



Moderieren • Projektieren • Präsentieren: Methoden trainieren

2. Auflage

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL · Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG
Düsselberger Straße 23 · 42781 Haan-Gruiten

Europa-Nr.: 73066

Leitung des Arbeitskreises und Lektorat:

Georg Schuhmann, Diplom-Wirtschaftspädagoge, Dozent

Autoren:

Prof. Dr. Klaus Höfle	Lehrbeauftragter
OStR Helmut Preis	Lehrer
StD Georg Schuhmann	Dozent
Dr. Thomas Vollmar	Trainer, Coach, Lehrbeauftragter

Mitarbeit:

Dennis Ripp	Educational Advisor
David Baunggaard	Educational Advisor

Das vorliegende Buch wurde auf der **Grundlage der neuen amtlichen Rechtschreibregeln** erstellt.

Microsoft Office, Microsoft Excel und **Microsoft Word für Windows** sind eingetragene Warenzeichen der Microsoft Corporation. **Windows** ist eine Kennzeichnung der Microsoft Corporation.

Mindview 4 Business und **MindView 4 Viewer** sind Marken der MatchWare GmbH.

PinKing ist ein eingetragenes Warenzeichen von Anne Stein.

Die Wiedergabe von Warenzeichen (Marken) etc. in diesem Buch (inkl. CD) berechtigt auch ohne gesonderte Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass diese Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetze frei verfügbar wären und daher benutzt werden dürfen.

Autoren und Verlag übernehmen keine Verantwortung und keine Haftung für Folgeschäden, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der Programme und Materialien entstehen können.

2., aktualisierte und erweiterte Auflage 2012

Druck 5 4 3 2 1

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da sie bis auf die Behebung von Druckfehlern untereinander unverändert sind.

ISBN: 978-3-8085-7307-5

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2012 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten

Umschlaggestaltung: idüll, Ulrich Dietzel, 60329 Frankfurt/Main

Satz und Grafik: Punkt für Punkt GmbH · Mediendesign, 40549 Düsseldorf

Druck: M. P. Media-Print Informationstechnologie GmbH, 33100 Paderborn

Leitung und Lektorat: Georg Schuhmann

Autoren

Dr. Klaus Höfle; Diplom-Wirtschaftspädagoge, Professor, Giengen

Dr. Höfle ist Bankkaufmann und studierte an den Universitäten Nürnberg und München Wirtschaftspädagogik und Psychologie. Er promovierte mit einer Studie über die betriebliche Weiterbildung zum Dr. phil. Dr. Höfle ist Fachleiter und Professor an der Dualen Hochschule – außerdem Gründer und Geschäftsführer des Münchner Managementforums und Stairconsult. Er hat Lehraufträge an den Hochschulen München, Bielefeld und Biberach.

Helmut Preis; Diplom-Handelslehrer, Diplom-Betriebswirt (FH), Pirmasens

Er absolvierte ein anwendungsbezogenes Studium an der Fachhochschule für Betriebswirtschaft in Ludwigshafen und ein pädagogisches Studium zum Diplom-Handelslehrer an der Universität Saarbrücken und ist Lehrer an berufsbildenden Schulen. Er verfügt auch als Tutor und Dozent bei Fernlehrinstituten, Volkshochschulen, Industrie- und Handelskammern sowie der Meisterschule über Erfahrungen in der beruflichen Fort- und Weiterbildung.

Georg Schuhmann; Diplom-Wirtschaftspädagoge, Studiendirektor, Mannheim

Nach der Lehre und dem Abitur studierte er in Heidelberg und Mannheim Pädagogik, Germanistik und Wirtschaftswissenschaften. Seit 1973 hat er Erfahrung in der Lehrerfortbildung, als Kursleiter bzw. Prüfungsvorsitzender bei Seminaren zur Sozialpsychologie, Berufspädagogik und Lehrmethoden an Volkshochschulen, Berufsakademien, Fachhochschulen und als Fachbuchautor.

Dr. Thomas Vollmar; Trainer und Coach, Wiesloch

Er studierte Politikwissenschaft und Germanistik und promovierte über „den Einfluss von Kommunikation auf das Leistungsverhalten von Mitarbeitern“. Von 1990 arbeitete er als Dozent und Bereichsleiter bei der Deutschen Angestellten-Akademie in der Fort- und Weiterbildung. 1997 gründete er v+w training und beratung und ist seitdem Trainer und Coach in Industrie- und Handelsunternehmen. Seit 2003 ist er zusätzlich Lehrbeauftragter an der Fernhochschule Hamburg.

