



**HOCHSCHULE  
HANNOVER**  
UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES  
AND ARTS

*Fakultät IV  
Wirtschaft und  
Informatik*

## **Arbeitspapier / Abteilung BWL**

Sabine Wesely

Die Moderationsmethode – ein Praxisleitfaden

# Sabine Wesely:

## Die Moderationsmethode – ein Praxisleitfaden

### Inhalt

	<b>Seite</b>
1. Die Moderationsmethode.....	2
2. Der Moderationszyklus und die Moderationsphasen.....	3
2.1 Einstieg.....	4
2.2 Orientierung.....	6
2.3 Sammlung und Priorisierung.....	7
2.4 Bearbeitung.....	9
2.5 Handlungsorientierung.....	10
2.6 Abschluss.....	11
3. Die Moderationsvorbereitung.....	12
4. Die Rolle des Moderators/der Moderatorin.....	12
4.1 Die Haltung der Moderation .....	12
4.2 Ziel und Struktur geben sowie Reibung und Verschleiß verringern.....	13
5. Aktiv Zuhören.....	14
6. Fragetechnik anwenden.....	15
7. Literatur.....	17

## 1. Die Moderationsmethode

„Lass Dir aus dem Wasser helfen oder Du wirst ertrinken“, sprach der freundliche Affe und setzte den Fisch sicher auf einen Baum.

Für viele Probleme und Fragen in Unternehmen, Teams, Projektgruppen und Workshops gibt es nicht „die eine“ richtige Antwort. Häufig ist es auch nicht möglich, den richtigen Weg von außen zu bestimmen. Die Ist-Aufnahme, Ist-Analyse und Lösungsaufnahme sollte von den Betroffenen kommen, damit die Lösung dann zu ihnen passt.

Mit Hilfe der Moderationsmethode hilft der Moderator<sup>1</sup> den Teilnehmenden, eigenverantwortlich und zielorientiert zu arbeiten und die Lösungen für ihre Fragen selbst zu finden. Durch eine klare Zielformulierung und klare Strukturen und Methoden arbeitet die Gruppe effektiv und effizient an ihrem Thema. Alle Zwischenschritte und Ergebnisse werden visualisiert.

Was ist die Moderationsmethode? Die Moderationsmethode hat das Ziel, gemeinsame und sachgerechte Entscheidungen zu treffen und kollektive Handlungsfähigkeit herzustellen. „Moderation ist die Anregung zur Entwicklung der Kommunikation sowie der Reflexion über die Wahrnehmungsformen und Interaktionen von Entscheidern (...)“. Die vorhandenen Ressourcen in der Gruppe sollen zur Bewältigung von Komplexität genutzt werden, sowie auftretenden Konflikte regeln.<sup>2</sup>

Wann macht die Moderationsmethode Sinn? Diese Technik kann immer dann eingesetzt werden, wenn Gruppen Probleme oder Konflikte lösen, Wissen und Meinungen austauschen, Handlungsoptionen eruieren, gemeinsam lernen und sich entwickeln, Einigung in bestimmten Fragen erzielen, den Transfer sichern, sowie konkrete Tools, Regeln oder Handlungsschritte festlegen wollen. Die Moderationsmethode ist geeignet, Themen zu bearbeiten, bei denen das Wissen und die Lösungsansätze von den Teilnehmenden kommen können. Der Bereich sollte von den Teilnehmenden beeinflussbar, Handlungsoptionen umsetzbar sein. Nicht gut geeignet ist diese Methode zur Wissensvermittlung. Hier gibt es andere Techniken.<sup>3</sup> Moderation ist ein Verfahren, „in dem die für die Entscheidung relevanten Akteure in einem Workshop gemeinsam nach Lösung und Einigung suchen“.<sup>4</sup> Die Fähigkeit zur Selbstorganisation wird durch die Moderatorin angeregt. Die in der Moderation getroffenen Entscheidungen sollen in der Erlebenswelt der Beteiligten Sinn machen und diese dabei unterstützen, dass sie pragmatisch ihre Ziele erreichen.<sup>5</sup>

Was ist die Rolle der Moderation? Die Moderatorin regt durch gezielte Interventionen und Fragen die Fähigkeit zur Selbstorganisation an. Sie unterstützt Gruppen- und Entscheidungsprozesse, indem sie auf Zielorientierung, Struktur und Ergebnissicherung achtet. Hinzu kommt eine normative Orientierung in Form von der Überzeugung, dass die Gruppe und jedes Gruppenmitglied das Problem- und Konfliktlösungspotenzial mitbringt. Daraus resultiert eine klare Kooperationsorientierung. Die Rolle des Moderators lässt sich mit der Funktion des Katalysators in chemischen Prozessen vergleichen.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Zur besseren Verständlichkeit werden in diesem Text abwechselnd die männliche und die weibliche Form verwendet. Gemeint sind immer beide Geschlechter.

<sup>2</sup> Freimuth, S. 4f.

<sup>3</sup> Eine erweiterte Sichtweise wird dargestellt von Freimuth, S. 14ff.

<sup>4</sup> Freimuth, S. 2.

<sup>5</sup> Vgl. Freimuth S. 6.

<sup>6</sup> Vgl. Freimuth S. 9f.

Die Moderationsmethode ist ein Zyklus, welcher durch eine bestimmte Schrittfolge die Gesprächsphasen<sup>7</sup> berücksichtigt und durch festgelegte Bausteine die Struktur liefert für eine effiziente, ziel- und lösungsorientierte Gruppendiskussion.

Häufig geht in Gruppendiskussionen die Effektivität verloren, wenn auf der Sachebene die Ergebnisse nicht rechtzeitig gesichert und verschriftlicht werden. Die Effizienz leidet, wenn auf der Beziehungsebene Gefühle, Wünsche und gruppendynamische Prozesse nicht berücksichtigt werden und sich dann als „Störfaktor“ bemerkbar machen. Beide Ebenen werden durch die Moderationsmethode berücksichtigt.

Durch eine klare Formulierung des Moderationsziels zu Beginn und die Kontrolle der Zielerreichung zum Schluss wird die Zielorientierung gewährleistet.

Die wichtigsten Techniken der Moderationsmethode sind Fragetechnik und Aktiv Zuhören.

In dem folgenden Text werden Moderationsmethode und Moderationszyklus erläutert. Die einzelnen Phasen und deren Bausteine werden beschrieben. Durch viele Beispiele soll die Anwendung der Bausteine erleichtert werden. Durch die Anwendungsbeispiele der Bausteine sowie die Erläuterungen zu Moderationsvorbereitung und Moderatorenrolle (Haltung und Fragetechnik) sollen die Lesenden in die Lage versetzt werden, die Moderationsmethode nach der Teilnahme an der Beispielmoderation und deren Reflexion selbst anzuwenden.

