug des Moderators</b>	<b>57</b>
▪ Moderationstechniken	58
▪ Die Kunst, die richtigen Fragen zu stellen	92
▪ Wie Sie schwierige Situationen meistern können	101
<b>Die Moderation nachbereiten</b>	<b>111</b>
▪ Die Ergebnisse im Protokoll festhalten	112
▪ Erfolge sichern, aus Fehlern lernen	116
▪ Stichwortverzeichnis	123

## 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 Arbeits-

sitzungen 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 DV-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.