



Leseprobe

Christian Malorny, Marc Alexander Langner

Moderationstechniken

Werkzeuge für die Teamarbeit

ISBN (Buch): 978-3-446-41232-3

ISBN (E-Book): 978-3-446-41520-1

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-41232-3>

sowie im Buchhandel.

**Pocket Power**

Christian Malorny  
Marc Alexander Langner

# **Moderationstechniken**

Werkzeuge für die Teamarbeit

**3. Auflage**

**HANSER**

---

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

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.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2007 Carl Hanser Verlag München  
<http://www.hanser.de>

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäuml  
Herstellung: Ursula Barche  
Layout: Der Buch*m*acher, Arthur Lenner, München  
Grafiken: Halina Wojtusiak, München  
Umschlaggestaltung: Parzhuber & Partner GmbH, München  
Umschlagrealisation: MCP • Susanne Kraus GbR, Holzkirchen  
Druck und Bindung: Kösel, Krugzell  
Printed in Germany

ISBN 978-3-446-41232-3

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	5
1.1	Mit Moderation zur erfolgreichen Teamarbeit	5
1.2	Aufbau des Buches	5
<b>2</b>	<b>Grundlagen zur Teamarbeit, Moderation und Problemlösung</b>	7
2.1	Moderierte Teamarbeit – Denken im Dialog	7
2.2	Moderation im Problemlösungsprozess Die (Denk-)Werkstatt als Orientierung	8
2.3	Der Moderator	11
2.4	Das Team	17
2.5	Der Moderationsablauf	26
<b>3</b>	<b>Werkzeugkasten</b>	36
3.1	Grundlegende Basistechniken	36
3.1.1	Blitzlicht	38
3.1.2	Brainstorming	40
3.1.3	Fragetechniken	42
3.1.4	Kartenabfrage	45
3.1.5	Punktbewertung	48
3.1.6	Rückkoppelung	51
3.1.7	Tätigkeitskatalog	51
3.1.8	Themenspeicher	54
3.1.9	Umgang mit Konflikten	55
3.1.10	Untergruppen bilden	56
3.2	Analyse- und Aufbereitungstechniken	58
3.2.1	Baumdiagramm	58
3.2.2	Flussdiagramm	59

---

3.2.3	Interdependenzanalyse	62
3.2.4	Interessengruppenanalyse	65
3.2.5	Matrixdiagramm, Portfolio	66
3.2.6	Radardiagramm	67
3.2.7	Relationendiagramm	71
3.2.8	Ursache-Wirkungs-Diagramm	72
3.2.9	Zielanalyse	75
3.3	Suchtechniken	77
3.3.1	Brainwriting	77
3.3.2	Entscheidungsbaum/ Problemlösungsplan	80
3.3.3	Morphologischer Kasten	81
3.4	Prognosetechniken	86
3.4.1	Delphi	86
3.4.2	Netzplantechnik	88
3.4.3	Szenariotechnik	89
3.5	Bewertungstechniken	92
3.5.1	Kosten-Nutzen-Analyse	92
3.5.2	Nutzwertanalyse	93
3.5.3	Paarweiser Vergleich	94
3.5.4	Paretodiagramm	96
3.5.5	Wertschöpfungsanalyse	98
<b>4</b>	<b>Moderation von Telefonkonferenzen</b>	<b>101</b>
	Technische Vorbereitung	103
	Vorab-Unterlagen	104
	Detaillierte Tagesordnung	104
	Einweisung der Teilnehmer	105
	Start	107
	Aktive Gesprächssteuerung	107
	Methodeneinsatz	108
	Abschluss	110
	Literatur	111
	Anhang	113

---

# 1 Einleitung

## 1.1 Mit Moderation zur erfolgreichen Teamarbeit

Für erfahrene Moderatoren, Führungskräfte und Mitarbeiter, die in Teams arbeiten, ebenso wie für den Neuling werden die Grundzüge der Teamarbeit und des Moderierens umrissen und zahlreiche Techniken für unterschiedliche Aufgabenbereiche im Problemlösungsprozess erläutert. Im Sinne eines Werkzeugkastens bietet die systematische Darstellung die heute verfügbaren Techniken zur Problemlösung in Teams an.