## 2. Der Moderationszyklus und die Moderationsphasen<sup>8</sup>

Die Moderation erfolgt in einem Zyklus in bestimmten Phasen. Zu jeder Phase gehören Bausteine, die man je nach Zielgruppe und Moderationsziel einsetzen kann.

Laut Klebert/Schrader/Straub verläuft die Moderation in folgenden Phasen: 1. Begrüßung, 2. Anwärmen, 3. Problemorientierung, 4. Problemdiskussion, 5. Handlungsorientierung, 6. Abschließen.

Josef W. Seifert benennt zum einen den Sachprozess: 1. Einsteigen, 2. Themen sammeln, 3. Thema auswählen, 4. Thema bearbeiten, 5. Maßnahmen planen, 6. Abschließen und zum anderen den Gruppenprozess: 1. Orientieren (Einstieg), 2. Arbeiten (Sammeln, Auswählen, Bearbeiten, Planen) und 3. Abschließen (Abschluss).

Funke/Havenieth unterteilen in 1. Aktiv einsteigen, 2. Themen bearbeiten, 3. Transfer planen, 4. Abschließen (S. 22).

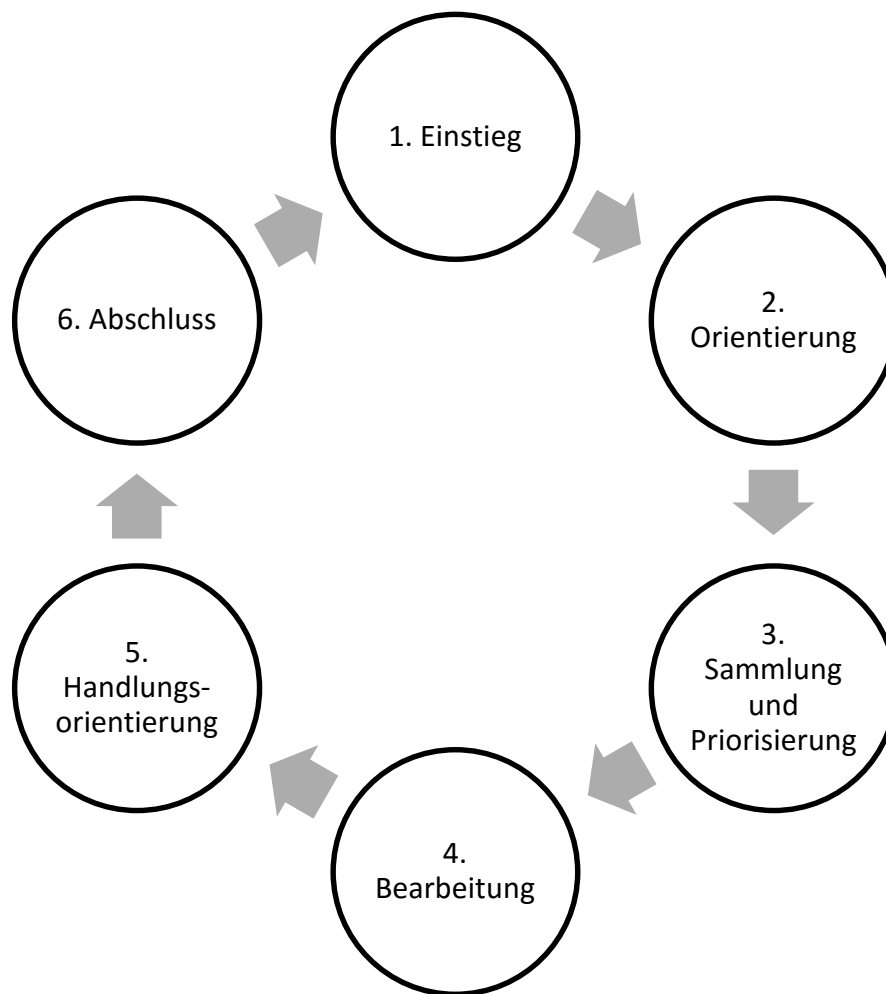
Hier wird von folgenden Moderationsphasen ausgegangen<sup>9</sup>:

---

<sup>7</sup> Vgl. die EIKA Formel: Eröffnung, Information, Klärung, Abschluss und Ergebnissicherung.

<sup>8</sup> Vgl. Klebert/Schrader/Straub, S. 168 und Seifert (a), S. 84

<sup>9</sup> Diese Phasen wurden von Sabine Wesely und Anja Ulrike Stender formuliert.



## 2.1 Einstieg

### Was hier passiert:

In der ersten Phase geht es darum, Zielausrichtung und Rahmenbedingungen zu klären sowie auf der Sach- und Beziehungsebene Arbeitsfähigkeit herzustellen.

In der Begrüßung stellt der Moderator sich selbst bzw. seine Funktion vor und benennt seinen Auftrag, sowie die Rahmenbedingungen. Die Art der Begrüßung ist der Auftakt für die erwünschte Atmosphäre und Umgangsform.

Das Ziel und der Ablauf des Workshops werden am Zielplakat gezeigt und erläutert. Das Zielplakat beantwortet die Frage: Was werden wir am Ende der Moderation erreicht/geklärt haben? Möglich ist auch ein Zielraster<sup>10</sup>, welches folgende Fragen beantwortet: Wozu tun wir das? (Sinn/Zweck der Moderation), Für wen tun wir das? (Kunde), Woran messen wir das Ergebnis (Erfolgskriterien), Was soll in der zur Verfügung stehenden Zeit erreicht werden? (Endergebnis der Moderation).

In einer Vorstellungsrunde stellen sich die Teilnehmenden vor. Auf der Sachebene geht es darum, Erwartungen zu klären. Auf der persönlichen Ebene geht es darum, Sicherheit zu

---

<sup>10</sup> Vgl. Funke/Havenieth, S. 82.

gewinnen, die anderen im Raum besser kennenzulernen und eine gemeinsame Arbeitsebene zu finden.

