



Hochschule Kempten
University of Applied Sciences

Leitfaden zur Moderation





- Sie kennen den Nutzen der Moderation
- Sie kennen die Methoden der Moderation
- Sie können eine Moderation planen und durchführen



Moderationsmethoden

Rolle des Moderators

Fragetechniken

Feedbackregeln

Zum Schluss

Zweck:

Sammeln von Themen, Fragen, Ursachen, Ideen und Lösungen u.s.w.

Beschreibung:

- Moderator stellt eine bereits visualisierte Frage
- Moderator bittet Gruppe, die Antworten zuzurufen
- Alle Äußerungen werden auf Pinnwand, Flipchart oder Karten mitgeschrieben

Vorteile:

- Geringer Zeitaufwand
- Kreative Vielfalt wird durch gegenseitige Anregungen gefördert
- Gut bei "Praktikern", die meist ungern schreiben

Nachteile:

- Keine Anonymität
- Nicht alle Teilnehmer werden gleichermaßen einbezogen
- Mehrfachnennungen werden nicht sichtbar

Frage:

Was wird uns im Jahr 20xx maßgeblich prägen?

- Euro
- Datenautobahn
- Luf



Brainstorming als Kartenabfrage



Moderationsmethoden

Rolle des Moderators

Fragetechniken

Feedbackregeln

Zum Schluss

Zweck:

Sammeln und Strukturieren von Themen, Fragen, Ursachen, Ideen und Lösungen u.s.w.

Beschreibung:

- Moderator stellt eine bereits visualisierte Frage
- Moderator bittet Gruppe, die Antworten auf Karten zu schreiben
- Eingesammelte Karten werden vorgelesen, diskutiert und evtl. später strukturiert

Vorteile:

- Nennung ohne Hierarchien
- Alle werden beteiligt
- Mehrfachnennungen sichtbar!

Nachteile:

- Zeitaufwand
- Bei großen Gruppen / vielen Karten leicht unübersichtlich

Frage:

Welche Probleme sehe ich in unseren Abläufen ?

Bitte

- Groß und lesbar schreiben
- verständliche Aussagen
- eine Aussage pro Karte





Moderationsmethoden

Rolle des Moderators

Fragetechniken

Feedbackregeln

Zum Schluss

- Leitfrage
- Karten schreiben lassen (dazu Karten und Stifte vorbereiten)
- Karten einsammeln und anpinnen
- vor dem Anpinnen Karten laut vorlesen
- zu Themen clustern – dabei Ziel im Auge behalten
- Überschriften über Cluster



Moderationsmethoden

- **leserlich**
- max. 2 – 3 Zeilen pro Karte

Rolle des Moderators

- 1 Thema pro Karte

Fragetechniken

- Halbsätze statt Schlagwörter

Feedbackregeln

- Klein- und Großbuchstaben verwenden statt DRUCKSCHRIFT

Zum Schluss

- aus 4-6m Entfernung lesbar
- mit der breiten Seite des Stiftes schreiben



Moderationsmethoden

Rolle des Moderators

Fragetechniken

Feedbackregeln

Zum Schluss

Zweck:

- Übersicht über zu diskutierende Schwerpunkte herstellen
- Reihenfolge und Rangordnungen festlegen

Beschreibung:

- Plakat mit Thema, Rang, Punkte
- Abfrage (Karte/Zuruf) der zu bearbeitenden Themen
- Bewertung abfragen

Vorteile:

- Roter Faden für anschließende Diskussion

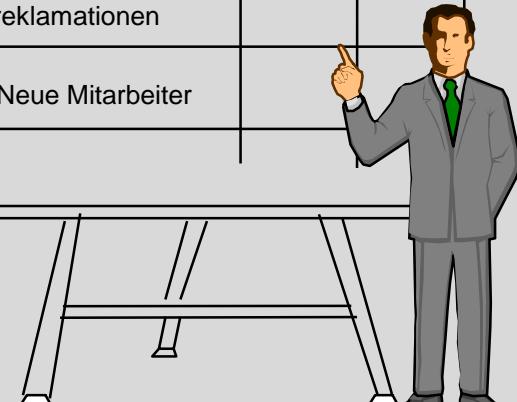
Nachteile:

- Zusätzlicher Aufwand, da Themen aus Karten- oder Zurufabfrage übertragen werden müssen

Frage:

Welche Themen müssen wir bearbeiten?

