

Fachbeitrag

Mit Moderationstechniken zum Ziel

Lösungen im Team entwickeln

Teil 1: Vorbereitung auf den Workshop

Oft ist es sinnvoll, die Lösung für ein Problem oder eine schwierige Aufgabenstellung in einer Gruppe zu entwickeln. Denn so lassen sich die verschiedenen Sichtweisen der Betroffenen berücksichtigen. Ein etabliertes Instrument für die Problemlösung ist die "Moderations-Methode". Dabei handelt es sich um eine strukturierte Vorgehensweise, die im Rahmen eines Workshops eingesetzt wird und die es einem Moderator ermöglicht, die Teilnehmer schrittweise zu einem Ergebnis zu führen. Dr. Tomas Bohinc stellt die Methode in dieser zweiteiligen Artikelreihe vor. Im ersten Teil zeigt er, worauf man als Moderator sowie bei der Vorbereitung des Workshops achten sollte und bietet dafür Checklisten als Download an.

Projektarbeit ist deshalb so interessant, weil durch Projekte immer wieder neue Probleme oder Aufgabenstellungen gelöst werden müssen. Besonders spannend wird diese Aufgabe für den Projektleiter dadurch, dass die Lösungen in der Regel nicht der Leistung eines Einzelnen zu verdanken sind, sondern häufig dafür das gesamte Wissen der Projektmitarbeiter erforderlich ist.

Um Probleme gemeinsam im Team zu lösen, ist die sog. "Moderations-Methode" (auch als "Metaplan-Methode" bekannt) ein hilfreiches Arbeitsinstrument, welches sich innerhalb eines Workshops einsetzen lässt. In dieser zweiteiligen Artikelfolge wird die Moderations-Methode vorgestellt und an drei Beispielen veranschaulicht, wie die Methode für die Lösungsfindung im Projekt zum Einsatz kommen kann.

Der erste Teil behandelt die Vorbereitung sowie die Anforderungen an den Moderator. Der zweite Teil beschreibt die einzelnen Prozessschritte der Moderation und zeigt, welche Moderationstechniken in jeder einzelnen Phase eingesetzt werden.

Die Moderations-Methode

Workshops werden häufig durchgeführt, um ein Problem oder eine Aufgabenstellung im Projekt zu analysieren und zusammen im Team Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Dabei lassen sich die unterschiedlichen Sichtweisen der Beteiligten für die Problemlösung nutzen. Der Vorteil eines Workshops ist, dass von Anfang an alle oder ein Teil der von dem Problem Betroffenen an der Lösung beteiligt sind; hierdurch entsteht eine hohe Motivation, auch nach dem Workshop aktiv an der Umsetzung der Lösung mitzuwirken.

Autor



Dr. Tomas Bohinc

Akad. Berater f. Teams in Organisationen, PMP

Trainer f. Projektleiter, für

Dt. Telekom AG tätig, Autor f. PM, Soft Skills und Karriere

Kontakt: Tomas@Bohinc.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

in den Rubriken:

› [Moderation](#)

› [Problemlösung](#)

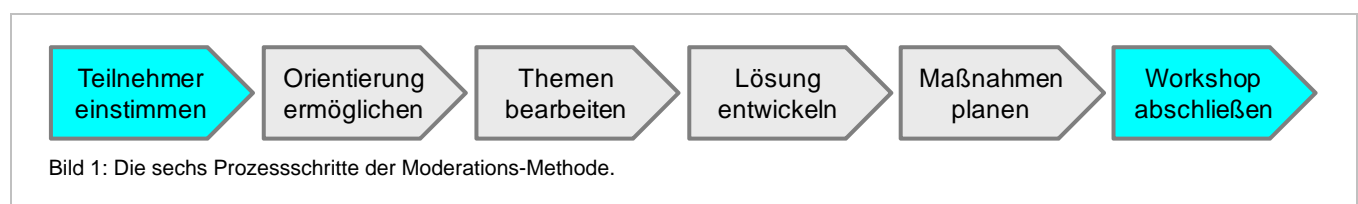
› [Entscheidungsfindung](#)

Ende der sechziger Jahre stellte sich ein kleines Beraterteam die Frage: Wie können auch Betroffene an Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen aktiv beteiligt werden? Als Antwort auf *diese* Frage entwickelten sie ein Vorgehen, das unter dem Namen "Moderations-Methode" bzw. "Metaplan-Methode" bekannt geworden ist.

