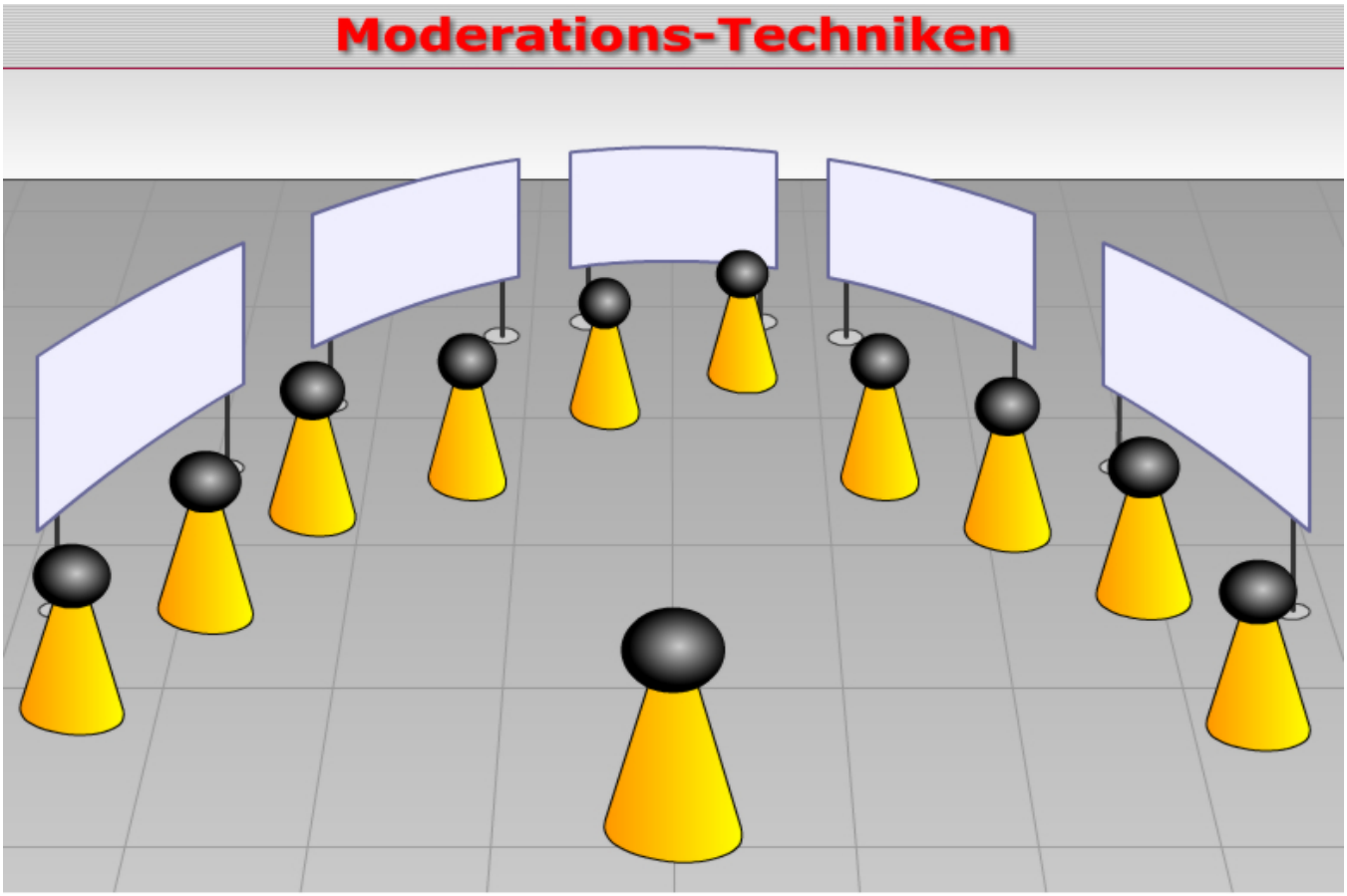
# HANDBUCH

## Moderations-Techniken



Autor:
Dr. Manfred Litzlbauer MBA
www.litzlbauer.at
manfred.litzlbauer@energieag.at

# INHALTSVERZEICHNIS


Übersicht und Grundlagen ..... 1

Ziele ..... 2

Inhalte ..... 3

Der Moderator ..... 4

Die Teilnehmer ..... 5

Teamrollen nach Belbin ..... 6

Der Auftraggeber ..... 7

Der Prozess – die Methoden – die Gruppe ..... 8

Kartenabfrage ..... 9

Punkteabfrage ..... 10

Aufwand/Nutzen - Abfrage ..... 11

Thema analysieren und bearbeiten ..... 12

Einzelmaßnahme ..... 13

Umsetzungsmaßnahme ..... 14

Interessen der Teilnehmer ..... 15

Basis-Emotionen nach Plutchik ..... 16

# Moderations-Techniken

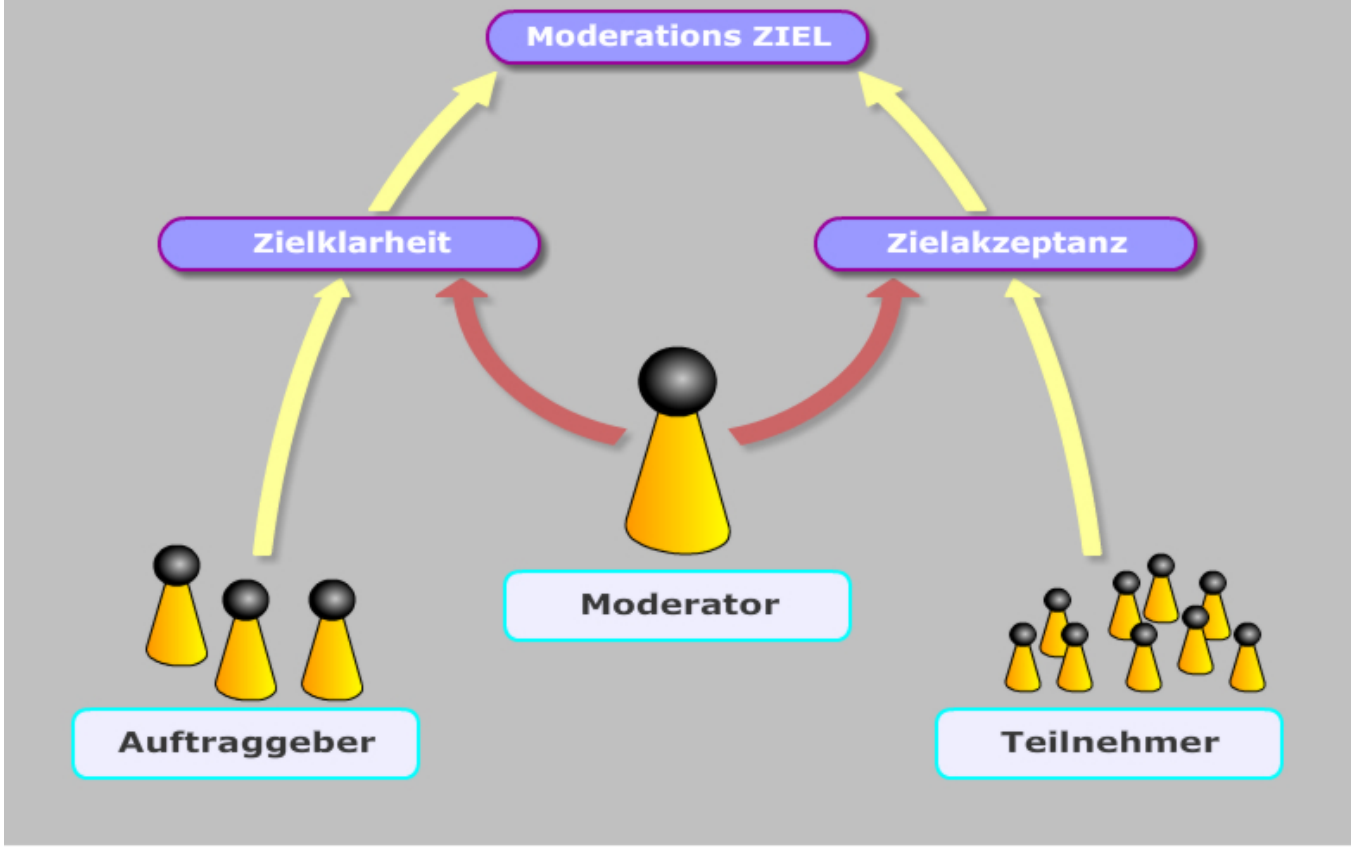
## Eine Moderation ist:

1. Ein Verfahren zur Lösung von *komplexen* Aufgaben mit Gruppen
   - Analyse von Problemen
   - Ableiten von Maßnahmen
   - Vereinbaren der Umsetzung
2. Eine *kontrollierte* Kommunikation unter Leitung eines neutralen Moderators
3. Eine *strukturierte* und visualisierte Diskussion auf Basis selektiver Methoden

Die Moderationstechnik zur Lösung von komplexen Problemen in sozialen Systemen hat sich über die letzten Jahre entwickelt und ein sehr stabiles Methodenrepertoire ist entstanden. Die Moderation ist ein Instrument zur Lösung von Problemen im Gruppenkontext. Im Gegensatz zu einer Präsentation, die nur Input liefert, generiert eine Moderation Output aus einer Gruppe. Die Methode wird hauptsächlich zur Lösung von Interessenskonflikten wie Strategie, Organisation, Marketing, usw. verwendet. Geleitet wird eine Gruppe von einem Moderator, der hauptsächlich über Methodenkenntnisse und kaum einer Expertise zum Thema verfügt. Für den Moderator ist es wichtig, umfangreiche Methodenkenntnisse zu haben und diese situativ richtig einzusetzen. Das Wesentliche an einer Moderation ist die Gruppenkommunikation. Es wird dabei eine kontrollierte Kommunikation geführt, bei der Störungen erkannt, diese aufgenommen und bearbeitet werden. Jedes Gruppenmitglied wird auf gleicher Augenhöhe behandelt und jeder Input ist erwünscht. Besonders emotionale Hinweise sind zu berücksichtigen und zu kanalisieren.

Notizen

# Ziele




Eine Moderation wird üblicherweise aus einer Problemstellung heraus in Auftrag gegeben. Der Auftraggeber hat ein tatsächliches oder vermeintliches Problem, das er gelöst haben möchte. Für den Moderator ist es daher wichtig, für diesen Auftrag absolute Klarheit zu erlangen. Dabei geht es um das WAS, nämlich die Problemstellung zu erkennen und um das ZIEL, das mit dieser Moderation erreicht werden soll. Der Moderator hat mit dem Auftraggeber auch die Ressourcen zu klären, das heißt wie viele Mitarbeiter in welchem Zeitraum für die Moderation zur Verfügung stehen.

Nach der Beauftragung beginnt der Moderator in einer ersten Sitzung das Problem und die vorgegebenen Ziele mit den Gruppenmitgliedern abzustimmen. Dabei kommt es nicht selten vor, dass sich die Problemstellung verändert und dadurch möglicherweise auch die Zielsetzung zu revidieren ist. Im Falle einer Diskrepanz zwischen Zielklarheit (Auftraggeber) und Zielakzeptanz (Gruppe) ist eine weitere Schleife einzuziehen, wahrscheinlich ist es günstig den Auftraggeber mit in die Moderationsgruppe einzubeziehen. Der Auftraggeber wird dann mit allen anderen Gruppenmitgliedern gleich behandelt. Erst wenn Auftraggeber und Gruppe die gleiche Vorstellung haben kann mit der Moderation begonnen werden.

Notizen

# Inhalte

**Inhalt ►►►►►►►►►►► Präsentation ►►► Verständnis**

- Problem
- Prozeßentwicklung
- Organisationsentw.
- Richtungsentscheidung
- Produktentwicklung
- Forcast
- Strategieentwicklung

- PPT-Visualisierung
- Vortrag
- Video
- Rollenspiel
- Sample
- Experten
-

**Die gesamte Gruppe hat das gleiche Verständnis vom Inhalt**

Sehr häufig entstehen Missverständnisse aufgrund unterschiedlichen Wissensstands. Ein und dasselbe Problem wird von verschiedenen Teilnehmern subjektiv wahrgenommen. Im wirtschaftlichen Kontext sind dies Organisationsformen, Unternehmensstrategien, Budgets, Innovationen, usw. Für die Moderationsgruppe ist es daher von ganz wesentlicher Bedeutung am Anfang den gleichen Wissensstand zu erhalten. Am besten eignen sich dazu Präsentationen, Videos, Problembeschreibungen und am allerbesten sind „Samples“. Leider ist auch bei bester Präsentation immer noch eine „kommunikative‘“ Unschärfe enthalten. Niemand kann garantieren, dass das Gesagte auch beim Anderen so verstanden wird.
Im Anschluss an eine Präsentation sollte darüber ein Diskurs geführt werden, um absolut sicher zu stellen, dass alle den gleichen Wissensstand haben. In Summe dient eine Moderation auch dazu, das Verständnis und das Wissen der Teilnehmer anzugleichen.

Notizen

# Der Moderator

## Der Moderator: Methodischer Experte NICHT inhaltlicher Experte

- Stellt seine eigene Meinung, Ziele und Werte zurück
- Es gibt kein "richtig" oder "falsch". Neutral in der Sache
- Stellt die Fragen - kommunikativer Anschluß
- Bringt keine eigenen Inhalte ein
- Ist also kein Fachmann auf dem Moderationsthema
- Jeder Input Verbal / auch Nonverbal wird berücksichtigt
- Jeder Teilnehmer wird aktiviert / einbezogen
- Keine Diskriminierung der Teilnehmer - Respektiert jeden Beitrag
- Gibt Feedback und beschreibt den jeweiligen Status
- Kommunikatonsstörungen erkennen, thematisieren und eliminieren
- Zeit- und Ressourcenmanagement
-

Der Moderator ist für die methodische Durchführung verantwortlich, jedoch nicht für das inhaltliche Ergebnis. Insbesondere bei sozial schwierigen Themen ist auf die Gruppendynamik zu achten. Die Teilnehmer einer Moderationsgruppe können sich entsprechend ihrer Veranlagungen unterschiedlich gut „in Szene“ setzen. Der Moderator sorgt dafür, dass alle Beiträge gleich gehört und bewertet werden. Er fordert von zurückhaltenden Teilnehmern ein. Keinesfalls gibt es vom Moderator eine Wertung oder gar eine subjektive Meinung dazu. Für den Moderationsprozess ist es wichtig, dass alle Themen visualisiert werden.
Die besondere Herausforderung an einen Moderator liegt in den Multitasking-Anforderungen, nämlich einerseits methodisch richtig zu arbeiten und andererseits den Kommunikationsprozess zu steuern. Kommunikative Störungen haben immer Vorrang, sind für ein valides Ergebnis sogar wünschenswert. Diese müssen allerdings in einem guten Setting abgehandelt werden.
Teilnehmer sollten ermutigt werden auch kritische Äußerungen zu tätigen.
Bei besonders komplexen Themen ist es günstig mit zwei Moderatoren zu arbeiten, wobei der eine die Visualisierung und das Operating übernimmt, während der andere den Kommunikationsprozess mit voller Aufmerksamkeit steuern kann.

Notizen

# Die Teilnehmer

## Möglichst wenig Teilnehmer werden nach folgenden Kriterien eingeladen: (<18)

**Personen die:**

- von der Problemstellung betroffen sind
- das nötige Fachwissen mitbringen
- normalerweise positiv-konstruktiv arbeiten

**Anzahl der Relationen = n!**

**Bei 6 Teilnehmern sind das 6! = 720 gegenseitige Abstimmungen**

**Rollenverteilung vermindert die Komplexität**

**z.B.: informeller Führer, Mitläufer, Außenseiter, Sündenbock**

Die Anzahl der Teilnehmer beeinflusst den Erfolg einer Moderation wesentlich. Die Komplexität steigt mit der Anzahl der Teilnehmer. Dies deshalb, weil jeder Teilnehmer mit jedem eine Abstimmungsmöglichkeit hat.
Die goldene Regel lautet daher möglichst wenig Teilnehmer (also ca. 8) einzuladen. Darunter sollten auf jeden Fall Personen sein, die das Problem kennen, die eine Expertise haben und die vom Grund auf eine positive und lösungsorientierte Verhaltensweise mitbringen.
Noch einmal sei hier der Hinweis gegeben, dass genau jene Personen teilnehmen müssen, um die sich das Problem dreht. Ansonsten würde „die Rechnung ohne den Wirt“ gemacht.
In jedem sozialen System, also auch in einer Moderationsgruppe, gibt es eine Rollenverteilung. Zum Beispiel hat jede Gruppe einen informellen Führer. Es gibt Außenseiter und Mitläufer. Manchmal übernimmt auch einer die Rolle eines Sündenbocks. Eine mögliche Orientierung ist das Rollenkonzept nach Belbin (siehe Wikipedia www.wikipedia.at „*Teamrollen nach Belbin*“). Zu Beginn einer Moderation sind die Rollen keinesfalls klar, sondern es braucht eine gewisse Zeit (Forming) in der sich eine Gruppe kennen lernt. Im Rahmen des nachfolgenden Storming werden die Rollen geklärt.

Notizen

# Teamrollen nach BELBIN

Nach 'Belbin' arbeiten Teams dann effektiv, wenn sie aus einer Vielzahl heterogener *Persönlichkeitstypen=Rollen* bestehen.

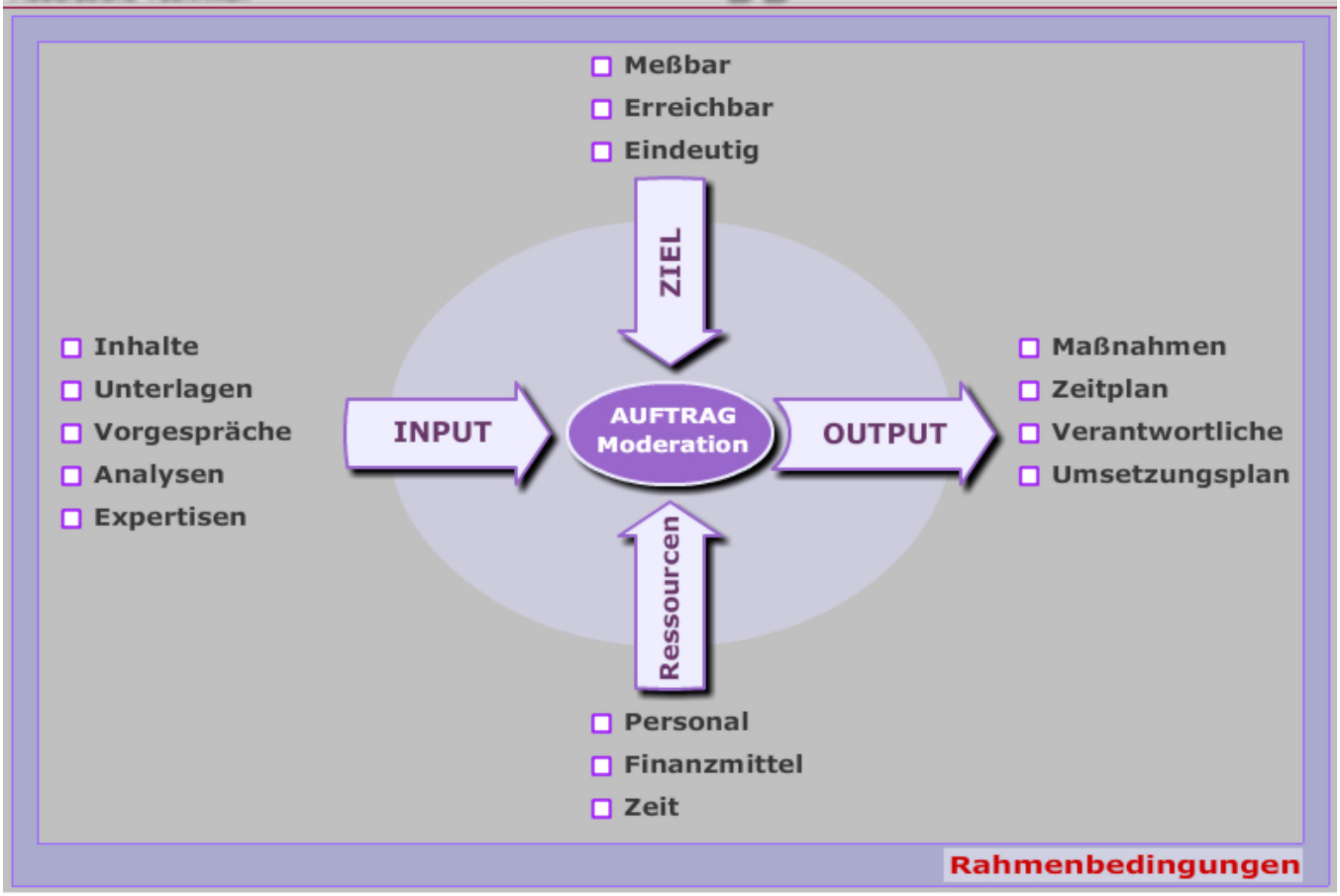
| | Teamrolle | Rollen |
|---|---|---|
| Handlungs-orientierte Rollen | Macher | hat Mut, Hindernisse zu überwinden |
| | Umsetzer | setzt Pläne in die Tat um |
| | Perfektionist | vermeidet Fehler, stellt optimale Ergebnisse sicher |
| Kommunikations-orientierte Rollen | Koordinator/Integrator | fördert Entscheidungsprozesse |
| | Teamarbeiter/Mitspieler | verbessert Kommunikation, baut Reibungsverluste ab |
| | Wegbereiter/Weichensteller | entwickelt Kontakte |
| Wissens-orientierte Rollen | Neuerer/Erfinder | bringt neue Ideen ein |
| | Beobachter | untersucht Vorschläge auf Machbarkeit |
| | Spezialist | liefert Fachwissen und Information |

Der englische Experte auf dem Gebiet der Team- und Führungsentwicklung Dr. Meredith Belbin untersuchte in den 1970er Jahren die Auswirkungen der Teamzusammensetzung aus verschiedenen Persönlichkeitstypen auf die Teamleistung. Ausgehend von der Annahme, dass das Persönlichkeitsprofil eines Menschen auf unterschiedlich stark ausgeprägten Eigenschaften beruht , analysierte Belbin die Ergebnisse von Teams aus Kursteilnehmern am *Henley Management College* und identifizierte so acht verschiedene Teamrollen, welche sich aus den Verhaltensmustern der Mitglieder ergeben. Diese fasste er 1981 in einem Modell zusammen und ergänzte seinen Katalog später noch um eine neunte Rolle, die Rolle des Spezialisten.

Menschen entwickeln sich durch die Einwirkung verschiedener und sich gegenseitig beeinflussender Faktoren unterschiedlich, wodurch sich gewisse Charakteristika des Persönlichkeitsprofils und somit auch des Rollenverhaltens in Teams herausbilden. Jeder Mensch verfügt also über bestimmte Stärken und Schwächen, welche Belbin mittels Fragenkatalog zur Selbsteinschätzung herausarbeitet und diese Beurteilungen durch außenstehende Beobachter ergänzen lässt, um so das Teamrollenprofil der Teilnehmer bestimmen zu können.

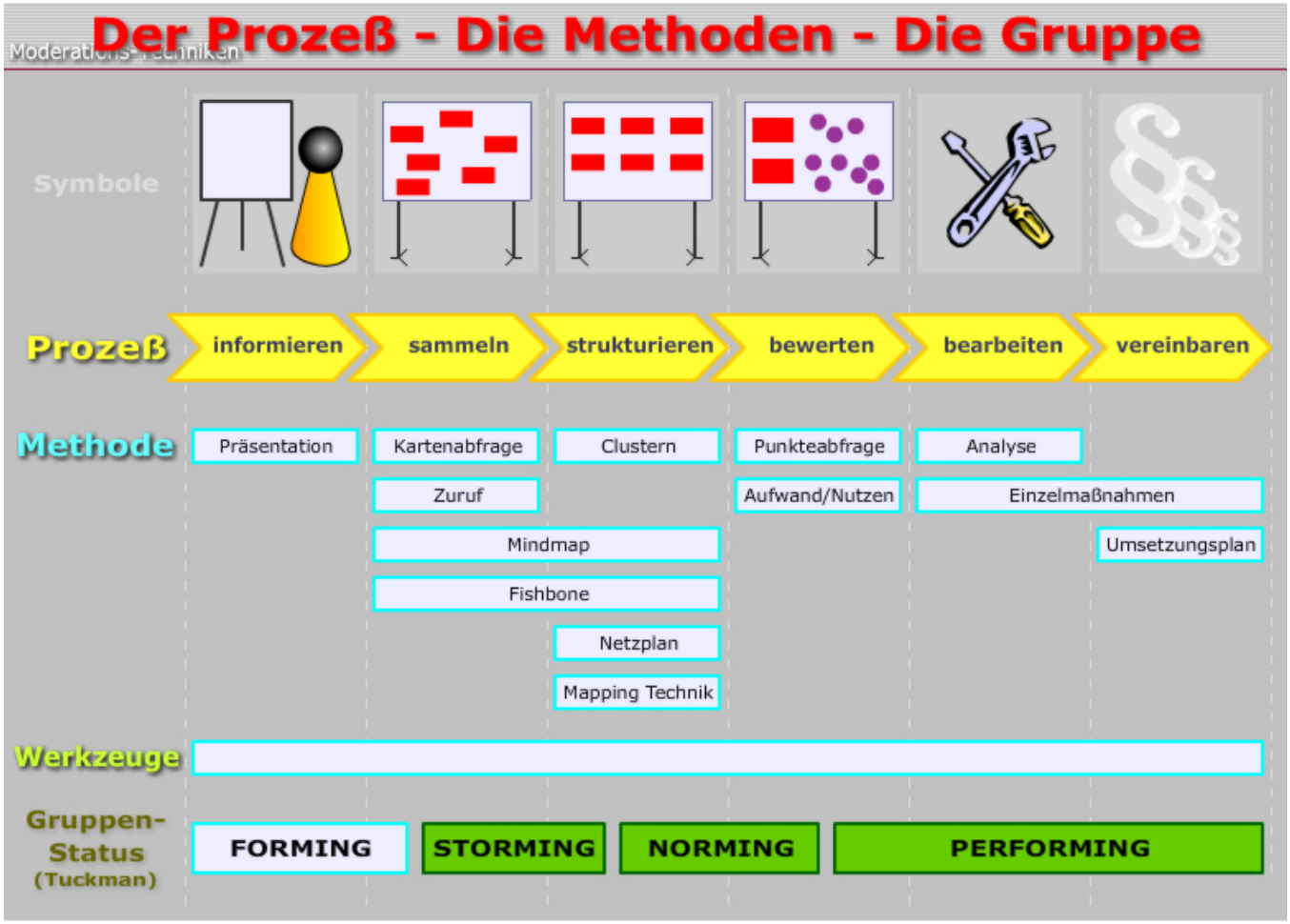
Notizen

# Der Auftraggeber




Für den Erfolg einer Moderation ist es wichtig, eine klare Auftragsvereinbarung zu erhalten. Es liegt bereits in der Verantwortung des Moderators dies mit dem Auftraggeber abzustimmen. Wie bei vielen anderen Prozessen sind die Ziele eindeutig, erreichbar und messbar festzulegen. Gemeinsam mit dem Auftraggeber ist eine Materialsammlung erforderlich. Dies kann in Form von schriftlichen Unterlagen sein. Bei sozialen Problemen sind Vorgespräche oder Fragebögen zielführender. Auch Expertenanalysen können bereits im Vorfeld beigezogen werden. Für den Moderator ist es sicher günstig sich mit Fallstudien zu diesem Thema auseinander zu setzen. ACHTUNG er darf dadurch nicht zum Experten werden!
Mit dem Auftraggeber sind ebenfalls die Ressourcen zu vereinbaren. Das heißt wie viele Teilnehmer sind beigestellt und dürfen wie lange an dem Moderationsprozess teilnehmen. Die notwendigen Finanzmittel fallen bei der Moderation ausschließlich auf Personalkosten. Maßnahmen die aus der Moderation abgeleitet werden, werden hier nicht hinein gerechnet. Durch den Output einer Moderation können ausschließlich Maßnahmenlisten und Umsetzungspläne entstehen.

Notizen




Der Moderationsprozess läuft parallel auf vier Ebenen. Für den logischen Ablauf gilt der Moderationsprozess an sich. Dieser beginnt mit der Information (Präsentation) der Teilnehmer. Daran schließt sich die Themensammlung. Deren Strukturierung und Bewertung an die so gereihten Themen und Schwerpunkte werden dann in Einzelgruppen bearbeitet. Das Ende eines Moderationsprozesses ist immer eine Vereinbarung, die sowohl einen persönlichen Verantwortlichen, als auch einen Zeitstempel beinhaltet. Auf der zweiten Ebene werden Standardmethoden eingesetzt. Dazu gehören Kartenabfragen, Cluster, Punktebewertung, Mindmapping, Maßnahmenbearbeitung und Umsetzungsplan. Neben den Standardmethoden sollte der Moderator ein möglichst großes Repertoire an Moderationsmethoden beherrschen. Die Anwendung der Methoden erfordert Werkzeuge. Hier wird zwischen konventionellen und IT-basierenden Tools unterschieden. Parallel dazu läuft die Gruppenentwicklung. Spätestens beim Bewerten sollte die Gruppe in den Zustand des PERFORMING gekommen sein.

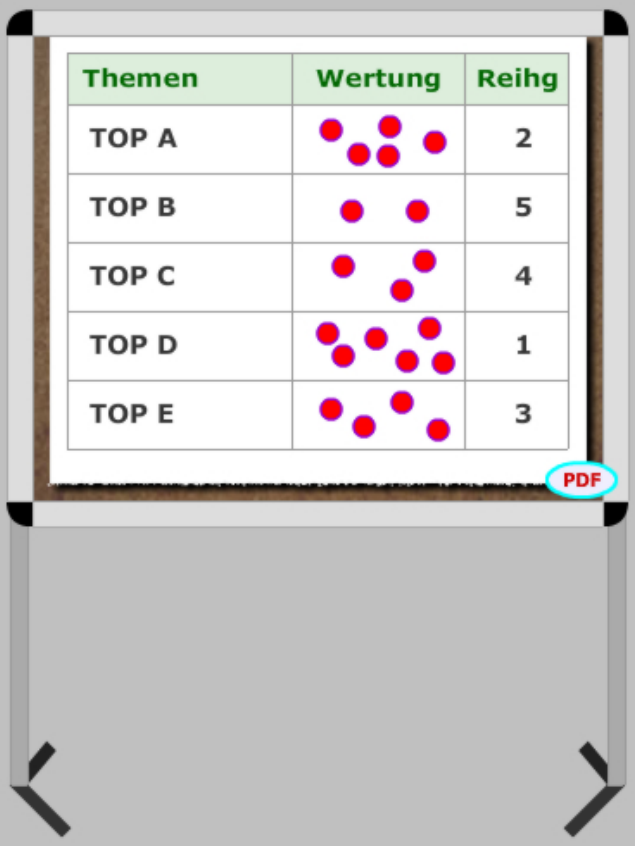
Notizen

# Kartenabfrage

Die Kartenabfrage gehört zu den am weitesten verbreiteten Moderationstechniken. Die Teilnehmer erhalten alle gleichfarbige Kärtchen und werden aufgefordert, die für sie im Zusammenhang wichtigsten Themen aufzuschreiben. Bei großen Gruppen ist es günstig, die Kärtchen zu limitieren. Durch die große Anzahl der Teilnehmer ist ohnehin sicher gestellt, dass alle relevanten Themen angesprochen werden. Bei kleineren Gruppen können durchaus Kärtchen nachgereicht werden.
Der Moderator sammelt die Kärtchen ein und mischt sie gut durch. Beim Montieren (Nadel oder Spray) auf die Pinwand wird bereits unter Mitarbeit der Gruppe eine Clusterung durchgeführt. Sollte es bei einer Karte zu Unklarheiten kommen, so kann der Schreiber dazu Stellung nehmen – muss er aber nicht. In einem weiteren Schritt werden die Cluster benannt. Auch dies geschieht im Gruppenprozess.

Notizen

# Punkteabfrage

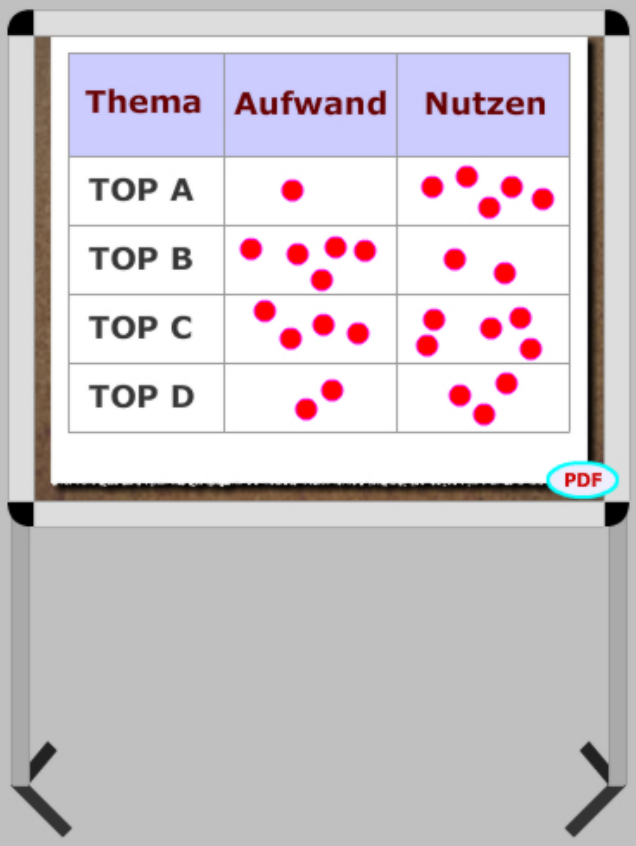


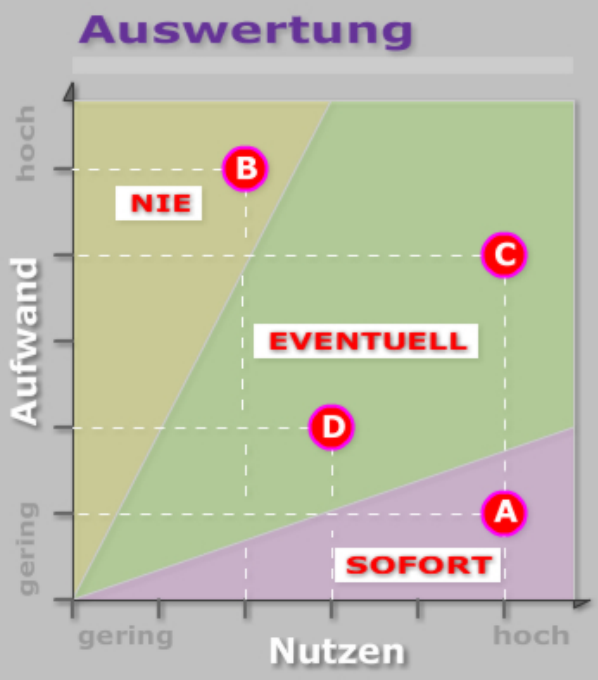

1. Übertragen der Cluster-Themen auf eine eigene Pinwand
2. Jeder Teilnehmer bekommt Klebepunkt
3. Halb soviel Punkte wie Themen
4. Maximal 2 Punkte auf ein Thema
5. Verdeckt abstimmen
6. Eine Reihung vornehmen

Der Prozess der Kartenabfrage oder des Zurufes hat eine Anzahl von Themen ergeben. Diese werden nun auf ein eigenes Blatt übertragen und zur Bewertung ausgesetzt. Dazu erhält jeder Teilnehmer Klebe-Punkte. Diese werden in der Rubrik Wertung angebracht. Eine gute Regel für die Anzahl der Punkte ist halb so viele Punkte wie Themen an jeden Teilnehmer auszuteilen.
Die Teilnehmer werden aufgefordert, die Punkte abzugeben, wobei maximal zwei Punkte auf ein Thema vergeben werden können. Es ist günstig, die Abstimmung verdeckt vorzunehmen, damit der subjektive Einfluss zwischen den Teilnehmern möglichst ausgeschaltet wird. Dazu genügt es, die Pinwand umzudrehen und das Punkten der Reihe nach, einzeln durchführen zu lassen. Nach dem „Punkten“ führt der Moderator eine Reihung der Themen durch. Damit liegt eine Prioritätenliste nach Wichtigkeit der Themen vor.

Notizen

# Aufwand/Nutzen-Abfrage

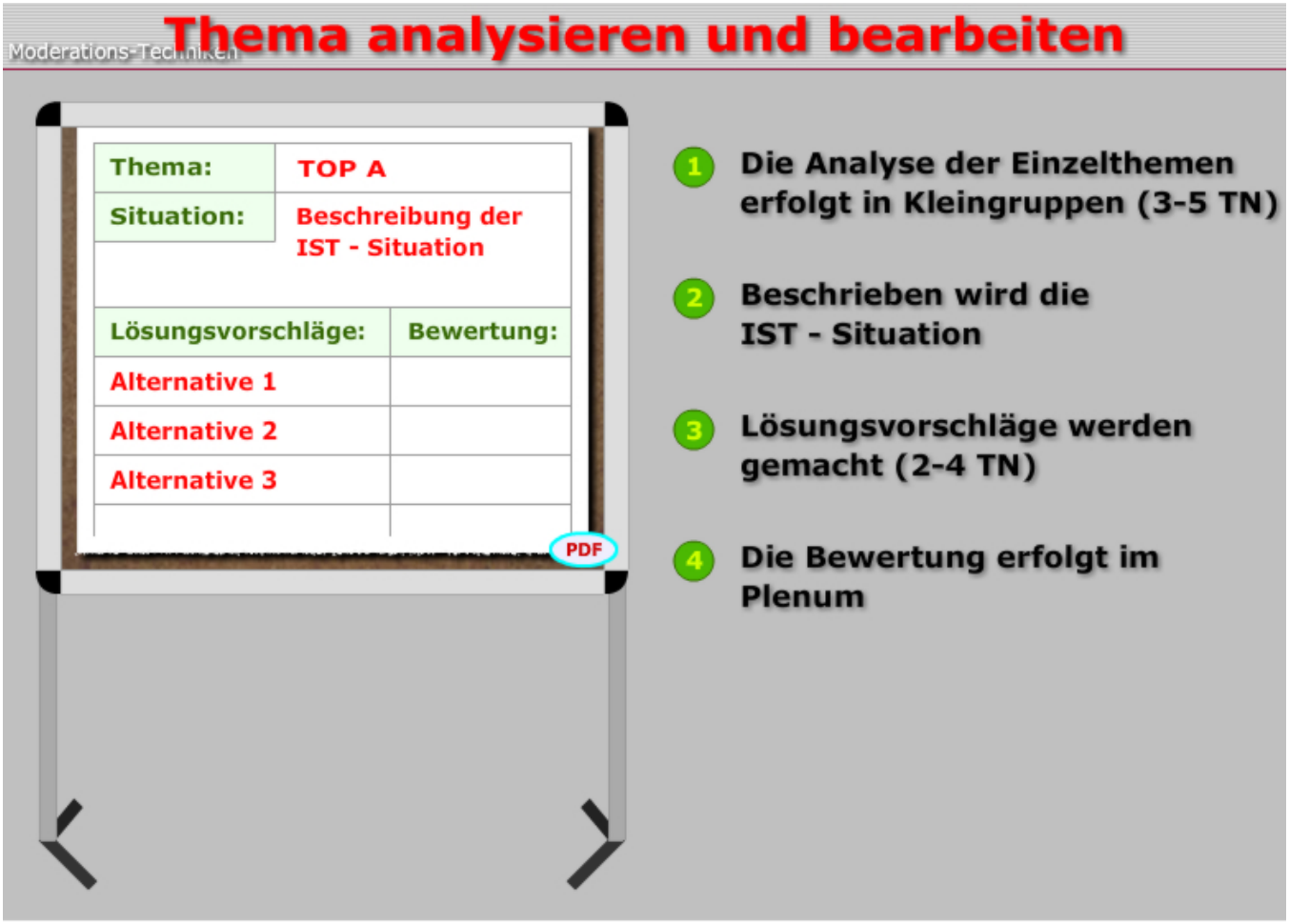



Eine eindimensionale Punkteabfrage bringt sehr wohl eine Priorisierung nach Wichtigkeit der Themen. Eine Effizienz ist damit nicht gewährleistet. Besser geeignet ist die Aufwand-/Nutzenabfrage.
Moderationsteilnehmer sind in der Lage, zumindest intuitiv, den Aufwand und den daraus generierten Nutzen für eine Maßnahme/Thema einzuschätzen. Dazu wird die Punkteabfrage auf zwei Spalten erweitert. Die Teilnehmer punkten den Aufwand und den Nutzen.
Die Auswertung erfolgt dann zweidimensional. Auf einer Matrix werden alle Themen in XY-Positionierung nach Aufwand und Nutzen eingezeichnet. Themen, die einen hohen Nutzen mit geringem Aufwand haben, werden dann in der folgenden Maßnahmenbewertung sofort umgesetzt. Themen, deren Aufwand und Nutzen ausgewogen ist, werden eventuell umgesetzt.
Themen, die nur einen hohen Aufwand und einen geringen Nutzen haben, werden nicht umgesetzt. Diese Methode ist in der Moderation etwas aufwendiger, für den nachfolgenden Prozess jedoch sehr effizient.

Notizen

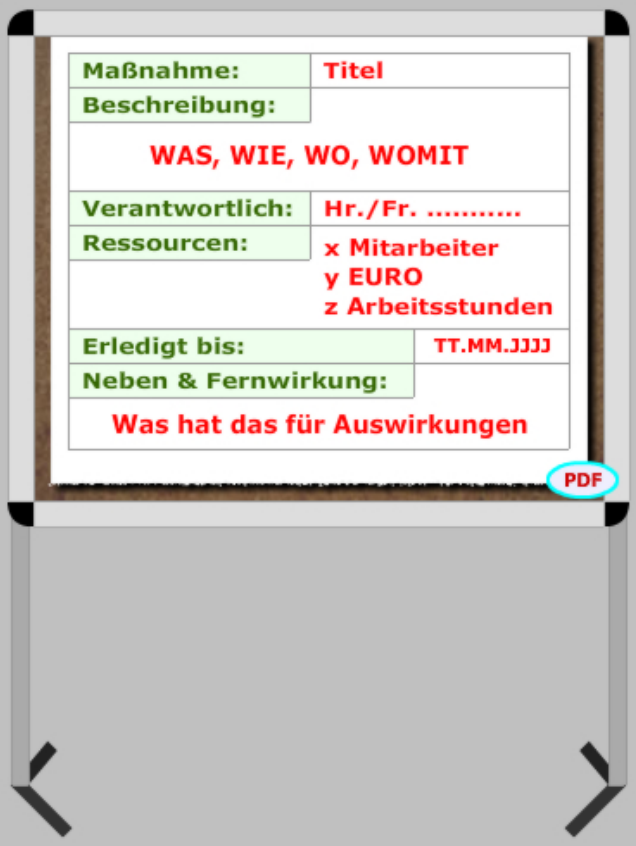
# Thema analysieren und bearbeiten




An dieser Stelle des Moderationsprozesses sind die Themen positioniert und werden in Kleingruppen bearbeitet. Zwischen drei und fünf Teilnehmer bearbeiten jeweils ein Thema.
Die Bearbeitung erfolgt strukturiert und beginnt mit der Beschreibung der Ist-Situation. Auch hier kann es noch einmal zu Unklarheiten durch verschiedene Teilnehmer kommen. Erst wenn die Ist-Situation klar beschrieben ist, können Lösungsvorschläge gesucht werden.
Die Gruppe soll ermutigt werden grundsätzlich möglichst viele Lösungsalternativen zu erarbeiten. Für die Präsentation im Plenum werden nur noch die Alternativen ausgewählt, deren Umsetzung wahrscheinlich zielführend ist. Die Gruppe selber nimmt nur eine Vorauswahl vor. Die tatsächliche Bewertung der Alternativen erfolgt dann im Plenum.
Die Bearbeitung eines Themas kann auch über andere Methoden und Analyseinstrumente erfolgen. Ein möglicher Ansatz ist die S.C.Q.A.-Methode, die sich aus Status, Ursache, Fragestellung und Antwort zusammensetzt.

Notizen

# Einzelmaßnahme




1. **Die Maßnahme wird im Plenum auf Grund der Analyse und dessen Bewertung erstellt.**

2. **Verbindliche Daten für:**
   - Wer ist verantwortlich
   - Welche "geschätzte" Ressourcen benötigt
   - Bis Wann die Maßnahmen umgesetzt

3. **Es gilt zu überlegen welche Nebenwirkungen die Maßnahme hat**
   - Für andere Abteilungen
   - Für Kunden
   - Für Qualität
   - etc.

Der Moderationsprozess erlaubt zu diesem Zeitpunkt Einzelmaßnahmen zu definieren. Aufgrund einer Prioritätenliste und den Alternativen aus der Kleingruppe werden nunmehr Einzelmaßnahmen ausgewählt.
In einem ersten Schritt wird ein Maßnahmentitel entwickelt. Daran schließt sich eine Maßnahmenbeschreibung an, in der die notwendigen W-Fragen zu beantworten sind.
Eine Maßnahmenvereinbarung hat immer und verpflichtend einen Verantwortlichen. Dieser Verantwortliche muss im Plenum anwesend sein. Keinesfalls darf dies an Personen außerhalb der Moderationsgruppe delegiert werden. Selbstverständlich kann ein Maßnahmenverantwortlicher Kollegen außerhalb der Gruppe beiziehen.
Im Maßnahmenblatt sind bereits geschätzte Ressourcen anzugeben, wie z. B. die Anzahl der Mitarbeiter- oder die Kosten der Arbeitsstunden, die zur Umsetzung dieser Maßnahme erforderlich sind.
Der Erledigungszeitpunkt ist ebenfalls eine Muss-Vereinbarung auf einem Maßnahmenblatt. Hier besteht die Gefahr zu ambitionierter Zeitziele. Der Ressourcenaufwand soll hier maßgebend sein.
Günstig ist es, wenn sich die Gruppe der Maßnahme auch aus systemischer Sicht nähert. Dazu sind vor allem die Fragen nach möglichen „unerwünschten“ Neben- und Fernwirkungen zu klären.

Notizen

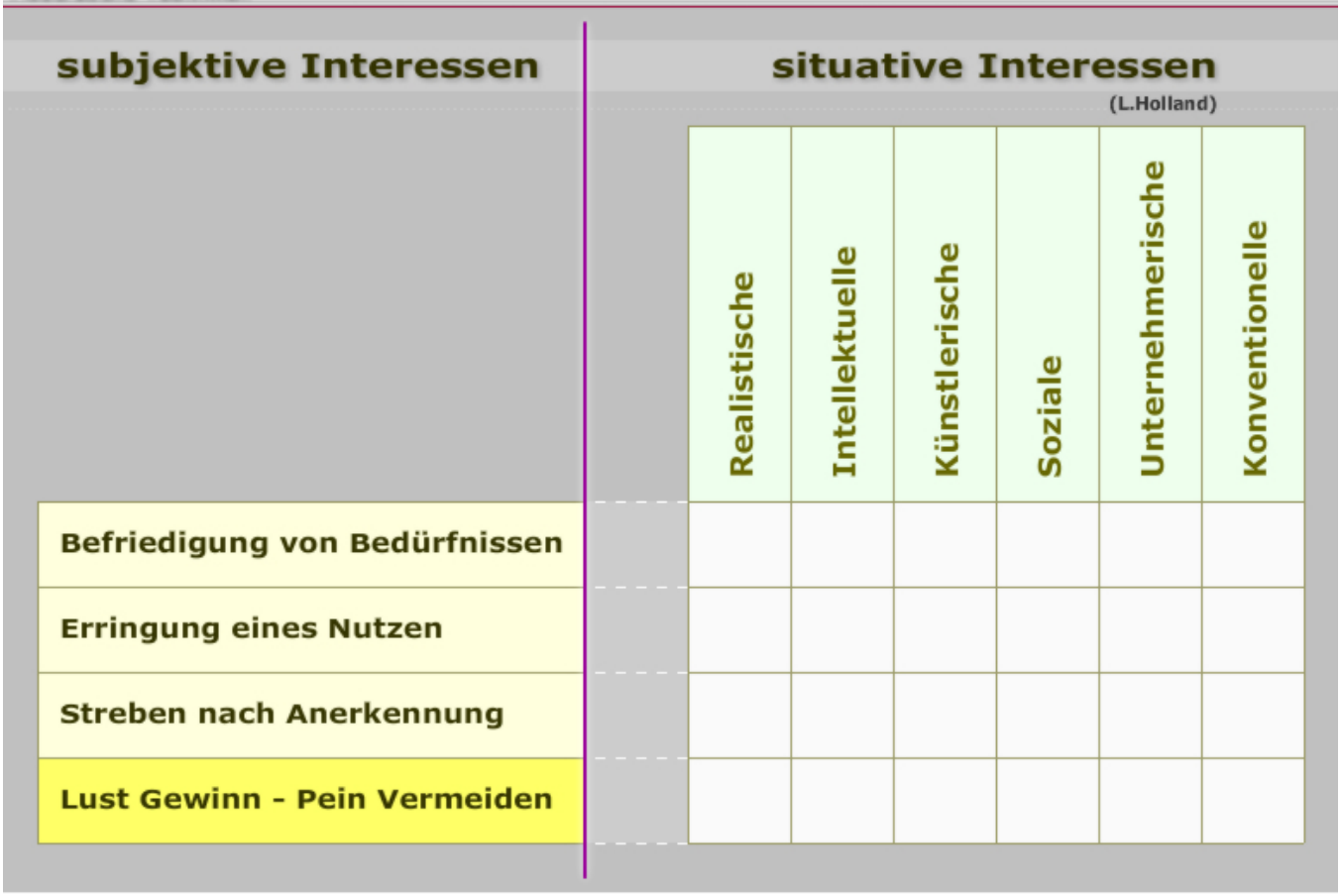
# Umsetzungsplan

1. Ist der Abschluß und gleichzeitig das Ergebnis der Moderation
2. Ist eine Übersicht über alle vereinbarten Maßnahmen
3. Dient zur Kontrolle der Umsetzung

Der Umsetzungsplan ist das Ergebnis der Moderation. Jede einzelne Maßnahme wird in einer Tabelle in der Rubrik „Maßnahme“ summiert aufgelistet. In einer zweiten und dritten Spalte werden die Verantwortlichen und der Erledigungszeitpunkt angeführt. Der Umsetzungsplan gibt eine Übersicht über die vereinten Maßnahmen.
Die Teilnehmer haben in einer letzten Runde darüber zu entscheiden, ob in diesem Umsetzungsplan alles „notwendige“ zur Lösung des Eingangsproblems vorhanden ist. Eine typische Frage des Moderators an dieser Stelle ist: „Fehlt da noch etwas?“.
Der Umsetzungsplan dient auch zur Kontrolle über die Maßnahmenbearbeitung nach der Moderation. Außerdem ist dies das Ergebnis, das dem Auftraggeber vorgelegt wird.

Notizen

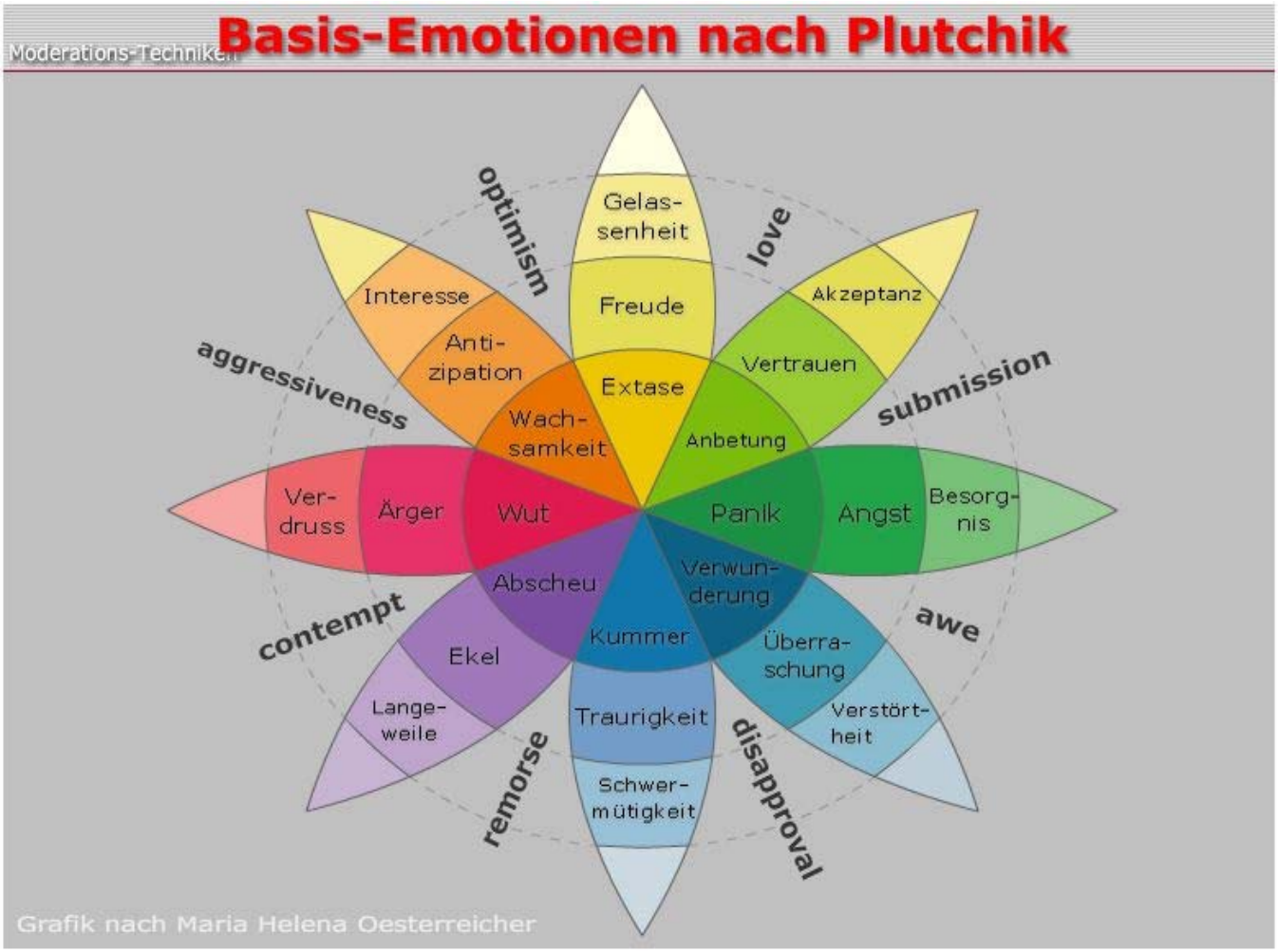
# Interessen der Teilnehmer




Neben den Inhalten sind es die bewussten oder unbewussten Interessen der Teilnehmer, die einen Moderationsprozess beeinflussen.
Die Interessen von Menschen sind vielschichtig, manchmal unergründlich und dem Menschen selber nicht bewusst.
Subjektive Interessen laufen auf die Befriedigung eigener Bedürfnisse hinaus und darauf sich einen Nutzen oder Anerkennung zu verschaffen. Eines der Grundprinzipien menschlichen Verhaltens ist auf Lustgewinn und Pein vermeiden ausgerichtet.
Neben den subjektiven Interessen hat L. Holland „situative Interessen“ herausgearbeitet. Diese erstrecken sich von realistischen, über künstlerische, bis konventionelle Interessen. Hauptsächlich sind diese situativen Interessen im beruflichen Kontext zu sehen.
Für den Moderator ist es oft nicht einfach, subjektive Interessen von den persönlichen des Teilnehmers zu unterscheiden. Im Laufe des Moderationsprozesses sollte sich so etwas klären. Einzige zielführende Methode ist eine möglichst offene Kommunikation zu forcieren.

Notizen

# Basis-Emotionen nach Plutchik




Emotionen sind die Antriebskräfte für Verhalten und Interaktion. Sie unterscheiden sich sehr wesentlich von intellektuellem Denken. Viele wissenschaftliche Arbeiten wurden zu diesem Thema bereits gemacht. In einer Grundlagenarbeit hat Robert Plutchik eine Kategorisierung der Emotionen durchgeführt. Darin wird angenommen, dass es primär Emotionen wie Furcht, Ärger, Freude Traurigkeit, Akzeptanz, Ekel, Erwartung und Überraschung gibt. Grafisch wurden diese Emotionen auf einem 2-dimensionalen Kreis angeordnet, wobei ähnliche Emotionen immer nebeneinander und entgegengesetzte Emotionen immer gegenüberliegend angeordnet dargestellt sind.

Plutchik hat in einer 3. Dimension noch deren Intensität hineingearbeitet. In der obigen Darstellung von Maria Helena Österreicher ist die Komplexität etwas reduziert und übersichtlicher dargestellt.
Die Basisemotionen sind kultur- und entwicklungsunabhängig und gelten global.

Notizen