Was Sie von diesem Buch erwarten können

Situationen

Jedes Kapitel beginnt mit der lebendigen Darstellung einer konkreten Situation, an der die Problematik deutlich wird. Beispiele:

- In Ihrem Seminar/Ihrer Schule sollen Sie die Vorbereitung einer Studienfahrt moderieren, ein Projekt managen und die Ergebnisse allen präsentieren.
- Sie sind eines Tages Abteilungsleiter eines mittelständigen Betriebes, dessen Kollegen total zerstritten sind. Was unternehmen Sie dann?

Methoden

- Die Arbeit des Dozenten wird durch die methodisch-didaktische Aufbereitung ergänzt.
- Eine abwechslungsreiche Darstellungsweise erleichtert das Selbststudium.
- Jedes Kapitel wird auf **das Wesentliche konzentriert** angeboten und durch besonders wichtige bzw. aktuelle Themen ergänzt.
- Konkrete **Beispiele** können Sie auf Ihre Übungen übertragen und anwenden.
- **Bilder, grafische Darstellungen und Farbsymbole** erleichtern Ihnen das Verständnis und erhöhen die Behaltensquote.
- Fachwissenschaftliche Aussagen finden Sie in die **Sprache** des gebildeten Laien übersetzt.
- Software und zusätzliche Dokumente auf der dem Buch beigelegten **CD** ergänzen die Anwendung des im Buch Dargestellten.

Inhalte

Wir gehen von den Erwartungen der neuen Lehrpläne aus und übernehmen in diesem Buch die Inhalte der **Rahmenstoffpläne** und der **Lernziele**. Dieses Arbeitsmaterial wurde in vielen Seminaren zur Vorbereitung auf die Prüfung erprobt. Beispiele:

- Die **Moderationsmethode** ist eine wertvolle Hilfe, um möglichst alle Beteiligte, Betroffene und Interessierte einzuladen, an der Lösung mitzuwirken. Das hat zwei Vorteile: Wir nutzen den Sachverstand aller und binden diese gleichzeitig emotional in den Lösungsprozess ein.
- In einem **Projekt** realisieren wir eine einmalige neue und große Aufgabe. Sie lernen in diesem Buch, ein Projekt zu planen und durchzuführen.
- Die **Präsentation** ist die Darstellung eines Themas vor einem größeren Kreis. Wenn sie dieses Buch bearbeitet haben, können Sie in aufeinander abgestimmten Schritten eine eigene Präsentation erfolgreich erstellen und vortragen.
- Im Kapitel **Methoden** trainieren Sie leichter zu lernen, wenden Moderationsmethoden an, visualisieren mit verschiedenen Medien und erfahren, wie Sie Sachtexte professionell bearbeiten können.

Im gesamten Buch steht die Förderung der **Methodenkompetenz** und somit das Anwenden des Erlernen im Vordergrund.

Fragen, Aufgaben, Übungen

Jeder Themenkreis schließt mit Fragen, Aufgaben und Übungen ab, die Ihrer Selbstkontrolle und der Wiederholung dienen. Bei den kreativen und aktiven Arbeitsformen können Sie die Anwendung der erworbenen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten bei Ihren schulischen Aktivitäten trainieren.

Auf der dem Buch beigelegten **CD** sind **Software-Produkte** (Demoversionen/zeitlich begrenzte Vollversionen von Mindview und PinKing) enthalten, die Sie in Verbindung mit Übungen des Buches einsetzen können. Die CD enthält darüber hinaus einen interaktiven Workshop zur professionellen Informationsbeschaffung (**Workshop Internet-Recherche**) und praktische **Arbeitshilfen** für das elektronische Informationsmanagement sowie ergänzende **Trainingsmodule (Repetitorium, Übungen, Glossar, Links)**.



Viel Erfolg und Freude beim Erweitern Ihrer Fähigkeiten!

Mannheim, im Sommer 2012

Georg Schuhmann

Vorwort

„Wer Liebe predigt, lehrt nicht lieben, sondern predigen.“

Wer über neue Methoden schreibt, muss sie auch anwenden!

Das realisieren die Autoren dieses Buches wieder einmal meisterhaft: Sie erläutern die Methoden nicht nur genau, sondern üben auch jeden Schritt ein, einige ausführlich, die anderen nur so viel wie notwendig. Dadurch verbinden sie Genauigkeit mit Kürze.

Als Leser profitieren Sie von den langjährigen Erfahrungen des Arbeitskreises Georg Schuhmann, welche die Autoren als Trainer, Lehrer und erfolgreiche Fachbuchautoren gesammelt haben.