Heute ist sie ein fester Bestandteil der Gruppenarbeit und aus der täglichen Projektarbeit nicht mehr wegzudenken. Typische Aufgabenstellungen, bei denen das Team mitwirken sollte, sind z.B. Designentscheidung in einem Software-Projekt, die Verbesserung einer schwierigen Beziehung zum Auftraggeber oder die Verbesserung der eigenen Teamarbeit.

Die sechs Prozessschritte der Moderations-Methode

Die Moderations-Methode ist eine strukturierte Vorgehensweise für die Gestaltung von Problemlösungsprozessen in Gruppen. Die Teilnehmer durchlaufen dabei im Rahmen eines Workshops sechs voneinander unterscheidbare Phasen (Bild1). Weiter stellt die Methode Moderationstechniken zur Verfügung, die es den Teilnehmern eines Workshops ermöglichen, gemeinsam an den Problemen zu arbeiten. Außerdem wurden für die Anwendung der Methode Arbeitsmaterialien zur Unterstützung der Techniken entwickelt.



Prozessschritt 1: Teilnehmer einstimmen

Wie bei einem Konzert die Instrumente aufeinander eingestimmt werden, beginnt die Moderation, indem der Moderator die Teilnehmer aufeinander einstimmt. Damit bekommen sie ein gemeinsames Verständnis vom Ablauf des Workshops und erfahren, welche Ziele mit dem Workshop erreicht werden sollen.

Prozessschritt 2: Orientierung ermöglichen

Im zweiten Prozessschritt wird das Problem benannt und gegenüber anderen Problemen und Fragen abgegrenzt. Erst dann, wenn alle ein gemeinsames Verständnis des Problems haben, können die Teilnehmer auch eine gemeinsame Lösung erarbeiten.

Prozessschritt 3: Themen bearbeiten

Zur Erarbeitung einer Lösung wird das Problem in mehrere Teilthemen zerlegt, die separat von kleinen Gruppen bearbeitet werden.

Prozessschritt 4: Lösungen integrieren

Durch die Bearbeitung der Teilthemen wurde eine Vielzahl von Ergebnissen erarbeitet, die im vierten Prozessschritt zusammengeführt und zu einer gemeinsamen Lösung verdichtet werden.

Prozessschritt 5: Maßnahmen planen

Innerhalb des Workshops kann nur die Lösung gefunden werden – die Umsetzung selbst erfolgt danach. Im Workshop selbst wird festgelegt, wer die Lösung im Anschluss wie umsetzt.

Prozessschritt 6: Workshop abschließen

Im letzten Prozessschritt bewerten die Teilnehmer das Ergebnis und reflektieren den Lösungsprozess. Der Abschluss bietet auch die Gelegenheit, Punkte und Themen anzusprechen, die während des Workshops keinen Platz hatten. Damit findet der Workshop nicht nur einen sachlichen, sondern auch einen emotionalen Abschluss.

Arbeitsmaterialien

Die Moderations-Methode hat auch die Besprechungsräume verändert. Wo in Besprechungen und Workshops Moderationstechniken eingesetzt werden, findet man auch das dafür typische Arbeitsmaterial: Stifte, Karten, Klebestifte und Pinnwände bzw. Flip-Charts.

Moderationen leben von der Visualisierung der Arbeitsergebnisse, sie haben im Workshop eine wichtige Funktion: Die zentralen Aussagen sind zu jeder Zeit für alle Beteiligten präsent. Damit wird die Aufmerksamkeit immer wieder auf diese Punkte fokussiert. Als Moderator nutzen Sie die Visualisierung auch zur Steuerung des Prozesses. Sie geben mit der Visualisierung der Diskussion eine Struktur, durch die dann die Diskussion unbewusst gesteuert wird.

Außer den Pinnwänden und Flip-Charts können alle Materialien in einem Moderationskoffer aufbewahrt werden (Bild 2).

