

**Amelie Funcke, Eva Havenith**

# **Moderations-Tools**

**Anschauliche, aktivierende und klärende Methoden  
für die Moderations-Praxis**

managerSeminare Verlags GmbH, Bonn

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	7
--------------	---

## **Gekonnt moderieren**

Von der Kunst zu moderieren.....	10
Vorbereitung ist die halbe Miete – an der Moderier-Bar .....	15
Die Methode Moderation – mehr als nur bunte Kärtchen .....	19

## **I. Methodisches**

### **1. Aktiv einsteigen**

Gut begonnen ist halb gewonnen .....	28
▶ Vernissage .....	32
▶ Mein Leben und ich.....	35
▶ Vier Ecken.....	38
▶ Aufgereiht.....	42
▶ Scrabbeln .....	45
▶ Bilderkartei .....	48

### **2. Themen bearbeiten**

Es geht um die Sache.....	52
▶ Fragen wagen .....	55
▶ Anweisungsszenarien.....	60
▶ PAULA .....	64
▶ Vier Rollen im Problemlösungsprozess.....	67

#### **2.1 Anschaulich informieren**

Schau mal einer an .....	72
▶ Bilder und Metaphern .....	75
▶ Anagramme/Buchstabensalat.....	78

- ▶ Ziele erklären ..... 82
- ▶ Zeitstrahl ..... 85
- ▶ Poster-Input ..... 88
- ▶ Museum ..... 90

**2.2 Sich verständigen**

- Vom Sagen, Meinem, Hören und Verstehen ..... 94
- ▶ Projektlandkarte ..... 98
- ▶ Bausteine des Problems ..... 104
- ▶ Situationslogische Analyse ..... 108
- ▶ „Orgavigation“ – oder: Wir im System ..... 111
- ▶ Teamzeitung ..... 115
- ▶ Das Wertequadrat ..... 118

**2.3 IST-erheben**

- Auf das „Ist“ ... fertig ... los! ..... 124
- ▶ BCG-Matrix zur Produktbewertung ..... 127
- ▶ SWOT-Analyse ..... 132
- ▶ Skalierungsfragen ..... 139
- ▶ Kraftfeldanalyse ..... 143
- ▶ Ishikawa ..... 146
- ▶ Flusslandschaft ..... 149

**2.4 Ziele vereinbaren**

- Das Ziel muss man früher kennen als die Bahn ..... 152
- ▶ Visionen entwickeln mit Landschaftsbildern ..... 155
- ▶ Visionen zeichnen ..... Online-Beitrag
- ▶ Blick aus der Zukunft ..... 159
- ▶ Hilfreiche Fragen zur Zielbestimmung ..... Online-Beitrag
- ▶ Ziel: Verständigung ..... 163
- ▶ Vier Dimensionen – oder: Balanced Scorecard light ..... 166
- ▶ Zielkonflikt-Matrix ..... 170

**2.5 Ideen, Lösungen, Strategien entwickeln**

- Vom Ideenfeuerwerk bis zur klugen Strategie ..... 174
- ▶ „Ah! Na logisch!“ – oder: „Überlebensstrategien aus der Tierwelt“ ..... 178
- ▶ Aus Schrott Gold machen – oder: „Umnutzen“ ..... 183
- ▶ Mit Katalog und Kopfstand ..... 186
- ▶ Situationen materialisieren ..... 191
- ▶ Das Strategiemodell ..... 193
- ▶ Die Wunder- und Skalierungsfrage ..... 197

## 2.6 Ergebnisse diskutieren, auswählen, bewerten, entscheiden

Ergebnisse auf den heißen Stuhl gesetzt .....	206
▶ Rosinen picken .....	209
▶ Diskussionen mitvisualisieren .....	213
▶ Fishbowl .....	216
▶ Ideendiskussion .....	220
▶ Bewertungskriterien .....	223
▶ Ideen temperieren.....	227
▶ Prioritäten punkten – oder: Mehrpunktabfrage .....	230
▶ Kopf oder Zahl .....	233
▶ Mathematische Matrix .....	236

## 3. Transfer planen

Planen dient der Sache, Umsetzen macht sie rund .....	240
▶ Aufgabenplanung mit ABC-Analyse .....	242
▶ Innere Mannschaftsaufstellung für den Ergebnistransfer .....	246
▶ Wie sag ichs meinen Leuten? .....	252
▶ Einstimmung entlang der Logischen Ebenen .....	Online-Beitrag
▶ Wahrscheinlichkeit und Tragweite – oder: Bedenkenträger-Analyse .....	255
▶ AIDA .....	258