Längst ist Teamarbeit zum Standard in Unternehmen geworden. Doch die Erfahrungen sind zwiespältig: Während die einen Teams zu immer neuen Spitzenleistungen gelangen, sind andere Unternehmen von den Ergebnissen enttäuscht. Fast immer ist der Grund in einer unzureichenden Moderation der Teams zu sehen, denn ohne Hilfestellung ist ein strukturiertes, zielgerichtetes Vorgehen der Teammitglieder kaum möglich.

## 1.2 Aufbau des Buches

Der erste Teil erläutert verschiedene Grundlagen zur Teamarbeit und Moderation von Teams im Rahmen eines strukturierten Problemlösungsprozesses. Ergänzt werden die Ausführungen durch die Darstellung zahlreicher hemmender (Klippen, Hürden, Fallen) und fördernder Faktoren (Katalysatoren), wie sie während der Problembearbeitung in Teams auftauchen können.

Der zweite Teil beschäftigt sich mit den praktischen Tech-

---

niken für Moderation und Problemlösung. Im Sinne eines Werkzeugkastens werden die einzelnen Techniken hinsichtlich ihrer Zielrichtung systematisiert und ihre Vorgehensweise beschrieben. Die Vorstellung der Moderations- und Problemlösungstechniken erfolgt dabei anwendungsorientiert: Jede Technik wird durch die Unterpunkte „Worum geht es?“, „Was bringt es?“ und „Wie gehe ich vor?“ erklärt. Auf eine betont kurz gefasste Erläuterung wurde geachtet. Damit kann sich der Anwender, entsprechend seiner Aufgabenstellung, sowohl Techniken für einen ganzheitlichen Lösungsprozess im Team zusammenstellen als auch einzelne Methoden zielgerichtet, z. B. zur individuellen Problemlösung, suchen. Ergänzend werden Hinweise gegeben, auf welche Faktoren bei Einsatz der Techniken besonders geachtet werden sollte.

Verwendete Symbole:



Tipps



Hürden und Stolpersteine



Stärken



Schwächen

---

## 2 Grundlagen zur Teamarbeit, Moderation und Problemlösung

### 2.1 Moderierte Teamarbeit – Denken im Dialog

Im unternehmerischen Alltag spielt das Zusammenarbeiten im Team eine entscheidende Rolle, um Probleme systematisch und nachhaltig zu lösen – besonders im Rahmen des Total Quality Management (siehe Pocket Power „TQM“). Es ist wichtig, dass Teamsitzungen in einer offenen, kreativen Atmosphäre ablaufen, welche die Teilnehmer zu neuen Ideen und Lösungsvorschlägen anregt. Diese Sitzungen bedürfen eines Moderators, der den Prozess der Problemanalyse und Lösungsfindung fördert und auf die Bedürfnisse der Teilnehmer abstimmt.

Die Begriffe *Moderation* und *Moderator* stammen aus dem Lateinischen und wurden vom lateinischen Verb „moderare“ abgeleitet, das übersetzt soviel wie „mäßigen“, „steuern“ oder „lenken“ bedeutet.

Im Folgenden werden wesentliche Aspekte der Phasen im Problemlösungsprozess und der Teamarbeit näher beleuchtet und die Funktion und Aufgabe des Moderators dargestellt. Ein Verständnis von Barrieren und Widerständen im Team sowie allgemein von den typischen Phasen einer moderierten Besprechung liefern die Basis für die Anwendung der Moderationstechniken.