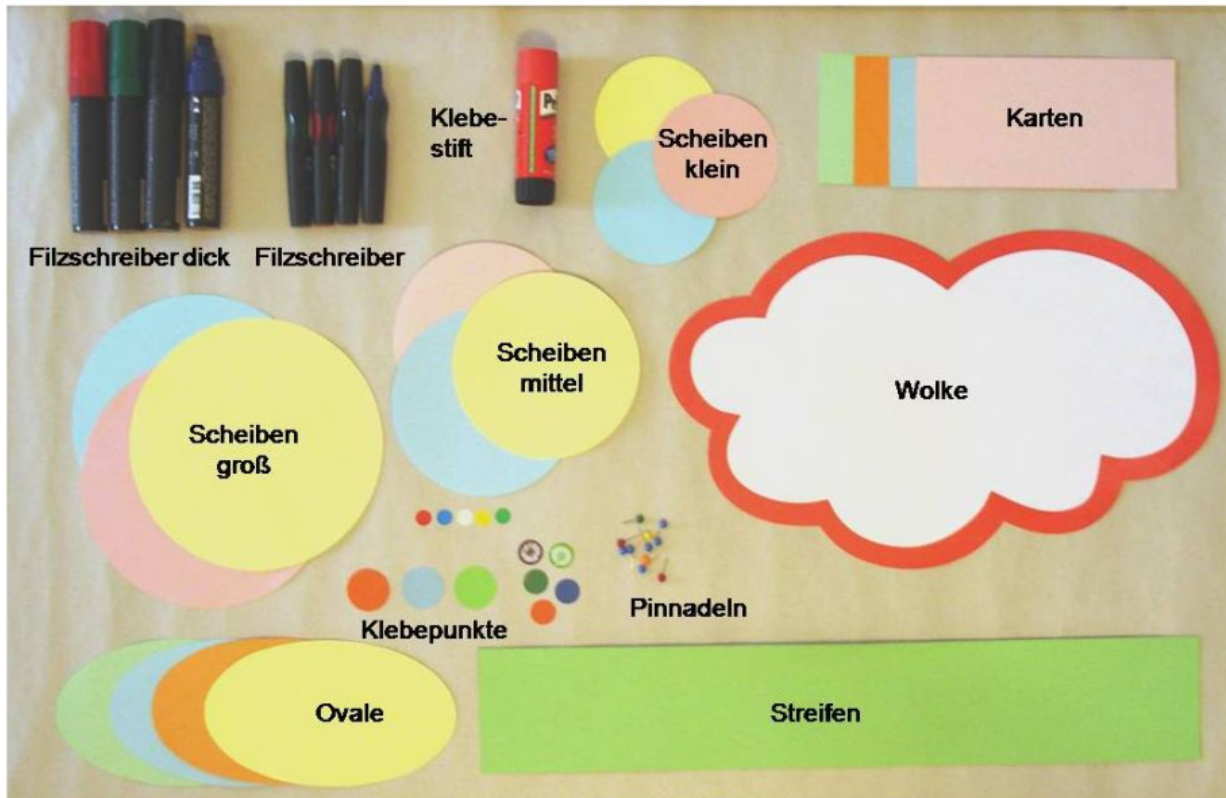


Bild 2: Moderationsmaterialien

Flip-Chart und Pinnwand sind Medien, auf denen Sie während der Moderation die Arbeitsergebnisse visualisieren können. Das Flip Chart eignet sich besonders gut zum Mitschreiben von Sachverhalten, zum Aufschreiben der Fragen (z.B. bei der "Blitzlicht-Technik", siehe Teil 2) und für das Arbeiten in Kleingruppen. Die Pinnwand ist das Medium für alle Arbeitstechniken, bei denen Karten eingesetzt werden (z.B. bei der "Kartenfrage", dem "Themenspeicher" oder dem "Maßnahmenplan", siehe Teil 2).

Der Moderator: Vermittler zwischen Inhalt und Teilnehmern

Im Englischen wird statt des Wortes Moderator der Begriff "Facilitator", also "Ermöglicher", gebraucht. Das Wort "Ermöglicher" beschreibt sehr genau das, was ein Moderator in einem Workshop tut: Er ermöglicht es der Gruppe, ihre Probleme und Fragestellungen zu lösen. Dies ist eine vollkommen andere Rolle, als die eines Projektleiters. Der Projektleiter bündelt – wie ein Brennglas die einfallenden Strahlen – die Aktivitäten des Projekts und richtet diese auf ein Ziel aus. Der Moderator wirkt dagegen eher wie eine Streulinse: Diese weitet den Blick, Fragen und Probleme werden in ihre Teile und Aspekte zerlegt, sodass eine neue Sicht auf die Situation entsteht.

