

THE HUFFINGTON POST

MODERATIONSTECHNIKEN

LEITFADEN FÜR DIE METHODENSICHERE MODERATION

HOLGER MÖHWALD



PUBLISHED BY

bookboon.com

Holger Möhwald

Moderationstechniken

Leitfaden für die methodensichere Moderation



Moderationstechniken: Leitfaden für die methodensichere Moderation

© 2011 Holger Möhwald & bookboon.com

ISBN 978-87-7681-898-2

Inhalt

1	Begriffsklärung: Was ist Moderation?	6
a.	Übersicht über die Methode „Moderation“	6
b.	Wichtige Begrifflichkeiten zur Moderation	8
c.	Abgrenzungen anderer Methoden zur Moderation	9
2	Ablauf und Methoden der Moderation	12
a.	Kreative Methoden	15
b.	Ord nende Methoden: Prioritätensetzung, Bewertung	22
c.	Vorbereitung des Projektmanagements/Scenario	28
d.	Aktionsplan	30
3	Anlässe einer Moderation	32
a.	Innovationsprozess	32
b.	Problemlösungen	34
c.	Strategieentwicklung	36
d.	Meinungsbildung	37
4	Gruppengröße für eine Moderation	39
a.	Großgruppenmoderation	39
b.	Die ideale Gruppengröße	41
c.	Kleingruppenmoderation	42
d.	Online-Moderation:	43
5	Professionelle Moderatoren garantieren den Erfolg	44
a.	Das professionelle Verhalten des Moderators	45
b.	Die richtige Anzahl der Moderatoren	46
c.	Die Rolle der Moderatoren	48
6	Voraussetzungen für den Einsatz der Moderationsmethoden	50
a.	Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum	50
b.	Eignung der Moderationsmethode für die Aufgabe	51
c.	Teilnehmerzahl	53
7	Umgang mit schwierigen Teilnehmern	54
a.	Der Streiter	55
b.	Der Alleswiss er	55

c.	Der Uninteressierte	56
d.	Der Ablehnende	56
e.	Der Redselige	57
f.	Der Schüchterne	57
g.	Der Positive	58
8	Moderationsmaterial	59
a.	Moderationstafel / Metaplanwand	59
b.	Flipchart	61
c.	Moderationskoffer	62
9	Unterscheidung „geleitete Gespräche“ zu Moderation	67
a.	Gesprächsleitung	68
b.	Visualisierung	73
10	Innovationsprozesse moderieren mit der Innosteps®-Methode	76
a.	Baustein 1: Start	78
b.	Baustein 2: Creation	79
c.	Baustein 3: Project	82
d.	Baustein 4: Works	84
11	Empfehlungen	85
12	Literatur- und andere Hinweise	86

1 Begriffsklärung: Was ist Moderation?

a. Übersicht über die Methode „Moderation“

Die Begriffsklärung „Moderation“ ist notwendig. Es werden viele Inhalte damit in Verbindung gebracht, von denen einige nicht richtig sind. Das führt zu Irritationen und leider eben auch zu Fehlern, die nicht notwendig wären. Für viele Menschen ist die erste Assoziation zur Moderation der Fernsehmoderator. Der heißt zwar in der Tat so, hat aber mit der Moderation im hier vorgestellten methodischen Sinn nichts zu tun. Die Grundlage für die **Moderationsmethode** wurde in den 1960er und 1970er Jahren vom sogenannten Quickborner Team und deren Nachfolger Metaplan gelegt¹. Deren Werke sind heute die Grundlage in der Vielfalt der Arten und Unterarten der Moderation und sind auch Inspiration für diesen Leitfaden.

Die **Zielgruppe** der Methode und damit auch dieses Buches ist vielfältig. Es richtet sich an Mitarbeiter in Unternehmen, die neue Lösungen erarbeiten sollen. Es richtet sich aber auch an Studenten, wissenschaftliche Mitarbeiter und Doktoranden, die in einer Gruppe gemeinsam nach neuen Konzepten oder einfach nur nach den Inhalten der Doktorarbeit eines Gruppenmitglieds suchen. Mitglieder von Bürgerforen und andere Zusammenschlüsse wie auch Vereine können von den Ausarbeitungen profitieren.

Die hier im Mittelpunkt stehende Form der Moderation ist eine **Methode zur gemeinsamen Arbeit in Gruppen**. Es stellt nicht eine einzelne Person etwas vor oder es wird frontal unterrichtet, sondern alle Beteiligten arbeiten gemeinsam an einem Ergebnis. Das ist das Besondere aber gleichzeitig auch schwierige an der Moderation. Es muss eine Gruppe von Menschen zur gemeinsamen Arbeit animiert und bei der Arbeit gelenkt und geleitet werden.

1 Moderationsmethode. Das Standardwerk (N.A. 2002)



Abbildung 1: Moderation eines Workshops für Führungskräfte (Foto: selbst)

Damit wird schon deutlich, dass eine erfolgreiche Moderation kein Selbstläufer ist. Wer eine Gruppe erfolgreich moderieren will, sollte eine Menge **Grundwissen über Moderationsmethoden** erlangt haben und reichlich Übung mitbringen. Das ist leider einer der Fehler, die häufig gemacht werden: Die Herausforderungen für eine gelungene Moderation werden nicht ernst genommen. Einem Mitarbeiter wird mal eben zwischen Tür und Angel mitgeteilt, er möge doch mal die Moderation übernehmen. Das Ergebnis ist dann oft nicht zufriedenstellend, ohne dass die Ursache dafür offenbar wäre: Es war gar keine Moderation, sondern nur eine Gesprächsbegleitung.

Eine erfolgreiche Moderation stellt für die Teilnehmer einen **Prozess gemeinsamen Arbeitens und Lernens** dar. Es gibt ein Thema, das mit einer Moderation bearbeitet werden soll. Dazu gibt es zunächst eine eröffnende und leitende Fragestellung (Beispiele):

- „Wie kann der Umsatz unseres Unternehmens im kommenden Jahr gesteigert werden?“
- „Wodurch kann das Klima in den Arbeitsgruppen spürbar verbessert werden?“
- „Was müssen Produkte leisten, die in den kommenden zehn Jahren am Markt erfolgreich sind?“
- „Welche Inhalte müssen in der Seminararbeit unbedingt enthalten sein?“
- „Welche Erwartungen gibt es an meine Doktorarbeit?“

Das sind nur ein paar Beispiele für die leitenden Fragestellungen. Es wird gleich offensichtlich, dass Problemlösungen und Innovationen zu den Kerneinsatzgebieten einer Moderation gehören. Entlang der verschiedenen Moderationstechniken steht am Ende der Moderation ein **Ergebnis**, mit dem die nächsten Schritte gegangen werden können. Die Ergebnisse können die zündenden Ideen zur Umsatzsteigerung sein, die Regeln zur besseren Zusammenarbeit in Gruppen, die Applikationen neuer Produkte oder auch die Gliederung der Doktorarbeit. Auf dem Weg zum Ergebnis wird viel visualisiert, was eine weitere Besonderheit der Moderationsmethode darstellt.

Besondere Aufmerksamkeit verdient der Hinweis, dass eine Moderation **zielgruppenorientiert** sein muss. Jede Teilnehmergruppe ist anders. Darauf muss die Moderation von der Fragestellung über die Auswahl der Moderationstechniken bis zur Formulierung der Arbeitsergebnisse Rücksicht nehmen.

In der Praxis kommt es oft zu Mischverfahren zwischen der Moderationsmethode und herkömmlichen Vorgehens in Gesprächen. Der Moderationsfachmann wird das zwar bedauern, aber manchmal muss man pragmatisch konstatieren: Besser ein Mischverfahren mit einzelnen Elementen der Moderation, als gar keine Einflüsse der Moderation!

b. Wichtige Begrifflichkeiten zur Moderation

Der **Moderator** ist die zentrale Person bei der Moderationsmethode. Er ist die Person, die eine Moderation vorbereitet, lenkt und leitet sowie die Bausteine der Moderationsmethode gut kennt und einzusetzen weiß. Der Moderator sollte für die Rolle ausgebildet sein und möglichst Erfahrungen gesammelt haben. Für Neueinsteiger empfiehlt sich unbedingt eine Hospitanz bei einem erfahrenen Moderator.



Abbildung 2: Der Moderator spielt eine herausragende Rolle für das Gelingen einer Moderation (Foto: selbst)

Eine erfolgreiche Moderation basiert auf dem Einsatz der **Moderationsmethode**². Zentrales Merkmal der Moderationsmethode ist der Einsatz von Hilfsmitteln und ein dramaturgischer Ablauf, der in mehreren Etappen zum erfolgreichen Ergebnis der Moderation führt. Es gibt mittlerweile eine riesige Anzahl an Anbietern von Büchern und Seminaren zur Moderation bzw. Moderationsmethode. Einen Überblick verschafft man sich zügig im Internet. Die verschiedenen Angebote bzw. Methoden zeichnen sich nicht durch besonders unterschiedliche Vorgehensweisen aus. Im Gegenteil: Das Vorgehen bei einer erfolgreichen Moderation ist immer wieder ähnlich: Ideensammlung, Strukturierung, Bewertung, Aktion!

Ebenfalls von großer Wichtigkeit für die erfolgreiche Durchführung einer Moderation sind das Vorhandensein und der richtige Einsatz vom **Moderationsmaterial**. Leider weiß man als erfahrener Moderator, dass das häufig ein Problem ist. Es wird oft unterschätzt, welche Bedeutung die richtigen Materialien haben. In Tagungs- und Seminarzentren ist deshalb die Ausstattung mit Moderationsmaterial leider nicht immer in ausreichender Weise gegeben. Für den Moderator empfiehlt es sich deshalb dringend, im Vorfeld einer Moderation einen vor Ort Termin durchzuführen und stets einen eigenen Moderationskoffer mit sich zu führen.

c. Abgrenzungen anderer Methoden zur Moderation

Es gibt eine Vielzahl an Arbeitsformen in Gruppen, die in einzelnen Punkten der Moderation ähneln, aber nicht der Moderationsmethode entsprechen. Das Zusammentreffen der Faktoren Gruppe, Leiter der Gruppe, Diskussion und zeitliche Begrenzung können auch andere Vorgehensweisen sein. Deshalb die Abgrenzung anderer Methoden zur Moderation:

2 Siehe Kapitel 2

- Von der Moderation zu unterscheiden ist die **Gesprächsleitung**. Diese Unterscheidung wird fälschlicherweise oft unterlassen. Es wird etwas als Moderation benannt, was „nur“ eine Gesprächsleitung ist (was schon schwierig genug sein kann). Es werden aber die gleichen qualitativen Ergebnisse einer gelungenen Moderation (z.B. Aktionsplan) erwartet. Die Gesprächsleitung ist im Gegensatz zur Moderation aber keine Methode, sondern eine Tätigkeit. Zwar hilft auch Erfahrung und das Wissen im Umgang mit Menschen um Gespräche erfolgreich zu leiten, aber die Ergebnisse sind nicht die einer Moderation.³
- Das **Gruppen- oder Teamgespräch** erfüllt ebenfalls einige Aspekte einer Moderation, ist aber keine. Es handelt sich um die Arbeit in einer Gruppe, die von einer einzelnen Person angeleitet wird. Oft ist es ein Regeltermin zur Besprechung aktueller Tagesprobleme. Der Einsatz einzelner Methoden aus der Moderation ist durchaus denkbar. Es fehlen aber der dramaturgische Ablauf und die strikte Ergebnisorientierung, wie sie der Moderationsmethode innewohnt.
- In einem **Vortrag** sind durchaus auch einzelne Bausteine der Moderationsmethode anzutreffen. Insbesondere die herausgehobene einzelne Person, die den Frontpart der Moderation innehat, zeugt von Parallelen. Je interaktiver ein Vortrag abläuft, desto mehr Moderationsaspekte gibt es. Vor Beginn des Vortrags können Erwartungshaltungen auf Karten abgerufen werden oder während des Vortrags Fragen oder Ideen. Was gar nichts mit einer Moderation im hier verstandenen Sinn zu tun hat, sind Interviews oder Gespräche vor, während oder nach einem Vortrag. Das fällt zwar begrifflich unter Moderation oder moderieren, ist aber etwas ganz anderes.
- Durchaus denkbar und auch ganz praktisch sind Bausteine der Moderationsmethode in einem **Seminar**. Voraussetzung dafür ist es natürlich, dass das Seminar nicht ausschließlich auf Frontalveranstaltung mit Input-Vermittlung ausgelegt ist. Es lassen sich in einem Seminar nicht nur Meinungen zu bestimmten Themen sammeln. Es können z.B. auch anstelle eines Input-Beitrags Fragestellungen gemeinsam mit den Teilnehmern und ergänzt durch den Referenten erarbeiten. Dafür lassen sich die Metaplantafel, das Moderationspapier und die Moderationskarten hervorragend einsetzen. Es werden in dem Fall nur die Schritte „Ideensammlung“ und ggf. „Strukturierung“ angewendet.

3 Mehr über die Unterscheidung in Kapitel 9

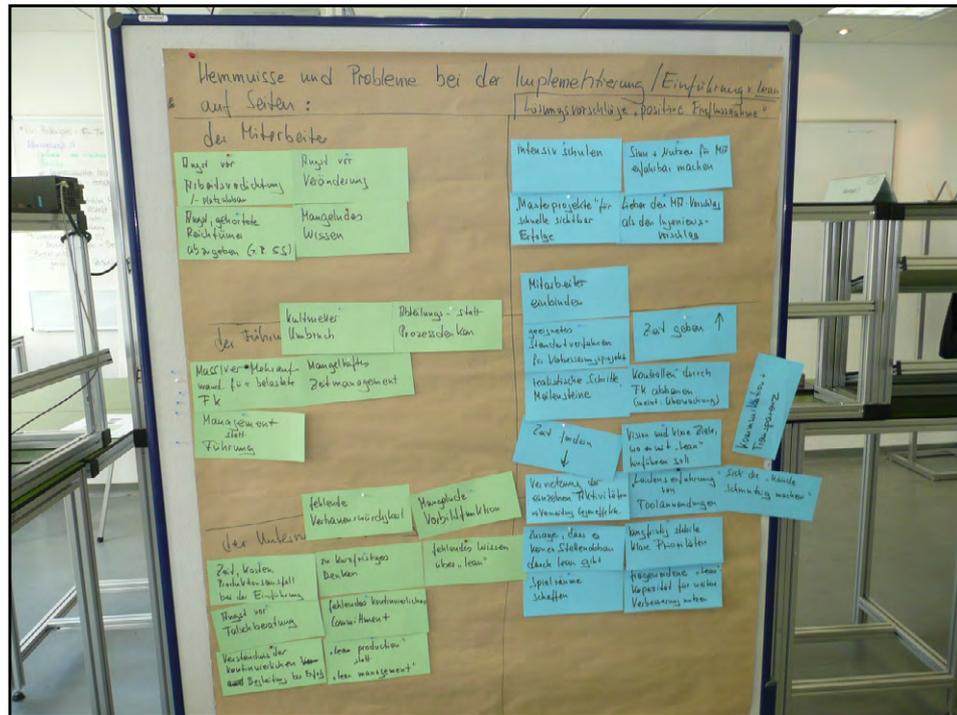


Abbildung 3: Ergebnistafel aus dem Seminar „Lean für Führungskräfte“ (Foto: selbst)

In Abb. 3 kann man sehr schön das Ergebnis einer moderierten Lösungssuche nachverfolgen. Die Fragestellung war die Suche nach Hemmnissen und Problemen bei der Einführung von „lean management“-Strukturen auf den drei Ebenen „Mitarbeiter“, „Führungskraft“ und „Unternehmensleitung“. Auf der linken Tafelseite wurden die Hemmnisse notiert, auf der rechten „Lösungsvorschläge für eine positive Einflussnahme“. Die Ergebnisse waren für Teilnehmer und Trainer gleichermaßen überzeugend. Die Teilnehmer konnten auf diesem Weg temporär aktiv in das Seminar eingebunden werden.

2 Ablauf und Methoden der Moderation

Die Moderationsmethode gibt einen Verlauf vor, der für die Moderation einer Veranstaltung üblich ist. Dieser Verlauf sieht vier Bausteine vor, die den gesamten Ablauf der Moderation gestalten und prägen. Die Moderation wird unbedingt von einem professionellen und neutralen Moderator begleitet.

- Phase 0, „warm up“: Egal welches Thema moderiert werden soll, es muss immer eine „Anwärmphase“ geben. Selbst wenn das Thema nicht neu ist und die Teilnehmer sich gegenseitig kennen, sollte darauf nicht verzichtet werden. In der Regel kommen Personen zusammen, die gerade mit etwas anderem beschäftigt waren oder im Kopf schon die Lösung für das nächste Thema haben. Deswegen sind ein oder zwei Einstiegsfragen wichtig: „Welche Erwartungshaltung bringen Sie für die heutige Veranstaltung mit?“ oder „Wie muss das Ergebnis der Veranstaltung aussehen, damit Sie am Ende zufrieden sind?“
- Phase 1, Ideensammlung: Die Einsatzgebiete der Moderationsmethode sehen grundsätzlich immer eine Phase der Ideengenerierung vor. Für irgendeinen Anlass sollen Ideen gefunden werden. Das können Innovationen sein, die für ein Unternehmen oder eine Hochschule wichtig sind. Es können aber auch Ideen zur Lösung von Problemen sein. Die Methode ist auch dann geeignet, um sich überhaupt erst mal einen Überblick über einen Themenfeld zu beschaffen. Es gibt verschiedene Kreativitätsmethoden, die eine wichtige Hilfe bei der Ideenfindung sind.
- Phase 2, Clustern: Die Ideen stehen zu diesem Zeitpunkt relativ unsortiert an der Moderationstafel. Sie müssen geclustert und mit passenden Clusterüberschriften kenntlich gemacht werden. Die Überschriften der Cluster geben den Inhalt der untergeordneten Ideen bestmöglich zusammengefasst wieder. Natürlich kann eine Clusterüberschrift auch nur der „kleinste gemeinsame Nenner“ sein und damit auch unscharf gegenüber einzelnen Ideen, die vielleicht eine besondere Qualität haben.
- Phase 3, Bewertung: Eine ganz andere Herausforderung ist die Bewertung und Priorisierung der Ergebnisse der Ideensammlung. Auf eine große und manchmal auch unübersichtliche Anzahl an Ideen zu kommen, ist gar nicht so schwierig. Dann steht der Moderator mit den Teilnehmern aber plötzlich vor mehreren Tafeln mit über 500 Ideen insgesamt. Die Stimmung verfinstert sich in diesem Moment, weil der Glaube an die Filterung einer umsetzbaren Anzahl an besten Ideen aus dem Gesamtwerk schwindet. Die Methoden sind aber so leistungsfähig, dass aus 1.000 Ideen an einem Nachmittag die besten 20 gefunden werden.

- Phase 4, Projektierung/ Vorbereitung Projektmanagement: Und nun? Jetzt sind die besten Ideen gefunden, nun muss damit etwas geschehen. Die Moderationsmethode begleitet die Teilnehmer mit weiteren Tools von der fertigen Bewertung zur Konkretisierung der besten Ideen. Im Ergebnis sollen die gefundenen Ideen am Ende soweit operationalisiert sein, dass ein Projektmanagement aufgesetzt wird und damit gearbeitet werden kann. Danach geht es in die konkrete Abarbeitung der Ideen und Lösungen.

In der folgenden Abbildung wird der Ablauf der Moderation einmal grafisch dargestellt, um für die dann folgenden Kapitel einen besseren Überblick zu haben und dem Ablauf besser folgen zu können.

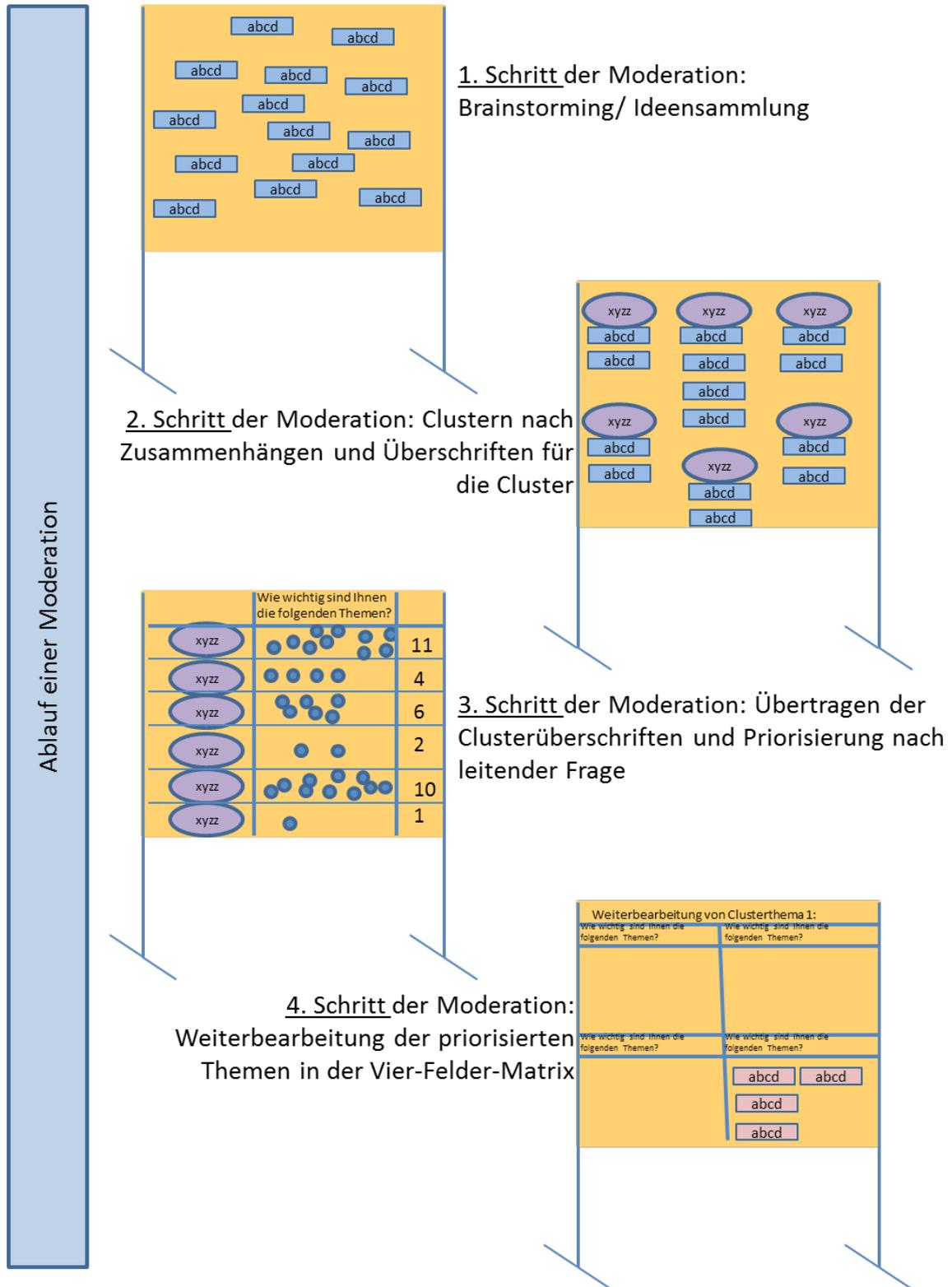


Abbildung 4: Grafische Darstellung des Ablaufs einer Moderation von Schritt 1 – 4 (Grafik: selbst)

Den Auftakt jeder Moderation und überhaupt jeder Gruppenarbeit bildet die Vorstellung der Gesprächsregeln. Die Regeln werden kurz vorgestellt und erklärt und allen wird die Möglichkeit gegeben, bei Verstoß gegen die Regeln vor allen darauf hinzuweisen.

Die goldenen Kommunikationsregeln:

- Lasse die anderen ausreden, falle niemandem ins Wort
- Fasse Dich kurz und bleibe beim Thema
- Keine Nebengespräche, das stört die Gesamtdiskussion und ist ignorant gegenüber den aktuellen Beiträgen
- Versuche den anderen zu verstehen, vielleicht meint er ja was ganz anderes (wiederhole bei Zweifeln das Gesagte mit Deinen eigenen Worten)
- Keine Killerphrasen („das funktioniert sowieso nicht...“, „das hatten wir doch alles schon“, usw.)

Abbildung 5: Vorstellung der „goldenen“ Gesprächsregeln

Achtung: Sämtliche der im Folgenden benutzten Fotos stammen aus realen Moderationen. Die Bilder haben aber nicht unbedingt etwas miteinander zu tun, sondern wurden nach Aussagekraft und Übersichtlichkeit ausgewählt!

a. Kreative Methoden

Nach dem „warm up“ und dem Einstieg mit der Frage nach Erwartungshaltung und Zufriedenheit ist die Kreativität der Moderationsteilnehmer gefordert. Dabei ist Kreativität nicht das chaotische Element künstlerischer Menschen, sondern ein nüchternes Attribut, das jeder bedienen kann. Kreativität erfordert die Bereitschaft, Ideen zu produzieren und ein positives Umfeld, das dieses auch zulässt. Außerdem gibt es eine Vielzahl an Methoden, die die Generierung von Ideen zu jedwedem Thema erleichtern. Allerdings gilt auch hier wieder, dass die eingesetzten Methoden vom Moderator verstanden und sicher eingeübt sein müssen und dass die Teilnehmer bereit für einen kreativen Prozess sind. Es gibt deutlich mehr als die hier vorgestellten Methoden!

i. Brainstorming / Ideensammlung

Das Brainstorming ist die wohl bekannteste Methode der Ideengenerierung. Sie wird häufig eingesetzt und ist dabei manchmal gar nicht mit Namen und konkretem Ablauf bekannt. Die Methode ist sehr erfolgreich und bringt immer eine große Anzahl an Ideen zusammen. Sie ist einfach zu handhaben und deshalb eine gute Einstiegsmethode.