## 4. Abschließen

Gute Nacht, Freunde .....	262
▶ Alphabet belegen .....	263
▶ Denkhüte-Feedback .....	265
▶ Tische gestalten .....	271

## II. Schmiermittel in der Moderation

Öl statt Sand ins Getriebe.....	274
---------------------------------	-----

### 1. Ermuntern und Ermutigen

Menschen munter mutig machen.....	276
▶ Das Grillhähnchen.....	278
▶ Finger fangen .....	Online-Beitrag
▶ Schnelle Meinungswelle – oder: Grenzen überschreiten .....	281
▶ Stifte koordinieren.....	283
▶ Komplimente-Quickie .....	286
▶ D1-D4 .....	288

## 2. Menschen beteiligen

„Dabei sein ist alles“ – mitmachen noch mehr .....	292
▶ Abstimmung mit den Füßen und andere schnelle Gruppenbildungsmethoden .....	294
▶ Wer hat den Hut auf? .....	297
▶ Ampel-Feedback.....	299
▶ Hypothesen bilden – oder: Wie geht es Ihrem Nachbarn? .....	301

## 3. Beziehungen klären

Der gute Draht – wenns um mehr als um die Sache geht .....	304
▶ Kompass Zusammenarbeit .....	307
▶ Die Gruppe im Bilde.....	Online-Beitrag
▶ Großwetterlage .....	Online-Beitrag
▶ Kritik rund um die „Vier Seiten einer Nachricht“ .....	310
▶ Selbst- und Fremdbild mit Riemann-Thomann .....	314
▶ Warme Dusche .....	320
▶ Wie viel Uhr ist es in unserer Zusammenarbeit? .....	323

## 4. Konflikte bewältigen

Vom Storming zum Norming – oder: Streiten verbindet .....	330
▶ Konflikt-Fieberkurve nach Christoph Thomann .....	333
▶ Konflikterhebung mit dem Thomann-Haus .....	337
▶ Der rote Faden für brenzlige Situationen.....	342
▶ Doppeln .....	345

## III. Moderation vermitteln

Moderieren lehren und lernen .....	350
▶ Moderationskennzeichen.....	354
▶ Das teure Geschäftsessen .....	357
▶ Rat der Weisen.....	360
▶ „hart aber fair“ .....	364
▶ Persönlichkeiten raten.....	370
▶ In fünf Schritten zum Wesentlichen .....	373

## Anhang: Basisregelwerk und Verzeichnisse

Grundlegendes rund ums Visualisieren .....	Online-Beitrag
Grundlegende Gesprächs- und Moderationsregeln .....	Online-Beitrag
Die gebräuchlichsten Moderationsverfahren.....	Online-Beitrag
Literaturverzeichnis .....	378
Stichwortverzeichnis .....	381

# Vorwort

Als wir vor einigen Jahren begannen, unsere Moderationspraxis im Hinblick auf Methoden, Erfahrungen und Erkenntnisse zu reflektieren und unsere Aufzeichnungen zu durchforsten, taten wir das mit dem Ziel, eine Methodenkartei für Moderatoren zusammenzustellen. Manchmal kommt der Appetit beim Essen und so entstand ein Buch über Moderation – und eine umfassende Tool-Sammlung zugleich.

Der Aufbau orientiert sich

- ▶ im ersten Teil an einem Ablaufschema für Moderationen, auch für komplexere Fragestellungen.
- ▶ Im zweiten Teil widmen wir uns den Ansprüchen an Moderatoren, die über die Beherrschung der reinen Technik hinausgehen, den Soft Skills, die den Prozess am Laufen halten.
- ▶ Ein dritter Teil beschäftigt sich mit dem Thema „Moderation vermitteln“.

In allen Kapiteln finden Sie:

- ▶ eine einführende Betrachtung zum Thema,
- ▶ die Kurzvorstellung der Tools
- ▶ und dann ausführliche Methodenbeschreibungen.