In seiner Rolle unterscheidet sich der Moderator auch von der Rolle des "traditionellen Besprechungsleiters"; dieser lenkt die Gruppe in eine Richtung, die er vorgibt. Bei der Moderation ist dies umgekehrt. Die Gruppe bestimmt

den Kurs – der Moderator hilft ihr, ihn zu halten. Dabei ist der Moderator für den Prozess der Moderation verantwortlich, nicht aber für deren Inhalt. Er bietet der Gruppe Bausteine und Hilfen an, mit denen sie ihre Themen bearbeiten kann. Er ist nicht neutral, sondern allparteilich.

Allparteilich sein und Vertrauen zeigen

Der Begriff Allparteilichkeit beschreibt eine wichtige Eigenschaft des Moderators: Er muss sich in jede Partei hineinversetzen können und deren Argumentation verstehen. Greifen die Teilnehmer Argumente nicht auf, die aber aus Sicht des Moderators wichtig sind, sollte er diese Argumentation im Team stärker hervorheben. Gleichzeitig muss er aber auch die Argumentation der anderen Parteien verstehen und wenn es notwendig ist, auch diese in der Gruppe hervorheben. Durch seine Allparteilichkeit macht der Moderator den anderen Teilnehmer deutlich, dass jede Argumentation und Sichtweise interessant und wichtig für die Lösungsfindung oder die Zusammenarbeit in der Gruppe ist. Dabei darf er aber für keine Gruppe Partei ergreifen.

Zudem müssen Sie als Moderator ein großes Vertrauen in das Wissen und die Fähigkeiten der Gruppe haben. Sie müssen davon überzeugt sein, dass nur die Teilnehmer, die gerade anwesend sind, das Problem auch tatsächlich lösen können – denn eine Gruppe wird schnell überfordert, wenn an sie ein zu hoher, nicht erfüllbarer Anspruch gestellt wird. Ideal ist es, wenn Sie im Vorfeld des Workshops die Möglichkeit haben, Einfluss auf die Zusammensetzung der Teammitglieder zu nehmen, falls die Teilnehmergruppe nicht optimal zusammengesetzt ist.

Trennung von Moderator und Projektleiter

Bei der Moderation ist es besonders wichtig, darauf zu achten, dass die Rolle des Moderators und die des Projektleiters klar getrennt sind. Als Projektleiter sind Sie auf das Ergebnis angewiesen. Sei es, dass ein Problem im Projektteam gelöst werden muss oder mit dem Kunden zusammen eine fachliche Lösung zu erarbeiten ist. Als Moderator müssen Sie jedoch im Blick haben, was die Gruppe leisten kann und will.


In Ihrem Projekt sollten Sie die Rolle des Moderators nur dann übernehmen, wenn sie mit einer Gruppe die Lösung für ein Problem finden wollen, von dem sie selbst inhaltlich nicht oder nur wenig betroffen sind. Ein Beispiel dafür wäre, wenn mit dem Kunden und einem Expertenteam eine Lösung für ein spezielles Problem gefunden werden muss.

Immer dann, wenn Sie selbst von einem Problem betroffen sind, sollten Sie die Moderation einem internen oder externen Moderator überlassen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Sie für eine bestimmte Position Partei ergreifen. Die Moderation kann auch ein Mitglied des Projektteams übernehmen. Die Voraussetzung dafür ist jedoch, dass sie oder er dazu qualifiziert und nicht direkt vom dem Problem betroffen ist.