Die Inhalte dieses Buches sind nicht am Schreibtisch entstanden, sondern in vielen Seminaren erprobt. Ein gelungenes handlungsorientiertes Werk, das Lehrern und Schülern Freude machen wird.

Edingen, im Sommer 2012

Prof. Dr. Karl Kollnig

Die Verfasser	3
Was Sie von diesem Buch erwarten können	4
Vorwort	5
Inhalt	6

A Moderieren

1 Methode	9
2 Vorbereiten	13
2.1 Persönliche Vorbereitung	13
2.2 Ziele	15
2.3 Themen	16
2.4 Einladung	17
2.5 Organisation	18
3 Durchführen	22
3.1 Eröffnen	22
3.2 Themen sammeln	26
3.3 Themen gewichten, auswählen	27
3.4 Problem analysieren und lösen	29
3.5 Maßnahmenplan erarbeiten und im Plenum vorstellen	30
3.6 Abschließen	30
4 Nachbereiten	33

B Projektieren

1 Grundlagen, Merkmale und Ziele	35
1.1 Merkmale	36
1.2 Arten	37
1.3 Ziele	38
1.4 Management	40
1.5 Mittel	42
1.6 Projekt – Lebenszyklus	42
2 Vorbereiten	44
2.1 Ziel und Auftrag – Definitionsphase	45
2.2 Die Feinplanungsphase	47
2.3 Organisationsplanung	59
2.4 Projektmanagement – Organisation	59
2.5 Stab-Organisation	60
2.6 Individualisten-Organisation	60
2.7 Zusammenschluss-Organisation	61
2.8 Lenkungsausschuss	62
2.9 Sonstiges zur Planung	62
3 Durchführung	65
3.1 Starten	65
3.2 Rechte und Pflichten des Projektleiters	67

3.3	Prozess-Steuerung	73
3.4	Kontrollieren	75
3.5	Evaluiieren	78
3.6	Berichten	79
3.7	Abschließen	80

4	Nachbereiten	84
----------	---------------------------	-----------

C Präsentieren

1	Methode	85
----------	----------------------	-----------

2	Vorbereiten	86
----------	--------------------------	-----------

2.1	Informationsquellen	86
2.2	Informationsgewinnung	87
2.3	Elf Schritte zur fertigen Präsentation	101

3	Durchführen	114
----------	--------------------------	------------

3.1	Persönliche Wirkung	114
3.2	Sicherheit gewinnen	116
3.3	Auftreten	117
3.4	Rhetorische Mittel	125

4	Nachbereiten	130
----------	---------------------------	------------

4.1	Selbstreflexion	130
4.2	Rückmeldung	130
4.3	Anhang	133

D Methoden trainieren

1	Arbeitsorganisation	138
----------	----------------------------------	------------

2	Kommunizieren	146
----------	----------------------------	------------

2.1	Sprachliche Mittel	146
2.2	Die vier Seiten einer Nachricht	147
2.3	Kommunikationssperren	148
2.4	Fragetechnik	151
2.5	Aktives Zuhören – Kontrollierter Dialog	153
2.6	Rückmeldung geben	155
2.7	Blitzlicht	156
2.8	Regeln erfolgreicher Gesprächsführung	157
2.9	Umgang mit schwierigen Teilnehmern	159
2.10	Konfliktbewältigung	161

3	Moderieren	162
----------	-------------------------	------------

3.1	Karten-, Zuruf-, Punktabfrage	162
3.2	Clustern und Ordnen	164
3.3	Brainstorming	164
3.4	Reizwortanalyse	165
3.5	Zukunftswerkstatt	166

3.6	6-Hüte-Methode	168
3.7	Morphologischer Kasten	170
3.8	Ursache-Wirkungs-Diagramm (Ishikawa-Diagramm)	170
4	Lehren	171
4.1	Ein- und Mehrwegkommunikation	171
4.2	Methodenvielfalt	172
4.3	Vortrag – Referat	180
4.4	Lehrgespräch – Rundgespräch	188
4.5	Vorführen – Vormachen	190
4.6	Fragend entwickeln – Impulse geben	192
4.7	Gruppenarbeit – Partnerarbeit	193
4.8	Leittextmethode (= „vollständige Handlung“) – Planspiel	195
4.9	Fallstudie und Rollenspiel	199
4.10	Programmierte Unterweisung – Interview	202
4.11	Diskussion und Debatte	204
4.12	Mindmapping	205
4.13	„Spickzettel“ mit „Kugellager“	211
4.14	„Gruppenpuzzles“ mit „Museumsrundgang“	213
5	Visualisieren – Medien einsetzen	215
5.1	Grundlagen und Regeln	215
5.2	Netzplan	220
5.3	Diagramm	223
5.4	Grafik	226
5.5	Collage	226
5.6	Pinnwand	227
5.7	Flipchart	229
5.8	Tageslichtprojektor	231
5.9	Lernsoftware – Multimedia	233
5.10	Tafeln	234
5.11	Video-Anlage	236
5.12	Film- und Fernsehgerät	236
5.13	Beamer (mit PC/Notebook/Laptop)	237
5.14	Medienverbund	240
5.15	Didaktische Funktion	241
6	Sachtexte lesen und schreiben	245
6.1	Internet-Recherche	245
6.2	Anfertigen einer wissenschaftlichen Arbeit	252
6.3	Arbeitsschritte beim Schreiben	256
6.4	Lernpsychologische Regeln	258
6.5	Textpool	259
	Anhang: Interaktiver Workshop	
	„Softwarebasiertes Projektmanagement“	269
	Sachwortverzeichnis	287
	Inhalt der CD	291

A Moderieren

*Wissen ist Macht? Wie schief gedacht!
Wissen ist wenig – Können ist König.
Peter Rosegger*

Situation

Bei der „Konferenz“ zur Einführung der neuen Auszubildenden gab der Abteilungsleiter Anweisungen, welche Abteilung einen „Azubi“ bekommt, wer ihn dort einführt, was dieser vorbereiten muss und wer diese neue Gruppe begrüßen soll.



1. Welche Methode der Kommunikation benutzt der Abteilungsleiter?
2. Wie wirkt diese Form der Kommunikation auf Sie?
3. Wie sollte er seine Mitarbeiter bei der Entscheidung einbeziehen?

*Erzähle mir und ich werde vergessen.
Zeige mir und ich werde erinnern.
Binde mich ein und ich werde verstehen.
Lao Tse*

1 Methode

Wenn Menschen zusammenleben, gibt es immer wieder Konflikte. Diese werden meistens autoritär entschieden und schwelen weiter. Dagegen steht die Moderationsmethode. Sie bündelt Wissen, Erfahrungen und Ideen mehrerer Personen, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Es wird von allen Beteiligten erarbeitet. Darum gibt es keine Verlierer, und alle sind eher bereit, die konkreten Folgen mit zu tragen.

Grundlagen*

➤ Fragende Haltung



Keine Bewertung von Aussagen, keine Gegenbehauptungen aufstellen! Der Moderator sollte Dinge in Frage stellen und zur Bewertung an die Gruppe zurückgeben. Die Gruppe trifft ihre Entscheidungen immer selbst.

Beispiel:

- „Wie sehen Sie diesen Sachverhalt?“
- „Gibt es noch andere Auffassungen?“
- „Was geschieht, wenn Sie diesen Vorschlag umsetzen?“ ...

Der Moderator kann eingreifen, wenn Fakten/Zahlen nicht richtig wiedergegeben sind, d. h. **wenn objektiv falsche** Aussagen im Raum stehen.

➤ Rückmeldung geben

Wenn während der Sitzung **störende Verhaltensweisen** auftauchen, ist es Aufgabe des Moderators, die Situation offen anzusprechen. Generell gilt: **Störungen haben Vorrang!** Erst wenn die Störungen bereinigt oder klar geregelt sind, kann wieder ein sachlich-konstruktives Arbeiten am Thema stattfinden.

Zu lange Redebeiträge, Dominanzverhalten, Rückzug, Konfliktaustragung, Abwehrverhalten und vieles mehr:

Er geht aus dem Diskussionsthema heraus und wendet sich dem zu, was sich zwischen den beteiligten Personen an Verhaltensweisen abspielt.

➤ Verhaltensregeln

Entgegengesetzte Meinungen stellt der Moderator zur Diskussion.

Konfliktthemen sollten benannt und entweder sofort geklärt oder aber verschoben werden (je nachdem, inwieweit der Konflikt mit der Themenstellung der Sitzung zu tun hat).

Bevor ich widerspreche, wiederhole ich mit meinen eigenen Worten, was ich von meinem Gegenüber verstanden habe.

Wir bemühen uns, jeden Redebeitrag auf **eine Minute** zu beschränken.

Sachliche Rückmeldung: Rückführung zum Thema, Zeitplanung, Thema usw.

* Die Beschreibung der Methoden entnehmen Sie dem Teil D.

➤ **Gesprächsführung: gleichberechtigte Beteiligung aller Teilnehmer**

Der Moderator achtet darauf, dass alle Gruppenmitglieder in den Diskussions- und Entscheidungsprozess einbezogen sind und sich aktiv **äußern**. Dies geschieht durch folgende Methoden:

- **Direktes Ansprechen** (Meinungsfragen, keine Wissensfragen, durch die der andere eventuell bloßgestellt werden kann);
- **Kleingruppenarbeit** (Gruppen so zusammenstellen, dass sie nicht von den Aktivitätsträgern dominiert werden);
- **Kartenabfrage**;
- **Aufgabenverteilung im Vorfeld** der Sitzung.

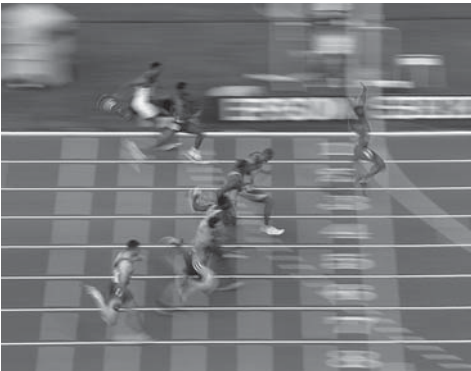


• **Zurückführen zum Thema**

Der Moderator achtet darauf, dass die Gruppe konsequent am Thema bleibt und nicht auf Nebengleise gerät. Nur so kann der Zeitrahmen eingehalten werden. Die Entscheidung, was noch zum Thema gehört und was nicht, ist häufig nicht einfach zu fällen. Ein Eingreifen setzt häufig voraus, dass ausreichende **Fachkenntnisse** vorhanden sind. Die Entscheidung trifft die Gruppe, ob an diesem Punkt abgebrochen und mit dem ursprünglichen Thema weitergearbeitet wird.

„Mir fällt auf, dass wir bereits einige Minuten über xxx sprechen. Ich schlage vor, dass wir bei der Frage ... bleiben, da uns dies sonst bei unserer Themenstellung nicht weiterbringt. Was halten Sie davon, wieder bei yyy weiterzumachen?“

• **Zielverfolgung**



Bei jeder Sitzung geht es darum, in einer begrenzten Zeit Themen mit einem bestimmten Ergebnis zu bearbeiten. Sobald das Zeitziel oder das Themenziel in Gefahr geraten, ist es Aufgabe des Moderators, dies aufzuzeigen. Er sollte mit der Gruppe Lösungen vereinbaren:

„Sie hatten sich vorgenommen, beim Thema xxx heute zu einer Entscheidung zu kommen. Bei der Diskussion fällt mir auf, dass die beiden Aspekte yyy und zzz in Ihrer Runde sehr unterschiedlich

bewertet werden. Nach meiner Auffassung fehlt so das Fundament für eine zufriedenstellende Entscheidung. Mein Vorschlag ist: Holen Sie sich noch Belege für die beiden Aspekte ein, sodass hier eine eindeutige und beweisbare Grundlage vorhanden ist. Die Entscheidung fällen Sie dann bei der Sitzung in zwei Wochen. Was halten Sie davon?“

➤ **Zusammenfassen**



Das „aktive Zuhören“ ist eine wesentliche Aufgabe des Moderators. Es dient dazu, immer wieder das gemeinsame Verständnis zu sichern. Bei wesentlichen sowie bei komplexen Aussagen sagt er z. B.:

„Sie meinen ...?“

„Ihnen kommt es also darauf an, dass ...“

- Zum **Abschluss einzelner Diskussionspunkte:**

Worauf konnten sich die Teilnehmer einigen?

Wo gibt es Meinungsverschiedenheiten, die nicht in der Runde gelöst werden können?

Was sind die **konkreten Ergebnisse**?

Aktivitätenplan: Wer macht was in welcher Form bis wann?

- Zum **Abschluss der Sitzung:**

Wurde das **Ziel erreicht**?

Welche **Punkte sind offen** geblieben?

Weiteres Vorgehen

➤ **Schriftliche Fixierung der Ergebnisse – Visualisierung**



Das Festhalten von Ergebnissen und der offenen Punkte ist eine wesentliche Moderationsaufgabe. Die schriftliche Fixierung erleichtert es, sachlich am Thema zu bleiben, immer wieder auf Ergebnisse zurückgreifen zu können und Eindeutigkeit zu sichern („Das habe ich niemals so gesagt!“).

➤ **Inhaltliche und personenbezogene Neutralität**

Der Moderator darf keine eigenen Feststellungen, Forderungen und Bestimmungen einbringen. Deshalb ist es für Fachvorgesetzte sehr schwer, bei eigenen Mitarbeitern zu moderieren, weil sie ja als Betroffene engagiert sind.