---

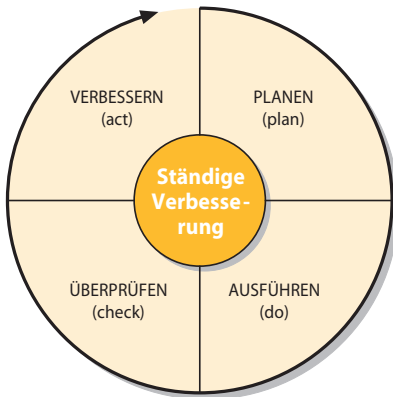


## 2.2 Moderation im Problemlösungsprozess Die (Denk-)Werkstatt als Orientierung

Die einzelnen Phasen im Problemlösungsprozess und ihre jeweiligen Herausforderungen werden im Folgenden vorgestellt.

### *Phasen im Problemlösungsprozess*

Die kontinuierliche Suche nach Ursachen von Problemen ist der Grundgedanke des Problemlösungsprozesses. Der von Deming entwickelte Prozess sieht eine schrittweise Verbesserung vor, die sich in die Aktivitäten Planen (plan), Ausführen (do), Überprüfen (check) und Verbessern (act) untergliedert (Bild 1). Durch ein mehrmaliges Durchlaufen kann das Problem weiter entschärft, Methoden und Maßnahmen können überprüft und Ergebnisse nach jedem Durchlauf standardisiert werden.



**Bild 1:** Zyklus der ständigen Verbesserung

## Plan

- ▶ Das entscheidende Problem ist üblicherweise nicht klar ersichtlich, es verbirgt sich hinter einem Berg weiterer Probleme. Umso wichtiger wird es somit, das „richtige Problem“ zu erkennen und zu beheben. Eine Situations- bzw. Istanalyse bildet die Basis des Problemlösungsprozesses. In dieser Phase werden systematisch Informationen und Daten über die dem Problem und seinem Umfeld zu Grunde liegende Situation gesammelt. Umfeldfaktoren, die einen direkten oder indirekten Einfluss ausüben bzw. selbst beeinflusst werden können, müssen bestimmt werden. Ergebnis ist eine vereinfachte, modellhafte Darstellung des Umfeldes. Der Festlegung der Betrachtungsgrenzen muss insofern große Bedeutung beigemessen werden, als hierdurch die grundsätzlichen Lösungsmöglichkeiten eingeschränkt werden.
- ▶ Im Rahmen einer Zieldefinition erfolgt die Erstellung eines formalen Ziels. Ein solches Ziel besteht meistens aus verschiedenen Unterzielen der beteiligten bzw. betroffenen Personen. Die einzelnen Unterziele dienen der präzisen inhaltlichen Darstellung dessen, was aus Sicht des Einzelnen erreicht werden soll; anders formuliert werden in dieser Phase die Sollvorgaben ermittelt.

## Do

- ▶ Die meisten Probleme müssen – um beherrschbar zu werden – zunächst strukturiert werden. Dabei sollen Strukturen, Zusammenhänge und/oder Gesetzmäßigkeiten erkannt und definiert werden. Sodann müssen die Problemursachen ermittelt, geordnet und bewertet werden. Der Zusammenhang bei komplexen Problemstellungen
-

gen droht mit der Zeit unübersichtlich zu werden. Umso wichtiger ist es somit, den aktuellen Stand der Diskussion – sowohl bezüglich ihrer Tiefe als auch ihres Umfanges – transparent werden zu lassen.

- ▶ Unter Berücksichtigung der Zielsetzungen und der herausgearbeiteten Problemursachen werden in dieser Phase die möglichen Alternativen zur Problembehebung ermittelt. Um zu verhindern, dass Lösungsansätze stets nur nach althergebrachten Schemata gesucht werden, dienen Methoden der Kreativitätssteigerung dazu, das Team für neue Ansätze zugänglich zu machen. Vorhandene Denk- und Verhaltensstrukturen werden dabei durchbrochen (siehe auch Pocket Power „Kreativitätstechniken“).