Der Moderator als "Wegweiser"

Bei einer Moderation stehen Sie im Mittelpunkt. Aber nicht, weil Sie der Experte für das Problem sind, sondern der Experte, welcher der Gruppe einen Weg zur Lösung zeigt und sie Schritt für Schritt zu dieser Lösung führt. Ihr Erfolg als Moderator hängt entscheidend davon ab, ob es Ihnen gelingt die Problemlösungsfähigkeit und Kreativität der Gruppe zu aktivieren. Deshalb sollten Sie bei einer Moderation auf die folgenden Punkte achten:

- Bereiten Sie den Raum und die Arbeitsmittel sorgfältig vor.
- Sorgen Sie für eine gute Arbeitsatmosphäre.
- Klären Sie die Rollen zu Beginn des Workshops.
- Machen Sie eine Einführungsrunde, in der jeder Teilnehmer die Gelegenheit hat, etwas zu sich und seiner Sichtweise zum Problem zu sagen.
- Entwickeln Sie einen Weg, wie die Gruppe die Lösung für das Problem finden kann und werben Sie immer wieder dafür, diesem Weg zu folgen. Führen Sie keine Methodendiskussion mit der Gruppe.
- Steuern Sie den Lösungsprozess durch Fragen und Nachfragen.
- Visualisieren Sie während der Moderation so viel wie möglich für die Gruppe.
- Reflektieren Sie in regelmäßigen Abständen mit der Gruppe was erreicht wurde und machen Sie Stimmungen in der Gruppe transparent.
- Geben Sie Störungen, wie z.B. einem Konflikt zwischen zwei Teilnehmern, den Vorrang und diskutieren Sie mit der Gruppe, wie die Störung beseitigt werden kann.
- Schließen Sie den Workshop mit einem Feedback über den Verlauf und die Zufriedenheit mit dem Ergebnis ab.

 Wenn es möglich ist, moderieren Sie einen Workshop zu zweit – vier Augen und Ohren nehmen mehr wahr. Und während ein Moderator den Kontakt mit der Gruppe hält, kann der andere die Visualisierung übernehmen.

Moderationsvorbereitung

Für jede Moderation gilt: Je besser die Vorbereitung, desto besser ist auch die Moderation selbst. Denn nur mit einer guten Vorbereitung können Sie einen optimalen Lösungsprozess für die Gruppe gestalten.

Bei der Vorbereitung verschaffen Sie sich zunächst einen Überblick über das Problem, welches zu lösen ist. In Tabelle 1 sind Fragen zusammengestellt, mit denen Sie die verschiedenen Aspekte eines Problems analysieren und sich auf den Workshop vorbereiten können. Die Checkliste steht zudem als Download im Word-Format zur Verfügung (Checkliste_Vorbereitung.doc) und kann beliebig ergänzt werden.