In der Regel sollte die Gruppengröße für ein erfolgreiches Brainstorming zwischen 2 – 10 Personen liegen. Größere Gruppen kommen selten auf mehr Ideen, da sich in der Masse dann einzelne Personen zurückhalten und weniger Input einbringen. Eine sehr kleine Gruppe hingegen kann durchaus fruchtbar sein und eine Vielzahl an Ideen einbringen.

Es bedarf in einem Ideenfindungsprozess unbedingt eines Moderators, der die Fäden in der Hand hat und die Gruppe erfolgreich durch das Brainstorming begleitet. Der Moderator muss von allen Teilnehmern in seiner Rolle akzeptiert werden und muss die Souveränität des erfahrenen Moderators ausstrahlen. Die Teilnehmer brauchen das sichere Gefühl, wenigstens einer im Raum weiß ganz genau, was jetzt passiert, wie es abläuft und was das Ergebnis ist!

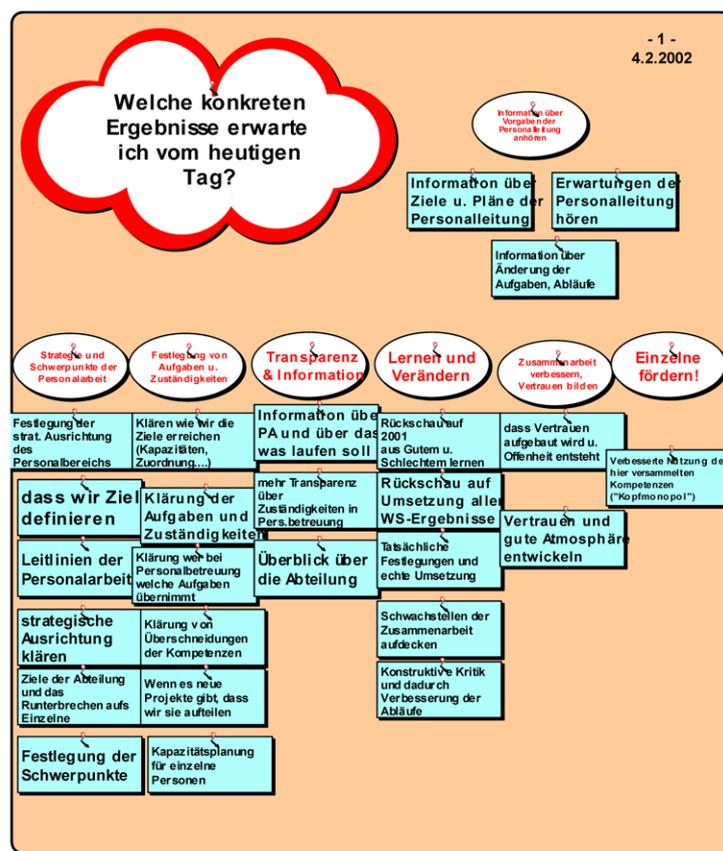


Abbildung 6: Ideensammlung zu einer konkreten Frage, bereits thematisch zusammengefasst (Grafik: selbst)

Die Ideensammlung bei der Moderation wird durch eine Kartenabfrage gemacht. Dafür wird auf die Moderationswand noch einmal die Frage notiert, die mit der Ideensammlung beantwortet werden sollen. Für die Beschriftung der Moderationskarten gibt es klare Regeln:



Abbildung 7: Regel für die Beschriftung einer Moderationskarte

Es gibt verschiedene Verfahren, wie die Karten während des Brainstormings bei der Moderationsmethode beschrieben werden:

Verfahren der Kartenabfrage	Vorgehen bei der Befragung	Vorteile	Nachteile	Die Methode sollte eingesetzt werden, wenn...	„No go“
Alle haben viele Karten	Auf den Tischen liegen mehrere Stapel Moderationskarten. Jeder Teilnehmer schreibt so viele Karten, wie er Ideen hat.	Die Anzahl der Ideen ist riesig, jeder hat die gleichen Möglichkeiten	Der Aufwand ist sehr hoch, die Karten thematisch geclustert an die Moderationswand zu bringen. Bei dem Vorgehen reicht eine Tafel in der Regel auch nicht aus. Es gibt viele Ideen doppelt oder mehrfach.	... die Gruppe eher klein ist, am besten max. 6 Personen. Das Ziel sollte die Generierung von besonders vielen Ideen sein. Es muss ausreichend Zeit vorhanden sein.	Dieses Verfahren kann nicht in einer großen Gruppe angewendet werden, weil die Ergebnisse schlichtweg nicht mehr zu bearbeiten sind.
Alle haben eine begrenzte Zahl an Karten	Jeder Teilnehmer erhält drei Karten und kann die mit seinen wichtigsten oder besten Ideen beschreiben.	Die Anzahl der Ideen verringert sich und es werden Ideen mit Bedacht ausgewählt. Es ist einfacher zu handhaben.	Viele gute und vor allem exotische („verrückte“) Ideen bleiben bei dem Vorgehen außen vor.	... es wichtig ist, dass alle Teilnehmer gleich behandelt werden. Z.B. in der Politik oder mit dem Betriebsrat.	Die Anzahl der Karten darf nicht auf weniger als drei reduziert, wohl aber höher angesetzt werden.
Nur der Moderator hat Karten	Der Moderator hat als einziger die Karten und schreibt auf Zuruf die Idee auf eine Karte und hängt sie selbst (oder ein Assistent) an die Moderationstafel.	Es gibt keine Dopplungen und durch die meistens bessere Handschrift des Moderators ist alles gut lesbar.	Die stilleren Teilnehmer oder die in der Hierarchie unten stehenden bringen ihre Ideen zu wenig oder gar nicht ein. Damit geht viel Potenzial verloren.	... nur wenig Zeit vorhanden ist und schnell ein erstes Ergebnis erzielt werden soll. Es darf nicht so wichtig sein, dass alle gleich beteiligt sind.	Der Moderator darf zu den Ideen keine Kommentare abgeben oder beim Aufschreiben filtern. Er ist nur der Dienstleister („Schreiber“)

Abbildung 8: Übersicht über die verschiedenen Verfahren der Kartenabfragen (Grafik: selbst)

Ein paar wichtige Hinweise gibt es auch noch für die Formulierung der Frage, die im Brainstorming von den Teilnehmern auf den Karten beantwortet werden soll. Bei einer falschen oder unscharfen Frageformulierung kann ein Ergebnis herauskommen, das nicht zur Zielfindung oder Problemlösung beiträgt. Die Teilnehmer beantworten nur das, was gefragt ist. Die Frage muss präzise formuliert werden und darf nicht interpretierbar sein! Dafür gibt es ein paar weitere Hinweise:

- Direkte und persönliche Ansprache durch die Frage („was können wir dazu tun, um...?“)
- Kurze Fragen. Nicht lang und verschachtelt formulieren, auf eingeschobene Sätze verzichten (nicht: „wie wäre es, unter Berücksichtigung der Umstände, wenn man bedenkt...“)
- Selber prüfen, ob die Frage beantwortbar ist (!)

- Fragen offen formulieren, dass motiviert zum Beantworten (Wie, was, wo, wer...). Keine Fragen stelle, die mit ja oder nein zu beantworten sind.

Falsche Frageformulierung	Richtig Frageformulierung
Ist mir dieses Thema wichtig?	Was ist mir an diesem Thema wichtig?
Wenn Sie an Ihr jetziges Arbeitszeitmodell denken, sind Sie damit zufrieden?	Welche Inhalte meiner Arbeitszeit sind für mich problematisch?
Ist XY eine gute Führungskraft?	Was macht für mich eine gute Führungskraft aus?
Kann man etwas gegen Zuspätkommen unternehmen?	Was kann ich das Zuspätkommen meiner Kollegen tun? Wie kann ich mein eigenes Zuspätkommen erfolgreich bekämpfen?

Abbildung 9: Beispiele für gelungene oder weniger gelungene Fragestellungen (Grafik: selbst)

Für die Moderation des Brainstormings werden einige Hilfsmittel benötigt. Dazu gehören vor allem ein ordentlich bestückter Moderationskoffer und eine Moderationswand. An alle Moderatoren sei eindringlich appelliert, sich nicht mit Kompromissen zufrieden zu geben. Dann steht der Moderator vor einer wackligen Tafel und muss mit einer bunten Sammlung verschiedenfarbiger Karten arbeiten, deren Farbkombination keinen Sinn ergibt (aber jeder sich danach fragt). Tagungshotels sind manchmal ziemlich schlampig, was die Moderationsmaterialien angeht.

Damit das Brainstorming auch wirklich gelingt, sind in der folgenden Abbildung ein paar essentielle Regeln zusammengestellt. Es ist empfehlenswert, wenn diese Regeln vor einem Brainstorming den Teilnehmern vorgestellt werden. Es sollte allerdings nicht über die Regeln diskutiert werden, sondern klar gesagt werden: „Das sind die Brainstorming-Regeln!“

Regeln für ein erfolgreiches Brainstorming

- Die richtige Frageformulierung ist Voraussetzung für fruchtbare Antworten
- Es werden viele kleine Ideen in kürzester Zeit gefunden
- Freies Assoziieren und phantasieren ist erlaubt
- Kommentare, Kritik und Korrekturen sind in der Sammelphase verboten
- Ideen werden nicht bewertet oder beurteilt
- Ein Konsens ist in dieser Phase nicht erforderlich
- Quantität geht bei der Ideensammlung vor Qualität
- Die Ideen unterliegen kollektivem Urheberrecht
- Kombinieren und aufgreifen von bereits geäußerten Ideen ist gewünscht

Abbildung 10: Zusammenstellung der Regeln für ein erfolgreiches Brainstorming (Grafik: selbst)

Schon während der Sammelphase der Ideen erfolgt nach Möglichkeit eine Zusammenfassung der Ideen in sogenannte Cluster. Was thematisch zusammenpasst, wird auch schon passend an der Moderationstafel zusammen aufgehängt. Der Moderator fragt die Teilnehmer beim Aufhängen einer neuen Ideen: „Passt das zu einer bereits geäußerten Idee oder ist das ein neues Themenfeld?“ Daraus ergeben sich dann die Cluster, die in Abb. 6 unter den ovalen Karten mit den Themenüberschriften hängen.

Ein Cluster kann eine oder mehrere Karten vereinigen. Bei mehr als 8 Karten sollte genau geschaut werden, ob nicht eine Unterteilung in zwei oder mehrere eigene Cluster erfolgen sollte. Häufig wird der Fehler gemacht, dass Cluster während einer Sammelphase die Bedeutung wechseln. Deswegen sollte der Moderator ab der fünften Karte nachfragen, ob die neue Idee denn tatsächlich auch noch zur ersten oder zweiten Karte des Clusters passt.

Die Überschriften werden im Anschluss an die Clusterung gemeinsam mit den Teilnehmern entwickelt. Der Vorgang der gemeinsamen Suche nach passenden Überschriften für die Cluster sollte vom Moderator genau beobachtet werden. Es werden schnell Überschriften genannt, die nur einen Teil der Ideenkarten repräsentieren. Es ist oft das Problem der Weiterbearbeitung von zusammengefassten Themen, dass eine gemeinsame Überschrift wichtige Ideen überlagert.

An dieser Stelle wird deutlich, dass dem Moderator ein fachlicher Überblick über das zu moderierende Thema helfen kann, die richtigen Nachfragen zu stellen. Die Pioniere der Moderationsmethoden hatten den Standpunkt, dass der Moderator vom Thema der Moderation nichts verstehen muss. Die Annahme ist falsch. Nur ein inhaltlich gut vorbereiteter Moderator ist ein guter Steuermann!

ii. Kopfstandmethode

Eine interessante Abwandlung und Unterart des Brainstormings ist die „Kopfstandmethode“. Der Begriff hört sich erst mal etwas merkwürdig an, die Methode wird von Moderationsteilnehmern aber als sehr hilfreich und Horizonte öffnend geschätzt.

Das Einsatzgebiet sind Moderationen, in denen die Ideenfindung ein wenig festgefahren zu sein scheint. Eventuell ist den Teilnehmern auch das Thema besonders schwierig oder man hat das Gefühl, es ist zum Thema schon alles gesagt. Die Teilnehmer sind jedoch anscheinend nur noch schwer zu motivieren, neue Innovations- oder Lösungsideen zu formulieren.

Die Kopfstandmethode:

1. Die Frage wird negativ formuliert: „Was können wir tun, damit sich die beiden Abteilungen in Zukunft noch weniger miteinander verstehen?“
2. Karten sammeln, aufhängen und clustern
3. Zu jedem Vorschlag das Gegenteil auf einer anderen Karte daneben aufhängen.
4. Anschließend die Gegenvorschläge als Grundlage nutzen

Abbildung 11: Zusammenfassung der wichtigsten Schritte bei der Kopfstandmethode (Grafik selbst)

In der Tat findet man in einer Gruppe mit der Kopfstandmethode noch einmal ganz neue Ideen und Lösungsansätze. Durch die Negativformulierungen werden Themenfelder angerissen, die bei einer positiven Formulierung nicht bedacht wären.

iii. 6-3-5 Brainwriting

In gewisser Weise ebenfalls eine Unterart des Brainstorming ist das Brainwriting. Das Besondere des Brainwriting gegenüber dem Brainstorming ist, dass jeder Teilnehmer in Ruhe Ideen sammeln und aufschreiben kann. Bei einer Moderation wird an jeden Teilnehmer ein vorbereiteter Zettel mit einer Tabelle für 5 Durchläufe verteilt. In jeweils 3-4 Minuten werden in einer Zeile 3 Ideen zur Fragestellung notiert. Anschließend geht der Zettel an den linken Tischnachbarn. Dieser ergänzt in der nächsten Zeile wieder drei Ideen, entweder neue oder Modifikationen der bereits notierten Ideen.

Brainwriting

<i>Fragestellung: „Welche neuen oder ergänzenden Dienstleistungen können Sie sich als Angebot zukünftig vorstellen?“</i>			
Durchgang 1			
Durchgang 2			
Durchgang 3			
Durchgang 4			
Durchgang 5			

Abbildung 12: 6-3-5 Brainwriting - 6 Personen füllen 3 Spalten bei 5 Durchgängen (Grafik: selbst)

Das Besondere an dieser Methode ist die enorm hohe Anzahl an Ideen, die innerhalb kurzer Zeit auf diesem Weg gesammelt werden kann. Wenn 12 Personen an dem Brainwriting teilnehmen, dann können in einer halben Stunde bis zu 150 Ideen generiert werden (10 Personen á 5 Durchgänge á 3 Spalten/Ideen). Natürlich erreicht man nicht 150 hochwertige Ideen. Aber durch die Möglichkeit der Weiterentwicklung in Vorzeilen genannter Ideen kommen manchmal völlig neue Aspekte ins Spiel.

Die Methode ist im Gegensatz zum klassischen Brainstorming viel mehr eine reine Innovationsmethode. Hier kommt es weniger darauf an, über jede Idee nachzudenken und Details zu überlegen, sondern es geht um die Anzahl der Ideen an sich. Das spiegelt sich auch an der Qualität der Ideen wider: Manche Ideen sind positiv verrückt, manche aber eben einfach nur verrückt. Aber das ist durchaus akzeptabel.

Eine Besonderheit bringt das Brainwriting noch mit sich: Die Teilnehmer sind nach der ca. 30 Minuten langen Methode völlig ausgelaugt. Sie mussten mehrfach hintereinander unter massivem Zeitdruck Ideen finden. Das geht in den ersten 1-3 Runden ganz gut, wird dann aber zum puren Stress. Diese Reaktion zeigen die meisten der Teilnehmer auch. Das ist aber auch gewollt und Teil der Methode. Die Teilnehmer sollen unter dem Gefühl von Stress und Leistungsdruck stehen und dabei auf Ideen und Gedanken kommen, die sie sonst nicht hätten oder nur nicht geäußert hätten.

b. Ord nende Methoden: Prioritätensetzung, Bewertung

Wenn die Ideensammlung erfolgreich war, stehen vor der Gruppe Tafeln mit einer meist kaum zu überschauenden Anzahl an Ideen. Egal ob es Ideen für Innovationen, Problemlösungen, Strategiethemas oder die Gliederung der Promotion sind, eine Fokussierung ist als nächstes gefragt. Dafür gibt es die „Ein- oder Mehr-Punkt-Fragen“, die der Bewertung und Priorisierung dienen. Dabei ist das Einsatzgebiet der Punkt-Fragen breit. Es muss sich nicht auf Prioritätenbildungen beschränken, es lassen sich auch hervorragend Stimmungen und Meinungsbilder damit abfragen. Grundsätzlich kann zwischen Ein-Punkt und Mehr-Punkt-Fragen unterschieden werden.

Für die Bewertung eines Themas durch eine Ein-Punkt oder eine Mehr-Punkt-Abfrage wird eine Moderationstafel oder ein Flipchart benötigt. Auf dem der Tafel wird konkret die Frage formuliert, für die Prioritäten gebildet werden soll oder zu der das Stimmungsbild abgegeben werden soll. Dann wird je nach dem eine Achse, ein Koordinatensystem oder eine Tabelle gestaltet, durch die die Antwortmöglichkeiten ersichtlich werden. Die Teilnehmer bekommen vom Moderator die Aufgabe geschildert und kommen dann einzeln, in Zweiertteams oder auch alle zusammen nach vorn.

Gelegentlich wird bei Prioritätenbildung oder Stimmungsbildern der Moderator gebeten, die Tafel umzudrehen, damit die Gruppe nicht sieht, wie der Einzelne seine Punkte vergibt. Der Moderator sollte in diesem Fall die Gruppe fragen, ob das mehrere so sehen. Gibt es eine Stimmungslage für das verdeckte punkten, sollte der Moderator dem nachgeben. Als kleinen Tipp lässt sich hier mit auf den Weg geben, dass der Moderator auf der verdeckten Tafel selbst den ersten Punkt setzt. Damit weiß der zweite Punktabgeber aus der Gruppe nämlich nicht, wie der erste gepunktet hat und die Anonymität ist gegeben. Der Moderator beweist in der Situation außerdem Kompetenz, weil er mit kleinen Abänderungen seiner Methode offensichtlich professionell umzugehen weiß!

i. Ein-Punkt-Fragen

Die Ein-Punkt-Frage hat ihren Namen daher, dass jeder Teilnehmer der Moderation einen Punkt vergeben kann. In der Regel sind das kleine Klebepunkte, die in jedem gut sortierten Moderationskoffer vorhanden sein sollten. Am besten ist es, wenn der Moderator in der Vorbereitung auf die Punktabfrage die Klebepunkte gemäß der Anzahl der Teilnehmer vereinzelt und sie jedem Teilnehmer auf den Platz legt. Dann müssen nicht unnötig Klebepunkt gesucht oder die Klebepunktmatten rumgereicht werden.

Es gibt zwei Einsatzgebiete für die Ein-Punkt-Frage: Die erste ist das Stimmungsbild. Mit einer Ein-Punkt-Frage kann auf ganz einfachem Weg zu jedem beliebigen Thema und zu jeder beliebigen Zeit innerhalb einer Moderation die Stimmung aufgenommen werden. Zum Beginn einer moderierten Veranstaltung kann sehr schön nach der Stimmungslage gefragt werden.

- „Wie ist Ihre persönliche Stimmung bezüglich unserer heutigen Veranstaltung?“ Die Skala könnte dann von „sehr positiv“ über „mittel“ bis „sehr negativ“ reichen. Die Teilnehmer kleben ihren Punkt und sagen eventuell ein, zwei Sätze zur Begründung.

Eine andere Möglichkeit der Stimmungsabfrage mit einer Ein-Punkt-Frage ist ein zweiachsiges Koordinatensystem. Das lässt sich immer sehr gut zum Ende einer Veranstaltung machen, um ein etwas differenziertes Meinungsbild zu erhalten. Auf der Y-Achse wird der persönliche Faktor eingetragen („Spaßfaktor“, „Zusammenarbeit“). Auf der X-Achse wird der betriebliche oder objektive Faktor eingetragen („Nutzen“, „Ergebnis“). Die beiden Achsen werden mit passenden Kriterien oben und unten (bei der X-Achse links und rechts) beschriftet. Bei Spaßfaktor und Ergebnis könnten beide Achsen mit „hoch“ (oben, bzw. rechts) und „Niedrig“ (unten, bzw. links) beschriftet werden.

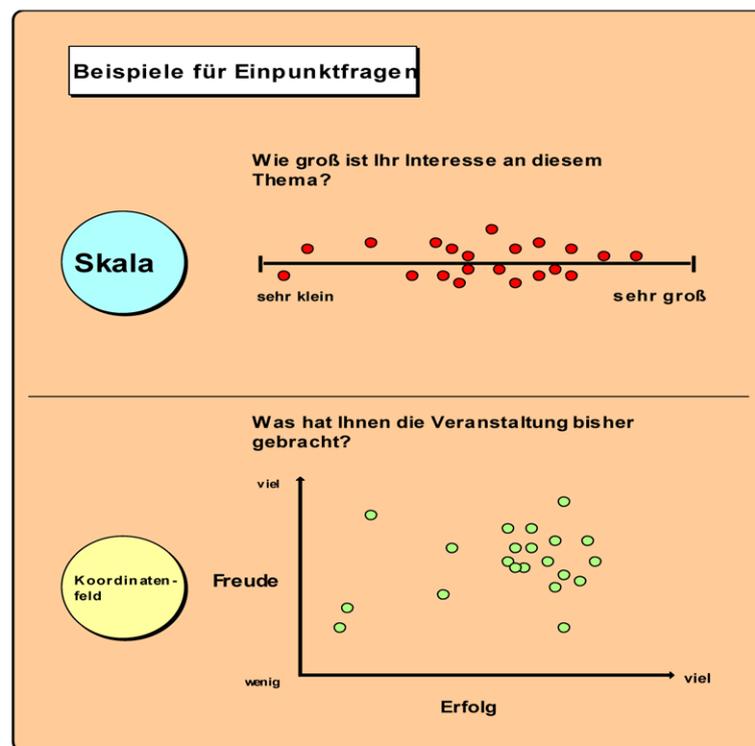


Abbildung 13: Beispiele für eine Ein-Punkt- und eine Mehr-Punkt-Frage (Grafik: selbst)

Natürlich kann eine Ein-Punkt-Frage auch als die einfachste Form der Prioritätenbildung genutzt werden. Wenn ein paar Alternativen nach dem Brainstorming zur Auswahl stehen, bekommt jeder der Teilnehmer einen Punkt und vergibt ihn an eine der Alternativen. Dann wird gezählt und die Alternativen mit den meisten Klebepunkten ist priorisiert.

Achtung: Ganz so einfach ist das nicht! Bei drei und weniger Alternativen kann das so gemacht werden. Gibt es zum Beispiel fünf Alternativen und nur sieben Teilnehmer in der Gruppe, kann eine Alternative mit zwei Punkten priorisiert werden. Das ist eine unsinnige Auswahl. Deshalb gibt es in diesen Fällen die Alternative der Mehr-Punkt-Fragen.

ii. Mehr-Punkt-Fragen

Eine Mehr-Punkt-Frage ist einiges komplexer als die Ein-Punkt-Frage. Deshalb muss der Moderator das auch gewissenhaft erläutern. Dazu dienen ihm schon mal die hier aufgeführten Regeln für die Priorisierung:

Regeln für die systematische Priorisierung

- Es sollen die besten Ideen aus dem Brainstorming zur Weiterverwendung ausgewählt werden
- Die richtige Frageformulierung bestimmt die Priorisierung: z.B. „Welche Ideen bringen für uns den größten Nutzen?“
- Es gibt verschiedene Verfahren der Prioritätenauswahl
- Die Ideen/Vorschläge müssen klar voneinander unterscheidbar sein
- Am besten wird gemeinsam mit Klebepunkten die Auswahl getroffen
- Jeder hat eine festgelegte Anzahl an Klebepunkten. Am besten die Gesamtzahl der Ideen geteilt durch drei (aufrunden)
- Die gemeinsame Priorisierung ist nun die Grundlage für die nächsten Umsetzungsschritte und steht auch nicht mehr zur Diskussion

Abbildung 14: Regeln für die systematische Priorisierung (Grafik: selbst)

Auch bei den Mehr-Punkt-Fragen gibt es wieder verschiedene Varianten, die für jeweils andere Anlässe genutzt werden können. Die einfache Version funktioniert ähnlich der Ein-Punkt-Frage zur Priorisierung. Die Alternativen werden am besten in einer Tabelle untereinander formuliert. Dann wird ein Kästchen oder ein anderer eindeutiger Platz für die Platzierung der Klebepunkte zugewiesen.

Die Teilnehmer erhalten nun die Aufgabe, die ihnen zugewiesenen Klebepunkte auf dem definierten Platz entsprechend ihrer persönlichen Priorität zuzuordnen. Die Anzahl der Klebepunkte pro Person errechnet man durch Division der Gesamtalternativen durch drei. Bei acht Alternativen bekäme jeder Teilnehmer drei Klebepunkte ($8 : 3 = 2,67$; aufgerundet drei). Die drei Klebepunkte muss er auf drei Alternativen verteilen.