2 Vorbereiten

2.1 Persönliche Vorbereitung

Situation

„Ich möchte die Moderation spontan und ohne Vorurteil leiten. Darum verzichte ich bewusst auf jede Vorbereitung, um mir dann ein Urteil zu bilden.“ Dagegen spricht, dass jeder Richter vor der Verhandlung aus gutem Grund alle verfügbaren Informationen vor dem Prozess erhält, um ein gerechtes Urteil fällen zu können. Das gilt auch für den Moderator.

Moderatoren entscheiden nichts, sie helfen nur beim Prozess der Meinungsbildung und Entscheidung. Als Methodenspezialisten steuern sie den Gruppenprozess. Grundlage des Erfolges ist die Erkenntnis von Watzlawick: „Du kannst Dich nicht nicht verhalten“. Entscheidend ist, ob die Gruppe mit dem Moderator arbeiten will und ob er eine positive Arbeitsatmosphäre schafft. Förderlich ist geistige und körperliche Fitness, d. h. vorher wenig essen, dafür gut ausgeschlafen sein, Pausen einplanen. (Sind es zwei Moderatoren, dann kann jeweils einer mit den Teilnehmern sprechen, der andere schreibt am Flipchart, sammelt, ordnet Kärtchen ...)

Hilfreich ist, wenn sich der Moderator **in die Sache hineindenken** kann. Er hilft der Gruppe durch gezielte Fragen. **Gute Fragen setzen aber Wissen voraus**. Die Fragetechnik ist ein Herzstück der Moderation (vgl. Kapitel D 2.4 Fragetechnik).

➤ Aufgaben

- Der Moderator ist für den sicheren formalen Ablauf verantwortlich. Voraussetzung dafür ist, dass ihn die Teilnehmer als **Autorität** anerkennen. Diese zeigt er durch seine Methodenkenntnis.
- Er leitet die Sitzung **sachneutral** mit dem Ziel, dass möglichst alle Beteiligten dem Ergebnis zustimmen können.
- Dafür **akzeptiert er die Teilnehmer**, alle ihre Signale, analysiert ihr Verhalten und ihre Meinung, um dies allen bewusst und verständlich zu machen.
- Dafür legt er auch **seine Ziele und Methoden** offen.
- In schwieriger Situation reagieren die Menschen meist mit **Angriff oder Flucht**. Beides schadet dem Gruppenprozess. Darum muss der Moderator möglichst beides verhindern. Wenn es trotzdem eintritt, muss er den Betroffenen Brücken zueinander anbieten.
- Er plant die erforderliche **Zeit** (Pausen bedenken).
- Er achtet auf **Raum**, Medien, Sitzweise, Temperatur und Belüftung.

Aufgabe

Formulieren Sie in wenigen Sätzen Ihre Ziele und Methoden bei der Moderation. Zeigen Sie dabei, dass Sie die Teilnehmer akzeptieren.

➤ **Verhaltensweisen**

- Seien Sie **gut vorbereitet**, auf das Problem, die Teilnehmer, Methode, Medien, Ziele.
- Geben Sie die **Rahmenbedingungen** bekannt, z. B. Ablauf, Pausen.
- Sie sind immer **neutraler Vermittler**, bewerten Sie keine Aussage.
- **Hören Sie aktiv zu**, lassen Sie Aussagen begründen.
- **Spiegeln** Sie die Aussagen, indem Sie die längeren Beiträge zusammenfassen: „Habe ich Sie richtig verstanden? Sie meinen ...“
- Lenken Sie die Gruppe **durch Fragen** auf das Ziel hin.
- Bemühen Sie sich, jede Aussage aus der **Sicht des Sprechers** zu verstehen.
- **Störungen** sprechen Sie offen an: Aggressionen, Wut, Langeweile ...
- Geben Sie jedem das Gefühl, **Teil der Gruppe** zu sein. Stellen Sie keinen bloß. Bemühen Sie sich, dass jede Aussage von allen verstanden wird.
- Lassen Sie das Thema **von allen Seiten beleuchten**.
- Halten Sie **Blickkontakt**.
- Lassen Sie jeden **ausreden**. **Bremsen** Sie aber Dauerredner, damit für jeden genug Redezeit bleibt.
- **Ermutigen Sie** zurückhaltende Menschen, sich zu äußern.



Mündliche Beiträge und schriftliche Fixierungen stehen in einem interaktiven Prozess zwischen Leiter und Team. Voraussetzung ist eine lockere Sitzordnung, z. B. Halbkreis. Diese fördert das Verlassen des Sitzplatzes. Der Methode liegt die Idee zugrunde, dass jeder Teilnehmer seine Vorschläge zum Thema für alle dauerhaft sichtbar an die Stellwand heften kann.