### Check

- ▶ Für die einzelnen Lösungsalternativen werden in der Folge die Konsequenzen bei ihrer Realisation bestimmt. Wenn Erfahrung und praktische Versuche sich als nicht tauglich bzw. nicht durchführbar erweisen sollten, kann auf eine Simulation ausgewichen werden.
  - ▶ Nachdem die Wirkung der einzelnen Lösungsvarianten ermittelt bzw. erarbeitet worden ist, werden die Ergebnisse im Hinblick auf die Zielsetzung und die Präferenzen der Entscheidungsträger miteinander verglichen und in einer Präferenzordnung der Alternativen zusammengeführt.
  - ▶ Bei der Auswahl der zu realisierenden Lösungsansätze dient die Präferenzliste in erster Linie als Entscheidungsgrundlage. Weitere, bis hierhin nicht einbeziehbare Kriterien können das Ergebnis modifizieren oder aber auch einzelne Maßnahmen zu einem Bündel zusammenfügen.
-

## Act

- ▶ Da der Lösungsprozess kein Selbstzweck, sondern eine sinnvolle und notwendige Aufgabe ist, sei die nun folgende Phase der Realisation nicht nur der Vollständigkeit halber erwähnt. Eine gute Moderation in einer Teamsitzung, in der potentielle Lösungen erdacht werden, sorgt mittels einer Liste klar definierter Aufgaben und Verantwortlichkeiten (mit dazugehörigem Zeitplan zur Realisierung) dafür, dass die beschlossenen Ideen auch umgesetzt werden.
- ▶ Aus der Überprüfung der Wirksamkeit der umgesetzten Lösung können sich wertvolle Hinweise für weitere Verbesserungen ergeben. Als vorteilhaft für diese Phase erweist sich eine gute Dokumentation der im Team erarbeiteten Lösungen, um den Entscheidungsprozess und auch die einzelnen Teilschritte nachvollziehbar zu gestalten.

## 2.3 Der Moderator

### *Funktion*

Dem Moderator kommt eine zentrale Funktion in einer Gruppe zu. Die Moderation dient in erster Linie zur Verbesserung der zwischenmenschlichen Kommunikation. Dennoch darf die Moderation selbst keinen Einfluss auf die inhaltliche Entwicklung eines Gespräches oder einer Diskussion zwischen den Teammitgliedern nehmen. Ein Moderator „coacht“ die Teilnehmer und den Kommunikationsprozess. Er sollte sich als Dienstleister verstehen und eine Art „Hebammenfunktion“ für neue Ideen entwickeln. Die Richtung

---

der Ideenfindung wird freilich immer von den Teilnehmern bestimmt. Genau in diesem Spannungsfeld zwischen methodischem Steuern und absoluter Neutralität liegt die „Kunst einer guten Moderation“. Diese Aufgabe kann er stets nur mit der Gruppe ausfüllen, nie gegen sie. Somit kommt der Akzeptanz eines Moderators eine entscheidende Rolle zu.

Diese lässt sich im Wesentlichen durch zwei Faktoren beeinflussen:

- ▶ durch die *methodische Kompetenz*, die das Beherrschen der einzelnen Techniken beinhaltet;
- ▶ zum anderen mittels der *sozialen Kompetenz*, die zur Regelung des Beziehungsgeflechts innerhalb einer Gruppe notwendig ist.



Die Akzeptanz des Moderators durch eine Gruppe wird ohne Frage von noch weiteren Faktoren mitbeeinflusst. Wenn beispielsweise eine große Unsicherheit bezüglich anstehender Veränderungen besteht oder den Teilnehmern der zu erwartende Ausgang der aktuellen Diskussion unbehaglich erscheint, wird die Akzeptanz des Moderators erschwert. Ebenso macht es einen Unterschied, ob die Person des Moderators

- von außerhalb des eigenen Unternehmens kommt,
- aus dem eigenen Unternehmen (aber einer anderen Abteilung) stammt,
- ein Teammitglied der Gruppe ist, das seine übliche Rolle zugunsten der Moderations-Aufgabe temporär in den Hintergrund treten lässt
- oder gar der eigene Chef als Moderator der Gruppe auftritt.

Jede Variante hat ihre Tücken und Hindernisse, ihre Vor- und Nachteile.