Die meisten Tools sind nicht unsere eigene Erfindung. Viele wurden von uns jedoch so angepasst, vereinfacht, verändert oder umgestaltet, dass sie in den praktischen Prozess hinein planbar und – was häufig noch wichtiger ist – ohne viel Aufwand aus der Situation heraus einsetzbar sind. Allen gemeinsam ist, dass sie sich als einfach handhabbare, anschauliche, aktivierende oder klärende Methoden in der Praxis bewährt haben. Gekonnt angewandt und gut dosiert können sie ihre fördernde Wirkung „geschmacksverstärkend“ im laufenden Prozess entfalten.

Verzichtet haben wir in diesem Buch auf eine ausführliche Beschreibung der grundlegenden Moderationsverfahren (z.B.: Was ist eine Kartenabfrage und wie führt man sie durch ...). Diese Dinge setzen wir als Grundwissen voraus. Stattdessen konzentrieren wir uns auf die verschiedensten Tools, die Ihnen in den unterschiedlichen Phasen oder Situationen in einem Moderationsprozess nützlich und „Würze“ sein können. Zum Nachschlagen von Grundlegendem haben wir aber ein „Basisregelwerk“ mit Übersichten eingerichtet.

Das Buch ist so aufgebaut, dass Sie auch mal ganz schnell etwas finden können. Sie müssen mit dem Lesen nicht vorne anfangen – die Kapitel befinden sich zwar in einer sinnvollen Reihenfolge, aber Sie müssen kein Kapitel gelesen haben, um ein anderes zu verstehen.

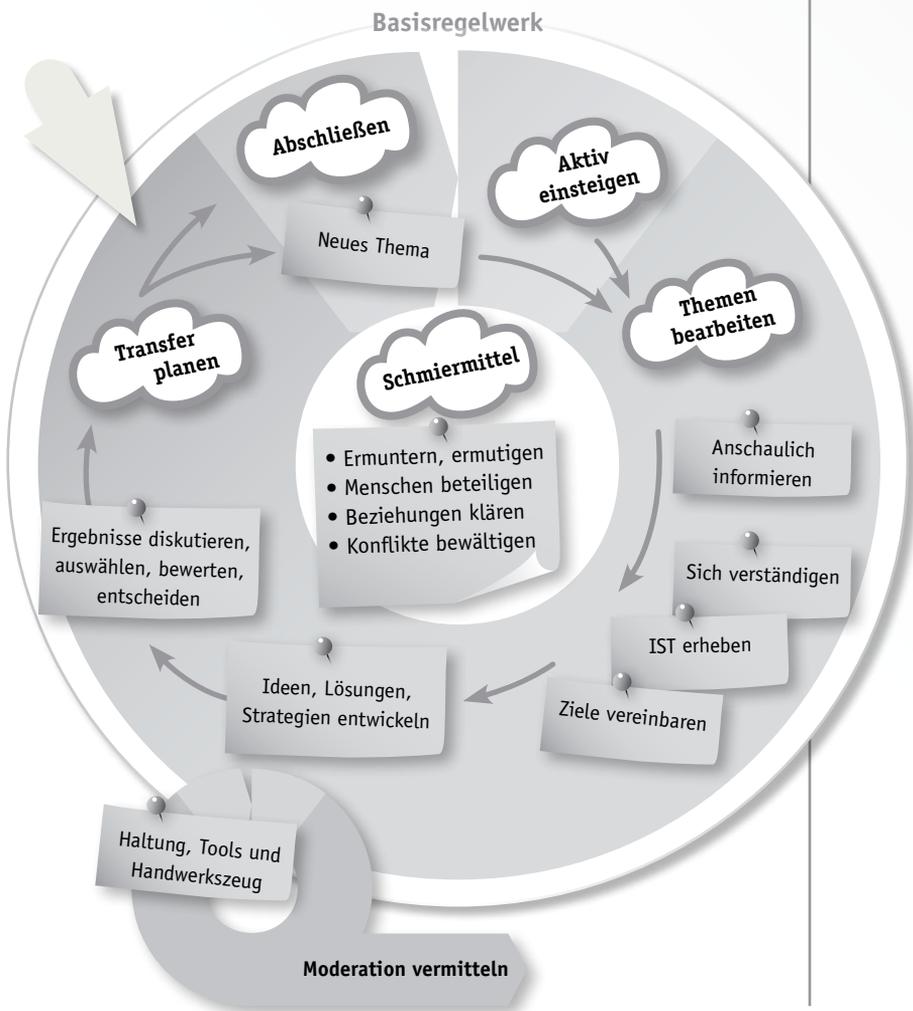
Bei den meisten Methoden konnten wir nicht angeben, wer zuerst die (Grund-)Idee dazu hatte. Zwar haben wir immer wieder Quellen recherchiert, möchten aber nicht ausschließen, dass uns das ein oder andere durchgegangen ist.