Es gibt hier allerdings auch andere Meinungen. Manche teilen die Anzahl der Gesamtideen durch zwei, andere durch vier. Der Autor arbeitet immer schon erfolgreich mit der Dreivariante. Ebenso ist es mit der Frage, ob die Teilnehmer bei einer Alternative mehrere Punkte kleben dürfen. Auch das wird unter Moderationsexperten unterschiedlich gehandhabt. Am besten, jeder probiert für sich den plausibelsten und besten Weg aus.

Was können wir tun, um die Kompetenzentwicklung in der Montage voranzubringen?

- 5 -
09.09.03

		wichtig		Rang
1	Bereichsübergreifende Zusammenarbeit entlang der Prozesskette verbessern		12	1
2	Stärkung der Position der unteren/ mittleren Führungskräfte		7	4
3	Regelmäßigen Dialog zwischen Mitarbeitern und Führungskräften organisieren			
4	Bedarfsorientierte Qualifizierung entwickeln und umsetzen		8	3
5	Instrumente entwickeln, um das ständige Lernen im Arbeitsprozess zu unterstützen		9	2

Abbildung 15: Mehr-Punkt-Frage mit einer Auswahlspalte (Grafik: selbst)

Für besonders sensible Entscheidungsprozesse gibt es auch ein noch komplexeres Modell einer Mehr-Punkt-Frage. Den Alternativen können statt eines einfachen Kästchens auch noch Differenzierungen zugeordnet werden, z.B. nach Wichtigkeit.

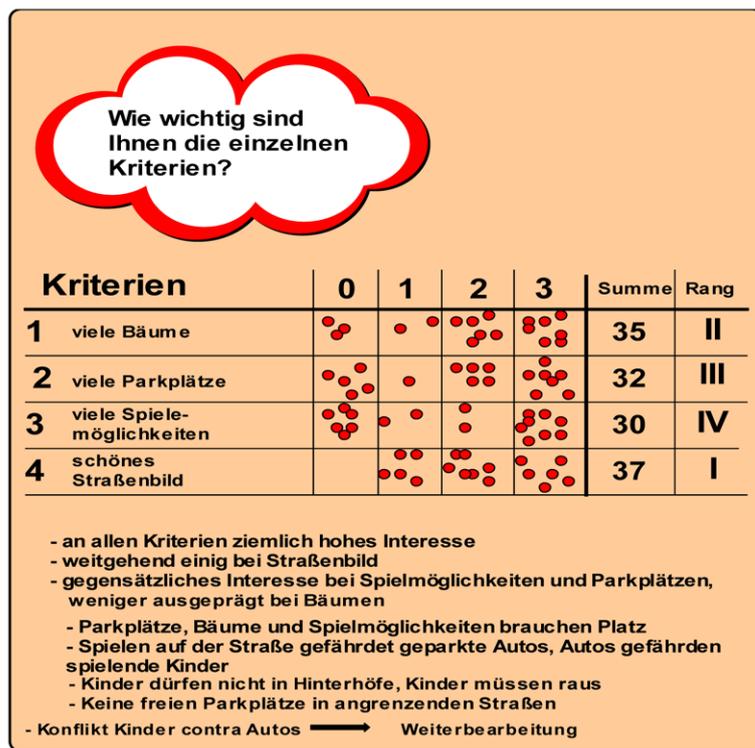


Abbildung 16: Mehr-Punkt-Abfrage mit mehreren Bewertungsspalten (Grafik: selbst)

Die Teilnehmer werden gebeten, bezüglich der Priorisierung jede der erarbeiteten Alternativen zu bewerten. Sie bekommen logischerweise nur so viele Klebepunkte, wie es Alternativen gibt, müssen dafür aber in jeder Zeile eine Bewertung abgeben. Der Nutzen ist eine sehr viel differenziertere Bewertung, die in den Augen der Teilnehmer in den meisten Fällen eine größere Zuverlässigkeit besitzt. Es hat den Vorteil, dass man sehr große Gruppen mit sehr unterschiedlichen Ansichten in die Bewertung bekommt.

Die Auswertung der Bewertungsspalten erfolgt mit einfacher Mathematik. Die Spalten bekommen einen Wert zugeordnet. Die Spalte „unwichtig“ die 0, die Spalte „weniger wichtig“ die 1, die Spalte „wichtig“ die 2 und die Spalte „sehr wichtig“ die 3. Anschließend wird die Anzahl der Klebepunkte je Kästchen mit dem Wert der Spalte multipliziert. Im letzten Schritt werden die Ergebnisse je Kästchen pro Zeile addiert. Daraus ergibt sich ein Wert pro Zeile und das der Prioritätenwert der jeweiligen Alternative. Im Idealfall sind dadurch deutliche Unterschiede zwischen den Prioritäten entstanden und lassen alle Beteiligten die Bewertung akzeptieren.

Erstaunlicherweise ist die Akzeptanz dieser gemeinsam und transparent erzielten Prioritäten sehr hoch. Selbst wenn die Werte eher dicht beisammen liegen, wird meistens akzeptiert, wie bewertet wurde. Das ist für die weitere Arbeit mit den Ergebnissen ungeheuer wichtig!

iii. Matrix-Priorisierung

Eine ganz andere Art der Priorisierung erfolgt in der Matrix. Nicht wie sonst üblich nur die Clusterüberschriften zu priorisieren, werden die Clusterüberschriften in Kombination mit den einzelnen Ideen kombiniert. Dabei erhalten die Moderationsteilnehmer ein Budget an Klebepunkten für die horizontale Bewertung und ein Budget für die vertikale Bewertung. Die horizontale Bewertung meint die Bewertung auf der Ebene der Clusterüberschriften. Haben sich wie in nachstehender Abbildung zwölf Clusterüberschriften gebildet, dann wird die Summe durch drei geteilt und ergibt damit die Anzahl der verfügbaren Klebepunkte je Teilnehmer. Es können also vier Klebepunkte an vier der zwölf Cluster verteilt werden.

In der Vertikalen gilt dann je Cluster wieder die Rechnung „Summe der Ideen geteilt durch drei und dann aufgerundet“. Bei fünf Ideen ergibt das zwei Klebepunkte. Jeder Teilnehmer priorisiert in jedem Cluster! Im Anschluss werden in jedem Cluster die Punkte für die Überschriften und für die einzelnen Ideen miteinander multipliziert. Daraus ergeben sich dann die tatsächlich wichtigsten Ideen, da sowohl die Themenfelder, als auch die einzelnen Ideen Berücksichtigung finden.



Abbildung 17: Darstellung der Matrix-Priorisierung mit horizontaler und vertikaler Punktvergabe (Foto: selbst)

Das Verfahren hat Vor- und Nachteile gegenüber den häufig verwendeten Priorisierungen der Clusterüberschriften. Der größte Vorteil ist sicherlich, dass zentrale wichtige Ideen, die sich unter einer unscharfen Überschrift befinden, nicht mehr sang- und klanglos verloren gehen. Ein zweiter Vorteil ist die Konkretheit, die priorisiert und anschließend in die Bearbeitung übernommen wird.

Clusterüberschriften sind Titel, unter denen verschiedene Ideen zusammengefasst werden. Damit geht aber die Klarheit und Schärfe der einzelnen besonders guten Idee verloren.

Ein Nachteil ist eine mathematische Genauigkeit, die in Wahrheit so nicht gegeben ist. Die Genauigkeit ist nicht so hoch, wie es vielleicht scheint. Die Gefahr, dass gute Ideen durch ein unglückliches Priorisierungsverfahren untergehen, ist auch hier nicht völlig gebannt. Wenn z. B. eine Clusterüberschrift sehr niedrig gepunktet wird, können auch die Einzelideen selbst mit hoher Punktzahl durch Multiplikation nicht mehr unter den TOP-Ideen landen.

c. Vorbereitung des Projektmanagements/Scenario

Mit der Priorisierung ist eine Moderation nicht vorbei. Allerdings reicht die Priorisierung in vielen Fällen als Zwischenschritt aus, dann sind die nächsten Schritte eventuell zu einem späteren Zeitpunkt relevant. Um Entscheidungen über Investitionen im Unternehmen oder die Ausrichtung einer Fachgruppe an der Hochschule zu treffen, kann die Prioritätenbildung in der Tat ein ausreichendes Ergebnis sein.

Ein rundes Arbeitsergebnis aus einer Moderation erhält man eigentlich nur, wenn auch über die danach zu erfolgenden Schritte Klarheit herrscht. Das sorgt auch für mehr Zufriedenheit bei den Teilnehmern, da sie natürlich auch wissen möchten, was denn nun mit den Ergebnissen des Brainstorming und der Priorisierung geschieht. Das Verfahren inklusive der Projektierung ist zwar aufwendiger, aber allemal auch nützlicher.

Für die Vorbereitung auf ein Projektmanagement hat sich eine vier-Felder-Matrix bewährt. Dabei wird die am höchsten priorisierte Alternative als Überschrift über die vier-Felder-Matrix geschrieben. Die vier Felder haben standardisierte Arbeitsüberschriften, die für diesen Arbeitsschritt immer gewählt werden. Durch die Bearbeitung dieses Zwischenschritts kommt sehr viel Klarheit in die ausgewählte Priorität.

Bereitsübergreifende Zusammenarbeit	
- 6 - 09.09.03	
<p>Im Einzelnen schlagen wir folgendes vor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kapazität in der Prozesskette mit Bedarf abstimmen <ul style="list-style-type: none"> ↳ Zubuchung des Wareneingangs am selben Tag ↳ Direktanlieferung aus Modul/ Lager am selben Tag ↳ schnellstmögliche Lieferung vom Lager zum Modul ↳ Synchronisation der Kapazität von Packerei und Montage - schnellere Bearbeitung von Reklamationen - Komplettlieferungen optimieren - mit den Verantwortlichen in der Prozesskette zusammensetzen und Maßnahmen erarbeiten - Rotation über die Schnittstellen 	<p>Wir erwarten folgende Schwierigkeiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Veränderungen in den anderen Bereichen - Angst der anderen Bereiche vor negativen Konsequenzen - unklar ist, wer das Modell um setzt fehlende Kapazitäten
<p>das wird der konkrete Nutzen sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> - schnellerer Materialfluss - Materialverfügbarkeit - geringere Bestände - verringerte Totzeiten und weniger Suchaufwand - weniger Kapazität - Anreicherung der Arbeitsinhalte der Module - Erhöhung der Selbststeuerung der Module 	<p>für die Umsetzung ergeben sich folgende Aufgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kosten/ Nutzen Abschätzung erarbeiten - Schulung der Mitarbeiter zur Buchung des Wareneingangs <p>Hr. Rehwald spricht das Thema in der Techniker-Runde an und regt Projektgruppe an: Thema: Optimierung der Prozesskette des Materials ins Modul</p>

Abbildung 18: Vorbereitung des Projektmanagement durch die vier-Felder-Matrix (Grafik: selbst)

Die Bearbeitung der vier-Felder-Matrix lässt sich hervorragend in Kleingruppen durchführen. Dadurch können mehrere ausgewählte Themen parallel bearbeitet werden. Vorausgesetzt, die Gruppengröße der Moderation lässt das zu. Das erste der vier Felder dient der Vertiefung der Idee und wird mit der Aufgabe „Im Einzelnen schlagen wir folgendes vor“ überschrieben. Das hat den Sinn, dass einige detaillierte zusätzliche Ideen zu der ausgewählten Priorität gefunden werden.

Das zweite Feld (oben rechts) wird mit „wir erwarten folgende Schwierigkeiten“ überschrieben. Es ist ungemein wichtig, dass sich gleich zu Beginn bei einer guten Idee auch mit dem zu erwartenden Gegenwind beschäftigt wird. Ansonsten besteht die Gefahr, dass allzu euphorisch an einer Idee gearbeitet wird, die Probleme aber erst während der Projektphase deutlich werden. Das kann man mit einer frühzeitigen Auseinandersetzung mit den Schwierigkeiten systematisch vermeiden.

Das dritte Feld (unten links) wird mit der Überschrift „das wird der konkrete Nutzen sein“ überschrieben. Dadurch werden die Beteiligten gezwungen, die Vorteile ihrer Idee herauszuarbeiten. Das erleichtert die Kommunikation der Idee in die Breite. Andererseits kann bei der Feststellung fehlenden Nutzenargumenten an dieser Stelle die Reißleine gezogen und die Bearbeitung der nächstbesten Idee begonnen werden. Es passiert durchaus, dass sich eine Priorität herausbildet, die aber vom Nutzen her nicht zu rechtfertigen ist.

Das letzte Feld wird mit „für die Umsetzung ergeben sich folgende Aufgaben“ überschrieben. Damit wird die Idee für die Umsetzung vorbereitet und es können konkrete Punkte für einen Aktionsplan oder sogar für ein nachgelagertes Projektmanagement benannt werden. Je konkreter die Punkte benannt werden, desto größer ist die Chance für die Umsetzung und damit für die nächsten konkreten Schritte.

d. Aktionsplan

Der Aktionsplan beendet die Moderation. In den Aktionsplan fließen die Punkte aus dem 4. Feld der vierfelder-Matrix ein. Das bedeutet, dass die als konkrete Aufgaben benannten Punkte nun im nächsten Schritt für die Bearbeitung operationalisiert werden müssen. Das bedeutet, dass jeder der als Aufgabe benannten Punkte mit einem Termin und einem Umsetzer benannt werden müssen.

Was?	Wie genau?	Wo und wann?
<p>aufs Fachthema besser vorbereiten</p>	<ul style="list-style-type: none"> - alle Infos für mich zusammentragen - grundsätzlich verstehen - Ziele kennen/erkennen 	<ul style="list-style-type: none"> - nächste Vork Force - 1 Tag vor der Sitzung
<p>Präzisierung Aggression abbauen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Beteiligte auf Gesprächskultur festlegen und einfordern - gleiche Voraussetzungen - vorher: welche Aggression könnte bei wem auftreten? 	<ul style="list-style-type: none"> - bei unbekanntem/bekanntem Gesprächsteilnehmern - alle darauf festlegen - nächste Gruppengespräche
<p>Gegensteuern ohne bbb zu stellen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - in Teilen recht geben, Rest zur Diskussion - loben und zurückstellen 	<ul style="list-style-type: none"> - Steuerkreis Montage - in jeder Runde
<p>Gelassenheit</p>	<ul style="list-style-type: none"> - langsam, deutlich sprechen - Zeit lassen - Konsequenz in der Rolle - entspannt / Technik - persönliche Distanz 	<ul style="list-style-type: none"> - in allen Gesprächen

Abbildung 19: Aktionsplan für die Umsetzung der Aufgaben (Foto: selbst)

Die Ausarbeitung und Konkretisierung des Aktionsplans ist von großer Bedeutung für den Erfolg einer Moderation über den Tag der Erstellung hinaus. Ideen zu generieren und Prioritäten zu setzen ist das Eine, die Vorschläge aber auch umzusetzen, ist ein ganz anderer Punkt. Deshalb ist es so ungemein wichtig, dass ein Umsetzungsplan erstellt wird.

Das Vorgehen dazu ist eigentlich relativ einfach. Die konkretisierten Aufgaben werden auf eine weitere Moderationstafel oder auf ein Flipchart unter die Überschrift „Was?“ übertragen. Dazu gibt es die beiden Spalten „Wer?“ und „Wann?“. In die Spalte „Wer?“ wird eine Person oder eine kleine Personengruppe notiert, die für die Umsetzung verantwortlich sind. Unter die Rubrik „Wann?“ wird ein verbindlicher Termin notiert. Die Termine sollten nicht so ambitioniert sein, dass die Umsetzung nicht realistisch ist. Das führt nur zu Enttäuschungen.

3 Anlässe einer Moderation

Der Einsatz der Moderationsmethode ist kein Allheilmittel und auch nicht für jede Art der Zusammenkunft mehrerer Menschen im Unternehmen geeignet. Die Methode ist geeignet, wenn eine Gruppe von Studenten, Mitarbeitern, Wissenschaftlern oder Managern oder eine daraus gemischte Gruppe gemeinsam an einem Ziel arbeiten soll. Der Ausgang der Moderation muss inhaltlich ergebnisoffen sein und der ganze Prozess muss auch so ablaufen dürfen. Hierarchien sollten in der Moderation eine geringe Rolle spielen. Methodisch sind sie ohnehin reduziert, aber die Teilnehmer sollten sich explizit über einen hierarchiearmen Raum im Klaren sein.

Wenn diese Rahmenbedingungen vorliegt, kann die Moderationsmethode eingesetzt werden. Die Gruppe wird über das weitere Vorgehen informiert und – besonders wichtig – ist mit dem geplanten Ablauf auch einverstanden. Gegen den Willen eines Teils einer Gruppe lässt sich nicht erfolgreich moderieren. Am besten klären einleitende Worte des „Themensponsors“ über den Sinn der Moderation und über das Ziel auf.

Der Erfolg der Moderation hängt außerdem davon ab, dass in die Moderation investiert wird. Eine erfolgreiche Moderation braucht die entsprechenden förderlichen Bedingungen. Dazu gehört an allererster Stelle ein erfahrener Moderator. Ohne den Moderationsprofi kann der Ablauf schnell durcheinander geraten oder das Ziel wird aus den Augen verloren. Ist im eigenen Unternehmen oder Institut kein Moderationsprofi tätig, sollten die Kosten für einen Moderator vorher budgetiert werden. Eine „wir schaffen das auch ohne einen Profi“ – Mentalität zur Kostenersparnis ist völlig unangebracht und richtet unnötigen Schaden an. Es ist deshalb empfehlenswert, bereits im Studium jede sich bietende Gelegenheit zu nutzen, um sich in Moderation zu üben. Unter Studenten sind Fehler vielleicht noch am ehesten verzeihlich.

Eine geeignete Räumlichkeit trägt auch zum Gelingen der Moderation bei. Egal welcher konkrete Anlass die Moderation erfordert, es ist immer Kreativität gefragt. Die wiederum lässt sich nicht überall auf Knopfdruck abrufen, lässt sich aber durch ein entsprechendes Ambiente fördern. Ein heller und angenehmer Raum und ausreichend Platz für Teilnehmer und Moderator sind förderliche Faktoren.

a. Innovationsprozess

Einen Innovationsprozess zu moderieren ist in der Regel für alle Beteiligten eine positive Herausforderung. Die Aufgabe ist zwar deshalb keine leichte, aber in den meisten Fällen sind sich alle Beteiligten darüber einig, dass sie erfolgreich sein wollen und das neue Produkte, Dienstleistungen oder Lösungen dazu beitragen. Hier muss also meistens nur der Deckel vom Topf genommen und der Dampf der Ideen abgelassen werden. Je nach Vorerfahrungen mit diesem Vorgehen in Hochschule und Unternehmen ist die Bereitschaft zum Mitmachen geprägt.

Als erstes ist die saubere Definition der Erwartungen und der Spielregeln nötig. Das macht am besten wieder der „Themensponsor“, der im Unternehmen günstiger Weise dem Management angehört, in der Hochschule gerne der Professor ist und am besten selber an der Moderation teilnimmt. Er klärt darüber auf, warum der Weg des moderierten Innovationsprozesses gewählt wurde und was sich die Unternehmensleitung oder die Hochschule davon erwartet. Der Themensponsor formuliert ein Ziel („zwei neue Produkte, die es bisher noch nicht gegeben hat“, „ein neues Konzept, das in Wissenschaft und Lehre neu ist“) und wünscht sich die Bereitschaft aller zum gemeinsamen Arbeiten.

Die zeitlichen Rahmenbedingungen und das Ziel der Moderation sollten transparent gemacht werden. Je nach Größe des Teilnehmerkreises und nach Umfang und Anzahl der Innovationen dauert eine Moderation 1-3 Tage. Es sollte aber die vereinbarte Dauer möglichst eingehalten werden. Was überhaupt nicht funktioniert, ist die ad hoc – Verlängerung der Moderation, weil einzelne mit den erreichten Ergebnissen nicht zufrieden sind.

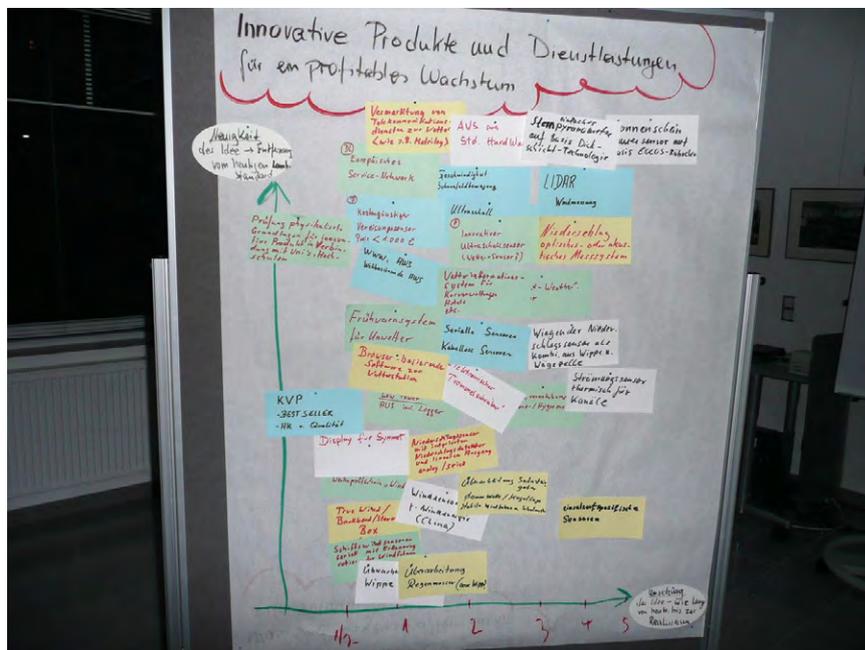


Abbildung 20: Innovationsbrainstorming mit den Achsenkategorien "Neuigkeit" und "Umsetzungsgeschwindigkeit" (Foto: selbst)

Der Ideenfindungsprozess steht und fällt dabei mit der Frageformulierung. Abb. 20 ist ein sehr schönes Beispiel dafür, wie es nur fast gut gemacht ist. Die Arbeitsaufgabe muss in einer Frage formuliert sein. In Abb. 20 steht eine Aussage, die sicherlich auf der begleitenden Tonspur durch den Moderator als Frage formuliert wurde. Das muss aber auch so auf der Tafel stehen. Korrekt wäre hier: „Was sind für die Zukunft innovative Produkte und Dienstleistungen für ein profitables Wachstum?“

Mit einer Kartenabfrage lassen sich sehr gut verschiedene Sichtweisen für den Innovationsprozess aufnehmen und auch kanalisieren. Die Teilnehmer werden aufgefordert, ihre Ideen auf Karten zu schreiben. Im Vorfeld werden die richtigen Ideen für Innovationen von den beteiligten oft konträr geäußert. Das Marketing setzt auf die kundenorientierte Lösung, der Entwickler ist meist getrieben vom technologisch machbaren. Sobald die Ideen auf Karten stehen und an der Tafel platziert sind, beginnt eine veränderte Sichtweise auf die Themen. Jeder hat seine Themen zum Besten gegeben, jetzt beginnt der Prozess der gemeinsamen Arbeit.

Durch die konsequente Anwendung der Moderationsmethode bilden sich Schwerpunkte für die weitere Bearbeitung und es scheiden Ideen aus dem Prozess der weiteren Bearbeitung völlig aus. Diese Fokussierung dient der weiteren Bearbeitbarkeit von Ideen, um daraus Innovationen machen zu können. Die offene und vielleicht auch lautstark-emotionale Diskussion spielt dabei keine Rolle und steht einer optimalen Innovation also auch nicht im Weg.

b. Problemlösungen

Oftmals schwieriger und für alle Beteiligten unangenehmer ist die Moderationsmethode für Problemlösungen. Hier liegt zunächst einmal ein Problem vor, das gelöst werden soll. Je nach Größe und Art des Problems, sind beteiligte Personen involviert. Geht es nur darum, möglicherweise ein technisches Problem zu lösen, ist die Betroffenheit auch nicht übergroß. Geht es aber z.B. um Probleme in der Zusammenarbeit zwischen zwei Abteilungen oder Fachbereichen, ist die emotionale Beteiligung schon um einiges größer. Eine nennenswerte emotionale Beteiligung gibt es auch bei technischen oder organisationalen Problemen, die schon lange ungelöst im Raum stehen und die Beteiligten schon viele Nerven gekostet haben.

Im Gegensatz zum Innovationsprozess sind Problemlösungsprozesse viel stärker von unterschiedlichen oder sogar konträren Meinungen geprägt. Es geht um persönliche oder personennahe Themenfelder. In Gesprächen und Diskussionen sind die Standpunkte schon oft ausgetauscht, aber durch den Streit über die verschiedenen emotionalen Standpunkte ist die Lösung des Problems stecken geblieben. Der Einsatz der Moderationsmethode kann der Start in einen Lösungsprozess sein. Wenn nach erfolgter Kartenabfrage die Vielzahl an Gedanken transparent an der Tafel hängen, ist schon der erste Lösungsschritt gelungen.