Thema	Punkte	Rang
Tag der offenen Tür		
Standort der Getränkeautomaten		
Steigende Kundenreklamationen		
Neue Mitarbeiter		





Moderationsmethoden

Rolle des Moderators

Fragetechniken

Feedbackregeln

Zum Schluss

Zweck:

- Aufnahme von Stimmungen, Wünschen, Konflikten, Überforderung etc.

Beschreibung:

- Anstoß durch Moderator oder Teammitglied
- auf die Situation zugeschnittene Transparenzfrage wird formuliert
- irgendein Teammitglied äußert sich zur Frage
- andere schließen sich an
- keiner muss etwas sagen
- zu Aussagen keine Stellungnahmen oder Diskussionen
- nach Blitzlicht: Diskussion oder Weiterarbeit

Vorteile:

- einfache, kurze Durchführung
- wertvolle Aussagen

Nachteile:

- oft mangelhafte Akzeptanz
- Antworten/Gruppenstimmung ist nicht festgehalten





Moderationsmethoden

Rolle des Moderators

Fragetechniken

Feedbackregeln

Zum Schluss

Zweck:

- Parallelisierung von Arbeitsabläufen im Rahmen der Gruppenarbeit (bei hohem Arbeitsumfang)

Beschreibung:

- Gemeinsames Bilden von Arbeitspaketen und Kleingruppen (sinnvoll 2-6 Leute pro Kleingruppe)
- Abarbeitung Arbeitspakete
- Präsentieren und Diskutieren der Ergebnisse im Plenum
- Ergebnisse zu einem gemeinsam akzeptierten Gruppenergebnis verabschieden

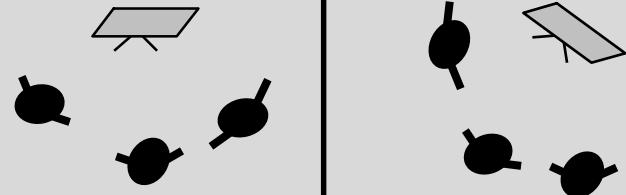
Vorteile:

- Hohes Arbeitspensum möglich
- Effektives Arbeiten mit vielen Personen

Nachteile:

- Ergebnis-Akzeptanz aller ist schwerer herstellbar
- Eingeschränktes Betrachtungsfeld in den Kleingruppen

Wie stellen wir sicher,
dass unser neues
Produkt pünktlich
fertig wird?



Welche Vertriebswege
wollen
wir für unser neues
Produkt nutzen?



Wie müssen wir den
Preis für
unser neues Produkt
gestalten?



Moderationsmethoden

Rolle des Moderators

Fragetechniken

Feedbackregeln

Zum Schluss

Zweck:

Einsatz von PC, Beamer zur Umsetzung bekannter Moderationsmethoden (Brainstorming, Themenspeicher, etc.).

Beschreibung:

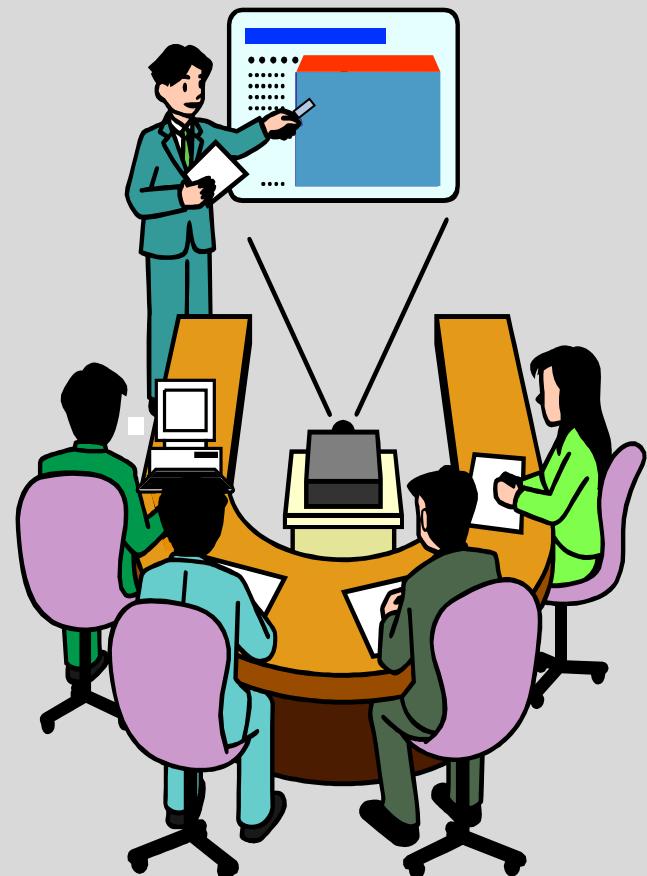
- Statt Pinnwand, Karten wird PC u. Beamer genutzt
- Moderator achtet darauf, dass visualisierter Inhalt dem Konsens der Gruppe entspricht
- geeignet für Brainstorming / Mindmap

Vorteile:

- schnelle effiziente Durchführung
- keine unleserliche Handschriften
- sofortige Ergebnissicherung

Nachteile:

- Einzelantworten/Gruppenstimmung nicht festgehalten
- Prozess der gemeinsamen Gruppenarbeit nicht immer einsehbar
- Bearbeitung/Visualisierung mit Software (Powerpoint) oft schwer möglich



Einpunktabfrage



Moderationsmethoden

Rolle des Moderators

Fragetechniken

Feedbackregeln

Zum Schluss

Zweck:

- Schaffung von Transparenz
- Unterstützung bei der Entscheidungsfindung

Beschreibung:

Moderator fordert die Teilnehmer auf, eine visualisierte Frage durch das Kleben eines Punktes (pro Teilnehmer) zu beantworten.

Beispiele:

- Wie wichtig ist das Problem für mich?
(Schätzskala mit "++, +, -, --")
- Meine Erfahrungen mit.... sind" (Schätzskala mit "gut –eher gut - eher schlecht-schlecht")

Zweidimensionale Darstellung mit 2 Fragen z.B.:

- Wie zufrieden bin ich 1. mit dem Ergebnis und 2. unserer Zusammenarbeit?

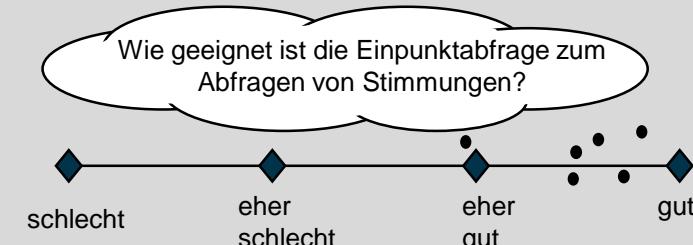
Vorteile:

- Viele Anwendungsmöglichkeiten
- Stimmungen können einfach transparent gemacht werden

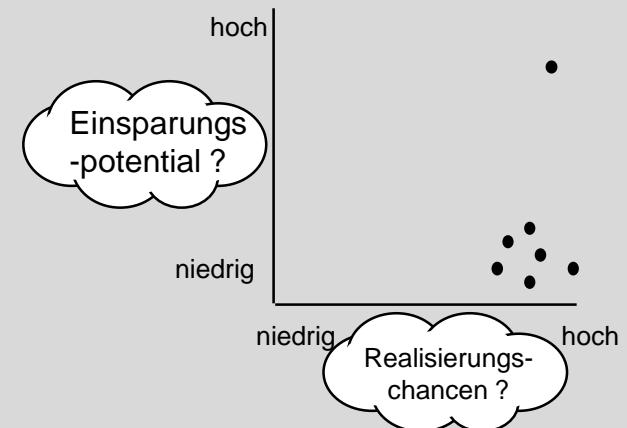
Nachteile:

- Keine

Eindimensionale Einpunktabfrage



Zweidimensionale Einpunktabfrage



Mehrpunktabfrage



Moderationsmethoden

Rolle des Moderators

Fragetechniken

Feedbackregeln

Zum Schluss

Zweck:

- Festlegung von Rang,- und Reihenfolgen
- Herbeiführung von Entscheidungen bei einfachen Alternativen

Beschreibung:

- Visualisierte Frage wird durch das Kleben mehrerer Punkte beantwortet
- Anzahl der Punkte pro Teilnehmer = Anzahl der Alternativen / 2
- Max. 2 Punkte häufeln
- Anschließend diskutieren (Konsens)

Vorteile:

- Schnelle Durchführung
- Alle Teilnehmer an Entscheidung beteiligt
- Keine unnötigen Diskussionen

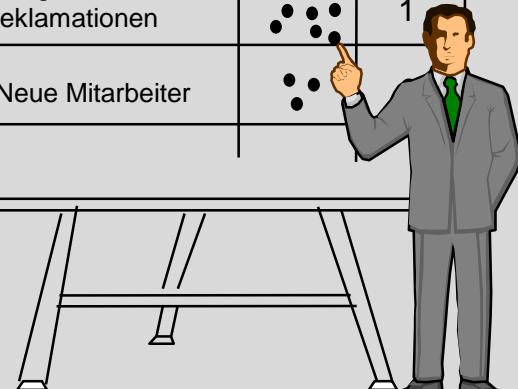
Nachteile:

- Abstimmung statt Teamkonsens
- Zu global bei komplexen Zusammenhängen

Frage:

Welche Themen sind uns am wichtigsten?

Thema	Punkte	Rang
Tag der offenen Tür	• •	2
Standort der Getränkeautomaten	•	4
Steigende Kundenreklamationen	• • • •	1
Neue Mitarbeiter	• •	



Mehrpunktfrage



Moderationsmethoden

Rolle des Moderators

Frage-techniken

Feedbackregeln

Zum Schluss

Welche dieser Aspekte müssen wir vordringlich aufgreifen,
um einen kulturellen Veränderungsprozeß zu initiieren?
(6 Punkte, max. 2 pro Feld)



Vorgehensweise zur Priorisierung mit Punktbewertung



Moderationsmethoden

Rolle des Moderators

Fragetechniken

Feedbackregeln

Zum Schluss

1. Transparenzfrage visualisieren

**Welche Themen
wollen wir
priorisieren ?**

2. Punkte verteilen

- Punkte = Anzahl Themen / 2

3. Rangliste bilden



Moderationsmethoden

Rolle des Moderators

Frage-techniken

Feedbackregeln

Zum Schluss

Zweck:

- Transparente Dokumentation von Aufgaben
- Erleichtert das Controlling der Aufgabenerledigung

Beschreibung:

- Sobald in Teams Weiterarbeiten oder Aktionen zur Umsetzung einer Lösung vereinbart werden
- Matrix mit Was?, Macht wer ? (hier nur Anwesende eintragen!), Mit wem?, Bis wann ? (möglichst als Datum formuliert)

Vorteile:

- Transparente Checkliste für alle
- Weniger wird vergessen
- Akzeptanz der Maßnahmen

Nachteile:

- Keine

Was	macht wer mit wem	bis wann
Darstellung des Ist-Ablaufs des Prozesses "Leiterbahnen ätzen"	H. Salpeter Fr.Kupfer	1.10.97
Anstoß des H. Sell (Vertrieb) das Lastenheft zum Produkt X fertig zu stellen	H.Lästig H. Sell	27.8.97
Angebot über 10 kg Lötpaste "Glibbrig" bei Lieferant Y einholen	H. Salpeter	1.10.97
Ermittlung des Stückzahlverlaufes bei Produkt Z für die nächsten 5 Jahre	H. Oft mit Vertrieb	1.10.97

Moderierte Diskussion



Moderationsmethoden

Rolle des Moderators

Fragetechniken

Feedbackregeln

Zum Schluss

Zweck:

- Unterschiedliche Sichten werden im Team diskutiert
- Fördert das gemeinsame Verständnis

Beschreibung:

- Normale Diskussion, die moderiert wird
- Moderator unterstützt die Mitglieder dabei, achtet auf vereinbarte Regeln, macht auf Abweichungen aufmerksam, auf mögliche Störungen, die die Arbeit blockieren
- Moderator fasst Zwischenergebnisse, offene Fragen, Aufgaben etc. zusammen und visualisiert diese
- Moderator achtet darauf, dass der rote Faden nicht verloren geht



Ursache-Wirkungs-Diagramm



Moderationsmethoden

Rolle des Moderators

Fragetechniken

Feedbackregeln

Zum Schluss

Zweck:

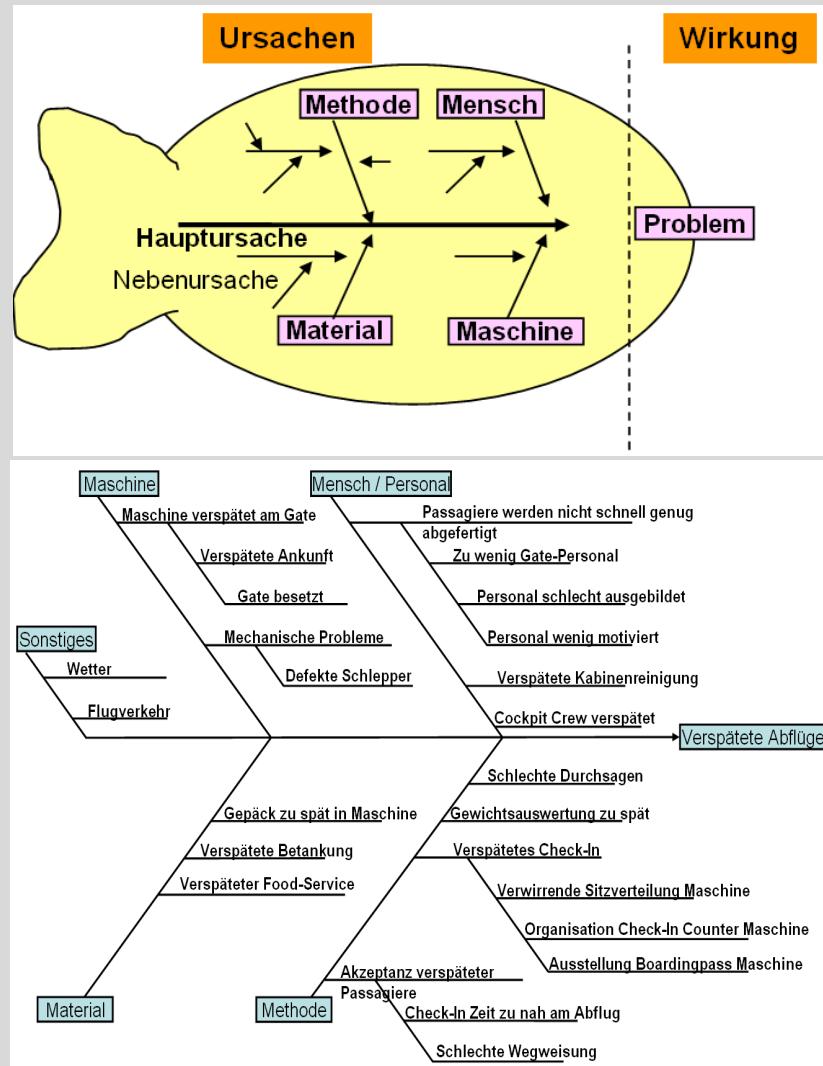
- Dient der Ursachenfindung zu einem Problem

Beschreibung:

- Der Moderator stellt der Gruppe eine vorbereitete Fischgrätenstruktur vor.
- Am Kopfende wird das Problem bzw. die Wirkung eingetragen. Die Hauptgräten werden mit Überschriften versehen, welche die wichtigsten Einflussgrößen oder Ursachen enthalten.
- Der Moderator stellt Frage nach Ursachen. Die Antworten werden vom Moderator an Gräten festgehalten.
- Wichtig: Jede Ursache so oft wie möglich (ca. 5 Mal) vom Moderator hinterfragen (Warum ...)