Checkliste Moderationsvorbereitung

Vorgeschichte	Sie kennen die Vorgeschichte des Workshops! Sie können daraus Rückschlüsse über die Erwartungen der Teilnehmer an den Workshop ziehen.	Warum findet der Workshop statt? Warum gerade jetzt? Welche Aktivitäten gab es schon zu den Themen des Workshops? Wer hat welches Interesse an den Themen? Welche Hintergründe gibt es zu den Themen?
Ziel	Formulieren Sie das Ziel des Workshops schriftlich und möglichst konkret! Diese Formulierung können Sie zu Beginn des Workshops nutzen, um das Ziel mit den Teilnehmern abzustimmen.	Welche Ziele haben der Auftraggeber oder meine Vorgesetzten? Welche konkreten Ziele verfolge ich als Moderator? Durch welche Kriterien wird mein Ziel prüf- und messbar? Welche sekundären Ziele habe ich (z.B. Energie und Engagement der Besprechungsteilnehmer für die Umsetzung der Besprechungsergebnisse)?
Zielgruppen	Legen Sie die Struktur und die Arbeitsform für den Workshop fest! Beides muss für die Teilnehmer angemessen sein. Je mehr Sie über die Teilnehmer und deren Bedürfnisse wissen, umso besser können Sie den Workshop planen.	Wer ist in der Teilnehmergruppe? Nach welchen Gesichtspunkten (Hierarchie, Funktion, Tätigkeit, Interesse) ist die Gruppe zusammengesetzt? Welche Expertisen bringen die Teilnehmer zum Thema oder zur Problemstellung mit? Wie stark sind die Teilnehmer von den Ergebnissen betroffen?
Vorwissen der Teilnehmer	Tragen Sie alles zusammen, was die Teilnehmer über das Thema oder Problem wissen könnten! Damit finden Sie den richtigen Anschluss an die Teilnehmer.	Welchen Kenntnisstand haben die Teilnehmer vom Thema oder von dem Problem? Was wissen sie über die Hintergründe? Welches Fachwissen haben Sie? Was wissen sie vom Problem und dessen Auswirkungen?
Formales Ergebnis	Beschreiben Sie Ihre Erwartungen und die der Teilnehmer! Sie, die Teilnehmer und der Auftraggeber des Projektes haben konkrete Erwartungen an das Ergebnis des Workshops. Enttäuschungen entstehen immer dann, wenn es konkrete Erwartungen an das Ergebnis gibt, die dann nicht eingehalten werden.	Wann ist der Workshop aus ihrer Sicht, der der Teilnehmer und der des Auftraggebers erfolgreich verlaufen? Was darf auf keinen Fall im Workshop passieren? Was ist nicht Thema des Workshops? Was ist die Erwartung an den Workshop? Erfahrungsaustausch? Problembewusstsein schaffen? Lösungsansätze entwickeln? Erste Schritte vereinbaren?
Entscheidungsbefugnis	Klären Sie die Entscheidungsbefugnis der Teilnehmer! Die Verbindlichkeit der Ergebnisse hängt wesentlich auch von der Entscheidungsbefugnis der Teilnehmer ab. Je größer diese ist, umso wirkungsvoller können die Ergebnisse nach dem Workshop umgesetzt werden.	Was darf die Gruppe / dürfen die Teilnehmer entscheiden? Was dürfen sie nicht entscheiden? Welchen Gestaltungsspielraum haben die Teilnehmer? Von welchen Personen muss nach dem Workshop noch eine Bestätigung zum Ergebnis erfolgen? Gibt es Personen oder Instanzen, die sich über die Ergebnisse des Workshops hinwegsetzen können.
Lösungsdruck	Klären Sie wie hoch der Lösungsdruck ist! Der Lösungsdruck entscheidet darüber, wie stark das Thema fokussiert werden muss. Je höher der Lösungsdruck umso enger und konkreter muss die Fragestellung sein.	Wie schnell muss die Frage oder das Problem gelöst sein? Geht es bei der Lösung darum, ein Feuer zu löschen oder für die Zukunft vorzusorgen?

Tabelle 1: Checkliste Moderationsvorbereitung.

Das Design für den Workshop

Die Antworten auf Ihre Fragen bei der Vorbereitung bilden die Grundlage für das sogenannte "Design" oder "Drehbuch" der Moderation. Denn aus diesen Antworten erfahren Sie, welches Ziel mit dem Workshop verfolgt wird, wer die Teilnehmer sind und was Sie bereits zum Thema wissen. Weiter können Sie feststellen, welche Entscheidungsbefugnis diese haben und wie hoch der Lösungsdruck ist. All diese Informationen sind wichtig, da sie das Design des Workshops beeinflussen. Wenn z.B. die Teilnehmer keine Entscheidungsbefugnis haben, können diese auch nur einen Lösungsvorschlag erarbeiten. Können Sie aber über die Lösung entscheiden, dann muss im Workshop auch die Entscheidung gefällt werden und die Teilnehmer müssen dazu ihre Zustimmung geben.

Bei der Entwicklung des Designs überlegen Sie, welche Arbeitsschritte die Gruppe sachlich bearbeiten muss, um eine Lösung zu finden. Durch das Design legen Sie die Struktur, den Inhalt und die Visualisierung im Workshop fest.

Struktur: Überlegen Sie sich für den Aufbau des Workshops eine klare und für den Teilnehmerkreis nachvollziehbare Struktur auf Basis der sechs Prozessschritte.

Inhalt: Formulieren Sie die Fragestellung so, dass sie den Kern des Problems trifft. Mit Fragen steuern Sie die Bearbeitung des Themas. Je präziser und passender die Fragen sind, umso leichter fällt es den Teilnehmern, die Lösung für das Problem zu finden.