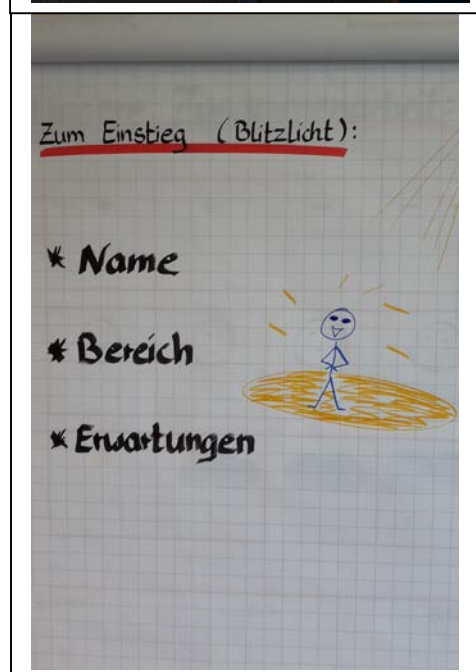
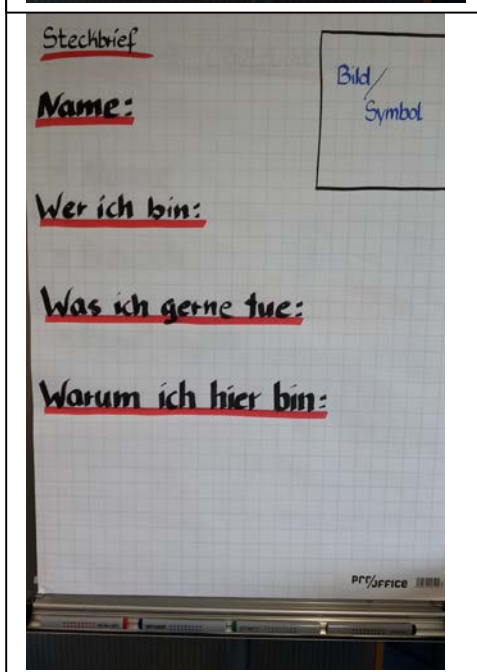
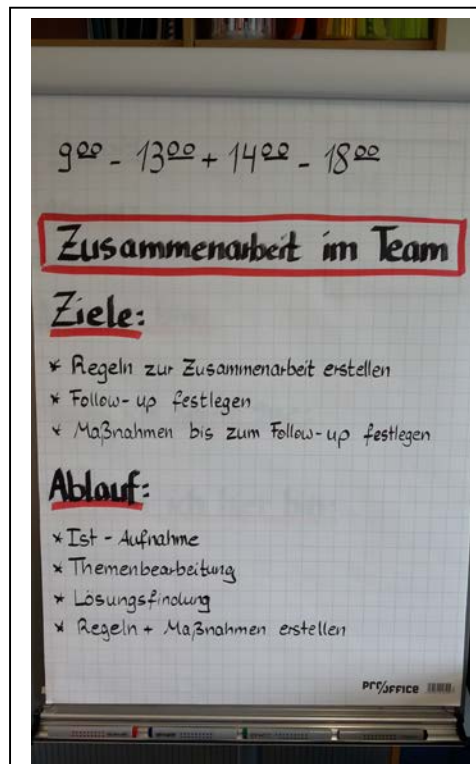
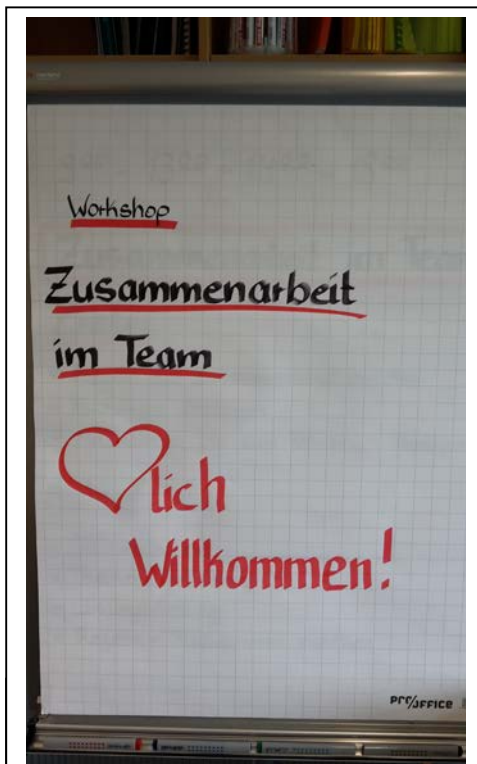
### Ziel dieser Phase:

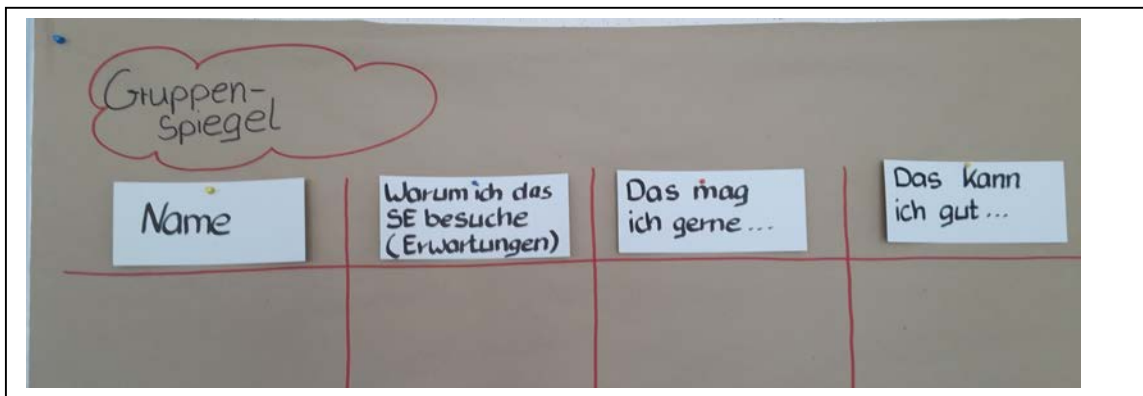
Die Teilnehmenden bekommen auf Sach- und Beziehungsebene Sicherheit und Orientierung sowie „werden warm“. Die Arbeitsfähigkeit wird hergestellt. Der Moderator gibt durch sein Verhalten den „Ton“ vor.

### Anwendung:

Der Moderator stellt sich selbst vor, benennt Thema und Ziel der Moderation und beschreibt kurz den Ablauf. Durch die Art des Einstiegs gibt er einen Hinweis auf den erwünschten Umgang miteinander und die zu erwartende Arbeitsweise. Falls nötig, schließt sich eine Vorstellungsrunde an.

### Beispiele:





Der Gruppenspiegel ist das klassische Tool zur Vorstellung der Teilnehmenden.

## 2.2 Orientierung

### Was hier passiert:

In dieser Phase wird eine erste Ist-Aufnahme gemacht. Je nach Ziel wird ein Meinungsbild oder ein Stimmungsbild erhoben. Dies erfolgt üblicherweise durch die Einpunktfrage.

### Ziel dieser Phase:

Eine erste Ist Aufnahme erfolgt. Der Wissenstand das Meinungsbild oder die Gefühlslage wird sichtbar gemacht. Es entsteht ein Bild, wo die Gruppe sich zu Beginn der Moderation befindet.

### Anwendung:

Die Teilnehmenden kleben ihren Punkt in die Skala und beantworten damit die Frage. Der Moderator fragt das Gesamtbild ab und notiert die Ergebnisse. Die Abfrage erfolgt durch Fragen wie z.B.: „Was fällt Ihnen auf?“, „Was zeigt sich hier?“ oder „Was sehen Sie?“.