Vorteile:

- strukturierte Vorgehensweise
- Aufmerksamkeit auf Überbegriffe
- Einsicht in Zusammenhänge





Moderationsmethoden

Rolle des Moderators

Frage-techniken

Feedbackregeln

Zum Schluss

Zweck:

- Intensive Bearbeitung eines Themas
- Finden von Lösungsansätzen und evtl. auftretender Widerstände

Mangelnde Weiterbildungsmöglichkeiten

Beschreibung:

- Der Moderator stellt Pinwand mit vier Feldern vor
- Bezeichnung der einzelnen Felder und die zugehörigen Fragen hängen von Zielsetzung und Thema ab
- die Antworten selbst werden vom Moderator im jeweiligen Quadranten festgehalten

Ursachen

- Kein Budget vorhanden
- keine Planung von Maßnahmen
- schwierige wirtschaftliche Situation

Lösungen

- Weiterbildungsmaßnahmen planen
- Geld dafür in Budget einstellen

Mögliche Widerstände

- schwierige wirtschaftliche Situation

Maßnahmen

- Jeder meldet seinen Weiterbildungswunsch an den Chef
- Gespräch mit Buchhaltung wegen Budgetplanung

Vorteile:

- Strukturierte Vorgehensweise bei der Problemdiskussion und Lösungssuche ist vorgegeben



Moderationsmethoden

Rolle des Moderators

Fragetechniken

Feedbackregeln

Zum Schluss





Moderationsmethoden

Rolle des Moderators

Fragetechniken

Feedbackregeln

Zum Schluss

- Was sollte ein Moderator tun?
- Was sind seine Aufgaben?
- Wie sollte er sich Verhalten

→ Do's

- Was sollte der Moderator auf keinen Fall tun?
- Womit schadet er der Gruppenarbeit?
- Wie sollte er sich nicht verhalten?

→ Dont's



Moderationsmethoden

Rolle des Moderators

Frage-techniken

Feedbackregeln

Zum Schluss

Zweck:

Voraussetzungen für gute Entscheidungsfindung und Konfliktlösung

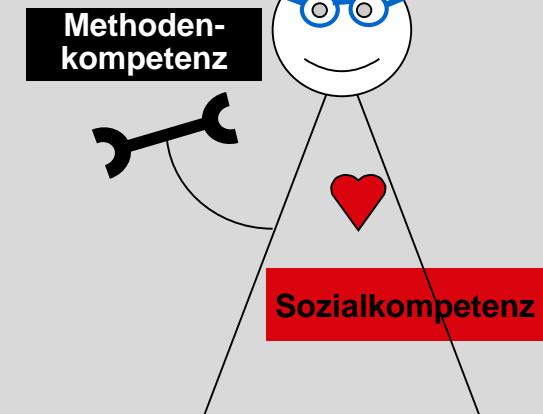
Do's:

- allparteilich sein
- neutral sein
- Gespräch leiten
- beim Thema bleiben
- Interesse wecken
- Zwischenergebnisse festhalten
- Vorbereitung Material u. Methoden
- andere Meinungen akzeptieren
- Sinn/Überzeugung vermitteln
- Nachbereitung

Dont's:

- Beleidigungen
- inhaltliche Richtung geben
- vom Thema abschweifen
- Roten Faden verlieren
- Sympathie für einzelne zeigen
- Meinung Schwächer unterdrücken
- Nicht auf Fragen eingehen
- Methoden aufzwingen

Zielorientierung



Beachten:

Trennung zwischen Moderator und „Fachmann-Sein“

Unterschied Gruppen leiten – Gruppen moderieren



Moderationsmethoden

Rolle des Moderators

Fragetechniken

Feedbackregeln

Zum Schluss

	Gruppen leiten	Gruppen moderieren
Moderationsmethoden	Als Leiter einer Gruppe bin ich inhaltlich beteiligt u. bewerte die Aussagen anderer.	Als Moderator einer Gruppe bin ich inhaltlich neutral.
Rolle des Moderators	Bei der Vorbereitung und Durchführung einer Besprechung konzentriere ich mich nur zum Teil auf Methoden und Verfahrensweisen. Mein Hauptaugenmerk liegt auf dem Inhalt.	Als Moderator konzentriere ich mich schwerpunktmäßig auf Methoden und Verfahrensweisen.
Fragetechniken	Als Leiter ist häufig meine Willensdurchsetzung gefragt.	Als Moderator bin ich ausschließlich für den Willensbildungsprozess der Gruppe verantwortlich; dies unter Beachtung der Gleichwertigkeit aller Teilnehmer und Beiträge.
Feedbackregeln	Als Leiter gebe ich Arbeitsziele vor.	Als Moderator stimme ich die Ziele der Gruppe ab.
Zum Schluss	Als Leiter gebe ich in der Regel ein Protokoll der Sitzung ab.	Als Moderator ist es eine wichtige Aufgabe, die Vereinbarungen, Ergebnisse und Arbeitsschritte offen und simultan zu visualisieren.



- ...sind offene Fragen (W-Fragen)
- ...sollen zum Nachdenken anregen
- ...sind positiv formuliert
- ...sprechen den Teilnehmer direkt an
- ...fordern zu einer Handlung auf

Moderationsmethoden

Rolle des Moderators

Fragetechniken

Feedbackregeln

Zum Schluss

z.B.:

- Wie müssen Sie sich als Moderator verhalten?
- Was brauchen Sie um eine MOVE-Gruppe zu moderieren?
- Welche Themen werden Sie mit Moderationstechniken bearbeiten?

Übung zu Transparenzfragen



Bilden Sie für folgende Vorgänge in einer Moderation die Transparenzfragen
(mind. 2 pro Vorgang)

Moderationsmethoden

Rolle des Moderators

Fragetechniken

Feedbackregeln

Zum Schluss

Nr.	Vorgang	Transparenzfragen
1	Erwartung der Teilnehmer	
2	Themensammlung	
3	Themen auswählen	
4	Ist-Zustand beschreiben	
5	Soll-Zustand beschreiben	
6	Ursachen suchen	
7	Ursachen bewerten	
8	Lösungen suchen	
9	Mögliche Widerstände suchen	
10	Maßnahmen planen	
11	Zufriedenheit mit Ergebnissen	

Lösung zu Transparenzfragen



Bilden Sie für folgende Vorgänge in einer Moderation die Transparenzfragen
(mind. 2 pro Vorgang)

Moderationsmethoden

Rolle des Moderators

Fragetechniken

Feedbackregeln

Zum Schluss

Nr.	Vorgang	Transparenzfragen
1	Erwartung der Teilnehmer	Was erwarten Sie sich vom Seminar? vom heutigen Tag
2	Themensammlung	Welche Themen sollen wir heute bearbeiten?
3	Themen auswählen	Welches Thema möchten Sie weiter bearbeiten?
4	Ist-Zustand beschreiben	Welchen Zustand finden wir heute vor?
5	Soll-Zustand beschreiben	Wie wünschen wir uns den Zustand?
6	Ursachen suchen	Welche Ursachen gibt es?
7	Ursachen bewerten	Welches sind die 3 wichtigsten Ursachen? → Punkte kleben
8	Lösungen suchen	Welche Lösungsmöglichkeiten sehen wir?
9	Mögliche Widerstände suchen	Was könnte gegen unsere Lösung sprechen?
10	Maßnahmen planen	Welche Maßnahmen führen uns zum Ziel?
11	Zufriedenheit mit Ergebnissen	Wie zufrieden sind Sie mit dem heutigen Ergebnis? → Stimmungsbarometer



Moderationsmethoden

Rolle des Moderators

Fragetechniken

Feedbackregeln

Zum Schluss

Geben:

- Was habe ich wahrgenommen?
„Ich habe gesehen ...“
- Wie hat das auf mich gewirkt?
„Desinteresse, Ärger, Spaß“
- Was würde ich mir wünschen?
„Tipp“

Nehmen:

- Mund halten und zuhören!
- Nicht jeden Schuh anziehen
- Mitnehmen was passt
- Danke sagen

Checkliste zur Moderationsvorbereitung



Moderationsmethoden

Rolle des Moderators

Fragetechniken

Feedbackregeln

Zum Schluss

	Moderationsvorbereitung (Inhaltliche Vorbereitung – Inhalt / Zielsetzung)	Erledigt?
	Was?	
	Worum geht es?	
	Weiß ich genug zum Thema und zur Zielsetzung, oder muss ich noch etwas in Erfahrung bringen?	
	Muss ich Visualisierungen herstellen (lassen) – wovon?	
	Brauche ich Handouts / Kopien für die Teilnehmer – wie viel?	