Der Moderator agiert in einer Rolle, deren Macht und Einfluß auf der Akzeptanz der Gruppe aufbaut. Der Verfall dieser Akzeptanz führt die Gruppe wahlweise zum Debattierclub oder lässt den Moderator zum Sündenbock verkommen. Akzeptanz gehört zu den wenigen nicht durch Hierarchien anweisbaren Eigenschaften.

Vor- und Nachteile der beschriebenen Varianten:

### **Der externe Moderator**

*Vorteil:* Ein unternehmensexterner Moderator steht in keinem direkten Abhängigkeitsverhältnis zum Auftraggeber, wodurch es ihm i.d.R. leichter fällt, neutral und unvoreingenommen zu sein. Er bringt den erforderlichen Abstand zur Gruppe mit, ist nicht „betriebsblind“ und mit Moderationsmethoden zumeist bestens vertraut. Darüber hinaus hat er Vergleichsmöglichkeiten mit anderen Unternehmen.

*Nachteil:* Eine externe Moderation ist häufig um einiges teurer als eine interne und erfordert einen deutlich größeren zeitlichen Vorlauf für die Suche und Auswahl eines Moderators, wenn dessen Arbeitsstil zu dem des Teams passen soll. Eine intensive Vorbereitungsphase mit Vorabgesprächen zwischen Moderator und Auftraggeber sowie ggf. den Beteiligten ist notwendig, da ein externer Moderator die betrieblichen Strukturen, die Unternehmenssituation, die Arbeitsabläufe und „Spielregeln“ im Unternehmen nicht kennt. Das Wissen um eine „hidden agenda“, in der Vergangenheit bereits erfolglos versuchte Lösungsansätze, die Erfahrung einer Gruppe mit externer Moderation oder auch um interne Koalitionen und ihre jeweiligen Interessen kann einen entscheidenden Erfolgsfaktor für eine gelungene Moderation darstellen.

## Der Moderator aus dem eigenen Unternehmen

*Vorteil:* Bei einem „intern externen“ Moderator aus dem eigenen Unternehmen (häufig jemand aus einer Stabsstelle wie z.B. der Personalentwicklung) hat man den Vorteil, dass dem Moderator das Unternehmen, die Abteilung, die Inhalte und womöglich der Arbeitsstil einer Gruppe bereits einigermaßen vertraut sind, ohne dass er selbst inhaltlich verstrickt ist.

*Nachteil:* Auch eine interne Moderation ist nicht vollkommen unabhängig vom internen Auftraggeber und somit dem Verfolgen betrieblicher Ziele. Allerdings ermöglicht das nur *indirekte* Unterstellungsverhältnis einen deutlich offeneren Umgang mit heiklen Themen als bei einer Moderation über ein Teammitglied oder den Vorgesetzten der eigenen Abteilung, daher ist der „Nachteil“ hier mit kleiner Einschränkung zu verstehen.

## Der Moderator aus dem eigenen Team

*Vorteil:* Bei einer teaminternen Moderation darf man annehmen, dass dem moderierenden Teammitglied die fachlichen Anforderungen, sozialen Konstellationen innerhalb der Gruppe, charakterlichen Eigenarten der Kollegen und die bisherigen Problemlösungsversuche bestens bekannt sind.

*Nachteil:* Die Moderation seitens eines Teamkollegen stellt hohe Anforderungen sowohl an das Team als auch an den Moderator, da beide Seiten für einen bestimmten Zeitraum die bisherige und gewohnte Rolle des moderierenden Teammitgliedes „vergessen“ müssen. Das klappt nur bei Themen, bei denen wenige Auseinandersetzungen zu erwarten sind bzw. bei Aufgabenbereichen, von denen das moderierende Teammitglied nicht direkt betroffen ist. Andernfalls haben die anderen Teammitglieder (oft berechnete) Befürchtungen, dass sich der Moderator nicht neutral gegenüber den verschiedenen Sichtweisen und Interessen der Gruppenmitglieder verhält und statt dessen versucht, auf Diskussionsverlauf und Ergebnisse im Eigeninteresse inhaltlich Einfluss zu nehmen.

Teaminterne Moderatoren sind noch weitaus stärker als unternehmensinterne Moderatoren gefordert, vorab ihre Rolle klar zu stellen und sich von impliziten Erwartungen und Vorurteilen der Gruppenmitglieder abzugrenzen.

### **Der eigene Chef als Moderator**

Als Vorgesetzter eines Teams oder einer Abteilung ist es für viele Führungskräfte verlockend, die zu aktuellen Themen, Problemen oder anstehenden Veränderungen einberufenen Meetings und Workshops gleich selbst zu moderieren, mit dem Wunsch, auf geschickte Art und Weise die Befriedigung des Informationsbedürfnisses der Mitarbeiter, erforderliche Zielvereinbarungen, Aufgabendelegation, Konfliktbereinigung und Nähe zu sowie Einbezug von Mitarbeitern miteinander zu verbinden. Denn das kommt ihrem Selbstverständnis eines pro-aktiven, zielgerichteten und gleichzeitig partnerschaftlichen Führungsstils entgegen.

*Vorteil:* Moderiert der Chef, ist die Entscheidungsbefugnis gleich mit vor Ort. Man kann also „hier und heute“ Entscheidungen treffen und muss keine Rücksprache mit höheren Instanzen führen. Der Vorgesetzte kennt seine Mitarbeiter und ihre Arbeitsweise vergleichsweise genau.

*Nachteil:* Das Problem einer Chef-Moderation liegt darin, dass ein Vorgesetzter häufig zumindest teilweise in bisherige Lösungsversuche involviert war, und manchmal sogar selbst das „Problem“ darstellt. Er befindet sich immer im Zielkonflikt zwischen seinen Interessen und denen seiner Mitarbeiter und ist von einer neutralen Grundposition am weitesten entfernt. Die für einen Moderator gebotene inhaltliche Zurückhaltung stellt an ihn hohe Anforderungen. Dieser Doppelrolle als Moderator und gleichzeitig Betroffener gerecht zu werden, ist eine Gratwanderung, die sehr viel Fingerspitzengefühl und Ausbrechen aus alten Gewohnheiten erfordert.

Moderiert der eigene Chef, steht schnell der Verdacht eines Manipulationsversuches bei den Mitarbeitern im



Raum. Außerdem gehen automatisch die üblichen „Spielchen“ unter den Mitarbeitern los, d.h. der Wunsch nach Selbstdarstellung, Profilieren vor dem eigenen Chef, „Dem-anderen-eins-auswischen“ etc.

Unter solchen Bedingungen sind Offenheit und Ehrlichkeit nur schwer zu realisieren. Da diese jedoch eine wesentliche Voraussetzung für ein kooperatives und konstruktives Arbeiten unter den Beteiligten darstellen, sollte eine Moderation seitens des Chefs nur in Ausnahmefällen in Erwägung gezogen werden.

### *Persönliche Voraussetzungen*

In vielen Moderatorbeschreibungen findet man eine schier unendliche Fülle von Eigenschaften, die ein Moderator mitbringen soll, ja angeblich muss. Menschliche Wärme und Toleranz, soziale Sensibilität, eine positive Grundeinstellung gegenüber Menschen, eine souveräne und ausgeglichene Körperhaltung, Sprachmelodie, Gestik und Mimik, eine schlafwandlerische Methodensicherheit, kompromisslose Neutralität zu jedem Zeitpunkt, ein untrügliches Gespür für Konflikte und Fettnäpfchen, der virtuose Spielwechsel von Sach- zu Meta-Ebene und umgekehrt, die Fähigkeit, Leistungsdruck zu mindern und turbulente und anstrengende Prozess in der Gruppe mit unerschütterlicher Gelassenheit souverän aufzufangen etc.

Die Suche nach solch einem „Übermenschen“ ist kurz, da aussichtslos.

*Lipp* und *Will* (1996) haben in einer Befragung erfahrener Moderatoren und Personalentwickler vier Elemente von „notwendigen, aber nicht illusorischen Anforderungen“ identifiziert, die sich ein Moderator durch etwas Übung und Erfahrungssammeln aneignen kann:

---