Je nach Moderationsziel kann es Sinn machen, die einzelnen Punkte „sprechen zu lassen“. Hierzu zeigt die Moderatorin auf jeweils einen Punkt und fragt, von wem dieser ist und was dahinter steckt. Die wichtigsten Stichpunkte der Antwort werden visualisiert. Dabei werden die Punkte in der Richtung abgefragt, die zum Moderationsziel führt.

### Beispiele:

Ein Stimmungsbild lässt sich besser durch eine Bilderskala erheben. Ein Meinungsbild entsteht durch das Skalieren mit

Hilfe von Zahlen, Worten oder Zeichen.



## 2.3 Sammlung und Priorisierung

### Was hier passiert:

In dieser Phase werden je nach Fragestellung Informationen, Ideen und Erfahrungen gesammelt. In diesem Stadium wird 1. gesammelt, was alles zum Thema gehört, was den Teilnehmenden in der Gruppe wichtig ist, worum es den Teilnehmenden geht, welche Informationen dazu gehören. Die Ist-Aufnahme wird strukturiert und vertieft. Dies geschieht entweder durch die Zuruf Frage, oder durch die Kartenfrage. Es werden 2. Überschriften formuliert, um dann im dritten Schritt durch den Themenspeicher zu priorisieren und die Weiterarbeit festzulegen.

### Ziel dieser Phase:

Verschiedene Informationen, Ideen oder auch Meinungen und Standpunkte werden zu einem gemeinsamen Ergebnis zusammengefasst, strukturiert und zur Weiterbearbeitung vorbereitet. Dabei werden alle Anwesenden beteiligt. Alle Statements finden gleichermaßen Eingang ins das Gesamtergebnis. Die gesammelten Themen werden priorisiert. Es wird festgelegt, wer an welchem Themenfeld weiter arbeitet.

### Anwendung

Bei der Zuruf Frage werden alle Themen bzw. Aspekte notiert, die die Teilnehmenden der Moderatorin nennen und die sie besprechen wollen.

Üblich ist meist die Kartenfrage. Hier werden Karten verteilt. Die Teilnehmenden sollen ihre Antworten zu einer Frage auf die Karten schreiben. Hierbei gilt: pro Karte eine Idee. Jede/r darf so viele Karten schreiben, wie er/sie möchte. Die Karten werden eingesammelt. Der Moderator mischt die Karten (symbolisch: es ist nicht wichtig, von wem welcher Beitrag stammt). Nun werden die Karten geclustert. Die erste Karte wird angepinnt. Bei der zweiten Karte fragt die Moderatorin z.B. „Dazu oder extra?“ und zeigt, dass die Karte unter die erste oder daneben gepinnt werden kann. So werden alle Karten sortiert. Sollte eine Karte zu zwei Clustern passen, kann diese gedoppelt werden. Im Anschluss werden Überschriften für jedes Cluster gebildet. Die Überschriften sollten zu der Frage auf dem Chart passen. Bei Bedarf werden die Überschriften noch nummeriert.

Die Überschriften und ggf. die Nummern werden in den Themenspeicher übertragen. Alle Teilnehmenden sollen mit der Mehrpunktfrage eine Priorisierung der Themen vornehmen. Grundsätzlich gilt: die Anzahl der Punkte beträgt Anzahl der Themen geteilt durch 3. Die Priorisierung durch mehrere Punkte stellt sicher, dass eine differenzierte Auswahl getroffen werden kann. Es können 3 Punkte zu einem Thema geklebt, 2 Punkte auf ein Thema, ein weiterer Punkt auf ein weiteres Thema geklebt oder jeweils ein Punkt auf 3 Themen verteilt werden.

Nun werden die Punkte pro Thema ausgezählt. Ein Ranking wird festgelegt. Sollten 2 Themen gleich viele Punkte haben, erhalten sie das gleiche Ranking.

Die Bildung der Arbeitsgruppen erfolgt entweder aufgrund der Priorisierung (z.B. die 2 wichtigsten Themen werden bearbeitet) oder unabhängig davon. Die Teilnehmenden erhalten Namenskärtchen und pinnen sich zu einem Thema. Auf diese Weise kann noch einmal etwas geändert werden, falls die Gruppen in dieser Form noch nicht arbeitsfähig sind. Die Arbeitsgruppen bestehen idealerweise aus 4 Personen, aber 2 bis 6 Personen sind möglich. Die Teilnehmenden sollten selbst bestimmen, in welcher Arbeitsgruppe sie arbeiten. Rahmenbedingungen können aber von der Moderatorin vorgegeben werden (z.B.

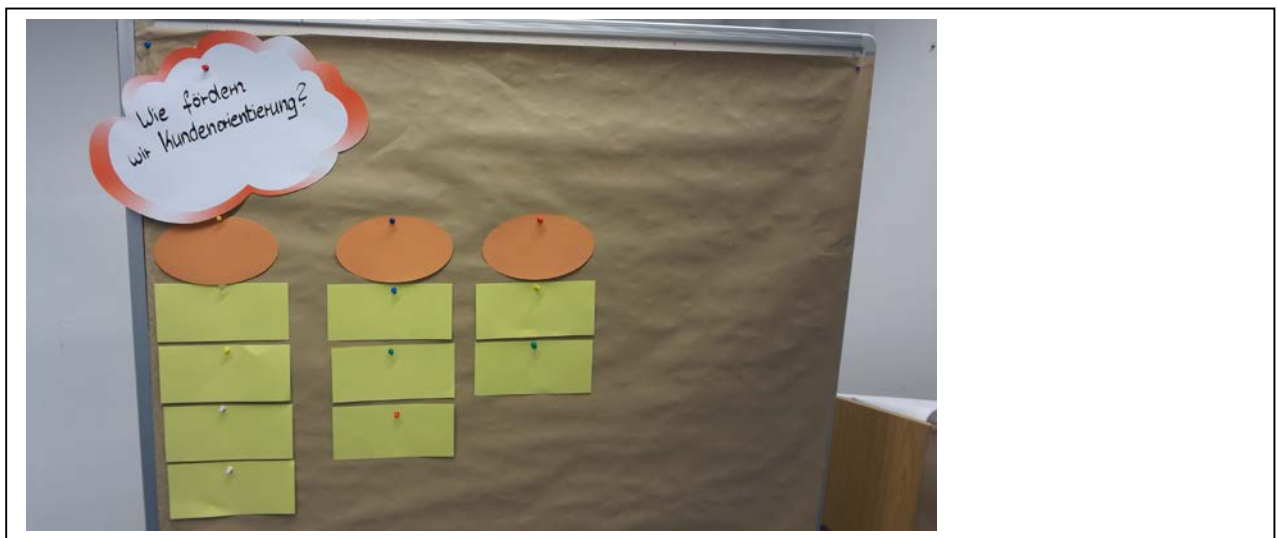


„In jeder AG müssen Führungskräfte und Mitarbeitende sein“, „In jeder Arbeitsgruppe sollte mindestens ein Vertreter der 3 Abteilungen sein). Je nach Moderationsziel kann es sinnvoll sein, Vertreter bestimmter Bereiche zusammen zu bringen oder eher Arbeitsgruppen nach Statusgruppen zu bilden, z.B. Führungskräfte und Mitarbeitende getrennt.

Je nach Moderationsziel ist es manchmal besser, keine Arbeitsgruppen zu bilden, sondern die Szenarios im Plenum zu bearbeiten.

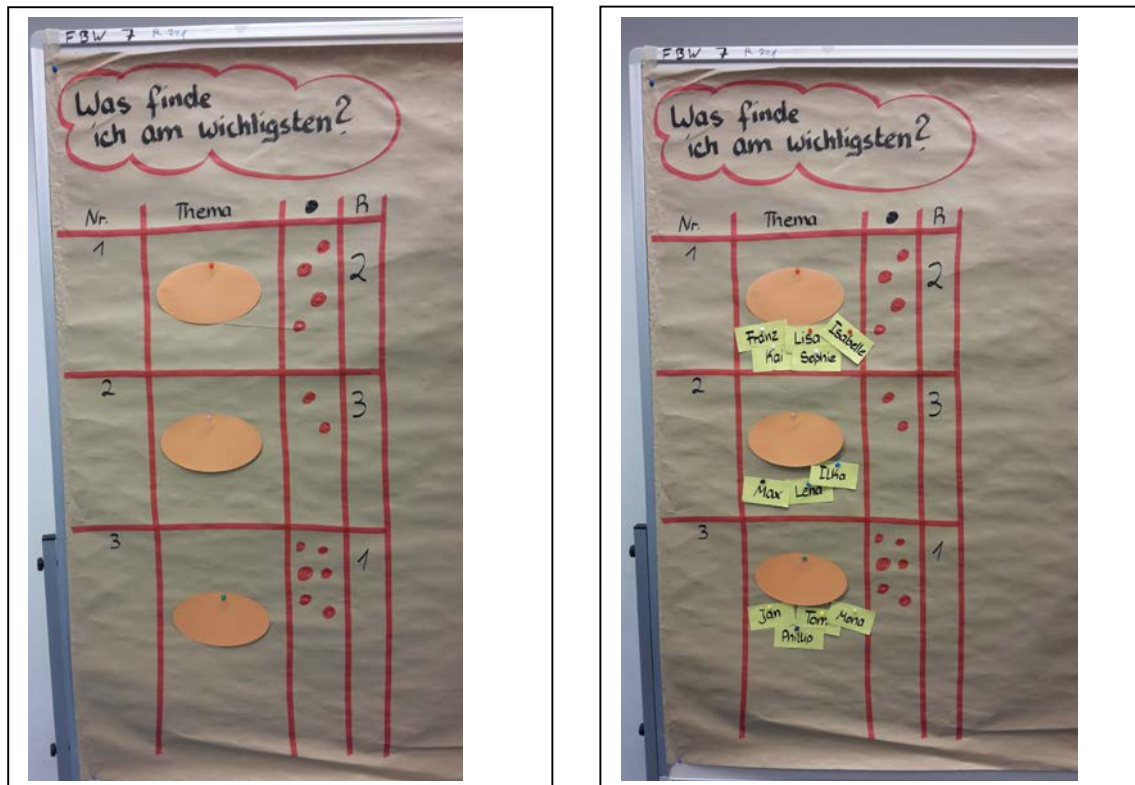
## Beispiele

Die Kartenabfrage kann ernsthaft erfolgen...



... oder als paradoxe Intervention. Dies bietet sich an, wenn man den Energielevel oder die Kreativität der Gruppe anheben will. Nicht anwenden sollte man die paradoxe Intervention bei heiklen Themen!





## 2.4 Bearbeitung

### Was hier passiert:

Nachdem thematische Schwerpunkte herausgearbeitet und Arbeitsgruppen gebildet wurden, wird in Kleingruppen oder im Plenum der thematische Schwerpunkt vertiefend bearbeitet. Dies geschieht durch vorbereitete Scenarios. Arbeitsschritte sind 1. die vertiefende Ist-Aufnahme bezogen auf die spezifische Fragestellung, 2. Zielformulierung und 3. – 4. unter Berücksichtigung spezifischer Fragen die erste Lösungsformulierung.

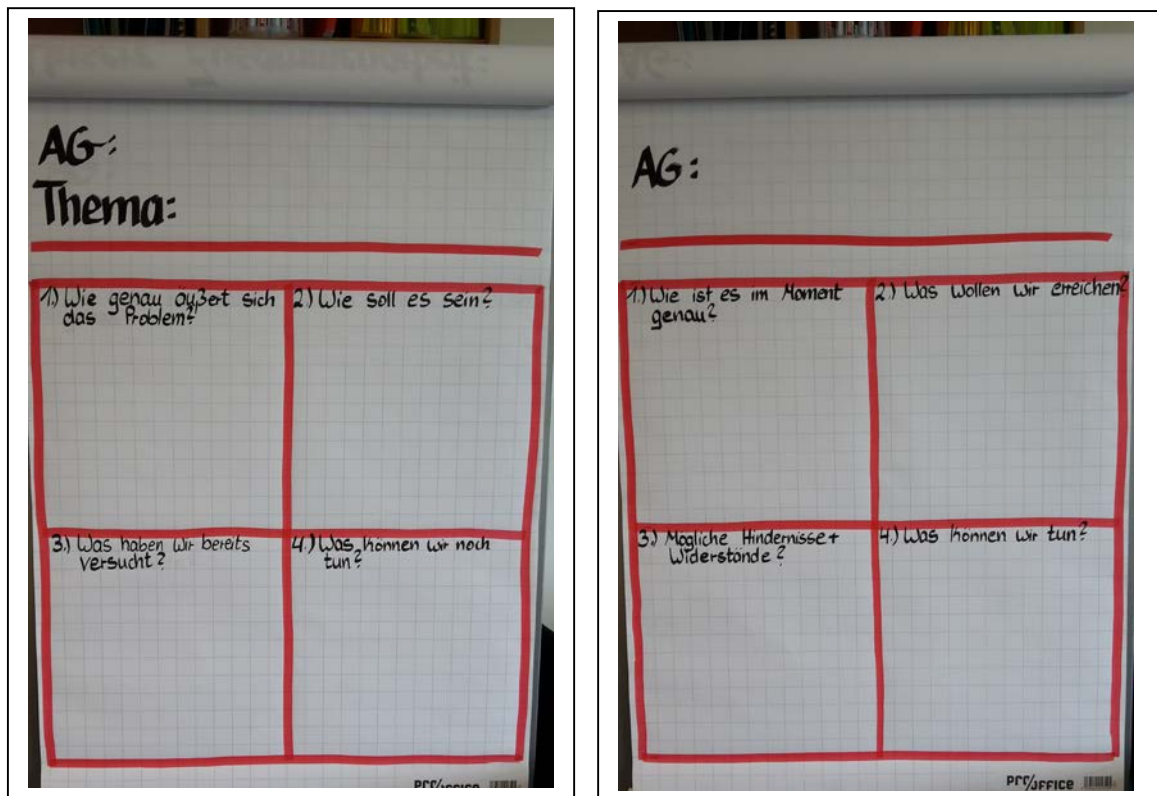
### Ziel dieser Phase:

Für die ausgewählten Themen werden erste Lösungsmöglichkeiten und Handlungsschritte formuliert.

### Anwendung:

Für die vertiefenden Themenbearbeitung werden Scenarios vorbereitet. Jede Arbeitsgruppe erhält ein vorbereitetes Flipchart. Je nach Zielsetzung für die Moderation bearbeitet das Plenum ein Chart, alle Arbeitsgruppen erhalten das gleiche Thema mit derselben Fragestellung<sup>11</sup> oder die Arbeitsgruppen bearbeiten unterschiedliche Themen. Die Scenarios beinhalten üblicherweise 4 Fragen, aber es sind auch 2, 3 oder 5 Fragen denkbar. In den Scenarios mit mindestens 3 Fragen finden sich immer die Schritte: Ist-Aufnahme, Zielformulierung, Generierung von Lösungs- bzw. Handlungsmöglichkeiten. Die Gruppen bearbeiten die Themen in der vorgegebenen Zeit und präsentieren dann ihre Ergebnisse. Je nach Zielsetzung kann es auch sinnvoll sein, die Scenarios im Plenum zu bearbeiten. Üblich sind Arbeitsgruppen. Die Ergebnisse werden in Phase 5 aufgegriffen und konkretisiert.

<sup>11</sup> Dies bietet sich z.B. an, wenn verschiedene Bereiche oder Hierarchieebenen getrennt das gleiche Thema bearbeiten sollen, um dann die Ergebnisse gegenüber zu stellen und daraus Handlungsschritte zu generieren.

**Beispiele:****2.5 Handlungsorientierung****Was hier passiert:**

Gemäß der Zielsetzung der Moderation führt die Themenbearbeitung in dieser Phase zu einem konkreten Ergebnis. Wenn möglich wird ein Handlungsplan erstellt, in dem festgelegt wird, wer was bis wann tun wird. Falls dies nicht möglich ist, werden die Ergebnisse auf anderer Ebene gesichert (z.B. Regelkatalog, Toolbox, o.ä.).

**Ziel dieser Phase:**

Das Ziel der Moderation wird erreicht. Konkrete Handlungsschritte werden festgelegt. Das Ergebnis wird gesichert.

**Anwendung:**

Nachdem in den Szenarios allgemeine Handlungsschritte bzw. Lösungsmöglichkeiten generiert wurden, geht es nun darum, dies in konkrete Handlungsschritte umzusetzen. Die Moderatorin fordert das Plenum auf, nun aufgrund der bisherigen Arbeitsergebnisse einen Handlungsplan auszufüllen, in dem konkret benannt wird, wer was wie genau mit wem bis wann tun wird. Dabei achtet der Moderator darauf, dass die Handlungsschritte möglichst konkret sind, nur Anwesende unter „wer“ eingetragen werden und dass die Zeitangaben realistisch bleiben (nicht zu kurz, aber auch nicht so lang, dass der Handlungsschritt im Sande verläuft).

Wenn es sich nicht um Teams und um eher abstrakte Themen handelt, kann es unter Umständen nicht möglich sein, einen Handlungsplan oder eine To Do Liste zu erstellen.

Dann bieten sich andere Formen der Ergebnissicherung an, z.B.: Regeln, Tool Box, Do's & Don'ts, 5 Golden Rules, u.a.

### Beispiele:



## 2.6 Abschluss

### Was hier passiert:

Es findet ein Zielabgleich statt. Die Teilnehmenden reflektieren Prozess und Ablauf der Moderation.

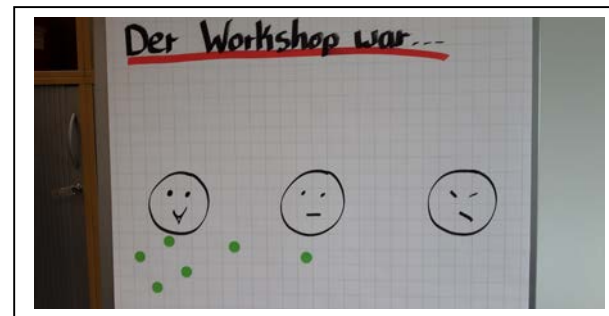
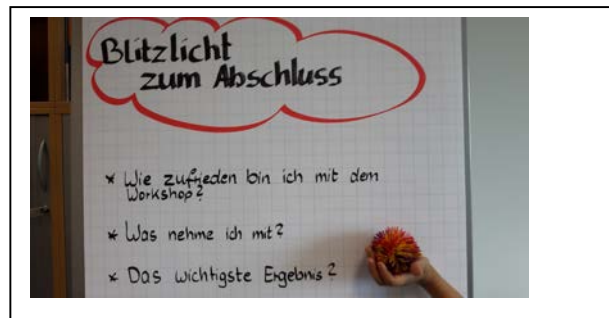
### Ziel dieser Phase:

Die Teilnehmenden haben Klarheit über die Zielerreichung sowie über die Bewertungen und Gedanken zu Prozessen und Inhalten.

### Anwendung:

Der Moderator schlägt noch einmal das Plakat mit den Moderationszielen auf und bewertet zusammen mit den Teilnehmenden, ob das Ziel bzw. die Ziele erreicht wurden. Falls ja, werden die Ziele abgehakt.

In einem weiteren Schritt kommt noch einmal jede/r im Raum zu Wort, um auf Sach- und Beziehungsebene die Moderation zu reflektieren und gegebenenfalls zu formulieren, was ihm/ihr am wichtigsten ist. Der Schwerpunkt wird durch den Reflexionsbaustein und die Reflexionsfragen gelegt. Je nach Baustein dauert diese Phase kurz oder lang.

**Beispiele:**

Der Blitzlichtball wird jeweils zu dem Teilnehmer geworfen, der das Wort hat. Nur die Person mit dem Ball spricht und wirft den Ball danach zum nächsten Teilnehmer.

**3. Die Moderationsvorbereitung**

Die Moderation wird im Vorfeld vorbereitet, indem Moderationsauftrag, Moderationsziel, Moderationsstruktur und Rahmenbedingungen geklärt und vorbereitet werden. Dies erfolgt in fünf Schritten:

1. Schritt: Auftrag und Rahmenbedingungen klären, Ziel(e) der Moderation festlegen
2. Schritt: Durchdenken der Rahmenbedingungen (Zielgruppe, Teilnehmende, Vorerfahrungen, Vorwissen, Erwartungen, Handlungsmöglichkeiten, Ort, Zeit, etc.)
3. Schritt: Dramaturgie entwickeln; Bausteine auswählen
4. Schritt: Entwerfen der Plakate
5. Schritt: Vorbereitung

(Bei mehreren Moderatoren: Rollenverteilung, Proben: was könnten mögliche Ergebnisse sein? Bauen die Fragen logisch aufeinander auf? Führt der Aufbau zum Ziel? Sind die Übergänge fließend? Was kann man tun bei Störungen auf der Sach- oder Beziehungsebene?)

**4. Die Rolle des Moderators****4.1 Die Haltung der Moderation**

Die Moderationsrolle unterscheidet sich gravierend von der Rolle des Trainers. Die Moderatorin ist nicht die Person, die weiß, welche Ergebnisse herauskommen, sondern die Person, die den Prozess steuert. Sie sorgt für die Einhaltung der Struktur und die

Zielerreichung durch die Gruppe. So gesehen ist der Moderator wie eine Hebamme: er verhilft den Ideen der Gruppe zur Geburt. Inhaltlich bleibt er neutral. Daraus ergeben sich bestimmte Verhaltensrichtlinien. Die Aufgaben der Moderatorin sind<sup>12</sup>:

- Inhaltlich neutral sein
- Struktur schaffen, auf die Zielrichtung achten und deren Einhaltung einfordern, Orientierung geben
- Auf konkrete Vereinbarungen achten
- Auf Abweichungen aufmerksam machen
- Alle am Ball halten
- Anregende Szenarien bieten
- Beleben, mäßigen, ausgleichen
- Wenn nötig Rollenwechsel deutlich machen
- Durch Fragen führen
- Aktiv zuhören:
  - übersetzen
  - zusammenfassen
  - Standpunkte verdeutlichen
  - Gefühle in Worte fassen

Weiterhin lassen sich allgemeine Verhaltensregeln benennen. Seifert (b) formuliert zehn Gebote der Besprechungsmoderation :

1. Bereite Dich gut vor!
2. Beginne positiv!
3. Lege das Ziel fest!
4. Visualisiere für alle sichtbar mit!
5. Erläutere die Vorgehensweise!
6. Sei neutral!
7. Führe durch Fragen!
8. Bleibe beim Thema!
9. Achte auf konkrete Vereinbarungen!
10. Schließe positiv ab!

#### **4.2 Ziel und Struktur geben, sowie Reibung und Verschleiß verringern**

Das Moderationsziel sollte zu Beginn und zwischendurch immer wieder sichtbar sein. Die Fragen von der Orientierung bis zur Handlungsorientierung sollten aufeinander aufbauen und schrittweise zum Ziel führen. Antwortformulierungen sollten zu den Fragen passen. Die Antworten und Ergebnisse werden immer visualisiert. Bei Abschweifungen und Nebenkriegsschauplätzen wird auf die Struktur und das Ziel verwiesen. Sollte ein Nebenthema wichtig werden<sup>13</sup>, kann die Gruppe bewusst entscheiden, ob sie einen Umweg geht oder zum Thema zurückkehrt.

Solange alles „rund läuft“ reicht es, die Bausteine der Moderation gemäß des Zyklus anzuwenden. Was aber, wenn der Prozess der Zusammenarbeit nicht immer reibungslos funktioniert, also „Sand im Getriebe“ ist?

---

<sup>12</sup> Vgl. hierzu Funcke/Havenieth, S. 11.

<sup>13</sup> Störungen haben Vorrang. Vgl. Langmaak.



Sie haben 2 wichtige Tools zur Verfügung: 1. Aktiv Zuhören und 2. Fragetechnik. Diese werden im Anschluss erläutert.

Weiterhin stehen Ihnen verschiedene Methoden zur Verfügung, um „Öl ins Getriebe“ zu geben:<sup>14</sup>

#### Ermuntern und Ermutigen:

- Wertschätzung zeigen!
- Immer wieder den Fortschritt und die erreichten Ergebnisse sichtbar machen (Würdigung des Erreichten).
- Humor wirkt belebend und manchmal befreiend.

#### Menschen beteiligen:

- Die Gruppe entscheidet alle Schritte.
- Die Gruppe bestimmt das Thema innerhalb der vorgegebenen Struktur.
- Jede/r kommt zu Wort.

#### Beziehungen klären:

- Es ist wichtig, eine gute Basis zur Zusammenarbeit zu schaffen. Dies muss zu Beginn mit eingeplant werden.
- Falls z.B. verschiedene Hierarchieebenen zusammen arbeiten ist es wichtig, eine Form zu finden, in der eine vertrauensvolle und offene Zusammenarbeit möglich ist.
- Eventuell ist es notwendig, die Beziehungen strukturiert zum Thema zu machen.

#### Konflikte bewältigen:

- Falls unterschwellige Konflikte „Sand ins Getriebe“ geben, müssen diese zunächst thematisiert werden, denn Störungen haben Vorrang.<sup>15</sup>

## **5. Aktiv Zuhören**

Der Moderator bleibt inhaltlich neutral. Er führt, indem er die Struktur bestimmt und auf deren Einhaltung achtet, die Fragen formuliert, die zur Zielerreichung führen, und indem er auf allen Ebenen das Gruppengeschehen und die Meinungen und Informationen spiegelt, zusammenfasst, verdeutlicht, darauf aufmerksam macht.

So kann die Moderatorin auf der Sachebene wiedergeben: „Wir haben jetzt 2 Themen, die Ihnen gleich wichtig sind.“ „Es sind bislang 3 Vorschläge gemacht worden, nämlich...“ . „Sie wollen die Karte unter dieser Überschrift haben“. Auf der Selbstoffenbarungsebene kann sie z.B. zusammenfassen: „Das ist Ihnen sehr wichtig“, oder: „Sie sind unzufrieden.“ Oder: „Sie zögern noch“. Auf der Appellebene könnte verdeutlicht werden: „Sie wollen die Karte also doppeln?“ „Sie sind unzufrieden und wünschen sich ein anderes Vorgehen.“ Auch die Beziehungsebene kann gespiegelt werden, z.B. „Führungskräfte und Mitarbeitende fragen sich, inwiefern sie sich nun offen austauschen können“. „Ich habe den Eindruck, es herrscht noch Spannung?“, „Ich nehme zwei Fronten wahr“.<sup>16</sup> Im Anschluss bietet sich eine Frage an, die die Gruppe in Richtung Problemlösung aktiviert.

---

<sup>14</sup> Vgl. Funcke/Havenieth S. 274 – 348.

<sup>15</sup> Vgl. Langmaack.

<sup>16</sup> Zu den 4 Ohren vgl. Röhner und Schulz von Thun.

Das Aktiv Zuhören schafft Klarheit durch eine Zwischenbilanz. Das weitere Vorgehen wird durch Fragen an die Gruppe bestimmt, z.B. „Wie gehen wir damit um?“, „Was können wir jetzt tun?“, „Was meinen Sie?“, „Was wollen Sie?“ „Was ist hier nun zielführend?“ „Wenn wir uns noch einmal unser Ziel betrachten: wie wollen wir fortfahren?“. Manchmal ergibt sich der nächste Schritt auch durch die Methode, d.h. die Angabe, was nun strukturell ansteht, z.B. „Die Prioritäten klären wir nun mit der nächsten Frage im Themenspeicher“.

## 6. Fragetechnik anwenden

In der Moderationsmethode wird fast ausschließlich mit Fragen geführt.<sup>17</sup> Meist handelt es sich um offene Fragen, die aufeinander aufbauen und zum Ziel hinführen. Abgeschlossen wird der Prozess mit der Frage: „Haben wir unser (Moderations-)Ziel erreicht?“.

Die einzelnen Bausteine werden alle mit zu beantwortenden Fragen eingeleitet. Die Antworten werden visualisiert. Überleitungen werden von der Moderatorin mit Fragen situativ gestaltet.

In der Vorbereitung ist es häufig eine Herausforderung, die richtigen Fragen zu finden, die den Prozess vorantreiben. Deshalb wird im Folgenden ein Ideenpool für Fragen zu jedem Baustein zur Verfügung gestellt:

### Fragen für:

#### **Einstieg (Kennenlernen der Person und der Erwartungen)**

Was würde ich tun, wenn ich nicht hier wäre?

Was mag ich? Was ist mir wichtig? Meine Erwartungen...

Richtig oder falsch: (2 Aussagen über die Person werden gemacht. Nur eine ist wahr)?

#### **Orientierung (Mit Wolke/Sonne, Smileys, Worten, Prozentzahlen/Skalen)**

Wie geht es uns mit...

Wie viel wissen wir über...

Wenn ich an... denke, dann...

#### **Sammlung: Kartenfrage**

(Eine Ausgangsfrage, Clustern und Überschriften finden)

Was muss der Kunde tun, damit ich ihn als schwierig empfinde?

Was muss passieren, damit sich die Situation bessert?

Was können wir tun, um das Problem zu lösen?

Welche Verhaltensweisen erschweren die Situation?

Welche Aspekte machen uns am meisten zu schaffen?

Welche Aspekte wirken sich auf uns aus?

Welche Verhaltensweisen bewirken...

Was müsste passieren, damit das Problem gelöst ist?

Welche Aspekte müssen wir berücksichtigen? Etc.

<sup>17</sup> Für die klassische Fragetechnik, offene und geschlossene Fragen vgl. Edmüller (Pull-Strategien) und Röhner/Schütz.



**Paradoxe Intervention**

Was können wir tun, um das Problem zu verschärfen?  
 Was können wir tun, um uns und die anderen zu demotivieren?  
 Was können wir tun, um eine Lösung des Problems zu verhindern?  
 Was können wir tun, damit uns der Kunde hasst?

**Themenspeicher** (Frage zur Priorisierung)

Was ist am wichtigsten?  
 Was empfinde ich als am schwierigsten?  
 Was hat Priorität?  
 Was ist am dringendsten?  
 Was hat am meisten Auswirkung?

**Themenbearbeitung: Scenarios** (2 – 5 Felder. Üblich sind 4 Felder)

Was spricht dafür (Pro)? Was spricht dagegen (Contra)?  
 Wie entscheiden wir uns? Was werden wir tun?  
 Wie ist die Situation genau? Was ist genau das Problem? Was ist die Situation?  
 Was haben wir bislang getan (,um das Problem zu lösen)?  
 Was ist an dem bisherigen Verfahren/den bisherigen Maßnahmen gut?  
 Was wollen wir beibehalten?  
 Was müsste verbessert werden? Wo ist Entwicklungsbedarf?  
 Wie soll es sein? Wo wollen wir hin? Was sind unsere Ziele? Was wollen wir erreichen?  
 Was können wir tun? Was müssen wir tun? Was werden wir tun?  
 Welche Schritte führen zum Ziel?  
 Welche Verhaltensweisen sind hier hilfreich?  
 Welche Maßnahmen sind hier hilfreich?  
 Welche Maßnahmen setzen wir um?  
 Das könnte uns helfen...  
 Das könnte uns blockieren/hindern...  
 Folgendes sollten wir berücksichtigen...  
 Ab heute werden wir... Erste Schritte... Damit fangen wir an...  
 Maßnahmen in den ersten 72 Stunden... Maßnahmen in den ersten 2 Wochen...

**Handlung planen**

Wer macht was wie genau bis wann?  
 5 goldene Regeln Die 3 wichtigsten Verhaltensweisen...  
 10 Maßnahmen Do´s und Dont´s für...  
 Das packen wir in unseren Methodenkoffer...

**Abschluss**

Wie zufrieden bin ich mit... Ablauf Ergebnis  
 Wie zufrieden bin ich mit... Zielerreichung Ablauf  
 Das nehme ich mit... Das lasse ich hier...  
 Das hat mir gefallen... nicht gefallen  
 Wie zufrieden bin ich mit der Moderation (Skala, Smileys)

## 7. Literatur

Freytmuth, Joachim: Moderation. Praxis für Personalpsychologie Band 22, Hogrefe Verlag 2010.

Klebert, Karin/Schrader, Einhard/Straub Walter G.: Moderationsmethode. Das Standardwerk, Windmühle Verlag 2009.

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen .Allgemeine Psychologie der Kommunikation, Rororo 2010.

Seifert, Josef W. (a): Visualisieren, Präsentieren, Moderieren. 35. Auflage. Gabal Verlag 2015.

Seifert, Josef W. (b): Besprechungsmoderation. Mit Moderation effektiv leiten, erfolgreich teilnehmen, Zeit sparen, GABAL Verlag 1994.

Seifert, Josef W. (c): Moderation und Kommunikation. Gruppendynamik und Konfliktmanagement in moderierten Gruppen, 9. Auflage Gabal 2014.

Funcke, Amelie/Havenieth, Eva: Moderations-Tools. Anschauliche, aktivierende und klärende Methoden für die Moderations-Praxis, 4. Auflage. managerSeminare VerlagsGmbH, 2014.

Langmaack, Barbare/ Braune-Krickau, Michael: Wie die Gruppe laufen lernt. Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen, Beltz Verlag

Edmüller, Andreas/Wilhelm, Thomas: Manipulationstechniken. So wehren Sie sich, Haufe Verlag 2010.

Röhner, Jessica/Schütz, Astrid: Psychologie der Kommunikation, 2. Auflage. Springer Verlag.