Das motiviert eigene Ideen beizutragen. Dadurch wird die „Sitzung“ zur Kommunikation auch in der Bewegung zwischen Stellwand und Sitzplatz. Hierbei können die Beteiligten ihre Beiträge nicht nur darstellen, sondern auch strukturieren. Dazu dienen z. B. Symbole, Farben, Größenunterschiede, Formen ... Lassen Sie Ihre Fantasie frei spielen!

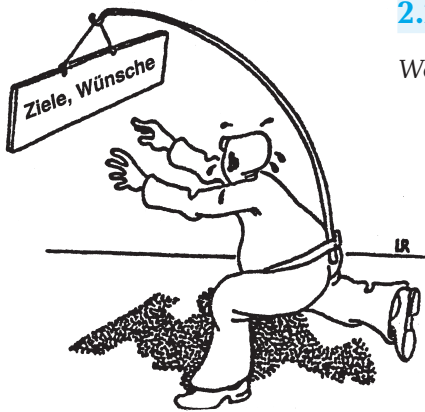
Quelle: Seifert: Visualisieren ...

Situation

Die Studienfahrt zum Abschluss Ihrer Ausbildung steht an. Dazu gibt es eine Reihe von Vorschlägen über Ziele, Fahrzeuge, Übernachtungen, Besichtigungen, Leitung, Zeitrahmen ... Alle Beteiligten wollen ihre Interessen durchsetzen und ihre Fähigkeiten mit Engagement einbringen. Damit diese Fragen professionell gelöst werden, sollen Sie den Entscheidungsprozess moderieren. Worauf müssen Sie bei der Moderation achten?



Was müssen Sie dazu vorbereiten?



2.2 Ziele

*Wer vom Ziel nichts weiß, kann den Weg nicht haben,
wird im selben Kreis all sein Leben traben:
kommt am Ende hin, wo er hergerückt,
hat der Menge Sinn nur noch mehr zerstückt.
Christian Morgenstern*

Merke:

Setze die Ziele,
sonst realisierst Du die Ziele anderer.

Sie leiten die Moderation in erster Linie durch Fragen. Um die richtigen Fragen stellen zu können, müssen Sie vorher natürlich über das Thema einiges wissen. Suchen Sie sich zur Vorbereitung auf Ihre schwere Aufgabe Antworten auf folgende Fragen:

- Welchen Zielen dient diese Fahrt?
- Welche Interessen haben die Beteiligten?
- Welche Informationen sind vorher einzuholen?
- Welche Konflikte sind zu erwarten?
- Welche Gruppierungen gibt es bei den Teilnehmern?
- Was muss ich noch über die Fahrt wissen?

Aufgabe

- Ergänzen Sie die Frage nach den Zielen der Moderation.

2.3 Themen

Situation

Bei uns gibt es so viele Probleme, die wir endlich einmal besprechen müssen.



Welche Art von Problemen meint der Schüler wahrscheinlich?
Welche Methoden schlagen Sie zur Besprechung dieser vor?
Welche Methoden kennen Sie noch?

Es gibt keine Methode, die sich für alle Themen und Ziele eignet. Darum gibt es viele Methoden, unter denen der Fachmann die geeignete auswählen muss. Die Moderation eignet sich für Probleme, in denen die Teilnehmer eigene Erfahrungen und Vorschläge einbringen können, insbesondere dann, wenn sie die Betroffenen sind.

Beispiele

1. Realisierung eines Leitbildes im Betrieb
2. Einführung von Gleitzeit
3. Einführung neuer Mitarbeiter
4. Innerbetriebliche Kommunikation
5. Verbesserung des Betriebsklimas
6. Gestaltung der Gruppenarbeit
7. Gestaltung eines Firmenjubiläums
8. Schnellere Abwicklung eines Auftrags

Aufgabe

Kartenabfrage: Schlagen Sie Moderationsthemen vor.

2.4 Einladung



Kriterien für die Einladung

- Persönlichkeit mit Fachwissen
- Erfahrene Problemlöser
- Erfahrungen mit ähnlichen Problemen
- (Mit-) Entscheider
- Von Entscheidungen direkt Betroffene
- Aus politischen Gründen Unverzichtbare
- Laden Sie nur die unbedingt notwendige Zahl der Teilnehmer ein.

Verschicken Sie die Einladung rechtzeitig, etwa 3 Wochen vorher, damit die Empfänger entsprechend planen können. Bitten Sie um kurze formlose Teilnahmebestätigung und ggf. Nennung zusätzlicher Tagesordnungspunkte.

Einladung

**Thema: Einführung des neuen Systems
zur Beurteilung der Mitarbeiter:
Erstellung eines Kriterienkataloges**

Zeit: 03. Januar 20..
8.00–12.00 Uhr

Ort: Fachhochschule Mannheim
A 1,1
Saal 35

Teilnehmer: Prof. Dr. K. Höfle
OStR Preis
Dr. Vollmar

Moderation: StD Schuhmann

Bitte geben Sie mir unter Tel. 0815 Bescheid, ob Sie den geplanten Termin wahrnehmen können.

Ersatztermin: 10. Januar 20..



Checkliste Einladung

Inhalte	Muss (notwendig)	Kann (nützlich)
Zeit	Tag / Uhrzeit / Dauer	Pausen
Ort	detailliert bis zur Rufnummer Ort Str. / Nr. Raum	Anreisemöglichkeit Anfahrtsweg Parkplatz Lageplan Ansprechpartner
Grund	Anlass / Thema	Erläuterungen
Ziele	Ziele genau beschreiben	Begründung Vorab-Infos Erwartungen
Ablauf	Tagesordnung	Methoden
Beteiligte	Moderator Teilnehmer	Name und Funktion der Teilnehmer

2.5 Organisation



- Folgende **Aspekte** müssen vorher geklärt werden:
 - Thema / Ziel
 - Veranstalter
 - Moderator
 - Beginn
 - Ende
 - Pausen
 - Ort
 - Raum / Größe der Räume
 - Sitzordnung (Halbkreis)
 - Medien
 - Verpflegung

➤ **Organisationsprinzipien**

● **Vor der Besprechung**

1. Ist die Einberufung der Sitzung notwendig?
2. Welche Alternativen zur Besprechung gibt es?
3. Muss ich selbst daran teilnehmen?
4. Besprechungsdauer so kurz wie möglich
5. Anzahl der Teilnehmer so gering wie möglich
6. Geeigneter Zeitpunkt für die Besprechung
7. Störungsfreier Raum
8. Visualisierungsmedien
9. Zielsetzungen für Tagesordnungspunkte
10. Agenda mit Vorgabezeiten für einzelne Themen
11. Methodische Vorgehensweise zur Themenbearbeitung
12. Einladungen mit Angaben von Themen und Zielsetzungen

● **Während der Besprechung**

1. Pünktlich beginnen
2. Spielregeln für die Zusammenarbeit vorhanden?
3. Verantwortlicher für Zeiteinhaltung und Protokollführung
4. Unterbrechungen/Störungen ausschalten
5. Zielverfolgung kontrollieren, keine Diskussionen auf Nebengleisen
6. Entscheidungen und Maßnahmen wiederholen
7. Konsequente Gesprächsführung (Fragetechnik, aktives Zuhören)
8. Ergebnisse zusammenfassen (nach jedem Tagesordnungspunkt)
9. Pünktlich aufhören

● **Nach der Besprechung**

1. Ergebnisprotokoll anfertigen
2. Kurzprotokoll kopieren und verteilen
3. Maßnahmenplan kontrollieren (wer, was, bis wann)



Ablaufplan

Schritt	Ziel	Methodik	Hilfsmittel	Zeit	Moderator
1. Eröffnung Begrüßung Vorstellung Erwartungen	gutes Arbeitsklima schaffen Hinführung	Vortrag Kartenabfrage	Plakat Punkte Kärtchen	30'	A eröffnet B stellt Frage vor
2. Sammeln	Aspekte, welche die Gruppe besprechen möchte	Kartenabfrage	Plakat Kärtchen Filzstifte	30'	A moderiert B schreibt
3. Auswählen	Festlegen des Themas, das die Gruppe zuerst bearbeiten will	Mehr-Punkt-Abfrage Klustern	Plakat Punkte	30'	A moderiert B schreibt
4. Bearbeiten	Problemanalyse und -lösung	Gruppenarbeit	Plakate – Ursachen-Wirkungs-Diagramm	90'	B steuert A schreibt
5. Ergebnisse präsentieren Maßnahmenplan erstellen	Maßnahmen mit Terminen und Verantwortlichen	Plenumsgespräch	Plakat Maßnahmenplan	60'	A steuert B schreibt
6. Abschluss	zur Realisierung motivieren	Ein-Punkt-Abfrage	Plakat: Stimmungsbarometer	30'	B fasst zusammen A verabschiedet
Arbeitszeit:	4 Stunden, 30 Minuten				
Anwesenheit:	7 Stunden, 30 Minuten				

vgl. Seifert, Visualisieren, Offenbach 1996, S. 84