

91



Gesprächs- und Kooperationstechniken

1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren
Präsentieren
Moderieren

Kommunizieren und Argumentieren

Präsentieren

Moderieren



Volker Castor

92



Moderieren

1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren
Präsentieren
Moderieren

Moderation in Besprechungen trägt dazu bei, dass sich die Teilnehmenden vor allem auf die **inhaltlichen Aspekte** ihres Gebietes konzentrieren können. Damit erhöht sich auch die **Qualität** der Arbeitsergebnisse.

Moderation führt dazu, die gewünschten **Ziele** mit möglichst geringem Aufwand zu erreichen und **Ressourcen** wie Kreativität, Engagement und Arbeitszeit optimal zu nutzen.

Volker Castor



1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren

Präsentieren

Moderieren

Grundlagen Management II

93

Moderieren

Für das Gelingen des **Kommunikationsprozesses** kommt dem **Moderator** eine entscheidende Funktion zu:

Während die **Inhalte** von der Gruppe eingebracht werden, ist der Moderator für die **Struktur** der Sitzung sowie für die **Dokumentation** der erarbeiteten Inhalte verantwortlich.

Die Aufgabe des Moderators ist es, dafür zu sorgen, dass die Gruppe arbeitsfähig ist – und bleibt.

Durch den Einsatz der richtigen **Fragen** hilft er der Gruppe, zu vernünftigen Ergebnissen zu kommen, durch **Zusammenfassen** und inhaltliche Pointierung bringt er u.U. verschwommene Inhalte in eine klare und verwendbare Form und stellt sicher, dass auch die Meinung der hierarchisch Schwächeren nicht verloren geht.

Volker Castor



1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren

Präsentieren

Moderieren

Grundlagen Management II

94

Moderieren

interne Moderation, wenn die Themen ...	externe Moderation, wenn die Themen ...
konfliktarm sind und an vorhandenes Wissen anknüpfen	Abteilungen überschneiden
die normale betriebliche Arbeit begleiten	Arbeitsplatz- oder sonstige Veränderungen betreffen
Grundkenntnisse behandeln bzw. der reinen Information oder Besprechung mit Diskussion dienen	eigene Fehler verdeutlichen sollen bzw. als Lob oder Strafe wirken (können)
überwiegend aus Checklisten oder Rezepten bestehen	bewusst „heiße Eisen“ ansprechen bzw. vom Ansehen des Moderators profitieren

Volker Castor

95



1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren
Präsentieren
Moderieren

Vorbereitung: Zielsetzung

- Was ist die eigentliche Zielsetzung der Sitzung?
- Warum ist das Ziel sinnvoll bzw. wichtig?
- Wer hat besonderes Interesse an der Zielerreichung?
- Wer hat die Gruppensitzung angeregt bzw. veranlasst?
- Welcher (u.U. besondere) Anlass besteht für die Sitzung?
- Was verspricht sich der Auftraggeber von der Sitzung?
- Was verspricht sich der Auftraggeber von der Moderation?
- Sind für die Moderation genügend Informationen zum Thema verfügbar oder müssen noch Details in Erfahrung gebracht werden?

Grundlagen Management II

Volker Castor

96



1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren
Präsentieren
Moderieren

Vorbereitung: Teilnehmer

- Wer nimmt teil? Wie ist die Gruppe zusammengesetzt?
- Welche Hierarchieverhältnisse hat diese Gruppe?
- Kennen sich die Teilnehmer untereinander?
- Welches Fachwissen bzw. welche Vorinformationen haben die einzelnen?
- Haben sie schon Moderationserfahrung?
- Welche Einstellung haben sie zur Aufgabe?
- Welche Schwierigkeiten bzw. Konflikte können auftreten?

Grundlagen Management II

Volker Castor

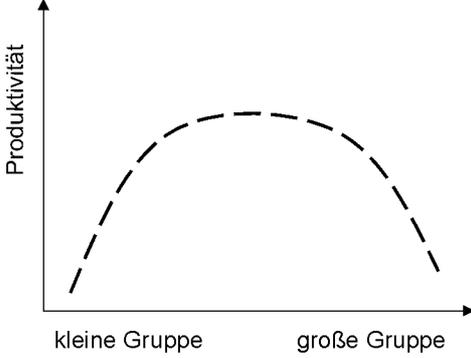
97



1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren
Präsentieren
Moderieren

Vorbereitung: Teilnehmeranzahl



Produktivität

kleine Gruppe große Gruppe

Grundlagen Management II

Volker Castor

98



1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren
Präsentieren
Moderieren

Vorbereitung: Veranstaltungsform

Grundsätzlich ist zwischen Besprechungen zur **Information** und Besprechungen zur **Problemlösung** zu unterscheiden.

Besprechungen zur Information werden durchgeführt, um z.B. über innerbetriebliche Veränderungen, den Stand von bestimmten Projekten, Kundenbeziehungen oder neue Produkte zu informieren. Bei solchen Besprechungen ist die Reihenfolge der zu behandelnden Punkte i.d.R. variierbar und es können leicht gleichartige Punkte zusammengefasst werden.

Solche Veranstaltungen können sich jedoch auch plötzlich aufgrund von anstehenden Fragen und unklaren Antworten in eine **Problemdiskussion** verwandeln.

Grundlagen Management II

Volker Castor



1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren

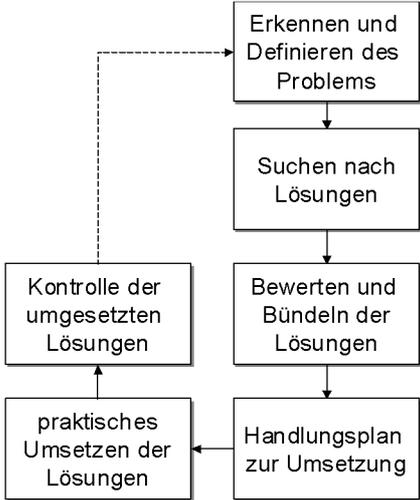
Präsentieren

Moderieren

Grundlagen Management II

99

Problemlösungsprozess



```

graph TD
    A[Erkennen und Definieren des Problems] --> B[Suchen nach Lösungen]
    B --> C[Bewerten und Bündeln der Lösungen]
    C --> D[Handlungsplan zur Umsetzung]
    D --> E[praktisches Umsetzen der Lösungen]
    E --> F[Kontrolle der umgesetzten Lösungen]
    F --> A
    
```

Volker Castor



1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren

Präsentieren

Moderieren

Grundlagen Management II

100

Vorbereitung: Veranstaltungsform

Besprechungen zur Problemlösung machen unter Umständen für jeden einzelnen Schritt im Problemlösungsprozess eine separate Besprechung notwendig.

Hierbei ist besonders wichtig, dass keiner der Lösungsschritte übersprungen werden darf und sich die Beteiligten immer darüber bewusst sein müssen, in welchem Abschnitt des Problemlösungsprozesses sie sich befinden.

Gleichzeitig ist schon zu Beginn mit dem Auftraggeber abzustimmen, dass Moderation **nicht** eine Methode ist, um bereits „heimlich von oben“ getroffene Entscheidungen abzusegnen oder „widerspenstige Teams“ zu disziplinieren und Führungsmeinungen durchzusetzen.

Volker Castor



1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren

Präsentieren

Moderieren

Grundlagen Management II

Vorbereitung: Moderationsplan

Die inhaltliche Vorbereitung auf eine Moderation mündet in die Erstellung eines konkreten **Moderationsplanes**. Die besondere Schwierigkeit ist hierbei die Tatsache, dass ein Moderator natürlich nicht wissen kann, was in der Gruppe geschehen wird – es sind somit auch denkbare Alternativen in die Vorüberlegungen mit einzubeziehen.

Schritt	Ziel	Methodik	Hilfsmittel	Zeit	Moderator
Einstieg	Eröffnung, gutes Arbeitsklima	Kennenlern-Matrix	vorbereitetes Plakat zur Themeneröffnung	30 Min	A eröffnet B stellt TN mit Matrix vor
...

Die Moderationsplanung kann auch gemeinsam mit den Teilnehmern vorgenommen werden (zum Beispiel in Form einer **dynamischen Tagesordnung**).

Volker Castor



1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

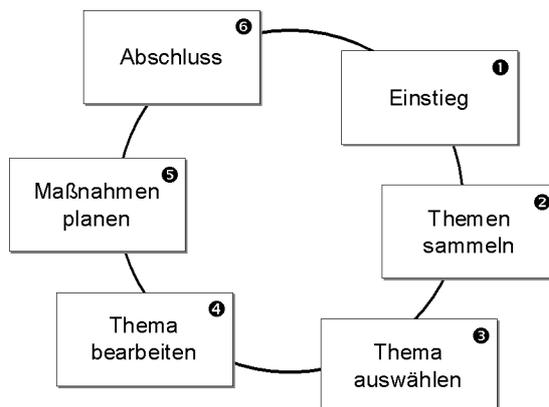
Kommunizieren

Präsentieren

Moderieren

Grundlagen Management II

Durchführung: Moderationszyklus



Volker Castor



1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren

Präsentieren

Moderieren

Grundlagen Management II

Eröffnungsphase



- Begrüßung
- Vorstellung
- Tagesordnung
- Protokoll
- Spielregeln

Volker Castor



1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren

Präsentieren

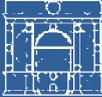
Moderieren

Grundlagen Management II

Beispiele für Spielregeln

- ausreden lassen / nur einer spricht
- zuhören
- keine persönlichen Angriffe / keine Killerphrasen
- kurze knappe Beiträge / nicht abschweifen / pro Beitrag max. drei Minuten
- alle arbeiten am gleichen Thema
- erst sammeln dann bewerten
- Pausen nach Bedarf und Arbeitsfortschritt
- weder Telefon noch Telefonate im Raum
- Wir tragen gemeinsam die Verantwortung dafür, was aus unserem Ziel wird.

Volker Castor



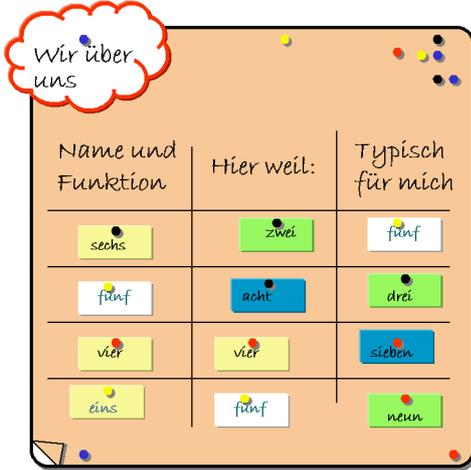
1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren
Präsentieren
Moderieren

Grundlagen Management II

Eröffnungsphase: Methodik

105



Kennenlern-Matrix

Volker Castor



1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

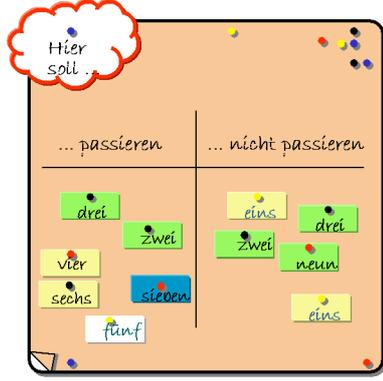
Kommunizieren
Präsentieren
Moderieren

Grundlagen Management II

Eröffnungsphase: Methodik

106





Steckbriefe und Erwartungsabfragen

Volker Castor



1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren

Präsentieren

Moderieren

Grundlagen Management II

Eröffnungsphase: Methodik

107

Ich erwarte von dieser Besprechung

gutes Klima	
	schlechtes Klima
wenig Erfolg	viel Erfolg

Ich erwarte von dieser Besprechung

schlechtes Klima	gutes Klima
wenig Erfolg	viel Erfolg

Ich erwarte von dieser Besprechung

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...
5. ...

Beispiele für Erwartungsabfragen

Volker Castor



1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren

Präsentieren

Moderieren

Grundlagen Management II

Eröffnungsphase: Methodik

108

Tages-
ordnung

Thema?	Zeit?	dringend? wichtig?
Eröffnung	30 Min	
<div style="background-color: yellow; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">eins</div> <div style="background-color: green; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">drei</div> <div style="background-color: yellow; padding: 2px; margin-bottom: 2px;">fünf</div> <div style="background-color: green; padding: 2px;">zwei</div>		<div style="color: red;">•••••</div> <div style="color: red;">•••••</div> <div style="color: red;">•••••</div> <div style="color: red;">•••••</div>

Was müssen wir heute außerdem noch besprechen?

1. ...
2. ...
3. ...

Dynamische Tagesordnung, Themenspeicher

Volker Castor

109



1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren

Präsentieren

Moderieren

Grundlagen Management II

Eröffnungsphase: Methodik

unsere Themen

Was müssen wir heute außerdem noch besprechen?

Nr. ?	Thema?	
4.	eins	•••••
2.	drei	•••••
1.	fünf	••••• ✓
3.	zwei	•••••

Dynamische Tagesordnung, Themenspeicher

Volker Castor

110



1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren

Präsentieren

Moderieren

Grundlagen Management II

Arbeitsphase

In dieser Phase findet die eigentliche Arbeit an den Problemen statt. Sie besteht aus einem intensiven Kommunikationsprozess der Teilnehmer untereinander. Eines haben die meisten Arbeitsphasen gemeinsam: sie schließen mit einem **konkreten Handlungsplan** ab.

Instrumentarium:

- Fragetechnik
- Kleingruppenarbeit
- Visualisierungen
- Orientierung am Problemlösungszyklus

Volker Castor



1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren

Präsentieren

Moderieren

Grundlagen Management II

111

Beispiele: Fragetechnik



Offene Frage



Geschlossene Frage



Retourfrage



Alternativfrage



Suggestivfrage



Rhetorische Frage

Volker Castor



1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren

Präsentieren

Moderieren

Grundlagen Management II

112

Arbeitsphase

Beispiel: „Ideen finden“

Situation	Arbeitsphase
In der Besprechung soll eine wichtige Frage durchdacht werden. Antworten sollen gefunden werden.	Ausgangslage?
	Welche Ideen gibt es dazu?
	Ideen einteilen und zusammenfassen.
	Ergebnisse gewichten
	Handlungsplan: Wer macht was mit wem bis wann?

Volker Castor



1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren

Präsentieren

Moderieren

Grundlagen Management II

113

Arbeitsphase
Beispiel: „Probleme verstehen“

Situation	Arbeitsphase
Zu einem Problem sollen die Ursachen erkannt und mögliche Auswirkungen beschrieben werden.	Beispiele des Problems.
	Seit wann / wie oft / wie lang?
	Schäden?
	Mögliche Ursachen?
	Warum liegen diese Ursachen vor?
	Handlungsplan: Was ist zu tun? (z.B. Informieren, warnen, unterstützen, Notlösung, Ursachen beseitigen).

Volker Castor



1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren

Präsentieren

Moderieren

Grundlagen Management II

114

Arbeitsphase
Beispiel: „Lösungen entwickeln“

Situation	Arbeitsphase
Zu einem bekannten Problem sollen Lösungen erarbeitet, ausgewählt und umgesetzt werden.	Beschreibung des Problems.
	Bisherige Versuche, das Problem zu lösen
	Was genau soll eine Problemlösung leisten?
	Welche Rahmenbedingungen müssen bedacht werden (z.B. Zeit, Geld, Personal)?
	Lösungsansätze?
	Welcher Lösungsansatz erfüllt am besten die Erfolgskriterien?
	Handlungsplan: Wer macht was mit wem bis wann?

Volker Castor

115

Arbeitsphase: Methodik

1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren

Präsentieren

Moderieren

Grundlagen Management II

Brainstorming

Volker Castor

116

Arbeitsphase: Methodik

1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren

Präsentieren

Moderieren

Grundlagen Management II

Brainstorming

Volker Castor



1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren

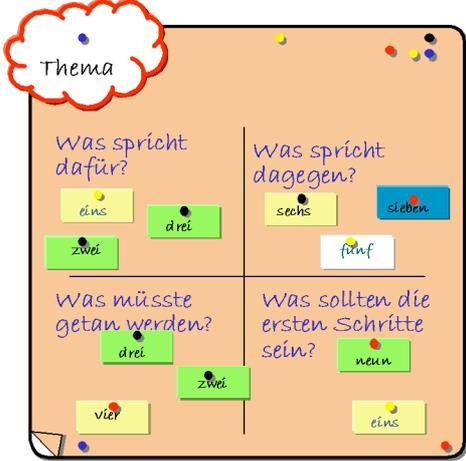
Präsentieren

Moderieren

Grundlagen Management II

Arbeitsphase: Methodik

117



Brainstorming: Matrix

Volker Castor



1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren

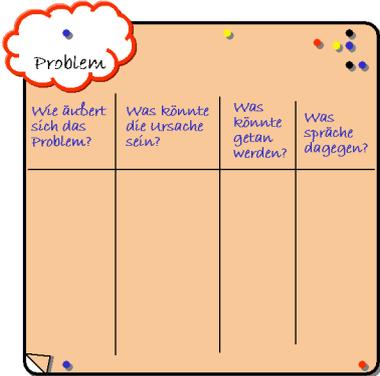
Präsentieren

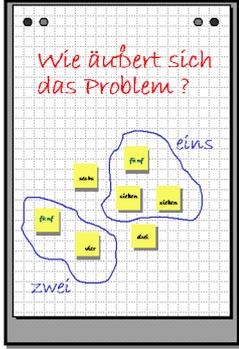
Moderieren

Grundlagen Management II

Arbeitsphase: Methodik

118





Problemanalyse

Volker Castor



1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren

Präsentieren

Moderieren

Grundlagen Management II

Arbeitsphase: Methodik

Problem

Wie äußert sich das Problem?	Was könnte die Ursache sein?	Was könnte getan werden?	Was spräche dagegen?
eins	sechs sieben	drei vier	neun eins
zwei	acht drei sieben	fünf sechs sieben	neun drei eins acht sechs

Was könnte getan werden bei eins?

neun
zehn
drei
vier
elf

Problemanalyse

119

Volker Castor



1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren

Präsentieren

Moderieren

Grundlagen Management II

Arbeitsphase: Methodik

was verursacht bei uns ...

Material

drei

vier

sieben

acht

Mitarbeiter

Methoden

sechs

fünf

eins

zwei

Maschinen

Problem

→

Ursache-Wirkungs-Diagramm
(oder Fischgrätendiagramm bzw. Ishikawa-Methode)

120

Volker Castor



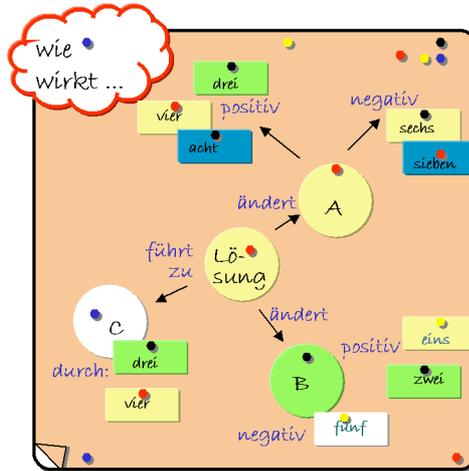
1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren

Präsentieren

Moderieren

Arbeitsphase: Methodik



Mindmap und Strukturplan

Grundlagen Management II

Volker Castor



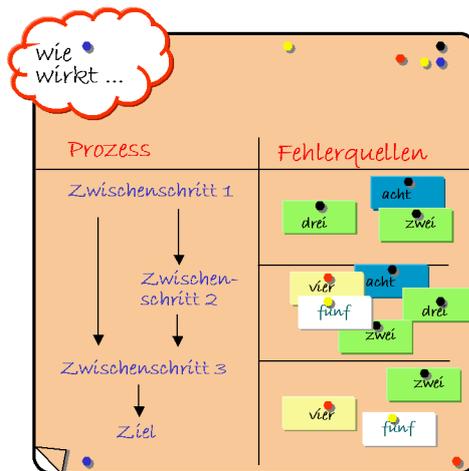
1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren

Präsentieren

Moderieren

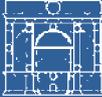
Arbeitsphase: Methodik



Ablaufplan oder Strukturplan

Grundlagen Management II

Volker Castor



1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren

Präsentieren

Moderieren

Grundlagen Management II

125

Maßnahmenplan

Maßnahmenplan					
Nr.	Aufgabe	Wer ?	Mit wem?	Bis wann ?	Anmerkungen
...

Beim Erarbeiten des Maßnahmenplanes muss darauf geachtet werden, dass die geplanten Aktivitäten gewissen Anforderungen genügen. Sie müssen

- **realistisch,**
- **konkret und eindeutig formuliert,**
- **terminiert und**
- **überprüfbar sein.**

Volker Castor



1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren

Präsentieren

Moderieren

Grundlagen Management II

126

Maßnahmenplan

Bei den im Maßnahmenplan aufgeführten Personen ist zu beachten, dass nur **Anwesende** berücksichtigt werden sollten, denn es ist zwar leicht, aber meistens erfolglos, Tätigkeiten für andere zu erfinden.

Findet sich in der Gruppe niemand, der die Kompetenz für eine gewünschte Maßnahme hat, muss sich zumindest ein Anwesender bereit erklären, die **Patenschaft** für die Tätigkeit zu übernehmen, d.h. sie an die Stelle weiterzugeben, die zuständig ist.

Findet sich niemand, der die Tätigkeit (oder die Patenschaft) übernehmen kann oder will, wird sie wieder aus dem Katalog **gestrichen**. Sie ist dann offensichtlich nicht so wichtig, dass jemand Energie dafür aufbringen will.

Volker Castor



1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren

Präsentieren

Moderieren

Grundlagen Management II

Maßnahmenplan

127

Die Aufstellung des Maßnahmenplans ist häufig eine **kritische Phase** in der Moderation, weil hier einzelne „Farbe bekennen“ müssen, ob sie sich engagieren wollen oder nicht. Sie sollte deshalb in großer Ruhe und ohne starken Druck von Seiten der Moderatoren durchgeführt werden.

Nicht jede Aktivität muss die einhellige Zustimmung aller Teilnehmer finden. Die Bereitschaft einzelner, sich für eine bestimmte Sache einzusetzen und die daraus erkennbare Energie sollte nicht unterdrückt werden. Allerdings sollte der Moderator die Gruppe aufmerksam machen, wenn er feststellt, dass einzelne sich mit Aufgaben überhäufen, während sich andere heraushalten.

Absolut verboten sind Formulierungen wie „Man müsste auch 'mal...'“ oder „Jeder sollte vielleicht einmal...“. – Bevor diese erscheinen, sollte die entsprechende Aktivität lieber ganz gestrichen werden.

Volker Castor



1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren

Präsentieren

Moderieren

Grundlagen Management II

Abmoderation

128

- Rückblick ins Programm und Zusammenfassung der Themen
- Highlights herausstellen (Wir haben erkannt, dass ...)
- Relativierungen (An ... werden wir noch arbeiten)
- angenehme und positive Effekte verstärken (Es ist uns / Ihnen gelungen ...)
- Ausblick auf die Zukunft
- Nächste Einladung oder nächste Kontaktmöglichkeiten

Der Abschluss sollte immer positiv gestaltet sein. Der Moderator beendet die Veranstaltung mit einem Dank an die Teilnehmer.

Volker Castor

129



1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren
Präsentieren
Moderieren

Nachbereitung

- Ist die Zielsetzung erreicht worden? – Wenn nicht: woran hat es gelegen?
- Was hat gut funktioniert?
- Gab es Momente der Unsicherheit?
- Entsprach die inhaltliche Aufbereitung den den Teilnehmern?
- Hat sich der Ablauf bewährt? – Wenn nein: was sollte abgeändert werden?
- War die Organisation gelungen? – Wenn nein: worauf ist bei der nächsten Präsentation zu achten?
- War der Einsatz der Medien in Ordnung? – Wenn nein: was sollte abgeändert werden?
- Haben sich die Beteiligten positiv geäußert? – Wenn nein: was wurde konkret bemängelt?

Grundlagen Management II

Volker Castor

130



1. Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren
Präsentieren
Moderieren

Gesprächs- und Kooperationstechniken

- **Kommunizieren und Argumentieren** ✓
- **Präsentieren** ✓
- **Moderieren** ✓



Grundlagen Management II

Volker Castor