Beispiel: Wenn Probleme in der Zusammenarbeit mit dem Kunden gelöst werden sollen, dann ist die folgende Frage unpräzise: "Wie könnten wir die Zusammenarbeit mit dem Kunden verbessern?" Diese Frage lädt dazu ein, nur mögliche Verbesserungen zu benennen ohne im Blick zu haben, dass diese auch tatsächlich umgesetzt werden müssen. Präziser ist die Frage: "Was müssen wir tun, damit sich die Zusammenarbeit mit dem Kunden verbessert?"

Visualisierung: Gestalten Sie Ihre Visualisierungen interessant, z.B. durch Bilder und optische Hervorhebungen. Achten Sie darauf, dass besonders wichtige Punkte durch die Visualisierung betont werden.

In der folgenden Checkliste sind einige Fragen zusammengestellt, die dabei helfen können, das Design für den Workshop zu entwickeln:

- Welche Arbeitsschritte sind geeignet, um zum Ergebnis zu kommen?
- Wie kann die Bearbeitung der Frage (bzw. des Problems) in Arbeitsschritte zerlegt werden?
- Über was müssen sich die Teilnehmer zur Einstimmung und zum Abschluss austauschen?
- Mit welcher Frage lässt sich das Problem treffend beschreiben?
- Welche weiteren Fragen müssen besprochen werden?
- Was sind die Rahmenbedingungen für die Bearbeitung des Problems?
- Welche Visualisierungen können vorbereitet werden?
- Welche Themen / Erläuterungen können durch eine kurze Präsentation verdeutlicht werden?

- Welche Struktur sollen die Plakate haben?
- Wie detailliert soll das Design sein?
- Welche Fragen sollen im Design aufgenommen werden?
- Welche weiteren Informationen soll das Design enthalten?

Beispiel

In einem IT-Projekt arbeitet das Projektteam an der Entwicklung einer IT-Lösung für einen großen Kunden. Dabei müssen die Fachleute und künftigen Anwender von Kundenseite das Projektteam mit Informationen unterstützen. Allerdings kam es in der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern des Kunden immer wieder zu Problemen. Um eine Lösung für diese Probleme zu finden, wird ein teaminterner Workshop aufgesetzt.

Das Design für den Workshop "Probleme mit dem Kunden" ist nachfolgend in Tabelle 2 dargestellt. Diese Tabelle steht Ihnen auch als Vorlage im Word-Format (Vorlage_Workshop-Design.doc) zur Verfügung.

Probleme mit dem Kunden					
Teilnehmer einstimmen	5 min	Ziel vorstellen	Ziel und Teilziele des Workshops	Präsentation	Der Projektleiter schildert den Anlass für den Workshop. Deutlich machen, dass Lösungen für die Zusammenarbeit mit dem Kunden gefunden werden müssen. Ziel ist eine Liste von Maßnahmen.
	5 min	Regeln und Rollen vereinbaren	Rollen und Regeln	Präsentation	Rollen des Moderators und Rolle der Teilnehmer klären. Regeln vereinbaren. Fragen und Problemspeicher einführen.
	20 min	Einstimmung zum Thema	Wenn ich an unseren Kunden denke...	Einpunktfrage	Skala mit Smilies.
Orientierung ermöglichen	30 min	Bearbeitungsaspekte sammeln	Was macht die Zusammenarbeit mit dem Kunden schwierig?	Kartenfrage	
	30 min	Themen für die Bearbeitung festlegen		Themenspeicher / Mehrpunktfrage	Für die drei wichtigsten Themen aus Teilnehmersicht jeweils eine Kleingruppe bilden. Folgende Themen werden in einer zweiten Kleingruppenrunde bearbeitet.
Themen bearbeiten	15 min	Bearbeitung der Themen vorstellen	Fragen für die Szenarien z.B.: Wie reagieren wir jetzt? Was würde sich der Kunde wünschen? Wie wollen wir künftig reagieren? Was könnte uns daran hindern so zu reagie-	Szenario	Teilnehmer in Kleingruppen einteilen. Themen aus dem Themenspeicher auf die Plakate für die Szenarien übertragen.

			ren?		
	45 min	Themenbearbeitung			Teilnehmer arbeiten in Kleingruppen verteilt in einem Raum oder in getrennten Räumen.
	15 min je Kleingruppe	Arbeitsergebnisse vorstellen		Präsentation	Kleingruppen stellen ihre Ergebnisse vor. Die Ergänzungen der anderen Gruppenmitglieder werden in das Plakat geschrieben.
Lösung entwickeln	30 min	Ergebnisse zusammenführen		Diskussion	Diskussion visualisieren. Vorschläge für Maßnahmen auf ein Flip Chart schreiben.
Maßnahmen planen	10 min	Maßnahmenplanung erläutern		Präsentation	Maßnahmenplan erklären und auf Verbindlichkeit bei der Übernahme von Aufgaben hinweisen.
	30 min	Maßnahmenplan erstellen	Was muss bearbeitet werden? Wer bearbeitet welche Maßnahmen? Bis wann müssen die Ergebnisse vorliegen?	Maßnahmenplan	
	15 min	Fragen und Problemspeicher prüfen	Welche Fragen müssen in den Problemspeicher übertragen werden?	Fragen- / Problemspeicher	
Workshop abschließen	20 min	Feedback der Teilnehmer	Wie zufrieden bin ich mit dem erreichten Ergebnis? Wie zufrieden bin ich mit der Zusammenarbeit in der Gruppe? Was möchte ich dem Moderator und den anderen Teilnehmern noch sagen?	Blitzlicht	
	10 min	Teilnehmer verabschieden		Freie Rede	Bilanz des Workshops ziehen.

Tabelle 2: Design des Workshops "Probleme mit dem Kunden".

Checkliste für die Organisation

Wichtig für den Erfolg des Workshops sind auch die organisatorischen Aspekte. Mit der folgenden Checkliste können Sie prüfen, ob bei der Organisation des Workshops an alles gedacht wurde:

- Wie ist die Raumgestaltung (Sitzordnung, Medienanordnung etc.)?
- Wie wird die Raumtechnik (Licht, Lüftung etc.) bedient?
- Welche Medien stehen zur Verfügung?
- Wer ist der Ansprechpartner für die Technik?

- Sind genügen Pinnwände und Flip Charts vorhanden?
- Sind die Pinnwände bespannt?
- Gibt es Papier in Reserve?
- Ist der Moderationskoffer vollständig?
- Sind genügend Stifte vorhanden und schreiben sie?
- Lassen sich Arbeitsergebnisse gut sichtbar im Raum aufhängen?
- Wie flexibel können Pausenzeiten gehandhabt werden?
- Welche Art der Bewirtung ist angemessen?
- Wo sollen die Getränke aufgebaut sein?

Sie können die Checkliste für den Ausdruck als PDF-Datei (Checkliste_Organisation.pdf) herunterladen.

Fazit

Die Moderationsmethode besteht aus sechs Prozessschritten und beschreibt, wie im Rahmen eines Workshops eine Gruppe gemeinsam ein Problem lösen kann. Mit diesen Schritten steht dem Moderator ein strukturiertes Vorgehen für den Workshop zur Verfügung, um die Gruppe zu lenken und sie durch den Workshop zu einer Lösung zu führen. Für sämtliche Ansichten muss er offen sein, darf aber nicht Partei für einen Standpunkt ergreifen. Er muss dafür sorgen, dass die richtigen Leute an dem Problem arbeiten und den Teilnehmern sein volles Vertrauen entgegenbringen.

Mit dem Design des Workshops legt der Moderator für die Gruppe einen Lösungsweg fest, mit dem die Teilnehmer eine Lösung finden können. Dabei steht mit den sechs Prozessschritten der Moderationsmethode eine bewährte Vorgehensweise als Grundlage zur Verfügung. Im zweiten Teil des Artikels erfahren Sie, wie Sie die Methode und die Moderationstechniken in der Praxis richtig einsetzen.

Literatur

- Bohinc, Tomas: **Projektmanagement. Soft Skills für Projektleiter**, GABAL-Verlag, 3. Aufl., 2006
- Bohinc, Tomas: **Soft Skills. Die Schlüssel zum Erfolg in der Fachkarriere**, Verlag Franz Vahlen, 2009
- Klebert Karin; Schrader, Einhard; Straub, Walter G.: **Die Moderationsmethode. Das Standardwerk**, Windmühle Verlag, 3. Auflage, September 2006

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter www.projektmagazin.de/ausgaben/2011 oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.