	Methodische Vorbereitung (Ablauf)	Erledigt?
	Was?	
	Wie werde ich die Gruppe zum Ziel führen?	
	Welche Rahmenbedingungen bestehen?	
	Wie gestalte ich den Einstieg	
 die Themensammlung / -abstimmung	
 die Prioritätensetzung	
 das Bearbeiten von Thema 1 / Thema 2	
 das Planen von Maßnahmen	
 den Abschluss	
	Wie formuliere ich die visualisierte Einstiegsfrage?	
	Welche Spielregeln sind notwendig?	

Checkliste zur Moderationsvorbereitung



Moderationsmethoden

Rolle des Moderators

Fragetechniken

Feedbackregeln

Zum Schluss

Organisatorische Vorbereitung (Zeit / Raum / Medien)	Erledigt?
Was?	
Wann soll die Besprechung stattfinden?	
Wie lange so sie (maximal) dauern?	
Wo soll sie stattfinden?	
Welche Medien brauche ich dazu?	
Was muss ich vorbereiten (lassen) ?	
Wie muss die Einladung aussehen?	

Persönliche Vorbereitung (Teilnehmer)	Erledigt?
Wer?	
Wer wird mit dabei sein (Zielgruppe) ?	
Wie ist die Zielgruppe zusammengesetzt? - hierarchisch	
- funktional	
- nach Interessenlage	
Was wollen die einzelnen Teilnehmer (Ziel, Absichten) ?	
Was wissen die Teilnehmer (Vorwissen, Fachwissen) ?	
Worauf muss ich (besonders) achten?	
Kann ich mir den Besprechungsraum vorher schon ansehen?	

Checkliste zum Erstellen der Einladung



Moderationsmethoden

Rolle des Moderators

Frage-techniken

Feedbackregeln

Zum Schluss

Info über:	Muss	Kann
Zeit:	Tag, Uhrzeit, geplante Dauer	Pausenregelung
Ort:	Detailliert bis zur Raumnummer	Anreisemöglichkeit Lageplan Anfahrtswege Tel.-Nr. Ansprechpartner
Grund:	Anlass, Thema	Erläuterung
Ziel/e:	Möglichst genaue Zieldefinition zu jedem Tagesordnungspunkt	Begründung Vorab Infos Erwartungen
Ablauf:	Tagesordnung	Referatsdauer Diskussionsdauer
Beteiligte:	Leiter / Moderator Teilnehmer Gäste	Teilnehmer: Name, Funktion... Protokollführer



Moderationsmethoden

Rolle des Moderators

Fragetechniken

Feedbackregeln

Zum Schluss

- Fotografieren der bearbeiteten Pinnwände und Flipcharts (Reihenfolge beachten)
- Ablegen der Fotos am Workshop-Workspace
- Evtl. (falls nicht schon geschehen) Eintragen der Maßnahmen in Datenbank
- Erstellen und versenden des Workshopprotokolls
- Verfolgen der Maßnahmen / Wirksamkeitsprüfung
- Nach Abschluss der letzten Workshopmaßnahmen: informieren über den erfolgreichen Abschluss

Moderationsfahrplan



Frage	Methode	Methode (Alternativ)	Dauer
Wie wichtig ist für Sie „Kommunikation“	Einpunktfrage		10 Min.
Welche Erwartungen haben Sie an das Seminar?	Kartenabfrage		20 Min.
Welche Themen der Kom. sind für Sie besonders wichtig?	Mehrpunktfrage		10 Min.
Entwickeln Sie eine Veranstaltung zu folgendem Themenbereich „...“	Gruppenarbeit		30 Min.
Stellen Sie das Ergebnis im Plenum vor	Präsentation		Gruppe 10 Min.