Da wir davon überzeugt sind, dass Sprache unsere Vorstellung bzw. unsere Gedanken wiederum das geschriebene Wort beeinflussen, erlauben wir uns, Frauen und Männer in unserem Text einfach abwechselnd auftreten zu lassen. So kommen wir vielleicht dem beruflichen Alltag in der Moderation am nächsten, denn dort sind die handelnden Personen mal Männer mal Frauen. Im Übrigen sind wir der Meinung, dass da, wo aufgrund einer bestimmten Gruppengröße zu zweit oder mehreren moderiert wird, eine geschlechterparitätische Besetzung der Moderation zuträglich ist.

In der Hoffnung, Sie auf den Geschmack zu bringen, wünschen wir Ihnen viele Anregungen und viel Spaß beim Lesen.

Amelie Funcke und Eva Havenith

# 3. Transfer planen



## Innere Mannschaftsaufstellung für den Ergebnistransfer

### Modell des „Inneren Teams“ (Schulz von Thun) für Transferüberlegungen nutzen

#### Nutzen

Wenn Sie den Eindruck haben, dass die Gruppe ein gutes Ergebnis erarbeitet hat, aber noch unsicher ist, wie die Entscheidungen ins Unternehmen „verkauft“ werden sollen, dann eignet sich diese Übung in Anlehnung an die Arbeit mit dem „Inneren Team“. Denn wer sich innerlich hin- und hergerissen fühlt, tritt häufig nach außen widersprüchlich auf. Die Übung hilft den Teilnehmenden (TN), die erarbeiteten Ergebnisse gut ins Unternehmen hineinzukommunizieren. Dazu wird hier nicht für jeden Einzelnen das „Innere Team“ erhoben, sondern die Stimmen, die in der Gruppe wirksam werden, werden zusammengetragen.

Wer die innere Mannschaftsaufstellung für sich geklärt hat,

- ▶ wirkt nach außen klar,
- ▶ gewinnt Sicherheit,
- ▶ und leistet indirekt einen Beitrag zur besseren Akzeptanz für getroffene Entscheidungen bzw. verabschiedete Ergebnisse.

#### Zum Modell

Mit dem Modell des „Inneren Teams“ folgt Schulz von Thun dem allseits bekannten Phänomen, dass wir uns bei schwierigen Entscheidungen innerlich zerrissen fühlen. Ein vielstimmiger Chor macht uns mit seinen widerspenstigen Stimmen das Leben schwer und führt dazu, dass wir entweder keine Stellung beziehen oder uns verwirrend äußern. Schulz von Thun nimmt die beschriebene Erfahrung konkret und wörtlich. Er personalisiert die inneren Stimmen, indem er sie visualisiert und ggf. inszeniert. Die Stimmen erhalten Namen und werden mit einer zentralen, für sie typischen Botschaft dargestellt. Wichtig ist, dass den „inneren“ Teammitgliedern immer eine positive Absicht unterstellt wird. Die Stimmen sollten dieser Annahme folgend wohlwollend und freundlich durch gezieltes Nachfragen erhoben werden.

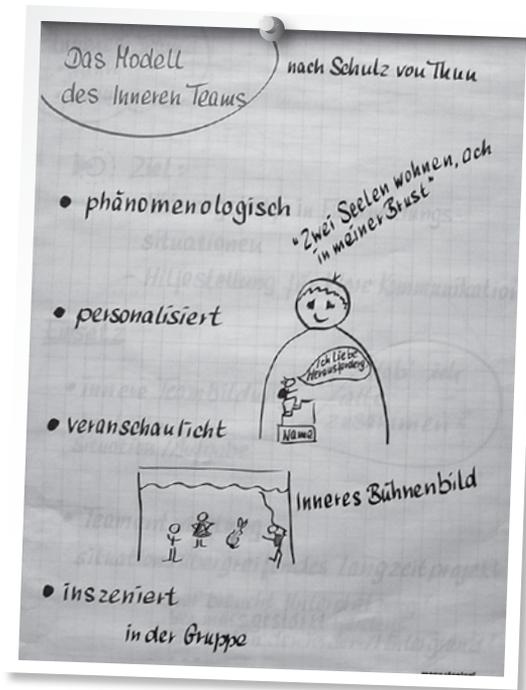


Abb.: Anleitungsflip zur Erklärung des Modells

## 1. Schritt

Aktion

### Anmoderation

„Stellen Sie sich vor, Sie kommen morgen wieder ins Unternehmen zurück und müssen bzw. wollen erklären, welche Ergebnisse hier erzielt wurden.“