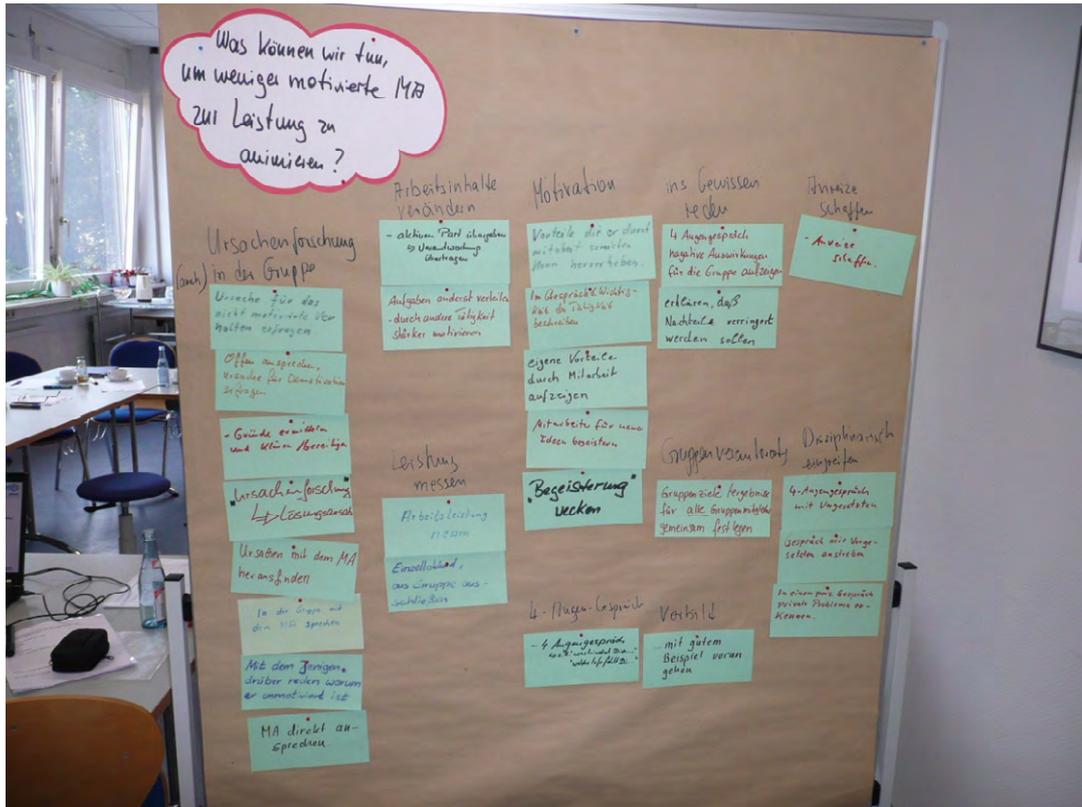


Abbildung 21: „Was können wir tun, um weniger motivierte Mitarbeiter zur Leistung zu animieren?“ (Foto: selbst)

Gerade bei Problemlösungsmoderationen ist der Weg ein Teil des Erfolgs. Von Anfang an werden Ideen und Strukturierungen gemeinsam und unter Anleitung eines Moderators gefunden. Der Moderator lenkt immer wieder auf den Ablauf und den nächsten Schritt. Ausufernde Diskussionen und Erläuterungen werden mit Verweis auf die Methode unterbunden. Das findet überwiegend durchaus auch die nötige Akzeptanz. Der gesamte Ablauf der Problemlösungsfindung ist transparent.

Außerdem ist der gesamte Prozess demokratisch. Das erfordert natürlich auch eine gewisse Vorüberlegung bei der Zusammensetzung des Teilnehmerkreises. Wenn ich in einem Unternehmen über ein neues finanzielles Anreizsystem diskutiere und eine Moderation beauftrage, sollte dort nicht ein Betriebsratsmitglied fünf Managern und drei Personalfachleuten gegenüber sitzen. Das wäre bei Priorisierungen dann das Gegenteil von demokratisch.

Am Ende eines demokratisch-transparenten Problemlösungsprozesses haben die gefundenen Wege eine hohe Akzeptanz und eine große Umsetzungswahrscheinlichkeit. Das bestätigt aber auch noch einmal, dass die Moderation in professionelle Hände gehört!

c. Strategieentwicklung

Der Einsatz der Moderationsmethode für die Entwicklung einer Unternehmensstrategie oder der zukünftigen Hochschulpolitik ist aufgrund der (meistens) positiven Zielsetzung und der eher kleinen Gruppe scheinbar unspektakulär. Kleine Gruppen sind für einen Moderator generell einfacher zu lenken und zu leiten. Allerdings ist die Anforderung an das Ergebnis qualitativ ein höheres. In Innovations- oder Problemlösungsprozessen werden operative Ergebnisse erwartet, die direkt im Anschluss an die Moderation begonnen werden umzusetzen.

Die Ergebnisse einer Moderation in der Strategieentwicklung sollen die Teilnehmer bzw. das Unternehmen auf eine lange Zeit hin begleiten. Deshalb müssen die Ergebnisse hohen qualitativen Ansprüchen genügen. Was sind strategische Fragestellungen? Dazu zählen die zu bedienenden Zielmärkte, die Standortfrage, die Größe des Unternehmens, die Ausrichtung der Hochschule, die organisatorische Aufstellung und auch die Gesellschaftsform. Das alles sind Themen weitreichender Entscheidung.

Es zeigt sich, dass die Moderation einer Strategieentwicklung trotz der geringen Teilnehmerzahl und der (meist) positiven Grundhaltung der Teilnehmer eine große Herausforderung ist. Die Fragestellungen für die Moderation müssen mit erhöhter Sorgfalt ausgewählt und getestet werden.

Dazu kommen erhöhte Anforderungen an den Moderator, der bei einer kleinen Teilnehmerrunde viel stärker im Mittelpunkt steht, als bei einer großen Runde. Die Teilnehmer werden eher dem oberen Management oder der Hochschulleitung zuzuordnen sein. In dieser Ebene wird ein Moderator erwartet, der in Auftreten, Kompetenz und Rhetorik auf Augenhöhe ist. Es ist durchaus empfehlenswert, auch bei einer kleinen Gruppe an Managern oder Professoren zu zweit zu moderieren. Damit setzt man auf der Moderationsseite den Entscheidern ein kompetentes Team entgegen. Dem Ergebnis der Moderation wird es nutzen!



Abbildung 22: Strategiemeeting in einem mittelständischen dt. Unternehmen, Abschrift der Fotodokumentation (Quelle: selbst)

Die Dokumentation der Strategieentwicklungs-Moderation sollte ebenfalls qualitativ hervorgehoben behandelt werden. Hier reicht ein Fotoprotokoll nicht mehr aus. Selbst wenn die Fotos ordentlich bis gut sind, laden Sie doch meistens nicht zum Studium der Unterlagen ein. Das Abtippen der Ergebnisse wird von den Moderatoren erwartet. Für diese sehr aufwendige Arbeit sollten sich hausinterne Moderatoren zusätzliche Zeitbudgets, externe Moderatoren zusätzliche Bürotage genehmigen lassen.

d. Meinungsbildung

Einen ganz anderen Charakter einer Moderation hat die Meinungsbildung. Dort geht es nicht darum, dass ein oder mehrere eindeutige Ergebnisse gefunden werden, die anschließend umgesetzt werden sollen. Es geht vielmehr darum, sich einen Überblick über ein bestimmtes Thema zu verschaffen. Es geht hier nicht so sehr darum, dass eine Meinung oder Ansicht die Überhand bekommt, sondern dass die Teilnehmer der Moderation einen Überblick über die Breite des Themas erhalten.

Voraussetzung dafür ist, dass sowohl Thema als auch Fragestellung die nötige Offenheit überhaupt zulassen. Es bietet sich z.B. an, so ein Verfahren im Vorfeld einer Moderation mit Entscheidungsziel durchzuführen. Zum besseren Verständnis ein Beispiel: Ein Unternehmen erwägt die Expansion in neue Märkte weltweit. Die Frage zur Meinungsbildung könnte lauten: „Welche Erfahrungen haben Sie (Anm.: die Teilnehmer der Moderation) in den Zielmärkten der Expansion persönlich gemacht?“ Eine Universität denkt über einen neuen Lehrstuhl nach: „Wie haben Sie die Fachthematik an anderen Hochschulen bislang wahrgenommen?“

Das Ergebnis der Moderation ist ein breites und sehr subjektiv geprägtes Bild. Es stellt sich bis dahin weder die Frage nach richtig oder falsch oder nach gut oder schlecht. Es gibt lediglich ein Gesamtbild einer Meinung wider. Das Meinungsbild kann dann im nächsten Schritt durchaus die Grundlage für eine weitergehende Moderation sein. Z.B. könnte die Standortfrage in einem anschließenden Strategieworkshop moderiert werden.

Die Moderation zur Meinungsbildung ist breit anzuwenden und erfordert auch nicht die ganz große Erfahrung und Methodenkenntnis des Moderators. Es kann durchaus eine gute Übungseinheit für einen angehenden Moderator sein. Das Einsatzgebiet reicht von Themen in Unternehmen, Hochschulen und Verwaltungen über Parteien, Gewerkschaften und Verbände. Überall dort, wo ein Meinungsbild als Vorstufe einer weiteren Bearbeitung erstellt werden soll, ist das Vorgehen angesagt.

4 Gruppengröße für eine Moderation

Die Gruppen, mit denen eine Moderation durchgeführt werden soll, können sehr unterschiedlich sein. Das liegt zum einen an unterschiedlichen Charakteren, die in einer Gruppe sind, zum anderen aber auch an der Gruppengröße. Während man den ersten Punkt erst während einer Veranstaltung feststellt, weil sich die Charaktere erst dort wirklich zeigen, wäre die Gruppengröße als Unterscheidungsfaktor schon im Vorfeld feststellbar gewesen.

Die Gruppengröße nimmt an verschiedenen Punkten Einfluss auf die Moderation und das Moderationsergebnis. Dabei gibt es positive und negative Einflüsse bei unterschiedlichen Größen. Deshalb ist es auch nicht unbedingt richtig, von einer „idealen“ Gruppengröße zu sprechen. Es gibt in anderen Größenordnungen durchaus auch Vorteile gegenüber dem guten Mittel.

a. Großgruppenmoderation

Von einer Großgruppenmoderation muss aus Moderatorensicht schon relativ früh gesprochen werden. Zwanzig Teilnehmer an einer Moderation sind schon eine recht große Gruppe. Dass es sich um eine Großgruppe handelt, merkt der Moderator an verschiedenen Faktoren. Insbesondere der Geräuschpegel und der Grad der Aufmerksamkeit nehmen in einer großen Gruppe oft ihren eigenen Verlauf.

Die Größe der Gruppe erfordert natürlich eine besonders professionelle Moderation, den Einsatz bestimmter Methoden und einen besonderen Umgang mit den Teilnehmern. Es ist immer sehr empfehlenswert, wenn eine Gruppe in der Größe von zwei Moderatoren geleitet wird. Bei Gruppen größer als 35 Personen sollten drei Moderatoren gewählt werden. Bei 50 Personen ist die Obergrenze der Moderationsmethoden erreicht. Da gibt es dann „open space“ –Veranstaltungen, die auch sehr guten Erfolg haben können.



Abbildung 23: Moderation einer Großgruppe von 35 Personen mit drei Moderatoren (Foto: selbst)

Der Moderator muss möglichst akribisch an seinem geplanten Konzept entlang arbeiten. In einer Großgruppe sind Abweichungen von der eigenen geplanten Agenda sehr problematisch. Bei kleineren Abweichungen, wenn z.B. auf eine individuelle Intervention oder Nachfrage eingegangen wird, kann sehr schnell ein Dominoeffekt eintreten. Hat der eine was gesagt, muss auch der nächste Mal einen Beitrag leisten. Diesen Effekt kann der Moderator durch Vertagen von Nachfragen auf andere Zeitfenster entkräften. Oftmals erledigen sich Nachfragen dann auch.

Methodisch ist es hilfreich, wenn man die Großgruppe möglichst häufig in kleine Gruppe unterteilen und arbeiten lassen kann. Die Möglichkeiten sind in einer Moderation immer mal wieder gegeben. Der Moderator sollte bei Großgruppenmoderationen unbedingt auf ein großzügiges Zeitfenster achten. Großgruppen brauchen viel länger, um vertrauensvoll miteinander arbeiten zu können. Schon alleine die Einstiegsrunde mit der Vorstellung der Personen und der Frage nach der Erwartung dauert entsprechend lange.

Die Vorteile der Großgruppenmoderation liegen sicherlich in der Vielzahl der Ideengeber, die in der Gruppe vorhanden sind. Grundsätzlich ist die Annahme schon richtig, dass mit zunehmender Gruppengröße proportional auch die Anzahl der Personen mit herausragenden Gedanken ansteigt. Ein zweiter Vorteil bei der Moderation einer Großgruppe liegt in der Möglichkeit, durch den Einsatz mehrerer Kleingruppensequenzen eine besonders große Anzahl an Themen bearbeiten zu können. Das erfordert aber mindestens einen zweiten Moderator!

Die Nachteile einer großen Gruppe für eine Moderation sind allerdings auch nicht von der Hand zu weisen. Es ist bei einer Großgruppe nicht mehr zu gewährleisten, dass sich wirklich alle an der Moderation beteiligen. Einzelne Teilnehmer können geistig abschalten und sich anderen Dingen widmen, ohne das es auffallen würde. Das ist ein Dilemma, weil der Moderation unbekanntes Potenzial entgeht. Ein zweiter Nachteil ist die Dauer aller einzelnen Agendapunkte der Moderation. Mehr Personen stellen sich vor, haben Fragen und müssen betreut werden.

b. Die ideale Gruppengröße

Von der idealen Gruppengröße kann man bei einer Zahl zwischen acht und zwölf Teilnehmern sprechen. Ideal ist diese Größe vor allem deshalb, weil sie die Vorteile der großen und der kleinen Gruppe zumindest in Teilen miteinander vereint. Es sind genug Teilnehmer, so dass der Ideenpool ausreichend groß ist. Die Arbeitsatmosphäre erreicht aber schnell einen Vertrautheitsgrad, der gutes Zusammenarbeiten möglich macht.

Für die Moderation dieser Gruppengröße ist ein Moderator ausreichend. Die Gruppe ist überschaubar und als Moderator kann man zügig zu allen Teilnehmern Kontakt aufnehmen. Eine Vorstellungsrunde sollte trotzdem unbedingt gemacht werden, da bei dieser Gruppengröße die Chance besteht, dass sich jeder von jedem tatsächlich das Gesagte auch merken kann.

Die überschaubare Gruppengröße macht es für Moderator und Teilnehmer möglich, in einzelnen kleinen Punkten auch mal von der Agenda abzuweichen. Wenn durch die Bearbeitung der Moderationsfragen ergänzende Fragestellungen auftauchen, kann das in einem flexiblen kleinen Zeitfenster diskutiert werden. Der Moderator muss den Zeitrahmen insgesamt im Auge behalten, dann ist Flexibilität durchaus machbar.

Der größte Vorteil einer Gruppengröße zwischen acht und zwölf Personen ist die Chance „jeder kann, keiner muss“. Das besagt, dass die Gruppe klein genug ist, um jedem in ausreichendem Maß die Chance zur Mitarbeit zu geben. Die Gruppe ist aber auf der anderen Seite groß genug, damit der ein oder andere zurückhaltende oder schüchterne Teilnehmer nicht in eine für ihn unangenehme Situation kommen muss.

Ein weiterer Vorteil dieser Gruppengröße liegt in der Möglichkeit, bei der Ideensammlung eine größere Anzahl an Karten je Teilnehmer zur Verfügung zu stellen. Bei zehn Teilnehmern und maximal fünf Karten je Person kommen immerhin 50 Ideen zusammen. Das ist gut bearbeitbar und bietet trotzdem genug Saat für fruchtbare Ergebnisse

Von echten Nachteilen kann man bei dieser Gruppengröße nicht reden. Auch eingeschobene Kleingruppenarbeiten sind sogar noch möglich, so dass der Moderator auch einen Methodenwechsel innerhalb der Moderation durchführen kann.

c. Kleingruppenmoderation

Die dritte definierbare Gruppengröße liegt bei zwei bis sechs Personen und ist die Kleingruppe. In der Praxis kommt diese Gruppengröße durchaus häufiger vor. Es wird dann aber oft nicht offiziell von der Moderation gesprochen, sondern man sitzt im Gespräch zum Gedankenaustausch zusammen. Das ist sicherlich ein Fehler, da durch den Verzicht auf die Regeln der Moderationsmethode eine große Chance für gute Ideen vertan wird.

In der Kleingruppe wird viel eher mal formlos und unbürokratisch gearbeitet. Durch die Gruppengröße ist schnell eine hohe Vertrautheit da, so dass ein persönlicher Umgang schneller positiv in die Moderation einfließt. Der Moderator hat hier die schwierige Herausforderung, die positive Dynamik eines vertrauensvollen Umgangs nicht zu unterdrücken, gleichzeitig aber durch Einhaltung der Moderationsregeln einen erfolgreichen Verlauf einzufordern.



Abbildung 24: Eine Kleingruppe hat in der Regel so um die fünf Personen (Foto: selbst)

Der größte Vorteil für eine Kleingruppe ist die Möglichkeit, ein Brainstorming ohne Begrenzung von Ideenkarten je Teilnehmer durchzuführen. Es ist problemlos möglich, dass jeder Teilnehmer so viele Ideen zur Fragestellung einbringt, wie es ihm möglich ist. Dabei ist vom Moderator darauf zu achten, dass die Ideensammlung nicht zu früh abgebrochen wird. Dieses Problem ist durchaus von Bedeutung, da gerade in Kleingruppen beim ersten Stillstand in der Ideensammlung aufgegeben wird. Hier ist ein motivierender Moderator dringend nötig.

Ein weiterer Vorteil der Kleingruppe ist die kürzere Zeit, bis es zu vertrauensvoller Zusammenarbeit kommt. Die Teilnehmer sind eher bereit, ihre Ideen zu äußern und auch mal ein wenig abseits einer angenommenen Norm zu denken. Das ermöglicht die zügige Findung auch spektakulärer Ideen.

Die Kleingruppe bringt gegenüber den anderen Gruppengrößen aber auch Nachteile mit sich. Wenn eine Kleingruppe zusammen kommt und zwei Personen gerade ein wichtiges anderes Projekt im Kopf haben, fehlt mindestens einem Drittel der Teilnehmer Kreativität. Wenn dann noch einer der Teilnehmer Kopfschmerzen hat, werden die Probleme einer Kleingruppe deutlich. Es wird dann ungemein schwierig, viele gute Ideen zu generieren. Es entstehen am Ende weniger Ideen.

In der Kleingruppe ist es auch nicht möglich, noch mal Teilgruppen zu bilden, da die Gesamtgruppe schon klein ist. Damit fehlt eine methodische Alternative, um den Teilnehmern durch den Methodenwechsel Abwechslungsreichtum und neue Anreize zu geben. Die Teilnehmer verweilen die gesamte Zeit in der Gesamtgruppe.

d. Online-Moderation:

Neuerdings erhalten sogenannte Online-Moderationen eine wachsende Bedeutung. Diese Art der Moderation wird über das Internet durchgeführt. Dabei werden sogenannte elektronische Meeting-Systeme genutzt, die den Teilnehmern elektronische Werkzeuge zur Verfügung stellen. Damit werden die bekannten Moderationsmethoden wie Brainstorming etc. digital unterstützt.

Die Gefahr von Blockaden in einer gemeinsamen Gruppenarbeit kann auf diesem Weg ausgeschaltet werden, da eine Anonymisierung von Teilnehmern und Beiträgen technisch möglich ist. Eine computergestützte Moderation hat bei standortverteilten Teilnehmern sicherlich gewisse Vorteile. Es kann eine Moderation durchgeführt werden, ohne dass z.T. enorme Reisekosten anfallen. Allerdings bleiben bei derartigen Verfahren wichtige „face to face“-Einflüsse auf der Strecke.

Eine Online-Moderation ist definitiv kein Ersatz für eine klassische Moderation. Zu viele Einflussfaktoren des persönlichen Zusammenarbeitens werden ausgeblendet und das Ergebnis hat eine niedrigere Qualität. Es gibt aber auch Fragestellungen, wo die Geschwindigkeit das größte Ziel für die Moderation ist. Dann kann die Online-Moderation eine Hilfe sein. Die Empfehlung für Moderatoren ist, sich auf jeden Fall mit Online-Technologien auszukennen, damit nicht der Eindruck entsteht, der Moderator wolle wegen fehlender Kompetenz nicht online moderieren.

5 Professionelle Moderatoren garantieren den Erfolg

Der Erfolg einer methodensicher moderierten Veranstaltung hängt zu großen Teilen von den Moderatoren ab. Das bedeutet zum einen, dass sie die Moderationsmethode gut bis perfekt beherrschen müssen. Es geht nicht, dass mal eben jemand zum Moderator ernannt wird. Zum anderen muss der Moderator eine Menge Persönlichkeit mitbringen, um seine Rolle professionell ausfüllen zu können.

Als mathematische Gleichung betrachtet setzt sich die Moderationsbefähigung zusammen aus:

Moderationsbegabung + Moderationserfahrung + Methodenkenntnis

Was genau aber bedeutet nun „**Moderationsbegabung**“ für einen Moderator? Sicherlich ist das kein trennscharfer Begriff und gibt es auch keine Definition für das richtige Maß an Talent, um Moderator zu sein. Alternative Begriffe könnten auch Charakter, Typ oder Talent sein. Es geht darum, was die einzelne Person von sich aus bereits als Voraussetzung mitbringt, um ein guter Moderator zu sein. Dazu gehört auf jeden Fall der Spaß, mit anderen Menschen zu arbeiten und vor einer Gruppe zu stehen. Als Moderator hat man gerne die Fäden in der Hand und sagt anderen, was die nächsten Schritte sind. Durch Kritik lässt man sich nicht aus der Ruhe bringen und stellt die persönliche Befindlichkeit hinter das Interesse an der erfolgreichen Moderation.

Deutlich einfacher zu fassen ist der Begriff der **Moderationserfahrung**. Wenn jemand häufig moderiert hat, dann hat er Erfahrung im Anwenden der Moderationsmethode. Eine hilfreiche Voraussetzung ist die grundlegende Erfahrung im Umgang mit Gruppen. Es hat sich oft gezeigt, dass die Erfahrung in der Leitung von Jugend- oder Sportgruppen eine hervorragende Grundlage für die spätere Leitung von Gruppen ist. Die Erfahrung als Moderator holt man sich am besten durch frühzeitige Hospitanz bei erfahrenen Moderatoren. Die beste Zeit, um die Grundlagen für Moderationserfahrung zu legen, ist häufig das Studium. Der Testraum ist weniger „vermint“, als später in Unternehmen, Institut oder Verwaltung.

Die **Methodenkenntnis** ist der Faktor, der als einziger tatsächlich erlernt werden kann bzw. erlernt werden muss. Es ist ratsam, den Faktor Methodenkenntnis ausreichend ernst zu nehmen und die Moderationsmethode akribisch zu erlernen. Ein „so in etwa funktioniert das“ reicht hier nicht aus. Keinem Ingenieur käme in den Sinn, bei der Errechnung eines Drehmoments ein „ungefähr“ in der Formel gelten zu lassen. Bei den sogenannten weichen Methoden wird aber gerne etwas hemdsärmeliger verfahren. Das ist ein Fehler! Hier kommt es genauso auf die exakte und korrekte Anwendung der Methoden in der Praxis an.

Wenn man sich an die Erfolgsgleichung hält und mit professionellen Moderatoren zusammenarbeitet, wird sich das im Erfolg der Moderation auch auszahlen. Das erzielte Ergebnis ist von hoher Qualität und es kann anschließend in die Umsetzung gegangen werden. Die Ergebnisse werden von den Beteiligten auch im Nachhinein akzeptiert, da der beteiligungsorientierte Ansatz der Moderation alle „mit ins Boot“ nimmt.

Natürlich ist die Moderationsmethode kein Allheilmittel, wenn die Rahmenbedingungen nicht stimmen. Die Teilnahme an der Moderation setzt immer Freiwilligkeit voraus. Ansonsten ist zu beobachten, dass sich Teilnehmer gegen den Moderator stellen, an der Methode zweifeln oder erzielte Ergebnisse immer wieder in Zweifel ziehen. Treten diese Phänomene auf, ist die grundsätzliche Stimmung zu beleuchten. Hier gilt die alte Moderatorenregel: „Störungen haben Vorrang“! Der Moderator greift die Störungen auf und versucht die Ursachen herauszufinden und zu beleuchten.

a. Das professionelle Verhalten des Moderators

Der Moderator ist die zentrale Figur für den Erfolg der Moderation. Dazu bedarf es auch eines professionellen Verhaltens, durch das sich der Moderator auszeichnet und von den anderen Beteiligten abhebt. Das ist für den Moderator bisweilen auch anstrengend, aber nur so bekommt er seine Rolle als der Profi unter den Teilnehmern auch hin. Je länger man als Moderator arbeitet und Erfahrungen gesammelt hat, desto leicht fällt das professionelle Verhalten.

Am besten signalisiert der Moderator seine Rolle als Profi und sein professionelles Verhalten durch absolute Methodensicherheit. Er weiß zu jeder Zeit genau was zu tun ist und wie er eine Methode anwenden muss. Auch für überraschende Ergebnisse hat er jederzeit die entsprechende Antwort parat. Ganz wichtig: Der Moderator diskutiert nicht mit Teilnehmern darüber, wie eine Methode im Detail durchgeführt werden soll. Es gibt keine Diskussionen über die Anzahl der Karten oder der Klebepunkte pro Person. Der Moderator überlegt sich im Vorfeld sein Vorgehen und hat dann ein passendes Argument, warum genau wie vorgegeben verfahren wird.

Die Steuerung der Abläufe liegt uneingeschränkt in der Hand des Moderators. Diese Rolle muss er annehmen und damit auch eine gewisse Dominanz an den Tag legen. Wenn beim Moderator Routine eingetreten ist, wird er die Steuerung der Moderationsprozesse sehr viel unbemerkter aus dem Hintergrund durchführen. Der gute Moderator zeichnet sich durch die Ausstrahlung einer natürlichen Autorität aus, die er sich eventuell in jahrelanger Moderationsleitung erarbeitet hat. Am besten ist die Autorität gepaart mit konsequenter Wertschätzung der Teilnehmer. Alle Beteiligten müssen spüren, dass sie dem Moderator wichtig sind und dass er sich als Dienstleister der Gruppe versteht.

Es ist für den Moderator hilfreich, wenn er über Erfahrung in der Arbeit mit Gruppen verfügt. Wenn er am Anfang vielleicht noch nicht 100%-ig methodensicher ist, sollte er wenigstens im Umgang mit Gruppen Erfahrung gesammelt haben. Gruppen reagieren bisweilen recht eigen und da kann es hilfreich sein, wenn der Moderator frühzeitig Entwicklungen erkennt und ggf. thematisiert. Es kann dazu auch das Pausengespräch mit dem Nörgler gehören, dessen Unzufriedenheit auf den Grund zu gehen ist.

Die Durchführung einer vollständigen Moderation von der Aufwärmphase bis zur Vorbereitung des Projektmanagements kann auf zwei Tage ausgelegt werden, wenn sich die Beteiligten ausreichend Zeit für ihr Vorhaben nehmen. Diese Zeit ist natürlich auch mit permanenten sozialen Prozessen verbunden. Es entsteht zwischen den Teilnehmern und auch in Richtung Moderator eine gewisse Nähe. Die darf der Moderator nur bis zu einer bestimmten Grenze zulassen, überwiegend sollte er Distanz zu den Teilnehmern halten. Das ist oft nicht einfach, weil die Teilnehmer den Moderator gerne instrumentalisieren möchten.

Damit die Distanz gelingt, darf der Moderator nicht in das Moderationsthema involviert sein. Eine neutrale und distanzierte Moderation ist unbedingt zu gewährleisten und kann bei thematischer Anteilnahme nicht gewährleistet werden. Aussagen wie „ich kriege den Abstand schon hin“ sind nichts wert, sobald es um inhaltliche Themen geht. In größeren Unternehmen oder an den Hochschulen sollte in den Stabsabteilungen wie Human Resources oder Qualitätsmanagement nachgefragt, dort gibt es häufig gut ausgebildete Moderatoren. Ansonsten ist der externe Moderator die beste Hilfe.

b. Die richtige Anzahl der Moderatoren

Für die Durchführung der Moderation wird die richtige Anzahl an Moderatoren benötigt. Was erfahrenen Moderatoren als absolut schlüssig und logisch erscheint, ist in der Realität oft anders. Viele Auftraggeber einer Moderation können sich im Traum nicht vorstellen, dass man überhaupt mit mehr als einer Person frontal arbeiten sollte. Das führt häufig zu Problemen, da hilflose Kompromisse geschlossen werden und ein einzelner Moderator dann vor 25 und mehr Teilnehmern steht.

Ein einzelner Moderator sollte problemlos eine Gruppengröße von bis zu max. 12-15 Personen moderieren können. Man sollte die Anforderungen an den einzelnen Moderator dabei nicht unterschätzen. Er muss alleine alle Materialien vorbereiten, die Dokumentation durchführen und jederzeit in der gesamten Moderation geistig und körperlich voll präsent sein. Es ist empfehlenswert, wenn der Moderator auch bei einer kleineren Gruppe eine Hilfskraft hat, der ihn in den vielen kleinen Dingen entlasten kann (Möglichkeit zur Hospitanz geben!).

Für die Gruppengröße zwischen 15 und 35 Personen sollten unbedingt **zwei Moderatoren** zur Leitung verpflichtet werden. Dabei können sich die beiden Moderatoren methodisch und im Ablauf gegenseitig unterstützen. Wenn beide Moderatoren unterschiedliche Kernkompetenzen haben, kann eine kluge Aufteilung sogar noch einmal richtig befruchtend sein. Ein wichtiger Hinweis: Die beiden Moderatoren sollten nicht das Ziel haben, sich vor dem jeweils anderen Moderator als der bessere beweisen zu wollen. Das merken die Teilnehmer und am Ende verlieren beide! Es sind gute und präzise Absprachen zwischen den Moderatoren notwendig. Unbedingt empfehlenswert ist ein Ablaufschema wie in der folgenden Darstellung:

Zeit	Phase	Inhalt	Material	Verantwortlich						
14:30- 16:00	Creation: Kreative Phase	2 Gruppen Brainstorming (Regeln im Plenum) Gruppenaufteilung selbst (Bereiche gemischt) Leitfragen: Was sind die Produkte der Zukunft? Was sind die Märkte der Zukunft?	4 Wände / Gruppe Erwartung 40-50 Karten /Thema/Gruppe	Holger (Regeln)						
		<table border="1"> <tr> <td>Gruppe 1</td> <td>Gruppe 2</td> </tr> <tr> <td>Märkte</td> <td>Produkte</td> </tr> <tr> <td>Produkte</td> <td>Märkte</td> </tr> </table>	Gruppe 1	Gruppe 2	Märkte	Produkte	Produkte	Märkte		
Gruppe 1		Gruppe 2								
Märkte		Produkte								
Produkte	Märkte									
16:00- 16:15	Kaffee-Pause									
16:30- 17:30		Vorstellung im Plenum Zusammenfassen der Ergebnisse		Klaus						
17:30- 18:00		Abschlussrunde Erster Tag		Helmut						
Ab 18:30		Abendessen								
Ab 20:00 Ende 21:30	Creation: Ideen auflisten Lockere, Kreative Phase	Ideenlauf - Walk and talk "macht Ideen im Geiste der Bad Meinberger Innovationstage"	4 Sammelstellen Blöcke, Karton (Tafeln) Erwartung: 140 Ideen	Holger						

Abbildung 25: Ablaufschema einer Großgruppenmoderation mit mehreren Moderatoren (Schema: selbst)

Ab 35 Personen liegt eine echte Großgruppe vor, die nur noch mit **drei Moderatoren** zu moderieren ist. Die Handhabung der ganzen Materialien, zwischenzeitlich auftauchende Fragen und Organisationsanforderungen und vor allem die Betreuung von Kleingruppen in den Gruppenphasen ist nur mit drei Moderatoren zu gewährleisten. Die Abstimmung unter den Moderatoren ist noch mal wichtiger. Am einfachsten geht das, wenn einer der drei Moderatoren der zentrale Ansprechpartner ist. Die Praxis sieht dort aber häufig gleichberechtigte Moderatoren. Die Moderatoren müssen die Aufgaben akribisch untereinander aufteilen und sich dann anschließend auch daran halten. Wenn Abläufe während der Moderation spontan geändert werden müssen, sollte das unter allen drei Moderatoren abgestimmt sein.



Abbildung 26: Die Moderation einer Großgruppe von mehr als 35 Personen sollte unbedingt von drei Moderatoren begleitet werden (Foto: selbst)

Eine Gruppe mit mehr als 50 Teilnehmern ist nach dem Moderationsverfahren nicht mehr moderierbar. Die Moderatoren sollten sich darauf auch nicht einlassen. Wenn das Ergebnis hinterher nicht befriedigend ist, sind die Moderatoren schuld. Was auch nicht ganz falsch ist, wenn sie nicht ausreichend auf die Grenzen der Methode verwiesen haben. Es gibt aber sogenannte „open space Verfahren“, die für Großgruppen gut funktionieren.

c. Die Rolle der Moderatoren

Es gibt eine übersichtliche Zusammenstellung der wichtigsten Regeln, die ein Moderator beachten sollte. Die Ansprüche an den Moderator sind dabei recht hoch. Aber das ist auch gut so, denn der Moderator ist zu großen Teilen dafür verantwortlich, dass eine moderierte Gruppe ein erfolgreiches Ergebnis erarbeitet. Wenn z.B. zehn Mitarbeiter in einem Unternehmen oder an der Hochschule für zwei Tage an einem moderierten Workshop teilnehmen, dann wurden hier bereits auf der Personalseite enorme Investitionen getätigt. Dem Anspruch muss sich der Moderator stellen.

- Die **inhaltliche Neutralität** ist des Moderators ganz große Verpflichtung. Die Möglichkeiten zur Manipulation in der Fragestellung oder bei Auswahlverfahren sind gegeben, so dass nur Neutralität ein zufriedenstellendes Ergebnis gewährleistet

- Der **Moderator kämpft nicht** gegen die Gruppe. Es gibt bei einer ein- oder zweitägigen Moderation viele Anlässe, in der die Gruppe und der Moderator verschiedener Meinung sein können. Der Moderator sollte den Konflikt thematisieren und schnell nach einem Kompromiss suchen. Wenn z.B. die Mehrheit der Gruppe eine Frage für schlecht beantwortbar hält, nützt das Beharren darauf niemandem!
- Zu Beginn der Moderation vereinbart der Moderator mit der Gruppe **Spielregeln**. Dazu gehören z.B. die Kommunikationsregeln oder auch Regeln zum Benutzen von Handys oder Rechnern während der Moderation. Bei Verstößen weist der Moderator darauf hin, ohne Teilnehmer bloßzustellen.
- Die Aussagen von Teilnehmern werden vom Moderator **nicht bewertet**, das gebietet schon allein seine Neutralität. Er würde mit einer Bewertung aber auch schnell Gefahr laufen, eine Trennung zwischen sich und die Teilnehmer zu setzen. Auch Bewertungen mit „gut“ oder „schlecht“ oder anderer Kategorien sind vom Moderator zu unterlassen.
- Eigentlich selbstverständlich, aber aus Unachtsamkeit doch schnell mal vergessen, ist das **Unterlassen von Verbesserungen** bei Ausarbeitungen der Teilnehmer. Es werden keine Rechtschreibfehler korrigiert! Die Rechtschreibung und die Grammatik auch akademischer Teilnehmer sind oft haarsträubend. Verbesserungen schaffen aber nur unnötige Befindlichkeiten und blamieren im schlimmsten Fall einen Teilnehmer.
- Der Moderator lässt **nichts verschwinden**, weil es den Verlauf eventuell schwieriger macht. Eine versponnene Idee oder ein kritischer Vorschlag finden ebenso wie alle anderen Themen ihren Platz auf der Moderationstafel. Das mag dem Moderator vielleicht in der Situation nicht gefallen, aber es nimmt der Methode die Beliebigkeit: Passt nicht rein, wird aussortiert!
- Wenn Ideen unklar formuliert sind und aus der Aufschreibung auf der Karte nicht klar hervorgeht, was gemeint ist, fragt der Moderator in der Gruppe nach und **klärt den Inhalt**. Nimmt niemand persönlich Stellung, fragt er die Gruppe, was mehrheitlich geschehen soll. Es findet sich meistens rasch ein Vorschlag, wo die Idee untergebracht wird
- Wenn es von der Gruppe gewünscht wird, lässt der Moderator bei Sammel- oder Prioritätenphasen auch **Anonymität** zu. Das bedeutet, dass sich in der Brainstormingphase niemand äußern muss, welche Idee von wem ist. In der Prioritätenphase bedeutet es, dass die Tafel beim Punkten umgedreht wird, so dass das Plenum nicht sieht, wer wo seine Priorität setzt.

6 Voraussetzungen für den Einsatz der Moderationsmethoden

Wer sich jetzt mit der Moderationsmethode intensiv auseinandergesetzt und die großen Chancen und Vorteile erkannt hat, den drängt es nun zur Umsetzung. Das ist grundsätzlich richtig und auch emotional nachvollziehbar. Wer Gutes weiß und die Vorteile sieht, der möchte nach vorne stürmen. Für den Einsatz der Moderationsmethode kann es aber ein Nachteil sein, wenn die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen nicht stimmen und eine gute Methode wegen falscher Erwartungen „verbrannt“ wird.

Deshalb muss vor dem Einsatz der Moderationsmethode geklärt werden, ob die Voraussetzungen passen und ob der Einsatz auch gewünscht ist. Es wird in vielen Fällen darauf hinauslaufen, dass eine **Mischform** aus Moderationsmethode und Gesprächsleitung das Ergebnis ist. Es könnte z.B. über verschiedene Alternativen durch Punktabfrage eine Priorität gebildet werden. Anschließend wird dann aber ein geleitetes Gespräch geführt. Oder es werden durch eine Abfrage Ideen gesammelt, über die dann in einem geleiteten Gespräch diskutiert wird. Auch wenn der Einsatz der Moderationsmethode für die Weiterbearbeitung ein guter Weg sein könnte, muss es von allen gewollt sein. Wird ein geleitetes Gespräch gewünscht, ist der Moderator gut beraten, diesen Weg mitzugehen und nicht dagegen zu kämpfen.

a. Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum

Für den Einsatz der Moderationsmethode darf der Arbeitsrahmen nicht zu eng sein. Wenn der Auftrag z. B. lautet, in den nächsten zwei Stunden zu einer Entscheidung über den Einsatz der neuen Aluminiumgehäuse zu kommen, ist ein Brainstorming nicht angebracht. Eine 1,5 –stündige geleitete Besprechung und im Anschluss als Entscheidung eine Punktabfrage nach Priorität könnte der richtige Weg sein.

Manchmal ist sogar eine Punktabfrage nicht angebracht, wenn der Auftraggeber nur eine für sich erhellende Diskussion wünscht, er aber letztlich ohne Einbeziehung seiner Mannschaft die Entscheidung treffen möchte. Dafür kann es gute Gründe geben! Der Einsatz der Moderationsmethode erfordert einen ausreichenden Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum, sonst macht es keinen Sinn.

Der Gestaltungsspielraum bezieht sich vor allem auf die Dimensionen Zeit, Ablauf und Methode. Bei der Aufgabe oder dem Auftrag, bei der über den Einsatz der Moderationsmethode nachgedacht wird, muss ein ausreichender Zeitraum zur Verfügung stehen. Es sollte bei einer 10-köpfigen Gruppe minimal ein störungsfreier Arbeitstag sein. Besser ist es, wenn wenigstens noch ein halber weiterer Tag verfügbar ist, da Zeitdruck kein guter Berater ist.

Die Aufgabenstellung muss mit dem Ablauf der Moderationsmethode kompatibel sein. Das bedeutet bei vollständiger Moderation:

Ideensammlung -> Clusterung -> Priorisierung -> Vorbereitung Projektmanagement -> Aktionsplan

Wenn ein existierendes Qualitätsproblem diskutiert werden soll oder die Schwierigkeiten mit dem Mitarbeiter Schulze, dann sollte vom Einsatz der Moderationsmethode Abstand genommen werden. Ein einzelnes Element der Moderationsmethode kann trotzdem noch zum Einsatz kommen, hier hängt aber viel von der Flexibilität und der Erfahrung des Moderators bzw. Gesprächsleiters ab.

Ein Kriterium für den Einsatz der Methode ist auch die Methode selbst. Das heißt, dass das Ansehen der Moderationsmethode als hilfreiches Instrument einen Einfluss auf deren Einsatz hat. Wenn die Hälfte der Besprechungsteilnehmer die Augen verdrehen, wenn sie einen Moderationskoffer sehen, dann sollte man diesen Versuch gar nicht erst starten. In manchen Unternehmen ist das leider wirklich so, wo man es in den 1990er Jahren mit der Moderation übertrieben hat bzw. Moderatoren zum Einsatz kamen, denen ihre Methode mindestens so wichtig war, wie der Nutzen des Ergebnisses für das Unternehmen.

Wenn der Moderationsmethode eine steife Brise entgegenweht, dann sollte der Moderator nicht gegen die Gruppe kämpfen und den Einsatz der Methode reduzieren. Ein einzelnes Element an der einen oder anderen Stelle bringt vielleicht auch Skeptiker dazu, die methodische Unterstützung dann doch Stück für Stück wieder zuzulassen.

b. Eignung der Moderationsmethode für die Aufgabe

Damit die Moderationsmethode zur Aufgabenstellung passt, muss das Thema drei Kriterien erfüllen: **Zielsuchend, offen, demokratisch!**

Das trifft auf viele Themen bzw. Aufgabenstellungen einfach nicht zu, dazu ein paar negative Beispiele:

- (Personal) Wenn sich im Unternehmen oder der Hochschule die Personalabteilung zusammensetzt, um die ausgewählten Seminare für die nächste Zeitdekade zu organisieren, dann ist die Zielsuche schon erfolgt
- (Entwicklung) Wenn die Entwicklungsabteilung den Meilensteinplan für die Entwicklung des neuen Sensors bespricht, dann sind ebenfalls keine Ziele mehr zu suchen
- (Hochschule) Wenn der Doktorand an der Hochschule in seiner Arbeitsgruppe die Aufgabenverteilung für die Durchführung der Versuchsreihe bespricht, dann ist das nicht mehr zielsuchend.

In allen drei Beispielen werden nur noch organisatorisch-operative Aufgaben erledigt. Der Zielsuchprozess lag davor. **Zielsuchend** für die drei eben genannten Beispiele wären die Fragen/Aufgaben:

- (Personal) Wie können wir unsere Mitarbeiter befähigen, um fit für die Herausforderungen der Zukunft zu sein?

- (Entwicklung) Was müssen wir zukünftig entwickeln, um unserem Wettbewerb voraus zu sein und dabei profitabel zu bleiben?
- (Hochschule) Was müssen wir tun, um den Beweis für die Hypothese xy antreten zu können?

Der Ergebnishorizont muss zielsuchend und gleichzeitig offen sein. Das lässt sich in den drei hier gewählten Beispielen sehr schön illustrieren. Bei allen drei Themen wird gesucht, wie die Ziele bzw. die Aktivitäten dann aussehen.

Wenn das Ziel gefunden ist, sind weitere Fragen dann nicht mehr zielsuchend, aber offen. Dazu wird angenommen, dass bei der ersten Frage nach der Mitarbeiterbefähigung die Seminare durchführung priorisiert wurde. Bei der zweiten Frage nach dem Wettbewerbsvorteil wurden neue Sensoren priorisiert und bei der Frage nach dem Hypothesenbeweis wurde eine Versuchsreihe ausgewählt.

Eine Konkretisierungsrunde würde dann keine zielsuchenden Fragen mehr stellen, aber nach wie vor **offene Fragen**. Das gilt für die folgenden Beispielfragen, die den nächsten Suchschritt illustrieren könnten:

- (Personal) Welche Themengebiete müssen in den kommenden Jahren in Seminaren enthalten sein?
- (Entwicklung) Was muss die neue Sensorgeneration leisten, damit wir gegenüber dem Wettbewerb ein besseres Produkt anbieten können?
- (Hochschule) Welche Versuche müssen durchgeführt werden, damit die Hypothese belegt werden kann?

In allen drei Beispielen ist ein offener Ergebnishorizont gegeben. Damit ist dieses Kriterium nach wie vor gegeben. Es würde problematisch, wenn während des Moderationsprozesses Einschränkungen formuliert werden. Wenn z.B. das Ergebnis der Moderation den 5-Jahres-Planungen entsprechen muss, keine zusätzlichen Kosten verursachen darf oder nur von den bestehenden Mitarbeitern umgesetzt werden soll.

Das dritte Kriterium für den Einsatz der Moderationsmethode ist oft etwas heikel, wenn sich die Auftraggeber der Moderation darüber nicht im Klaren sind: Der Ablauf und die Ergebnisfindung müssen **demokratisch** sein. „Die Geister, die ich rief“ hat schon so manch Auftraggeber nicht gewollt. „Das sollte jetzt aber nicht dabei rauskommen“ oder „dieses Ergebnis passt jetzt nicht in meine Vorstellungen“ sind leider bekannte Reaktionen, wenn jemand eine Moderation beauftragt und dann nicht mit im Prozess dabei ist.

Die einzelnen Schritte in der Moderation sind voll und ganz auf demokratische Prinzipien ausgelegt. Bei der Kartenabfrage zur Ideensammlung haben alle Teilnehmer die gleichen Möglichkeiten, ihre Ideen zu platzieren. Bei der Prioritätenbildung haben alle Teilnehmer die gleiche Zahl an Punkten. Der anwesende Vorgesetzte oder der teilnehmende Professor hat genau so viel Gewicht wie jeder einzelne Teilnehmer. Auftraggeber der Moderation müssen sich im Klaren sein, dass möglicherweise das Ergebnis anders ausfällt, als sie es sich vorgestellt haben. Nun heißt es, auch dazu zu stehen!

c. Teilnehmerzahl

Die Moderationsmethode ist nicht wirklich abhängig von der Zahl an Personen, die an der Veranstaltung teilnehmen. Es sollte nur allen Beteiligten klar sein, dass ab ca. 12 – 15 Teilnehmern ein zweiter und ab ca. 35 Teilnehmern ein dritter Moderator mit ins Boot muss. Da sollte nicht am falschen Ende gespart werden in der Hoffnung, der eine bekommt das auch mit mehr Teilnehmern hin. Eine zu kleine Zahl für die Moderation gibt es eigentlich nicht, wenn man von mindestens zwei Personen ausgehen kann.

7 Umgang mit schwierigen Teilnehmern

Wer beauftragt ist, eine Moderation durchzuführen oder eine Besprechung zu leiten, der wünscht sich engagierte, faire und disziplinierte Teilnehmer. Sie sollen einen ausgewogenen Redeanteil beanspruchen und viele gute Ideen formulieren. Mit den Kollegen gehen Sie respektvoll um und halten sich streng an die Vorgaben des Moderators.

Das Leben ist „kein wünsch' dir was“, das Leben ist „ein so isses“... Das trifft auf Gruppenveranstaltung grundsätzlich zu und natürlich repräsentativ auch auf Moderationsveranstaltungen und Besprechungen. Die meisten Teilnehmer sind wohlgesonnen und angenehme Menschen. Einige sind aber schwierig und für den Moderator keine Freude.

Da es natürlich keine Lösung ist, unangenehme Teilnehmer aus der Moderation zu verbannen, muss der Moderator einige Tipps mit auf den Weg bekommen, wie er mit dieser Situation umgeht. Wer selber mal als Moderator vor den Teilnehmern stand und erlebt hat, wenn der erste anfängt, dass man „doch anscheinend die Methode nicht richtig beherrsche und es anders besser gehen würde“, der weiß um die unangenehme und problematische Situation.

Typus „schwieriger Teilnehmer“	Tipps und Tricks zum Umgang mit einem „schwierigen Teilnehmer“
Der Streiter	Sachlich und ruhig bleiben. Die Gruppe veranlassen, seine Behauptungen zu widerlegen.
Der Alleswisser	Die Gruppe auffordern, zu seinen Behauptungen Stellung zu nehmen.
Der Uninteressierte	Nach seiner Arbeit fragen. Beispiele aus seinem Interessengebiet geben.
Der Ablehnende	Seine Kenntnisse und Erfahrungen anerkennen.
Der Redselige	Taktvoll unterbrechen. Redezeit festlegen.
Der Schüchterne	Leichte, direkte Fragen stellen, sein Selbstbewusstsein stärken.
Der Positive	Ergebnisse zusammenfassen lassen, bewusst in die Diskussion einschalten.

Abbildung 27: Überblick über die typischen „schwierigen Teilnehmer“ an Moderationen und was man tun kann (Tabelle: selbst)

Die „schwierigen Teilnehmern“ lassen sich überwiegend typisieren und ein Stück weit verallgemeinern. Für jeden der Typen gibt es Ideen und Vorschläge, wie damit konstruktiv und im Sinne einer erfolgreichen Moderation umgegangen werden kann. Das Vorgehen ist keine Gewähr oder Garantie, aber es sind erprobte Tipps. Es ist hilfreich, wenn der Moderator aufgrund seines Auftretens eine respektierte Person ist, aber das ist keine Voraussetzung. Es gibt aber auch besonders hilfreiche Typen, deren aktive Einbindung immer zu empfehlen ist.

a. Der Streiter

Dieser Typus ist sicherlich der unangenehmste, der in einer Moderationsveranstaltung auftauchen kann. Er ist aus seiner eigenen Sicht eigentlich kein „schwieriger Teilnehmer“ oder gar Streiter. Im Gegenteil, er streitet ja nur um besseres Vorgehen, bessere Ideen oder bessere Methoden. Sein liebstes Streitopfer ist der Moderator, dem er allerlei Vorwürfe macht. Da er bei vielen Themen aktiv wird, nervt er die Teilnehmer und den Moderator.

Der erste Hinweis geht dahin, als Moderator in dieser unangenehmen Situation ruhig und sachlich zu bleiben. Wer aber selbst schon einmal in dieser Situation war, der weiß um die Provokanz, die mit dem Streit einhergeht. Man möchte zu den Kritikpunkten Stellung beziehen und sich verteidigen. Das wäre falsch, da man seiner Aufgabe als Moderator dann weniger gerecht wird.

Am besten ist es, die kritischen Punkte des Streiters, was denn alles an der Moderation nicht in Ordnung sei, an die übrigen Teilnehmer weiterzugeben. „Schönen Dank für Ihren Hinweis, wie sehen denn die anderen die Anmerkungen von Herrn Schulze?“ Wenn es wirklich nur Streitsuche ist, werden sich unter den anderen Teilnehmern schnell welche finden, die ihre Sicht darstellen und den Streitpunkt modifizieren. Stimmen aber auch andere in die Kritik mit ein, sollte der Moderator den Ball aufnehmen und tatsächlich etwas verändern.

b. Der Alleswisser

Es gibt Menschen, die wissen über alles Bescheid, haben zu allem eine Meinung und äußern das dann auch. Auch dieser Typus nervt aktiv in Moderationsveranstaltungen oder Besprechungen. Egal worum es geht, er kennt die Lösung und weiß, was man tun sollte. Dabei ist ihm egal, wer als Experte noch mit in der Runde sitzt oder wer vermeintlich tiefer in der Materie steckt.

Dabei ist es dem Alleswisser nicht klar, wie er auf andere wirkt und das Teilnehmer und Moderator nicht zu jedem Thema von ihm die Lösung erwarten. Er handelt in gutem Glauben, dass seine Ideen gebraucht werden. Für den Moderator wird die Situation unangenehm, wenn sich der Alleswisser in die Moderation und deren Methoden einmischt. Er lässt es sich dann nicht nehmen, Verbesserungsvorschläge für Ablauf und Methode einzubringen.

Ähnlich wie beim Streiter kann der Moderator bei kritischen Punkten die übrigen Teilnehmer einbinden. Besonders wenn sich der Moderator selbst in Frage gestellt fühlt, hilft die Einbeziehung der Gruppe. Darüber hinaus kann aber auch ein Vier-Augen-Gespräch mit dem Alleswisser in der Pause hilfreich sein. Der Moderator gibt ihm dann das positive Gefühl, dass er doch bitte anderen Teilnehmern auch Raum für Ideen geben sollte. „Ihre Vorschläge sind sehr hilfreich, vielen Dank. Aber vielleicht können Sie sich ein wenig zurücknehmen, um auch anderen den Raum für Ideen/Lösungen zu geben. Andere brauchen vielleicht ein wenig länger als Sie!“

c. Der Uninteressierte

Keine aktive Störung der Moderation geht vom Typus „der Uninteressierte“ aus. Dieser Teilnehmer ist ganz sicher nicht freiwillig bei der Veranstaltung gelandet und ist nun bemüht, dieses durch Desinteresse den anderen auch zu zeigen. Er guckt demonstrativ aus dem Fenster, flegelt sich in seinen Sitz oder beschäftigt sich ausgiebig mit seinem iPhone/Handy.

Für den Moderator besteht nun nicht gleich aktiver Handlungsdruck, wie bei den anderen Typen. Aber für die Gruppendynamik und die Stimmung ist jemand störend, der sein Desinteresse allzu aktiv zur Schau trägt. Er beeinflusst damit auch andere, die sich vielleicht mehr zurückhalten, weil sie denken, der Uninteressierte hat mit seinem Verhalten ja recht. Es könnte sich schlimmstenfalls ein Solidarverhalten entwickeln, wo auch andere Teilnehmer ihr Interesse verlieren.

So ganz nebenbei fragt der Moderator beim Uninteressierten mal nach, was denn seine Arbeit macht, womit er aktuell beschäftigt ist. Er könnte auch nach Lösungsbeispielen speziell aus seinem Interessengebiet fragen. „Wie haltet ihr das denn im Bereich xy mit dem Thema, habt ihr da schon mal Lösungsvorschläge entwickelt?“ Der Ansatz beim Vorgehen zielt ausdrücklich darauf hin, dem Uninteressierten ein Signal zu geben, dass er und seine Ideen wichtig und willkommen sind. Wenn das Vorgehen nicht fruchtet, sollte man es auch auf sich beruhen lassen und seine Energie der Gesamtmoderation widmen.

d. Der Ablehnende

Ein weiterer Typus ist „der Ablehnende“. Er ist sicherlich auch nicht freiwillig bei der Veranstaltung, aber er zeigt seinen Missmut aktiv. Was auch immer an Vorschläge bzw. Lösungen erarbeitet wird, findet seine Ablehnung. Das sei doch alles schon mal probiert worden und würde definitiv nicht funktionieren. Es geht hier auch nicht um eine sachliche Debatte, sondern um einen biografischen Rückblick auf schlechte Erfahrungen.

In der Tat ist der Ablehnende jemand, der in seiner jüngeren oder älteren Biografie schlechte Erfahrungen gemacht hat. Ob er nun am Lehrstuhl beim „Herrn Professor“ eine Neuerung durchführen wollte oder im Unternehmen an den Vorstellungen der altmodischen Abteilungsleitung gescheitert ist. Er hat sich inhaltlich in die innere Immigration zurückgezogen und glaubt nicht mehr an positive Neuerungen.

Die negativen Erfahrungen des Ablehnenden sollte man nicht verniedlichen oder selber wiederum ablehnen. In vielen Fällen entspricht das durchaus dem Geschehen. Deshalb ist es ratsam, auf den Ablehnenden zuzugehen und seine Kenntnisse und Erfahrungen anzuerkennen. Man sollte ihm nicht in Abrede stellen, dass es die Negativerfahrungen gab. Er sollte vielmehr animiert werden, bei Akzeptanz der Negativerlebnisse seine Erfahrungen einzubringen, um zukünftig einen besseren Weg zu gehen. Andere würden sagen, ihm etwas „Honig um den Bart schmieren“.

e. Der Redselige

Oftmals ein sympathischer Mensch ist der sogenannte „Redselige“. Er beteiligt sich gerne mit eigenen Beiträgen zu jeder sich bietenden Gelegenheit. Selbst bei einem dezenten Hinweis zum Kurzfassen sind seine Beiträge die längsten und inhaltlich die abschweifenden. Aussagen und Botschaften werden mit Anekdoten von eigenen Erlebnissen ergänzt und ausgeschmückt. Der Redselige hört sich durchaus gerne reden.

Aus Taktgefühl wird der Redselige nicht unterbrochen und man lässt ihn reden. Er ist ja eigentlich ein ganz netter Kerl, er redet halt zu viel mit zu wenig Inhalt. Diese Zurückhaltung ist ein Fehler, da sich eine Reihe an negativen Auswirkungen an die Tatenlosigkeit anschließen. Erstens kostet es viel Redezeit, die bei anderen Teilnehmern vielleicht deutlich besser investiert wäre. Zweitens führt es dazu, dass andere Teilnehmer genervt sind und nicht mehr konzentriert mitarbeiten. Es geht also Know-how der anderen verloren.

Deshalb ist Handlung im Sinne von Intervention wichtig. Der Redselige kann taktvoll unterbrochen werden, wenn im Vorfeld Redezeiten festgelegt wurden. Der redseligen Person ist doch in aller Regel völlig klar, dass sie zu ausschweifenden Beiträgen neigt. Solange aber niemand interveniert, wird die Bühne genutzt. Wird interveniert, ist die Reaktion eher ein verständiges Schmunzeln.

f. Der Schüchterne

Ein „tragischer“ Moderationsteilnehmer ist der schüchterne Typ. Er hätte eigentlich was beizutragen, hält sich aber permanent zurück. Er ist immer sehr still, fällt durch nichts positiv oder negativ auf und wird im schlimmsten Fall auf persönliche Ansprache rot im Gesicht. Häufig werden diese Personen zu Meetings gar nicht eingeladen, weil sie vermeintlich nichts beizutragen haben.

Negative Auswirkungen auf andere Teilnehmer oder Störungen entstehen durch diesen Typus gar nicht. Wenn man mit ihm nicht umgeht, also ihn nicht aktiviert, nimmt er einfach nur einem Aktiveren den Platz weg. So banal ist es, dass Problem inaktiver Meeting-Teilnehmer auf den Punkt zu bringen. Was man aber nicht übersehen darf: Schüchternheit ist zu keiner Zeit ein Ausdruck von Unwissenheit. Es kann sich also durchaus um Personen handeln, deren Kenntnisse man gerne eingebunden hätte.

Deshalb sollte der schüchterne Teilnehmer über leichte Fragen in das Geschehen eingebunden werden. Er soll das Gefühl bekommen, dass er ein vollwertiges und kenntnisreiches Mitglied der Gruppe ist und sich hinter nichts verstecken muss. Wenn er langsam Selbstbewusstsein aufbaut, kommt die Gruppe vielleicht auch an das Gold in seinem Kopf!

g. Der Positive

Der beliebteste Moderationsteilnehmer aus Sicht des Moderators ist ohne Zweifel „der Positive“. Er kommt auch so selten gar nicht vor. Der Positive geht mit Freude und Engagement in die Veranstaltung und freut sich schon vorher, dass er seine vielen guten Ideen einbringen kann. Das macht er dann auch zu jeder Gelegenheit und zeigt allen ganz klar, dass er sich wohlfühlt.

Er hat eine wichtige Rolle in Verbindung mit allen anderen Teilnehmern. Jeder Teilnehmer mit offen gezeigter positiver Einstellung und Ausstrahlung trägt auch zur Stimmung in der Gruppe bei. Damit ist der Positive ein Erfolgsfaktor für das Gelingen der Moderation oder Besprechung. Besonders erfreulich ist es, wenn der Positive über seine Ausstrahlung auch andere mitnimmt, die ihre Einstellung ebenfalls in diese Richtung steuern.

Den Positiven sollte der Moderator zu jeder sich bietenden Gelegenheit aktiv in die Veranstaltung einbinden. Er kann sich sicher sein, dass eine positive Atmosphäre verbreitet wird und man hat als Moderator quasi einen Helfer in der Gruppe. Er kann ihn z.B. Ergebnisse zusammenfassen lassen oder ihn bewusst in einzelne Punkte einer Diskussion einschalten. „Herr Meyer, Sie hatten doch vorhin schon mal einen Aspekt benannt. Könnten Sie Ihre persönliche Sicht vielleicht hier auch noch mal einbringen?“

Nicht jeder Tipp wird gleich und bei jedem funktionieren. Aber mit ein wenig Übung lassen sich Probleme mit Teilnehmern verringern!

8 Moderationsmaterial

Zu einer professionellen Moderation gehört das entsprechende professionelle Material. Es ist empfehlenswert, beim Material keine unnötigen Kompromisse einzugehen. Die Ergebniserwartung an eine Moderation ist hoch, dann sollten auch die Rahmenbedingungen dafür stimmen. Es gibt viele Anbieter für Moderationsmaterial. Wer selbst als Moderator in verschiedenen Seminarhäusern, Hotels oder Unternehmen unterwegs, hat meistens mit Material der Fa. Neuland gearbeitet.

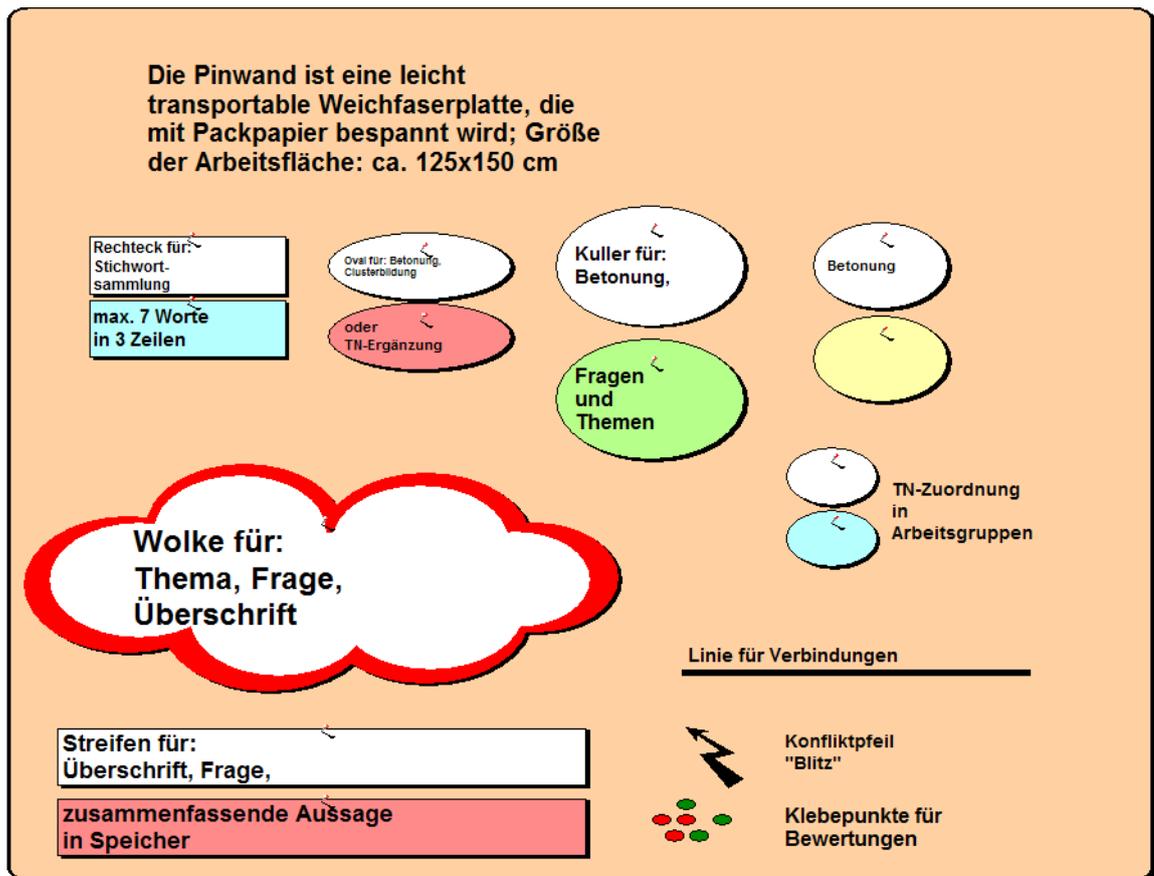


Abbildung 28: Übersicht über das benötigte Moderationsmaterial (Grafik: selbst)

a. Moderationstafel / Metaplanwand

Im Zentrum einer Moderation steht die Moderationstafel. Synonym dazu sind die Begriffe Metaplanwand oder Pinwand zu betrachten. Auf der Moderationstafel spielt sich ein großer Teil des Moderationsgeschehens ab. Dort werden Ideen gesammelt und Aktionspläne gestaltet.

Es gibt inzwischen unterschiedliche Modelle an Moderationstafeln zu kaufen. Es gibt die klassische Wand, die in einem Raum steht und dort auch in der Regel bleibt. Es gibt die transportable Wand, bei der die Stellfüße abgenommen werden können und die Tafel in der Mitte einmal zusammengefaltet wird. Es gibt die Wand-Pinwände, die fest installiert sind und inzwischen auch Querformat-Wände, auf denen mehr Platz ist. Die Oberflächen der Tafeln sind wahlweise kartoniert oder mit Filz bespannt, wobei letztere die hochwertigere Ausführung ist.

Zu empfehlen ist unbedingt eine stabile Moderationswand, die an einem einmal vorgesehenen Platz überwiegend verbleibt. Am besten hat die Wand Rollen, so dass sie während der Moderation auch mal von links nach rechts verschoben werden kann. Transportable Wände sind oft instabil und daher nicht unbedingt zu empfehlen. An den meisten Orten, an denen heute eine Moderation stattfindet, sind Tafeln vorhanden.



Abbildung 29: Immer zu empfehlen ist die hochwertige, stabile und rollbare Moderationstafel der Fa. Neuland (Foto: Neuland)

Eine große Rolle spielt die Qualität der Moderatorentafel. Hier wird oft am falschen Ende gespart und der Moderator ist mit kippligen Wänden konfrontiert, die bei Berührung zusammenzubrechen drohen. Der geringere Preis hat dann zwar den Beschaffer gefreut, aber für die Arbeit in der Moderation ist das ein Ärgernis.



Abbildung 30: Bei einer umfangreicheren Moderation werden bis zu 10 Moderationstafeln benötigt (Foto: selbst)

Die Anzahl der Moderationstafeln sollte für die Aufgabenstellung der Moderation ausreichend sein. Eine Tafel ist auf jeden Fall zu wenig, zwei Moderationstafeln sind mindestens notwendig. Wenn weitere Tafeln benötigt werden, können im ersten Schritt die Ausarbeitungen von den Tafeln abgehängt und an die Wand gehängt werden. In guten Seminareinrichtungen können bis zu 10 Tafeln gebucht werden!

Alle Moderationstafeln werden mit Moderationspapier behängt. Das hat den Sinn, dass außer den aufgehängten Karten auch Notizen auf den Wänden gemacht werden können. Außerdem können die Karten auf das Moderationspapier geklebt und an der Wand aufgehängt werden. Im Anschluss können die Moderationspapiere dann zur Dokumentation mit ins Büro an den Schreibtisch genommen werden.

Die Qualität beim Moderationspapier ist sehr unterschiedlich. Empfehlenswert ist das Papier, das auf einer Seite glatt ist. Das lässt sich dann hervorragend beschriften, da aus den Moderationsstiften nicht so viel Farbe gesogen wird. Die „low budget“-Variante fühlt sich ein bisschen wie Butterbrotpapier an und sieht auch so aus. Das Problem ist, dass sich die Moderationskarten nicht auf das Papier kleben lassen, ohne dass das Papier einreißt. Es ist nicht empfehlenswert.

b. Flipchart

Das Flipchart ist ein recht bewegliches Hilfsmittel, um eine Moderation an bestimmten Stellen wirkungsvoll zu unterstützen. Es ist eine Tafel auf Metallständern, an der ein Flipchartblock im Format 70 x 100 cm befestigt wird. Das Flipchartpapier ist meistens weiß und in einigen Fällen kaum sichtbar liniert. Wer sich mit dem Gedanken an die Anschaffung eines Flipchartständers trägt, um vielleicht damit einen Besprechungsraum ergänzend auszurüsten, sollte unbedingt einen Ständer auf Rollen beschaffen. Das ist um vieles stabiler und angenehmer zu bewegen.



Abbildung 31: Ein Flipchart sollte stabil sein und auf Rollen stehen. Der Anbieter hier ist Schäfer Shop (Foto: Schäfer Shop)

Das Flipchart eignet sich bei einer Moderation besonders zur temporären Mitschrift von Teilnehmerbeiträgen und Fragen. Gegenüber anderen Hilfsmitteln hat das Flipchart einige wichtige Vorteile: Es ist beweglich und kann nach Benutzung wieder vom Zentrum an den Rand des Besprechungsraums gestellt werden. Durch den Flipchartblock stehen viele leere Seiten zu Verfügung. Damit kann das Flipchart auch mehrfach eingesetzt werden, ohne dass größere Aktivitäten notwendig sind. Man kann auf dem Flipchart zum Beginn der Moderation eine nette Begrüßung formulieren („Herzlich willkommen zur Moderation ‘Verbesserung der Zusammenarbeit‘“), danach auf ein leeres Blatt blättern und am Ende der Präsentation ein vorbereitetes Blatt mit einer Zufriedenheitsabfrage am Ausgang des Präsentationsraums aufblättern.

Der Nachteil des Flipchartpapiers ist seine begrenzte Größe. Da in einem größeren Raum für die Lesbarkeit groß geschrieben werden muss, ist das Blatt schnell voll. Wenn mehr aufgeschrieben wird, lieber einmal umblättern als kleiner schreiben. Zu klein Geschriebenes wird nicht mehr wahrgenommen und verpufft damit.

c. Moderationskoffer

Das wohl typische Erkennungsmerkmal der Moderatoren ist der sogenannte Moderationskoffer. In dem Koffer sind alle Utensilien enthalten, die der Moderator braucht und flexibel mit sich tragen kann. Ein guter Moderationskoffer zeichnet sich durch eine übersichtliche Gestaltung des Inhalts aus, bei der die Materialien keinen Schaden nehmen.

Bei vielen Anbietern sind die Moderatorenkoffer käuflich zu erwerben. Der wohl bekannteste Anbieter und Erfinder aus der ersten Stunde ist Neuland, aber es gibt inzwischen auch andere. Der Preis liegt je nach Ausführung zwischen 50 und 400 Euro. Wer für sich, seine Abteilung oder seine Gruppe absehen kann, dass die Moderationsmethode zukünftig häufiger zum Einsatz kommt, sollte unbedingt ein paar Euros mehr investieren und für 250 – 350 Euro einen Neuland-Moderationskoffer erwerben.

Für Moderationseinsteiger oder Nutzer mit stark eingeschränktem Budget ist oft der Tipp nachzulesen, sich einen Aluminiumkoffer im Baumarkt zu erwerben und den dann selbst auszustatten. Hier lassen sich zweifellos ein paar Euro sparen und wenn es gar nicht anders geht, ist das eine tragbare Alternative. Aber wenn es irgend möglich ist, ist zu den professionellen Ausrüstungen zu raten! Die Baumarktkoffer sind nicht auf Moderationsmaterial ausgerüstet und bleiben immer ein bisschen ein Kompromiss: gewollt, aber nicht gekonnt.



Abbildung 32: Ein professioneller Moderationskoffer der Marke Neuland (Foto: Neuland)

Der Koffer in der vorstehenden Abbildung ist das Muster für einen ordentlichen und professionellen Moderationskoffer. Die Praxis sieht leider oft ganz anders aus. Leider ist man als Moderator viel zu häufig mit schlampig gepflegten und versorgten Koffern konfrontiert. In den meisten Seminar- und Tagungshotels, bei Bildungsträgern und in Hochschulen und Unternehmen sind die Koffer halb leer, die am meisten benötigten Karten sind aus und die Hälfte der Stifte, die auch noch lose im Koffer herumfliegen, schreibt nicht mehr. Wem bei einer Moderationsveranstaltung ein solcher Koffer überlassen wird und der Koffer auch noch berechnet wird, der sollte das dringend thematisieren und den Koffer nicht akzeptieren. Deshalb noch ein paar Hinweise zum Inhalt des Moderationskoffers:

Moderationskarten

Im Moderationskoffer ist eine große Zahl verschiedener Karten enthalten. Das sind im Einzelnen die länglichen Überschriftenkarten, die Rechteckkarten, die kleinen, mittleren und großen runden Scheiben, die ovalen Scheiben und Moderationswolken. Der Klassiker sind die Rechteckkarten, die auch am häufigsten zum Einsatz kommen. Deshalb sind die hellen Rechteckkarten (weiß und gelb) in den Moderationskoffern auch als erstes alle. Die einzelnen Formen der Karten haben Bedeutungen, die den Teilnehmern erklärt werden sollten:

- Die länglichen Überschriftenkarten werden genommen, wenn ein Cluster oder ein Themenfeld eine Überschrift bekommt
- Die Rechteckkarten kommen bei der Ideensammlung zum Einsatz und sind die am häufigsten verwendeten Karten
- Kleine runde Scheiben für Teilnehmerzuordnungen, z.B. bei der Bildung von Arbeitsgruppen
- Mittlere runde Scheiben für die Betonung bestimmter Aspekte
- Große runde Scheiben für Betonungen, Fragen und Themen
- Ovale Scheiben für Clusterbildungen oder für Teilnehmerergänzungen
- Auf den Moderationswolken wird die Frage, das Thema oder die Überschrift vermerkt



Abbildung 33: Übersicht über die Formen und Farben von Moderationskarten, Online-Angebot der Fa. Schönherr (Bild: Schönherr)

Über die Farben der Moderationskarten gibt es keine einheitliche endgültige Meinung. Meistens werden die Farben ohne tiefere Bedeutung benutzt. Mit der Farbe, von der am meisten Karten im Moderationskoffer sind, wird die Ideenabfrage durchgeführt. Abzuraten ist von den dunklen Farben blau und grün, da man die später auf Fotodokumentationen schlechter lesen kann. Die Farben gelb und rot sollten nicht für Ideenabfragen benutzt werden, da sie als Signalfarben gelten. Sie können deshalb im weiteren Verlauf der Moderation gut für ergänzende Hinweise oder kontroverse Ansichten ergänzend benutzt werden.

Moderationsstifte

Bei den Moderationsstiften gilt mehr als bei den anderen benötigten Utensilien der Qualitätsanspruch. Eine unsaubere Moderation wird nirgends ersichtlicher, als beim Einsatz der Stifte. Häufig finden sich in Moderationskoffern, die von mehreren Moderatoren genutzt werden können, viele nicht mehr schreibfähige Stifte. Wenn bei einer Ideensammlung mit einer größeren Personenzahl die Stifte an die Teilnehmer verteilt werden und diese sich nicht über mangelnde Stiftqualität beklagen, hat man hinterher an der Moderationswand einen Anteil nur schlecht zu lesender Karten hängen. Deshalb gilt für die Moderationsstifte: Wenn ein Stift nicht mehr schreibt, sollte man ihn entsorgen!

Es werden auch nachfüllbare Moderationsstifte angeboten. Es klappt leider selten, dass die Stifte rechtzeitig und ausreichend nachgefüllt werden. Meistens deshalb, weil der Vorgang des Nachfüllens meistens mit Schmierereien verbunden ist und die Nachfüllfarbe schlecht abwaschbar ist. Außerdem sind nachgefüllte Stifte erstaunlicherweise sehr schnell wieder leer. Von dieser Lösung ist deshalb abzuraten.

Es gibt bei den Moderationsstiften üblicherweise zwei Größen und vier Farben. Die beiden Größen sind einerseits die Normalgröße, mit denen z.B. die Moderationskarten beschrieben werden. Diese Größe wird für mehr als 95% der Schreibaufgaben in der Moderation genutzt. Dann gibt es noch die Großstifte, die auf der Moderationswand für Tabellenzeichnungen, Unterstreichungen und Verbindungslinien zum Einsatz kommt. Die vier Farben sind schwarz, grün, rot und blau. Zu 90% werden die schwarzen Stifte benutzt. Wenn eine Ideensammlung mit Kartenabfrage durchgeführt wird, sollten so viele schwarze Stifte vorhanden sein, wie Personen da sind. Es gibt stets ein schlechtes Bild ab, wenn die Teilnehmer mit verschiedenfarbigen Stiften schreiben mussten.

Der TIPP für den Moderator: Vor Beginn der Moderation 10 Minuten für den Stift-Check einplanen und jeden (!) Stift ausprobieren. Alles, was nicht vernünftig schreibt, aussortieren.

Klebspunkte

Die Klebspunkte stellen bei einer Moderation in der Regel kein Problem dar. Meistens sind sie ausreichend vorhanden und können zum Priorisieren genutzt werden. Wenn die Teilnehmer eine Aufgabe haben, bei der sie mehrere Klebspunkte vergeben können, empfiehlt sich die vorherige Trennung der Klebspunktscheine. Es werden jedem Teilnehmer so viele Klebspunkte ausgeschnitten (als Streifen) wie er kleben soll. Damit lassen sich Wartezeiten für die Übergabe der Klebspunktscheine vermeiden.

Klebestift und Schere

Bei jeder Moderation wird mindestens einmal eine Schere benötigt und einige male ein Klebestift. Beide Hilfsmittel haben keine methodenimmanente Bedeutung. Die Schere kommt zum Einsatz, wenn z.B. eine Karte mit zwei Ideen durchgeschnitten werden soll oder einem Teilnehmer sonst etwas Kreatives einfällt.

Der Klebestift kommt immer dann zum Einsatz, wenn eine fertige Ausarbeitung von der Tafel abgehängt werden soll, weil entweder der Platz benötigt wird oder weil die Moderation zu Ende ist. In diesem Fall müssen die diversen Karten auf das Wandpapier geklebt werden. Das funktioniert am besten mit einem handelsüblichen Klebestift. Der Moderator sollte rechtzeitig kontrollieren, ob ein oder besser zwei Klebestifte vorhanden sind, ob sie auch nicht vertrocknet sind und ob genug Klebstoff im Klebestift ist, um die Moderation durchzuhalten.

9 Unterscheidung „geleitete Gespräche“ zu Moderation

„Kannst du die Sitzung heute mal moderieren?“ So fängt das Unglück häufig an. Ein Mitarbeiter, der sich vielleicht durch eine höhere soziale Kompetenz im Kollegenkreis ausgezeichnet hat, wird zum Moderator erkoren. Gemeint war mit der Frage eigentlich was anderes. Gemeint war vielmehr: „Kannst du heute mal das Gespräch leiten und aufpassen, dass wenigstens ein bisschen was protokolliert wird?“

Die penible Trennung der Begrifflichkeiten mag manch einem pingelig vorkommen. Sie ist aber von großer Wichtigkeit, um nicht das Potenzial und die tollen Effekte des Einsatzes der Moderationsmethode zu verwischen. Wer ein geleitetes Gespräch meint, aber nur vom Begriff her eine Moderation „beauftragt“, der bekommt auch nur ein geleitetes Gespräch. Die ganzen Vorteile der Moderation mit festgelegtem Prozessablauf und Visualisierung sind dann nicht dabei.

Merkmal	Geleitete Gespräche	Moderation
Eigene Rolle	Aktiv und inhaltlich beteiligt	Nach Möglichkeit neutral
Ergebnissicherung	Eher zufällig durch Protokollanten	Offenlegung durch Einsatz der Methode
Struktur	Durch Tagesordnung	Durch Methode
Orientierung	Verlaufsorientiert	Zielsuchend
Partizipation	Vielredner, Hierarchie	Demokratisch
Ergebnis	Beschlussfassung	Offenes Ergebnis
Aufwand	Niedrig	Hoch (Vorbereitung, Materialien)
Risiken für den Moderator	Hoch durch Überforderung	Hoch durch Rollenkonflikt

Abbildung 34: Tabelle zur Unterscheidung zwischen geleitetem Gespräch und Moderation (Grafik: selbst)

Nun ist es aber keineswegs so, dass der Einsatz der Moderationsmethode stets und überall das Beste ist. Es gibt reichlich Anlässe, wo ein geleitetes Gespräch völlig ausreichend ist, um ein erfolgreiches Gruppenmeeting zu haben. Der inflationäre Einsatz der Moderationsmethode führt viel eher dazu, dass irgendwann eine Methodenmüdigkeit eintritt, da die Moderation aufwendig ist und ausreichend Zeit erfordert. Es ist vielmehr bereits ein großer Gewinn, wenn die Gesprächsleitung professionalisiert wird!

a. Gesprächsleitung

Wer die Gesprächsleitung für eine Gruppe übernommen hat, steht oft vor einer schwierigen Herausforderung. Insbesondere dann, wenn man für sich den Anspruch hat, die Gesprächsleitung erfolgreich zu machen und von den Teilnehmern für die gute Arbeit Anerkennung zu erhalten. Damit scheiden natürlich schon mal jene Auftritte aus, wo die Gesprächsleitung erst zu Beginn des Meetings vergeben wird oder der auserkorene Gesprächsleiter sich seiner Verantwortung nicht bewusst gewesen ist.

Die Gesprächsleitung wird bereits aktiv, lange bevor das eigentliche Meeting überhaupt ansteht. Zuerst werden ein Zeitraum und ein Ort für das Meeting ausgewählt. Beim Zeitraum ist es wichtig darauf zu achten, dass man nicht in eine „Sandwichsituation“ gerät, dass also vor und nach dem eigenen Meeting andere Treffen sind. Das führt zu verspätetem Beginn und verfrühtem Ende. Die Ergebnissicherung am Meeting-Ende zerbricht und die Aufgabenverteilung und das Einschwören auf die Umsetzung unterbleiben.

i. Vor der Besprechung

Ein wichtiger Knackpunkt für erfolgreiche Besprechungen ist die inhaltliche Vorbereitung der Teilnehmer. Die ist oft genug mangelhaft! Das wirkt sich störend auf den Erfolg der anstehenden Besprechung aus. Einige schlecht vorbereitete Teilnehmer diskutieren die Inhalte der letzten Besprechung noch einmal oder diskutieren am Thema vorbei, weil sie anderswo sicherer in den Argumenten sind. Der Gesprächsleiter sollte hier mutig sein und offen das Gefühl unzureichender Vorbereitung zum Ausdruck bringen. Das zieht zwar im ersten Moment allerlei Ausreden nach sich, zeigt aber Wirkung. Zu Beginn einer Besprechung sollte die Frage nach dem letzten Protokoll und der aktuellen ToDo-Liste nicht fehlen!

Vor der Besprechung

- Wen brauche ich als Teilnehmer der Besprechung?
- Wählen Sie einen geeigneten Zeitpunkt und einen ausreichenden Zeitraum
- Sorgen Sie für einen störungsfreien Raum und entsprechende Visualisierungsmedien (Beamer, Flipchart, Metaplan – Wand)
- Oder organisieren Sie ein Treffen „am Ort des Geschehens“
- Sind die Teilnehmer inhaltlich vorbereitet?
- Klären, was durch die Besprechung der einzelnen Punkte erreicht werden soll (Zielsetzung der Tagesordnung)
- Entwicklung der entscheidenden Auftaktfrage
- Was könnte von den übrigen Teilnehmern an Ideen oder Kritik kommen?
- Tagesordnung mit ungefähren Vorgabezeiten
- Halten Sie die Teilnehmerzahl so gering wie möglich
- Rechtzeitige Einladungen

Besprechungsmanagement

Abbildung 35: Regeln für die Vorbereitung einer Besprechung (Tabelle: selbst)

Während der Besprechung ist der Gesprächsleiter stark gefordert und muss mit höchster Aufmerksamkeit dem Gespräch folgen. Die erste Hürde ist dabei am Beginn der Besprechung zu überwinden. Wie pünktlich soll oder muss begonnen werden? Hier gilt die Regel: Je stärker die Zügel gelockert werden, desto weiter reißt die fehlende Disziplin ein. Die Teilnehmer registrieren genau, in welchen Besprechungen pünktlich begonnen wird und wo auf der anderen Seite auf den letzten Teilnehmer gewartet wird. Das wird dann ausgenutzt.

ii. Während der Besprechung

Die wichtigste Aufgabe des Gesprächsleiters innerhalb einer Besprechung findet still und leise im Hintergrund statt. Er kontrolliert permanent, ob die Besprechung zur Zielerreichung führt. Verlässt die Gruppe spürbare und für eine längere Zeit das anvisierte Thema, wird das vom Gesprächsleiter angesprochen. In den meisten Fällen sehen die Teilnehmer das auch sofort ein und wechseln zurück zur eigentlichen Aufgabe.

Wenn in einer Besprechung Entscheidungen getroffen sind und Maßnahmen festgelegt worden, wiederholt der Gesprächsleiter die Ergebnisse mit den eigenen Worten: „Ist es richtig, dass wir entschieden haben, den Kunden XY erst wieder zu beliefern, wenn die offenen Rechnungen vollständig bezahlt sind?“ Nur wenn dann alle zustimmen, darf die Entscheidung auch Einzug in das Protokoll halten. Oft stellt man fest, dass gar nicht alle die Entscheidung als solche verstanden haben.

Während der Besprechung

- Beginnen Sie pünktlich (sonst ist das Verschwendung)
- Teilnehmerliste bei größerer Besprechungsrunde
- Vereinbaren Sie Spielregeln für die Zusammenarbeit
- Klarer Beginn mit einer formalen Eröffnung
- Betrauen Sie einen Verantwortlichen mit der Zeiteinhaltung und Protokollführung
- Kontrollieren Sie, ob die Sitzung auch zur Zielerreichung beiträgt, bleiben die Teilnehmer beim Thema?
- Wiederholen Sie Maßnahmen und Entscheidungen, um die Zustimmung aller sicherzustellen
- Fassen Sie am Ende der Veranstaltung das Ergebnis zusammen und sagen Sie das Schlusswort
- Machen Sie pünktlich Schluss

Besprechungsmanagement

Abbildung 36: Regeln einer erfolgreichen Durchführung der Besprechung (Tabelle: selbst)

Am Ende der Veranstaltung sollte der Gesprächsleiter das Ergebnis zusammenfassen. Dazu gehört auch ein Hinweis, ob die Gruppe die vorgenommenen Punkte abgearbeitet hat. Der Gesprächsleiter darf an dieser Stelle auch ruhig persönliche Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit dem Ergebnis kundtun.

Ein ganz wichtiger Punkt ist das pünktliche Ende. Auch hier wird vielleicht manch einer denken: „Na ja, wenn halt noch Punkte offen sind, dann muss das zu Ende gebracht werden.“ Falsch! Erstens ist das ein Resultat einer entweder mangelhaft geplanten oder mangelhaften geleiteten Besprechung. Es waren also entweder zu viele Themen geplant oder es wurde zu häufig vom Thema abgeschweift. Es tritt bei unpünktlich endenden Besprechungen ein Effekt auf, der häufig nicht gesehen wird: Zum Ende einer Besprechung hin verändert sich die Stimmungslage bei den Teilnehmern! Nehmen wir nur drei Situationen an:

- Ein Teilnehmer hat fünf Minuten nach dem geplanten Ende den nächsten Termin, an dem sein direkter Vorgesetzter teilnimmt
- Ein weiterer Teilnehmer hat 10 Minuten nach dem geplanten Ende ein Telefonat mit einem Kunden in China abgesprochen, der nach dem Telefonat für die nächsten 14 Tage nicht erreichbar ist
- Ein dritter Teilnehmer hat versprochen, 30 Minuten nach dem geplanten Ende der Besprechung seinen Sohn von der Ganztagschule abzuholen, weil die Mutter ausnahmsweise einen Zahnarzttermin hat

Erscheint irgendeiner der Anlässe unrealistisch? Wohl kaum, so sieht das reale (Besprechungs) – Leben aus. Es ist leicht vorstellbar, dass gegen Ende der Besprechung plötzlich die Stimmung in Richtung schneller Entscheidungen und „keine langen Diskussionen“ umschlägt. Es ist aber auch klar, dass der Stimmungswechsel in keiner Weise einen inhaltlichen Bezug hat. Anders ausgedrückt: Die Entscheidungsgrundlagen verändern sich massiv hin zum schnellen Fertigwerden. Deshalb ist es wichtig, dass Besprechungen verlässlich pünktlich zu Ende sind!

iii. Nach der Besprechung

Im Anschluss an die Besprechung gibt es auch noch ein paar Punkte, die der Gesprächsleiter nacharbeiten sollte. Als erstes geht er im Nachhinein den Verlauf und Erfolg der Besprechung durch. Ist alles so gelaufen, wie es geplant war? Haben die Zeiten ausgereicht? Bin ich als Gesprächsleiter mit den Ergebnissen zufrieden? Diese Fragen sollte sich der Gesprächsleiter ganz ernsthaft selber beantworten. Nur so besteht die Chance, dauerhaft die eigenen Besprechungen zu optimieren.

Nach der Besprechung

- Nicht besprochene Themen in die nächste Sitzung übernehmen
- Überprüfen Sie Verlauf und Erfolg der Besprechung
- Klares, zusammenfassendes Protokoll mit den Entscheidungen und den „To Do´s“
- Kurzprotokoll mit den wichtigsten Daten als Fotokopie am Ende der Veranstaltung
- Kontrollieren Sie die Durchführung der beschlossenen Schritte, aber: Besprochenes muss man auch abarbeiten können
- Gedanken über Folgetermin und Teilnehmer (brauchen wir noch weitere? Brauchen wir andere nicht mehr?)
- Serientermine gelegentlich sinnhaft hinterfragen

Besprechungsmanagement

Abbildung 37: Regeln für das Ende und den Nachlauf einer Besprechung (Tabelle: selbst)

Der nächste Punkt ist einer, der einem in vielen Projekten die Nackenhaare sträuben lässt! Oft sind Protokolle bis zum nächsten Termin gar nicht geschrieben. Manchmal erhält man die Protokolle einen Tag vor der nächsten Sitzung. Das führt natürlich dazu, dass die besprochenen Umsetzungen nicht rechtzeitig umgesetzt werden und sich Teilnehmer auch gerne mal auf fehlende Protokolle berufen. Wenn Protokolle einen Sinn haben sollen, müssen sie so schnell geschrieben und verteilt werden. Am besten am gleichen Tag, spätestens am nächsten Vormittag!

Besprechungsprotokoll				
Teilnehmer: Herren ...				
z.K.: Frau ...				
von: Meier Abt.: Tel.: 770 66 20				
Datum: 08.09.2011				
Optimierungskreis Fertigungsabläufe vom 08.09.2011				
Aktuelle Themen aus der Sitzung:				
Pkt.	Thema	Zuständig	Termin	Status
1.	•			
2.	•			
	Nächster Termin		22.09. 2011	

Abbildung 38: Muster für ein Protokoll, das in regelmäßigen Besprechungen zur Nachverfolgung geführt werden kann (Muster: selbst)

Wenn Aufgaben für einzelne Teilnehmer verteilt wurden, dann ist eine zwischenzeitliche Kontrolle der Umsetzung der Aufgabe bei einzelnen kritischen Umsetzern durchaus angebracht. Bei einigen Personen weiß man, dass sie in der Umsetzung übernommener Aufgaben unzuverlässig sind. Gerade dort ist zwischenzeitliche Kontrolle im Sinne des Umsetzungserfolges völlig in Ordnung. Und wenn sich derjenige kontrolliert fühlt? Das nimmt man mit einem konziliannten Lächeln vielsagend zur Kenntnis und kontrolliert beim nächsten Mal wieder!

b. Visualisierung

Eines der wichtigsten Defizite der Gesprächsleitung gegenüber der Moderation ist die fehlende systematische Visualisierung. Die Visualisierung bei einer Moderation oder der Gesprächsleitung bedeutet, dass alle Teilnehmer gleichzeitig die wichtigsten Ergebnisse mitverfolgen können. Da dies bei einer Gesprächsleitung nicht immanent ist, sollte sich der Gesprächsleiter entsprechender Hilfsmedien bedienen.

Es gibt drei vernünftige Möglichkeiten der zeitgleichen Visualisierung der Gesprächsergebnisse: Das Flipchart mit Text, Whiteboard oder Metaplantafel mit einer Mind Map oder Liveaufschreibung via Rechner-Beamer. Hier muss der Gesprächsleiter selbst entscheiden, welche der drei Möglichkeiten ihm am liebsten ist. Es kommt schließlich darauf an, dass er zeitnah zum Geschehen Ergebnisse notiert und nicht wegen fehlender Methodenkenntnis den Anschluss verliert.

Das Flipchart dürfte sicherlich die gängigste Möglichkeit zur Visualisierung sein, da es nahezu überall vorhanden ist. Es bedarf auch keiner weiteren methodischen Kenntnisse, um mit dem Instrument arbeiten zu können. Der Gesprächsleiter kann sich mit seinem Flipchart vor der Gruppe aufbauen und hat damit während der Besprechung überwiegend die stehende Position vor der Gruppe. Das ist durchaus ein Vorteil! Er sollte der Gruppe immer Bescheid sagen, wenn Flipchart-relevante Inhalte zu schnell einander folgen und er nicht mehr hinterher kommt. Er kann sich aber auch von der Gruppe immer mal wieder absegnen lassen, was er mitgeschrieben hat. Bei so einer Live-Mitschrift gibt es am Ende keine Auseinandersetzung mehr über das protokollierte Ergebnis.

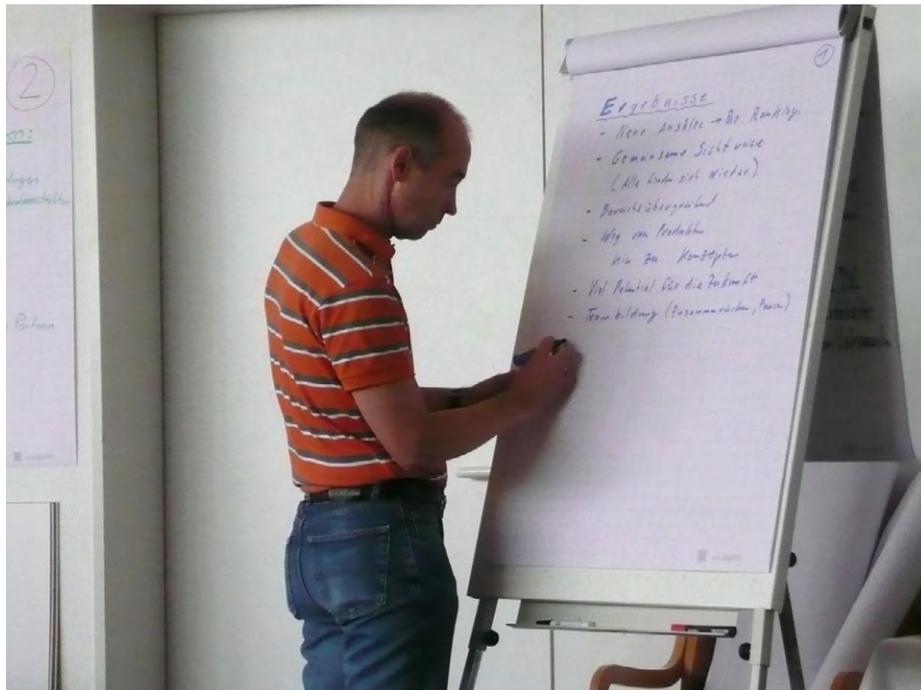


Abbildung 39: Mitschrift der Ergebnisse am Flipchart (Foto: selbst)

Bei der Flipchart-Mitschrift ist höchstens auf eine lesbare und klare Handschrift zu achten. Das kann der Gesprächsleiter notfalls auch noch ein bisschen üben. Noch wichtiger sind die Handschrift und die Liebe zur Ordnung bei der Erstellung einer Mind Map. Dort wird in den Mittelpunkt der Termin der Besprechung notiert (z.B. „Besprechungsergebnisse 16.09.2011“).

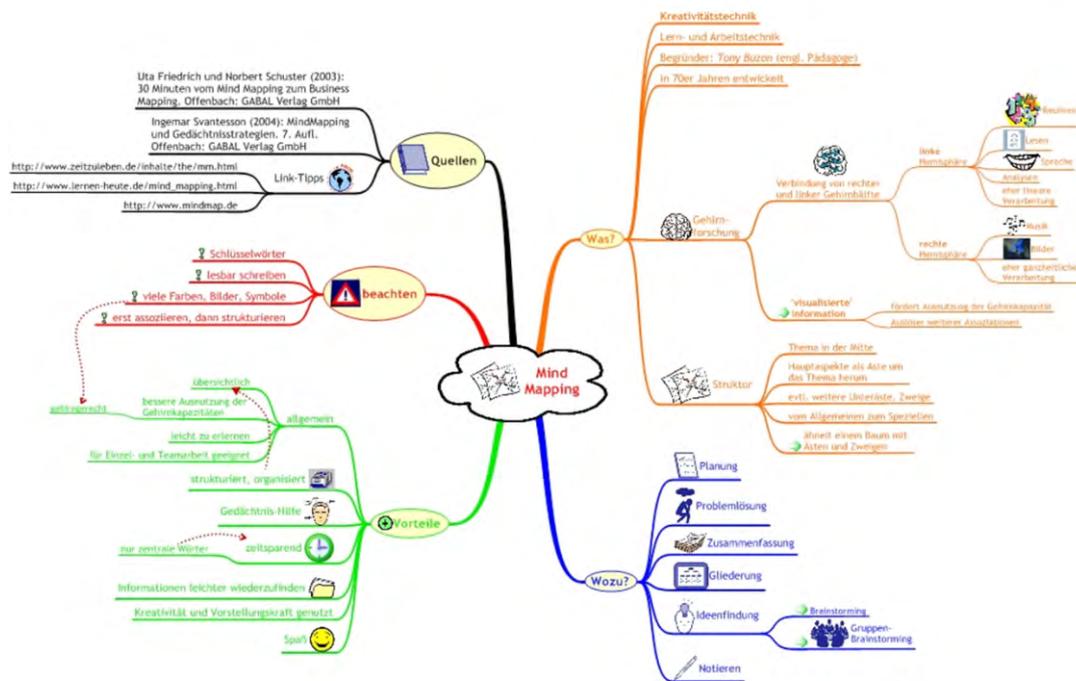


Abbildung 40: Muster einer Mind Map (Grafik: selbst)

Von diesem mittleren Kreis aus gehen dann geschwungene Linien (Äste) ab, die die besprochenen Themen entsprechen und auch dementsprechend beschriftet sind (z.B. „Einführung Mitarbeitergespräche“). Von diesem Ast gehen dann die Unteräste ab, auf denen die Ergebnisse der Besprechung notiert sind. (z.B. Ast 1: Einführung zum 01.11.2011; Ast 2: Qualifizierung der Führungskräfte bis 15.10.2011; Ast 3: Schaffung von Räumlichkeiten, usw.)

Eine Mind Map ist eine hervorragende Methode zur Visualisierung komplexer Sachverhalte. Es ist aber auch eine Methode, die neben der Kenntnis auch ein wenig Übung erfordert.

Die Live-Aufschreibung via Rechner-Beamer ist die dritte Möglichkeit der Visualisierung. Selbstverständlich muss das technisch einwandfrei funktionieren. Der Gesprächsleiter sollte zügig schreiben können und die Live-Mitschrift sollte nicht stören. Der Nachteil liegt im Geräuschpegel, den eine Mitschrift am Rechner/Laptop mit sich bringt. Das wirkt immer ein wenig ablenkend. Der Vorteil ist die Möglichkeit zum sofortigen Versand der Ergebnisse im Anschluss an die Besprechung. Es muss nichts fotografiert oder gescannt werden.

10 Innovationsprozesse moderieren mit der Innosteps®-Methode

Der Autor dieses Leitfadens hat gemeinsam mit weiteren Trainerkollegen eine Methode entwickelt, um Innovationsprozesse in einem Unternehmen, einem Institut oder an der Hochschule systematisch und erfolgreich zu initiieren, zu moderieren und bis zur erfolgreichen Realisierung zu begleiten.⁴ Die mehrstufige Methode heißt Innosteps®, ist rechtlich geschützt und schon in vielen Projekten erfolgreich angewendet. Da ein großer Teil der Methode auch Moderation beinhaltet, sollen die wichtigsten Elemente in diesem Leitfaden vorgestellt werden.

Mit Innosteps® soll es den Anwendern (also den Nutzern, die die Methode anwenden) gelingen, ihren eigenen Innovationsprozess zu optimieren, time-to-market zu reduzieren und den Erfolg durch Innovation auszubauen. Die Methode basiert auf den Beobachtungen und Erfahrungen der Trainer aus der täglichen Praxis und ist der Notwendigkeit und dem Bedürfnis nach Innovation auf den Leib geschneidert.

Innosteps® ist eine mehrstufige Baustein-Methode und kann vom Anwender je nach Bedarf eingesetzt werden. Ob der Anwender einen Baustein auswählt oder alle vier Bausteine, hängt ganz von den jeweiligen Bedürfnissen ab und von den Möglichkeiten des Anwenders, einzelne Schritte der Methode ohne externe Unterstützung zu bewältigen. Die vier Bausteine der Innosteps®-Methode sind

- Start
- Creation
- Projekt
- Works

Die Durchführung der Innosteps®-Methode sollte grundsätzlich durch zwei erfahrene Trainer erfolgen. Es hat sich bewährt, dass wegen der Vielschichtigkeit des Themas Innovation zwei Trainer mit unterschiedlichen Arbeitsschwerpunkten die Moderation von Innosteps® durchführen sollten: ein Trainer mit technologischem Background, der für Innovationsideen als Ansprechpartner zur Verfügung steht und ein Moderations- und Didaktikexperte, der den roten Faden der Moderationsmethoden in den Fingern hält.

4 Die Entwickler der Innosteps®-Methode sind neben Holger Möhwald noch Dr. Klaus Heinemann, Bernd Fritzkolle und Dr. Helmut Schülke

**Pressemitteilung
Innovationen auf Knopfdruck**

Göttingen, September 2011 **Sind die Innovationspotenziale für unser Unternehmen erkannt und ausgeschöpft? Diese Fragen stellen sich viele Unternehmen beim Blick in die Zukunft. Was in Meetings und Strategierunden immer wieder an die einzelnen Abteilungen als Auftrag formuliert wird und oft genug aufgrund fehlender Systematik, dem Alltagsgeschäft oder fehlender Motivation nicht umgesetzt wird hat Stiebel Eltron zum Thema eines mehrtätigen Innovationsworkshops gemacht.**

Innovationen in noch größerer Zahl und von zukunftsweisendem Charakter zu generieren war das Ziel der Bad Meinberger Innovationstage. „Es muss etwas Neues kommen“ und „wir können es besser machen“, so formulierte die Geschäftsführung von Stiebel Eltron ihre Erwartungen an den Workshop. Mit den verfügbaren Kernkompetenzen könne man sich beispielsweise an weniger naheliegende Produkte und Lösungen herantrauen. Auch der Zukauf von Know-how sei eine denkbare Option. Um diese Ziele zu erreichen, wurde ein rund 30-köpfiges Team aus den verschiedenen Geschäftsbereichen Controlling, Marketing, Vertrieb, Entwicklung/Fertigung und Service sowie von unterschiedlichen auch internationalen Standorten zusammengestellt. Im Fokus der intensiven dreitägigen Zusammenarbeit standen neue Märkte, neue Produkte, neue Dienstleistungen und neue Vertriebswege für das Unternehmen Stiebel Eltron.

Die Bad Meinberger Innovationstage waren für Stiebel Eltron ein voller Erfolg. Eine beeindruckende Bandbreite an Ideen mit zum Teil hohem Umsetzungspotential wurde generiert. Zum Erstaunen vieler Teilnehmer zeigte sich: Auf Knopfdruck innovativ sein, das geht! Es sei gelungen, aus dem üblichen Alltag auszusteigen und neue Wege zu sehen. Rudolf Sonnemann, Vorsitzender der Geschäftsführung von Stiebel Eltron, zeigte sich erfreut über das projektgerichtete Denken sowie eine klare Orientierung auf Systeme und Kundenlösungen. Für Zukunft von Stiebel Eltron sei viel Potenzial entstanden! Durchgeführt wurden die Bad Meinberger Innovationstage von einem Team aus erfahrenen Unternehmensberatern, das sich auf den Bereich Innovationen mit einer eigens dafür entwickelten Methode spezialisiert hat: INNOSTEPS®.

Die mehrstufige Methode dient zur Identifikation und Umsetzung von Innovationen, die mehr denn je der Lebenssaft eines Unternehmens sind. Sie bestimmen über die Zukunft wirtschaftlichen Erfolgs. Doch wenn das Tagesgeschäft Kraft und Kreativität bindet, sind empfindliche und sensible impulsgebende Prozesse meist erschwert.

Die INNOSTEPS®-Methode unterstützt Unternehmen, Märkte für heute und die Zukunft zu finden und Innovationsprozesse zielführend zu organisieren. Die mehrstufige Innosteps®-Baustein-Methode kann je nach Bedarf eingesetzt werden. Um der Vielschichtigkeit des Themas Innovation gerecht zu werden, es ganzheitlich bearbeiten zu können, arbeiten stets mindestens ein Berater mit technologischem Background und ein Moderations- und Didaktik-Experte zusammen.

Neben der detaillierten Vorbereitung des Workshops mit einem Strategieteam des Unternehmens, war aus Sicht der INNOSTEPS-Berater vor allem die hochmotivierte ‚Stiebel-Mannschaft‘ für die bemerkenswerten Ergebnisse der Bad Meinberger Innovationstage verantwortlich. Indem man sich in sehr offener Atmosphäre gegenseitig Einblicke in alle Geschäftsbereiche ermöglichte, konnten nachhaltige Systemlösungen entstehen.

Oder wie Albert Einstein es einmal formuliert hat: „Innovation ist nicht das Ergebnis logischen Denkens, auch wenn das Ergebnis logisch ist“.

Kontakt
INNOSTEPS®
c/o Dr. Klaus Heinemann
Rudolf-Wissel-Str. 28
37079 Göttingen
Tel. (0551) 307 65 55
Fax (0551) 503 19 63
info@inno-steps.de
www.inno-steps.de

Abbildung 41: Pressemitteilung von Innosteps® zum durchgeführten Innovationsworkshop bei Stiebel Eltron (Text: Innosteps®)

a. Baustein 1: Start

Innovationen sind der Lebenssaft eines Unternehmens, eines Instituts oder eines Handwerksbetriebes. Erfolgreich ist, wer sich durch permanente Innovationen auszeichnet und diese auch im Markt platzieren kann. Das Tagesgeschäft überlagert häufig die Arbeit an den Innovationen und zieht Kraft und Kreativität in andere Felder ab.

Ein Innovationsprozess ist eine sensible Entwicklung. Für eine gute Innovation bedarf es von Anfang an eines vertrauensvollen Prozesses. Wenn ein Anwender der Innosteps® -Methode sich zu diesem Schritt entschlossen hat, dann ist der Baustein „Start“ der Beginn eines gemeinsamen vertrauensvollen Prozesses. In einem intensiven Anforderungsgespräch klären der Anwender und die Trainer, ob sie den Innovationsprozess gemeinsam gehen wollen.

- Passt Innosteps® zum Unternehmen, das die Methode einsetzen möchte?
- Passt das Unternehmen zu der Methode oder wäre etwas ganz anderes die für beide die bessere Lösung?

Im zweiten Schritt werden die Zielvorstellungen des Anwenders geklärt:

- Was genau sind die Zielvorstellungen für die Arbeit mit Innosteps®?
- Wie soll am Ende das Ergebnis aussehen, mit der Anwender dann zufrieden ist?

Idealerweise erfolgt der erste Schritt mit der Beantwortung der skizzierten Fragen in einem gemeinsamen Workshop. Es ist z.B. ein gravierender Unterschied, ob mit Innosteps® möglichst viele Ideen generiert werden sollen oder ob Umsetzbarkeit und erwarteter Umsatz im Vordergrund stehen. Diese Themen werden hier im Vorfeld geklärt, um dann nicht irgendwann im Prozess feststellen zu müssen, dass die Richtung eine ganz andere hätte sein sollen. Im Workshop wird dann auch entschieden, welche der vier Innosteps®-Bausteine der Anwender einsetzen möchte. Reicht die Ideenfindung oder wird auch Unterstützung in der Priorisierung oder der Umsetzung benötigt.



Abbildung 42: Die Innosteps®-Trainer (Foto: selbst)

Es sind im Vorfeld der weiteren Schritte im Innovationsprozess noch weitere Details zu klären. So muss festgelegt werden, wer in den weiteren Bausteinen gestaltende bzw. aktive Akteure sein sollen. Wer soll z.B. an einem „Creation Workshop“ aus Innosteps®-Baustein Nr. 2 teilnehmen?

- Soll das Management bzw. die Institutsleitung die Innovationen vorgeben?
- Sollen die Teilnehmer am Innovationsprozess aus allen Hierarchieebenen und Fachabteilungen kommen?
- Genügen die internen Experten oder sollen externe Innovatoren hinzu gezogen werden?

Das Ergebnis des Innovationsprozesses wird ganz maßgeblich von denen geprägt, die an dem Prozess teilnehmen. Durch die Teilnehmerauswahl wird ein Teil des Innovationsprozesses fixiert. Das kann auch zur Steuerung eines erwarteten Ergebnisses genutzt werden. Wird Bodenständigkeit und Kostendenken erwartet wird das Controlling mit eingeladen. Soll die spätere Produzierbarkeit eine Rolle spielen, ist der Fertigungsleiter mit an Bord.

b. Baustein 2: Creation

Im zweiten Innosteps®-Baustein werden die Grenzen des Gewohnten verlassen und es „explodieren“ die Ideen. Abhängig von der Zielsetzung des Innovationsprozesses erarbeitet das Innovationsteam aus internen und nach Bedarf externen Kräften in einem Intensiv-Workshop in einem kreativen Klima einen qualitativ hochwertigen Pool von Ideen. Die Ideenfindungsprozesse werden durchgängig moderiert, um immer wieder anzuregen und die Regeln einzuhalten.



Abbildung 43. Beispiele für Ideensammlungen in einem Brainstorming (Fotos: selbst)

In dieser Phase des Innovationsprozesses wird mit Innosteps® durch methodisches Arbeiten die Basis für innovatives und kreatives Denken gelegt. Warm-up zum (besseren) Kennenlernen und Kontaktaufnahmen der möglichst heterogen zusammengesetzten Creation-Teilnehmer schafft eine sichere Vertrauensbasis. Dialog-Regeln sichern ein kreatives Denk-Klima, um neue Ideen ungehemmt äußern zu können. Ein besonderer Wert in dieser Phase wird auf die konsequente Pflege kreativer Arbeitsmöglichkeiten gelegt. Das hilft Denk-Blockaden zu lösen, eingespielte Routinen zu lockern und Körper und Geist fit zu halten.

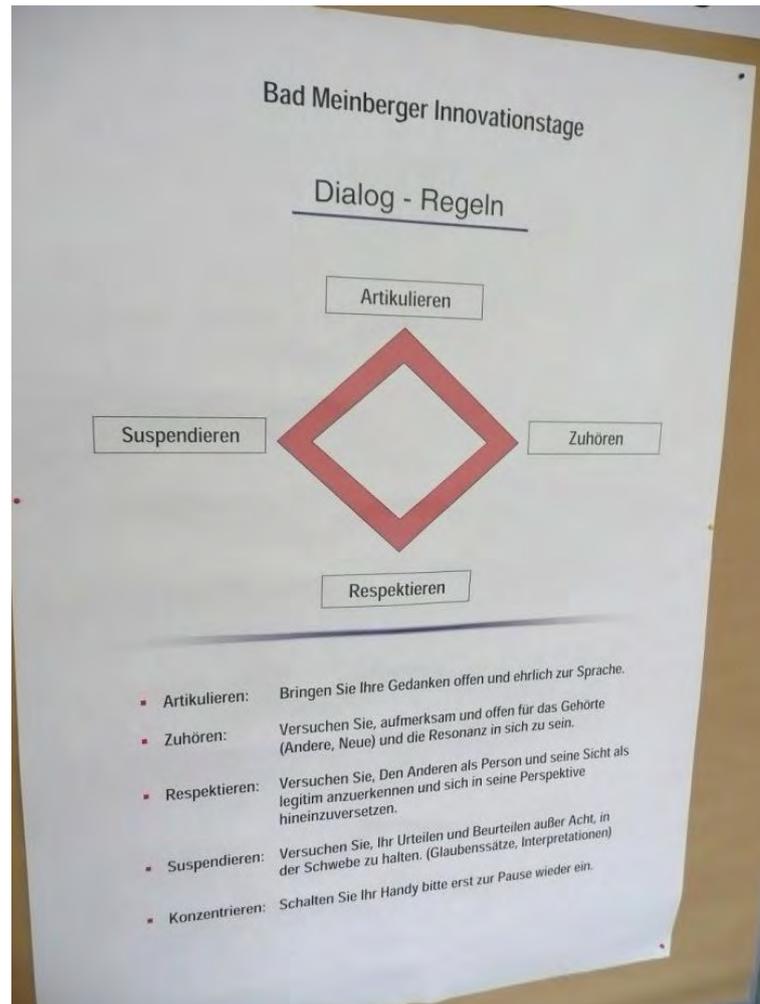


Abbildung 44: Die Dialog-Regeln unterstützen vertrauensvolle Zusammenarbeit (Foto: selbst)

Mit Blick auf das Innovationsziel (Produkt, Verfahren, Dienstleistung, usw.) werden zur Animation kreativen Denkens und Handelns ergänzende Tools eingesetzt: Zukunfts-Scanning, Impulsvorträge und Marktanalysen öffnen neue Horizonte. Die Vorstellung von Megatrends, gesellschaftlichen Veränderungen und Konsumtrends erhellen inspirierend das Feld in Gegenwart und Zukunft. Am Ende dieser Phase schärft sich das Innovationsziel neu und Querdenken eröffnet neue Perspektiven.

Mit dem Blick auf das Produkt, das Verfahren oder die Dienstleistung wird in der Creation-Phase mit Hilfe eines passgenau vorbereiteten Sets an Kreativ-Methoden eine Fülle an innovativen Ideen zu Tage gefördert. Dabei kommt es auf die optimale Kombination von Kreativitätstechniken an. Die Methoden Brainstorming, Brainwriting, Morphologischer Kasten, Kopfstandmethode, Fish Bowl, walk and talk oder Mindmapping werden so eingesetzt und kombiniert, dass eine möglichst große, aber auch sinnhafte, Anzahl an Ideen entsteht. Erst die richtige Passung der Werkzeuge liefert das beste Ergebnis. Die Ideen werden sofort visualisiert und dokumentiert. Individuell, in Kleingruppen und im Plenum werden Ideen geboren, ausgesponnen und weiter gedacht.



Abbildung 45: Bei der Methode "walk and talk" gehen die Teilnehmer in kleinsten Gruppen spazieren und haben die Aufgabe, an Stationen neue Ideen abzugeben (Foto: selbst)

Es ist durchaus möglich, dass an zwei Tagen Innovationsworkshop mehr als eintausend Ideen von den Teilnehmern benannt werden. Unabhängig von Realisierbarkeit und Neuigkeitsgrad, dafür sind die folgenden Phasen notwendig.

c. Baustein 3: Project

Project ist der dritte Baustein der Innosteps®-Methode. Aufbauend auf den Ergebnissen des Creation-Workshops, an dessen Ende ein bedarfsorientierter Pool hochkarätiger Ideen und Verknüpfungen steht, werden gemeinsam in einer Konkretisierungsphase erste Skizzen für die Innovation-Roadmap erstellt. In der dann folgenden moderierten Bewertung werden die erfolgversprechendsten Skizzen zur Roadmap aufbereitet.

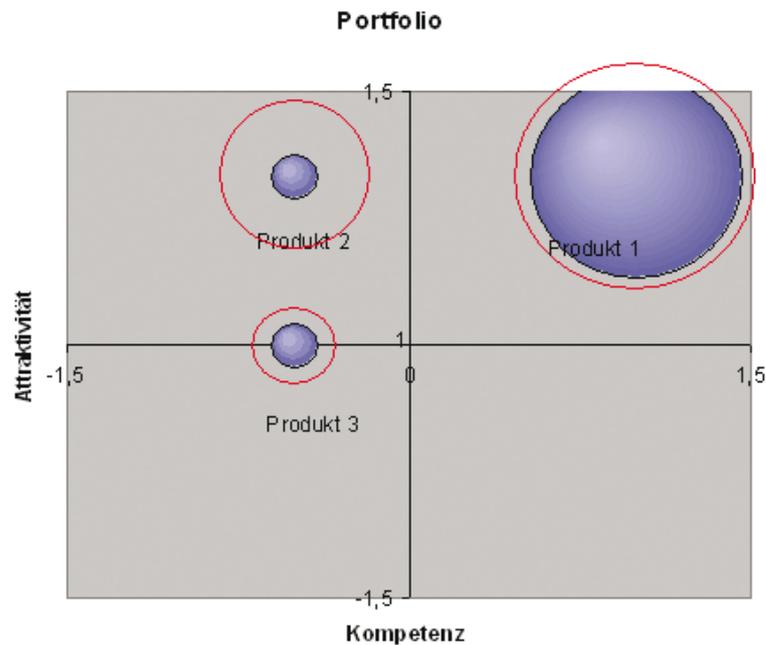


Abbildung 46: Darstellung einer Portfolio-Analyse (Grafik: Innosteps®)

Zur Fokussierung auf die erfolgversprechenden Innovationen werden unterschiedliche Methoden zum Einsatz gebracht. Systematische Methoden wie Portfolio- und Matrixverfahren haben dabei Vorrang. Häufiger Betrachtungsmodus ist dabei neben der klassischen Kategorisierung und Marktwachstum das Technologieportfolio. Dazu zählen auch die Technologieattraktivität und die Ressourcenstärke.

Neben den systematischen und rationalen Methoden der Entscheidungsfindung wird auch die intuitive Entscheidung genutzt. Intuitive Entscheidungen begleiten die Menschen im täglichen Leben. Mit der richtigen Methodik kann damit die Entscheidungsfindung zusätzlich angeregt werden. Es verstärkt die Fokussierung auf die relevanten Ideen.

Eine wesentliche Hilfe bei der weiteren Projektierung ist die ständige Weiterentwicklung der Ideenbasis in Form eines elektronischen Gedächtnisses, eines sogenannten Wiki. Mit Moderation hat dieser Schritt nicht mehr viel zu tun, er vervollständigt aber die Methode. In einem Wiki findet sich der Pool von erfolgversprechenden Ideen und Verknüpfungen wieder. Wichtig ist, dass Mitarbeiter oder andere Zugriffsberechtigte dieses Tool interaktiv nutzen und weitere Ideen oder weiterentwickelte Basisideen einstellen. Ganz wie beim Vorbild, der Internet Enzyklopädie Wikipedia.

d. Baustein 4: Works

Visionen und Ideen aus dem Innosteps®-Prozess müssen für die weitere Bearbeitung Gestalt annehmen. Das Ziel von Innosteps® ist, den Ideenfindungsprozess in konkrete Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen umzuwandeln. Die eingesetzten Methoden für den letzten Innosteps®-Baustein Works orientieren sich am Bedarf und an den Möglichkeiten des Nutzers.

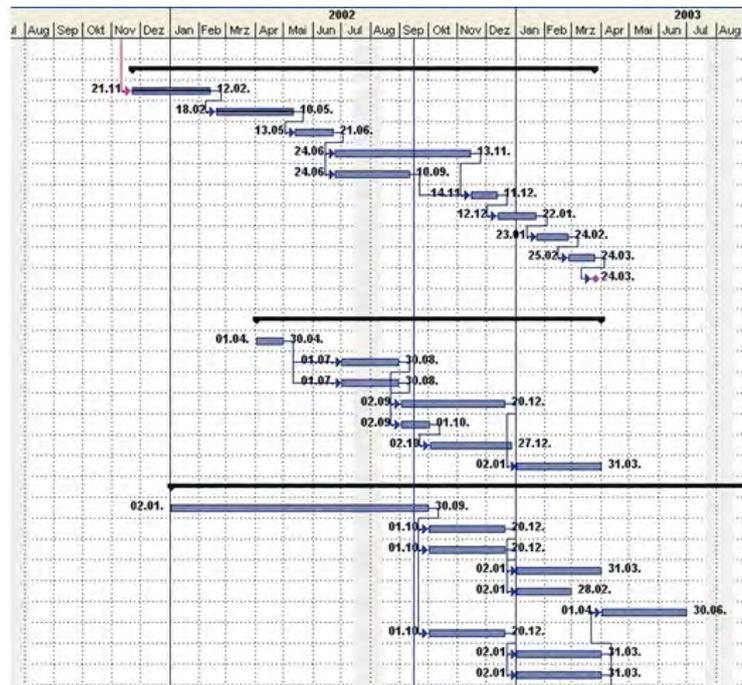


Abbildung 47: Zu Works gehört ein professionelles Projektmanagement, das sich aber nicht in der Nutzung einer Software erschöpft (Grafik: Innosteps®)

Die Organisationsumgebung aller typischen Unternehmens- oder Institutsgrößen ist spezifisch. Es ist wichtig, an dieser Stelle auf die richtigen Tools für das Ziel einer systematischen Umsetzung zu setzen. Der zeitliche Ablauf muss professionell gemanagt werden, das geht nicht ohne ein Projektmanagement. Kein Problem? In den meisten Unternehmen gibt es Tools für Projektmanagement und jeder hat auch schon mal was davon gehört, wie es funktioniert. Aber Projektmanagement erfordert in allererster Linie bedingungslose Disziplin in der Einhaltung der Abmachungen. Hier hakt es vielfach!

Bei der Überführung der priorisierten Ideen in ein Projektmanagement sind ein weiteres Mal Moderationsfähigkeiten gefragt. Empfehlenswert ist ein gemeinsamer Auftaktworkshop der Beteiligten des Umsetzungsprozesses. Dieser Workshop muss moderiert werden. Im ersten Schritt geht es darum, die richtigen Beteiligten zu finden. Dann werden die Ziele und Rahmenbedingungen des Innovationsprozesses gemeinsam festgelegt. Dann erfolgt die Aufteilung in Meilensteine und die Verteilung der Arbeitspakete. Und nur eines davon ist die Überführung der Workshopergebnisse in ein Projektmanagement-Tool.

11 Empfehlungen

Zum Schluss gibt es quasi als Ersatz für das Fazit oder die Zusammenfassung ein paar zentrale Empfehlungen eines Praktikers, um die Moderation auch wirklich zum Erfolg werden zu lassen:

- Eine zentrale und immer wiederkehrende Frage ist die nach der Reinheit der Lehre. Wer die Moderationsmethode kennt und die einzelnen Schritte beherrscht, müsste doch auch in allen in Frage kommenden Situationen auf den Einsatz pochen. Es ist sehr zu empfehlen, auf **Mischverfahren** im Alltag zu setzen, also zwischen Moderationsmethoden und Gesprächsleitung zu wechseln. Was an Methodeneinsatz möglich ist, sollte auch genutzt werden. Ansonsten ist der Einsatz einzelner Bausteine besser als gar kein Einsatz!
- Wenn Moderationen beauftragt werden, sind damit häufig Wünsche mit Kompromissen verbunden. Das solle doch auch im kleine Besprechungszimmer gehen, Karten bräuche man doch für die Abfrage nicht unbedingt und ein halber Tag reiche doch aus. Für eine erfolgreiche Moderation gilt aber: **Keine Kompromisse** bei Räumlichkeit, Moderationsmaterial und verfügbarer Zeit. Die Qualität des Ergebnisses sinkt mit dem Verzicht auf die zentralen Elemente der Moderation!
- Die Auswahl der Teilnehmer an einer Moderation ist nicht egal oder richtet sich danach, wer gerade Zeit hat. Die Teilnehmer sollten an dem Thema und **an einem Ergebnis interessiert** sein. Die Motivation zur Ideen- und Lösungssuche ist vom Interesse am Thema abhängig. Wer eigentlich nichts oder nur wenig beizutragen hat, ist kein motivierter und gewinnbringender Teilnehmer. Lieber in einem kleineren Kreis arbeiten und mit Interesse bei der Sache sein, als zur Veranstaltung abgeordnet werden.
- Bei der Auftragsannahme für eine Moderation ist die **Klärung von Auftrag** und Erwartungshaltung ein wichtiger erster Schritt. Was soll das Ergebnis der Moderation sein und wann ist der Auftraggeber mit der Veranstaltung zufrieden? Dazu sollte der Moderator im Vorfeld klärende Gespräche führen, um Enttäuschungen auf beiden Seiten zu vermeiden. Wenn die Moderationsveranstaltung nicht zu einem Ergebnis beitragen kann, sollte besser ein anderer Weg gewählt werden.
- Die Moderation setzt auf die Kreativität der Teilnehmer. Deshalb darf auch der **Spaß** darf nicht verlorengehen. Den Teilnehmern muss die Veranstaltung Freude machen und es muss auch gelacht werden dürfen. Der Moderator ist gut beraten, wenn er diese Seite auch abdecken kann und nicht in der Erfüllung seiner Aufgabe verkrampft. Spaß und Humor sind gute Helfer für erfolgreiche kreative Prozesse.
- Die Moderationsmethode kann **in vielen Zusammenhängen** erfolgreich und gewinnbringend eingesetzt werden. Das Einsatzgebiet ist breit: Unternehmen, Studium, Bürgerinitiative, ... Es gibt keine Beschränkung auf einen kommerziellen Kontext. Überall da, wo es um die Ideenfindung oder Problemlösung geht, können die Elemente der Moderation eine konstruktive Hilfe sein.

12 Literatur- und andere Hinweise

- ModerationsMethode. Das Standardwerk; Strebert, Schrader, Straub (Autoren); Windmühle Verlag; vollkommen überarbeitete Neue Auflage (2002)
- Weitere gute Literatur findet sich in Google, wenn Moderation, Moderationstechnik oder Moderationsmethode eingegeben wird
- Innosteps®: Die Methode wurde von Göttingern Beratern und Trainern aus den Moderationsmethoden heraus weiterentwickelt, um ganz speziell Innovationen zu fördern