### Erhebung der inneren Stimmen

- ▶ Fragen Sie die Gruppe:
  - „Welche innere/-n Stimme/-n meldet/melden sich?“
  - „Wie heißt der oder die?“
- ▶ Achten Sie bei der Namensgebung auf Stimmigkeit, Prägnanz und freundliche Namensgebung. Dies gilt insbesondere für Stimmen, die einem das Leben eher schwer machen, denn auch sie haben eine wichtige Funktion, z.B. darauf hinzuweisen, dass man vorsichtig sein soll ...
- ▶ Wenn Wortmeldungen zögerlich kommen oder „nur“ Gefühle benannt werden können, dann lassen Sie sich das oder die Gefühle nennen, z.B. Unsicherheit oder Sorge. Nehmen Sie diese Hinweise auf und fragen Sie nach:



- „Wer ist da unsicher?“ Oder: „Wer macht sich Sorgen? Wie heißt er oder sie?“ (Beispiele für Namen sind etwa für Unsicherheit: „Rita Ziertsich“, für Sorge: „Herr Schwergemut“.)
- „Was sagt er oder sie? Was ist die Botschaft?“ (Beispiele: Rita Ziertsich: „Wir dürfen nichts überstürzen.“, Herr Schwergemut: „Ob das wohl gut geht ...?“)

### Visualisierung

Manchmal helfen Symbole zur Charakterisierung einzelner Stimmen, die durch die Erhebung und Visualisierung zu inneren Teammitgliedern werden. Als Moderator verhelfen Sie durch Ihr gezieltes Nachfragen den noch im Verborgenen agierenden Teammitgliedern ans Licht. Sie zeichnen die einzelnen Figuren auf und halten die Schlüsselbotschaften fest.



### Auswertung des 1. Schrittes

Nach dieser ersten Erhebung wird sichtbar, welche inneren Stimmen in Bezug auf das Vorhaben in der Gruppe vorhanden sind. Es kann sein, dass sich nicht nur hilfreiche Geister melden. Die oben genannten Beispiele sind solche Protagonisten, die man nicht so gerne dabei hat. Dennoch ist es wichtig, sie zur Kenntnis zu nehmen. Sie weisen darauf hin, worauf die Gruppe achten muss, um den Transfer nicht zu verhaseln. Die Sorgen und die Unsicherheit machen deutlich, dass sich die Gruppe überlegen muss, wodurch sie Sicherheit gewinnen kann bzw. was zu tun oder zu unterlassen ist, um gut aufgestellt zu sein.



## 2. Schritt

Im zweiten Schritt geht es nun darum zu schauen, wen die Gruppe in ihrer Mannschaftsaufstellung braucht, um der Herausforderung gut gewachsen zu sein. Damit bereiten sich die TN direkt auf den Transfer vor. Sie klären, wen oder was sie brauchen, um mit ihren Ergebnissen überzeugend aufzutreten. Ziel ist es, eine innere Struktur zu erhalten, sodass die TN auf eine für sie stimmige innere Teamaufstellung mental zurückgreifen können, um ihre Ergebnisse gut an Mann und Frau zu bringen.

Das bedeutet ...

- ▶ die schon genannten „Figuren“ neu zu sortieren: Wer ist hilfreich und soll in den Vordergrund gestellt werden, wer gehört in den Hintergrund;

- ▶ oder neu zu erarbeiten, welche bisher nicht genannten für die Aufgabe aber sinnvolle oder notwendige „Erfolgsteamer“ noch benötigt werden. Diese müssen mit ihrem Engagement unterstützend wirken. (Beispiele: Der kluge Stratege – „Neue Besen kehren gut. Aber die alten kennen die Ecken“; oder: Mutter Ausdauer – „Gut Ding will Weile haben.“);
- ▶ gemeinsam darzustellen, welche innere Stimme Frontplayer sein sollte, z.B. „Der kluge Stratege“, welche auf die Zuschauertribüne gesetzt wird, z.B. „Herr Schwergemut“, wer auf die Reservebank kommt, sodass man in schwierigen Situationen Unterstützung hat, wer den „Angriff“ oder die „Verteidigung“ übernimmt. Hier lässt sich vieles kreativ aus dem Mannschaftssport übertragen.
- ▶ Abschließend können Sie die TN aus dem Munde einzelner strategisch wichtiger (innerer) Teammitglieder kurze Statements halten lassen, wodurch die Vermittlung der Workshopergebnisse geübt wird.

Zum Schluss könnte man sagen: Früher wurden die Überbringer der schlechten Nachricht geköpft, heute sorgen sie dafür, dass ihr „Inneres Team“ für die schwierige Aufgabe gut aufgestellt ist.

- ▶ Bei der Erhebung des „Inneren Teams“ in dieser Form ist es wichtig, dass die einzelnen Stimmen wertfrei als Stimmen aus der Mitte der Gruppe zusammengetragen werden. Der Moderator muss darauf achten, dass es nicht zu Stigmatisierungen kommt. Wer z.B. die Stimme des (ungeliebten) Bedenkenträgers äußert, outet eben nicht unbedingt sich selbst als Bedenkenträger, sondern tut das stellvertretend auch für andere in der Gruppe.
- ▶ Wenn später die optimale innere Mannschaftsaufstellung erarbeitet ist, kann es allerdings sehr interessant sein, miteinander zu klären, wer – zurück im Unternehmen – für die Übernahme welcher Transferaufgabe infrage kommt.
- ▶ Das Modell des „Inneren Teams“ erschließt sich manchen Menschen sofort. Sie finden es gut nachvollziehbar, anschaulich und praxisnah. Andere wiederum tun sich schwer damit und empfinden es als zu psychologisierend. So geht es natürlich auch uns Moderatoren. Uns scheint für die Anwendung des „Inneren Teams“ wichtig, dass Sie das Modell kennen, am besten selbst damit gearbeitet haben. Wenn Sie dahinterstehen, werden Sie die TN für diese Betrachtungsweise gewinnen können. Unsere Erfahrung ist, je selbstver-

### *Tipps aus der Praxis*

ständlicher Sie von den inneren Stimmen als ganz normales, allseits bekanntes Phänomen sprechen und damit ebenso selbstverständlich arbeiten, desto leichter und interessanter wird die vorgeschlagene Einheit.

---

**Einsatz Phase**

Transfer planen.

**Situation**

Die Gruppe hat ein gutes Ergebnis erarbeitet, ist aber noch unsicher, wie die Entscheidungen ins Unternehmen „verkauft“ werden sollen.

---

<i>Technische Hinweise</i>	Gruppierung:	3-5 Personen.
	Setting:	Stuhlkreis, Flipchart.
	Medien und Material:	Flipchart, möglichst bunte Stifte.
	Dauer:	45-60 Minuten.
	Vorbereitung:	Lediglich Visualisierungsmöglichkeiten schaffen.

---

**Variationen** Bei einer kleinen Gruppe (3 Personen) können Sie das „Innere Team“ nach allen Regeln der Kunst individuell erheben lassen:

1. Schritt: Sie erklären das Modell.
2. Schritt: Die TN malen ihr „Inneres Team“ in Einzelarbeit auf.
3. Schritt: Die TN präsentieren sich jeweils mit ihrer inneren Mannschaftsaufstellung.
4. Schritt: Die Beteiligten sollen dann aus den Rollen, aus denen sie Überzeugungskraft ziehen, Transfer-Erklärungen formulieren und üben.

Eine andere Variante für größere Gruppen:

- ▶ Sie geben die Erhebung von „Inneren Stimmen“ in Kleingruppenarbeit. Es geht weniger um Visualisierung als um das Aufschreiben verschieden wirksamer Stimmen mit Namen und Charakterisierung.
- ▶ Aus den Rollen, welche die Kleingruppenmitglieder für sie als unterstützend herausgefunden haben, werden im Plenum den anderen Kleingruppen die erarbeiteten Workshop-Ergebnisse vortragen.

# Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

## Training *aktuell* einen Monat lang testen



### Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen