



## **Beratung & Interaktion**

Christoph M. Maier-Stahl

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Die Dienstleistung .....</b>	<b>1</b>
1.1	Vergleich Konsumgut – Dienstleistung.....	1
1.2	Kommunikation von Dienstleistungsunternehmen .....	1
<b>2</b>	<b>Kommunikation.....</b>	<b>2</b>
2.1	Definition – Begriffsbestimmung.....	2
2.2	LASWELL – Formel.....	2
2.3	Kommunikationsmodell von Paul WATZLAWICK .....	3
2.4	Sachebene – Beziehungsebene (SCHULZ von THUN).....	3
2.5	Vier Nachrichten Aspekte .....	4
2.6	Konstellation der Kommunikationsparteien .....	5
2.7	Massenkommunikation - Individualkommunikation.....	5
2.8	Grundregeln der Kommunikation.....	6
<b>3</b>	<b>Erfolgreiches Auftreten.....</b>	<b>7</b>
3.1	Modell Erfolgreiches Auftreten.....	7
3.2	Wirkungsfaktoren .....	10
3.3	Mit dem Körper überzeugen.....	10
3.4	Mit der Stimme überzeugen .....	13
<b>4</b>	<b>Kommunikationstechniken.....</b>	<b>14</b>
4.1	Aktives Zuhören.....	14
4.2	Arbeiten mit Zusammenfassungen .....	14
4.3	Feedback geben .....	14
4.4	Positive Bestätigung.....	15
4.5	Fragetechnik .....	15
4.6	Ich-Botschaften.....	18
4.7	Einwandsbehandlung .....	19
4.7.1	Verhalten .....	19
4.7.2	Einwände lösen Angst aus, weil .....	20
4.7.3	Einwände sind unsere Chance, weil .....	21
4.7.4	Generelle Einwände im Verkaufsgespräch.....	21
4.7.5	Einwandfaktor Zeit.....	23
<b>5</b>	<b>Warum Visualisieren? .....</b>	<b>24</b>
5.1	Ziele der Visualisierung.....	24

5.2	Planung einer Visualisierung.....	25
5.3	Bausteine für eine Visualisierung.....	25
5.4	Inhaltliche Elemente .....	26
5.5	Tipps zur Visualisierung .....	28
<b>6</b>	<b>Präsentation .....</b>	<b>29</b>
6.1	Präsentieren .....	29
6.2	Ziel einer Präsentation.....	29
6.3	Grundaspekte einer Präsentation.....	29
6.4	Erfolg einer Präsentation .....	30
6.5	Kriterien zur Erstellung eines Präsentationskonzeptes .....	30
6.6	Das Präsentationskonzept.....	31
6.7	Der Präsentationsprozess.....	32
6.8	Regeln für eine erfolgreiche Präsentation.....	32
6.9	Fehler beim Präsentieren.....	33
6.10	Checkliste - Das Verhalten des Präsentators.....	34
6.11	Vorbereitung einer Präsentation.....	35
6.12	Organisatorische Vorbereitung einer Präsentation - Checkliste.....	36
6.13	Vorbereitung der Präsentationseröffnung - Checkliste.....	37
6.14	Inhalte spannend aufbereiten - Vortragstechnik.....	37
6.15	Was zeichnet einen guten Attentionstep aus? .....	37
6.16	AIDA- Formel .....	39
<b>7</b>	<b>Lampenfieber .....</b>	<b>40</b>
<b>8</b>	<b>Allgemein Moderation .....</b>	<b>42</b>
8.1	Was ist Moderation? .....	42
8.2	Wozu dient die Moderations-Methode?.....	42
8.3	Wie entstand die Moderations-Methode? .....	42
8.4	Ziele der Moderationsmethode: .....	43
8.5	Wo wird die Moderationsmethode eingesetzt? .....	43
8.6	Was ist ein Moderator?.....	44
8.7	Die Rolle des Moderators.....	44
8.8	Das Phasenmodell zur Moderation .....	45
8.9	Das Phasenmodell.....	46
8.10	Gruppenspiegel.....	49
8.11	Paar-Interview .....	50

8.12	Who is who.....	50
8.13	1-Punkt-Frage .....	51
8.14	Tagesordnung.....	52
8.15	Kartenabfrage .....	54
8.16	Zurufabfrage.....	56
8.17	Mehr-Punkt-Frage (Bewertungsfrage) .....	58
8.18	Kleingruppen-Scenario .....	60
8.19	Gruppendiskussion.....	62
8.20	Ein-Punkt-Frage.....	66
8.21	Der Moderationsprozess .....	67
<b>9</b>	<b>Das Beziehungsgeflecht der Moderation – ein Überblick.....</b>	<b>71</b>
9.1	Der Moderator .....	73
<b>10</b>	<b>Ablauf einer Moderation .....</b>	<b>74</b>
10.1	Beispiel für ein Moderationsplan .....	75
10.2	Besprechungsmoderation – am Beispiel einer Problemlöse-Besprechung .....	76
10.3	Moderationszyklus (Beispiel) .....	78
<b>11</b>	<b>Organisatorische Vorbereitung einer Moderation.....</b>	<b>79</b>
<b>12</b>	<b>Beispielmoderation nach Dauscher .....</b>	<b>80</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>87</b>
	<b>Anhang – Arbeitsmaterialien.....</b>	<b>89</b>
	<b>Steuerelemente für Bildschirmpräsentationen .....</b>	<b>91</b>
	<b>Führen mit Flip-Chart.....</b>	<b>94</b>
	<b>Bewerten Sie sich selbst .....</b>	<b>103</b>

# 1 Die Dienstleistung

„Dienstleistung heißt dienen... in erster Linie in Bezug auf unsere Kunden“ (Reinhold Würth).

Was zeichnet die Dienstleistung aus?

## 1.1 Vergleich Konsumgut – Dienstleistung

Konsumgut	Dienstleistung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt kann gelagert werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dienstleistung kann nicht gelagert werden</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt ist gegenständlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dienstleistung ist immateriell</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt unterliegt einem Besitzwechsel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dienstleistung ohne Wechsel von Besitz</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt kann vor dem Kauf vorgeführt werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dienstleistung kann nicht vorgeführt werden - existiert vor dem Kauf noch nicht</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktion und Marketing fallen auseinander</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktion und Marketing erfolgt gleichzeitig</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktionsprozess erfolgt ohne Mitarbeit des Kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaktion zwischen Servicepersonal und den Kunden verkörpert den Produktionsprozess</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktfehler passieren im Produktionsprozess</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktfehler sind Verhaltensfehler</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt hat seine Form nach dem Produktionsprozess erhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt erhält seine Form erst in der Service-Situation</li> </ul>

## 1.2 Kommunikation von Dienstleistungsunternehmen

Interne Kommunikation: bezeichnet die Kommunikation im Unternehmen

Externe Kommunikation: bezeichnet die Kommunikation zwischen dem Unternehmen und der Öffentlichkeit und reicht vom Marketing bis hin zur Personalrekrutierung

Horizontale Kommunikation: bezeichnet die Kommunikation auf gleicher Hierarchieebene

Vertikale Kommunikation: bezeichnet die Kommunikation über die Hierarchieebenen, gemeinhin von oben nach unten Top down bzw. von unten nach oben bottom up

## 2 Kommunikation

### 2.1 Definition – Begriffsbestimmung

Kommunikation lat. Wort *communis* = gemeinsam, miteinander

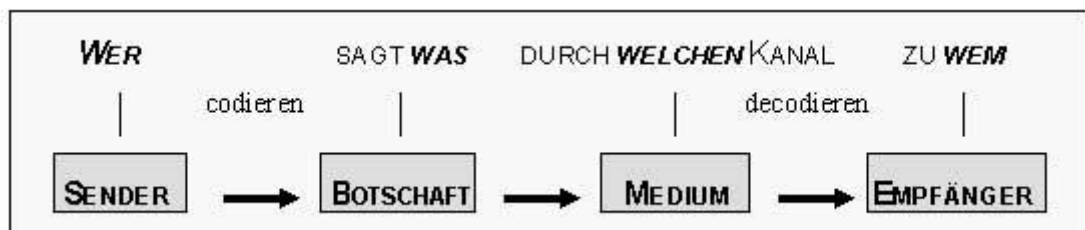
BURKART definiert Kommunikation wie folgt: „... als Bedeutungsvermittlung zwischen Lebewesen, mit dem Ziel der Vermittlung“ (BURKART 1995, 20).

Kommunikation ist für das Verhalten der Menschen von existentieller Bedeutung. Sämtliche Entscheidungen sind als Informationsprozesse zu sehen und erhalten dadurch ihren unabdingbaren Charakter.

### 2.2 LASWELL – Formel

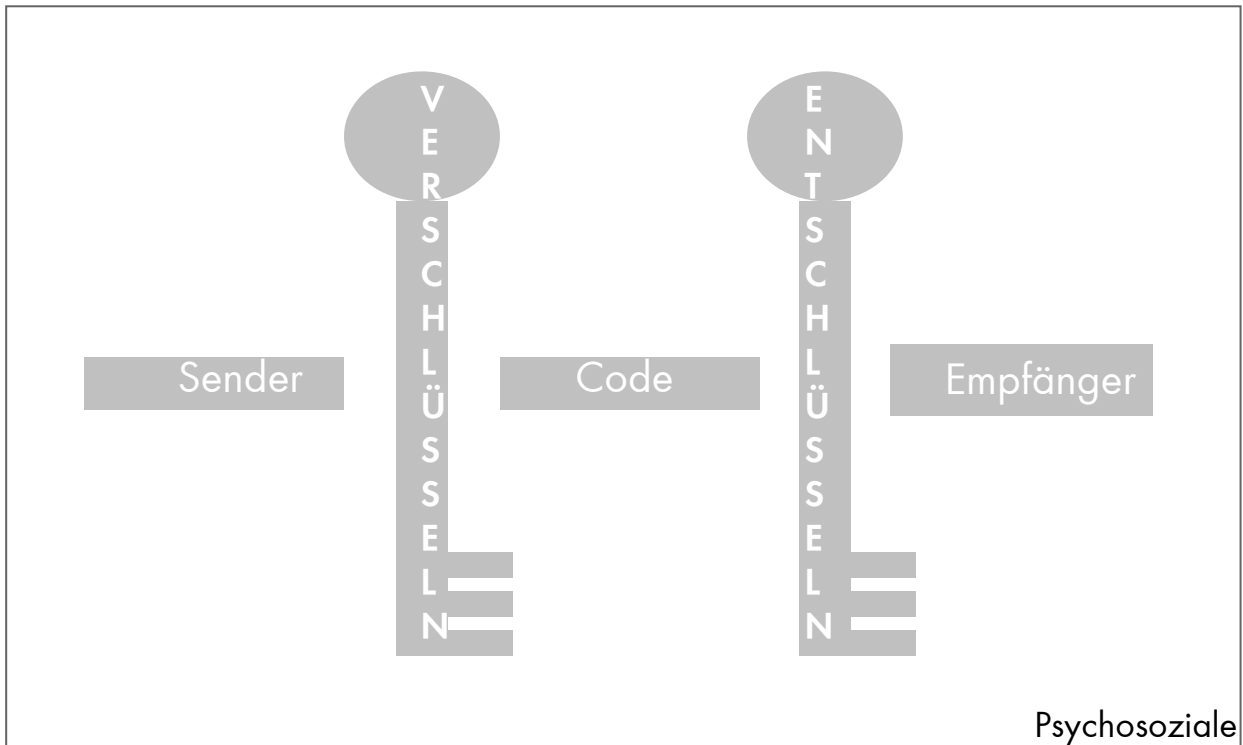
Die LASWELL - Formel, ist gekennzeichnet durch folgende Frage:

*Wer sagt was durch welchen Kanal zu wem mit welcher Wirkung?*



Mit welcher Wirkung wird über das Feedback geben in dieser Formel berücksichtigt.

## 2.3 Kommunikationsmodell von Paul WATZLAWICK



Rahmenbedingungen

Probleme innerhalb der Kommunikation treten in erster Linie beim Verschlüsseln und Entschlüsseln auf. Ca. 70% aller Fehler am Arbeitsplatz sind auf schlechte bzw. mangelnde Kommunikation zurückzuführen. Um Fehler in der Kommunikation zu vermeiden sollte der Sender einen adressatengerechten Code einsetzen. Zusätzlich gilt Feedback geben als ein effektives Mittel, um Fehler in der Kommunikation zu vermeiden. So kann der Verstehensprozess immer wieder überprüft und verbessert werden.

## 2.4 Sachebene – Beziehungsebene (SCHULZ von THUN)

Ein reduziertes Modell rein auf die Sachebene bezogen ist besonders im Anwendungsbereich Dienstleistung nicht sinnvoll. Starke interaktive Leistungen und das Verhalten des Kontaktpersonals unmittelbar wirken sich im Dienstleistungsprozess erheblich auf die Qualitätswahrnehmung des Kunden aus. Die Mitarbeiter – Kunden – Interaktion beim Problemlösungsverhalten zielt nicht nur auf die sachliche Zweckerfüllung ab, auch die sozio – emotionale Bedürfnisbefriedigung muss berücksichtigt werden. Die Beziehungsebene und deren Informationen über die kommunizierende Person (Autokommunikation) spielen demnach im Bereich der Dienstleistungserstellung eine gewichtige Rolle.

Sachebene (Sachinhalte)	Beziehungsebene (Autokommunikation)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• explizite verbale Aussagen</li> <li>• Fakten</li> <li>• Fachwissen</li> <li>• Erfahrungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• implizite nonverbale Aussagen</li> <li>• Selbstdarstellung über äußeres Erscheinungsbild</li> <li>• Verhaltenskomponenten</li> </ul>

## 2.5 Vier Nachrichten Aspekte

Das Kommunikationsmodell von F. Schulz von Thun berücksichtigt, dass eine Nachricht mehrere Seiten hat. Entsprechend viele ‚Ohren‘ hat jeder, um die verschiedenen Nachrichten Aspekte entschlüsseln zu können:

- Sachaspekt: Wie ist der Sachinhalt zu verstehen? Was wird gesagt?
- Selbstoffenbarungsaspekt: Wer sagt es? Wie stellt er sich damit dar? Was sagt er damit über sich selbst aus?
- Beziehungsaspekt: Wie wird es gesagt? Was hält er von mir? Wie sieht er unsere Beziehung?
- Appell aspekt: Was soll ich denken, fühlen oder tun? Aufforderungen, Einflussnahmen oder Manipulationen.

### Übung

Was soll das bedeuten?

- Vorgesetzter zu Herrn Müller: ‚Herr Müller Sie kommen wieder zu spät.‘
- Abteilungsleiterin zu Frau Schneider: ‚Frau Schneider Ihr Verbesserungsvorschlag war ganz hervorragend.‘
- Nach Feierabend sagt Herrn Müllers Frau zu ihm: ‚Schönes Wetter heute.‘
- Zu seinem Sohn sagt er: ‚Deine Musik ist heute aber laut.‘



## 2.6 Konstellation der Kommunikationsparteien

Bei der Konstellation der Kommunikationsparteien kann man folgende Kategorien unterscheiden:

- Intra- personale Kommunikation
- Kommunikation in der Zweier - Beziehung
- Kommunikation mit einer Gruppe von Menschen
- Kommunikation in einer Gruppe von Menschen
- Kommunikation von Gruppe zu Gruppe
- Kommunikation mit größerem Kollektiv von normierten Charakteren
- Kommunikation mit einem anonymen größeren Kollektiv

## 2.7 Massenkommunikation - Individualkommunikation

In der Kommunikationswissenschaft unterscheidet man die beiden Grundformen der Kommunikation:

### Massenkommunikation - Individualkommunikation

Massenkommunikation ist gekennzeichnet durch:

- mittels Massen- oder selektiven Medien
- Kontakt zu den Kunden indirekt
- Erfolg ist abhängig von den Möglichkeiten und Eigenschaften der gewählten Medien
- Erfolg ist schwer messbar P kein unmittelbares Feedback aufgrund einseitigem Informationsfluss

Individualkommunikation ist gekennzeichnet durch:

- direkter personenbezogener Informationsaustausch
- eingehen auf Empfänger
- große Bedeutung der persönlichen Kommunikatoren:
- Vertrauenswürdigkeit
- starkes Wirkungspotential

Beispiel: Die "Mund zu Mund" Propaganda hat immensen Einfluss auf die Vertrauenswürdigkeit und Glaubwürdigkeit. Im Freundes- und Bekanntenkreis bilden sich starke Einflüsse von Meinungsführern heraus. Diese bezeichnet man als Opinion Leader. Sie sind wesentliche Multiplikatoren in der Kommunikationswirkung.

## 2.8 Grundregeln der Kommunikation

### 1. Voreingenommenheit berücksichtigen

Jeder Mensch hat seine eigenen Vorstellungen davon, was richtig und was falsch ist. Infolgedessen reagiert jeder auf Grund seiner Erfahrungen stets voreingenommen auf Behauptungen und Argumente Dritter. Dies muss jeder, der einen anderen überzeugen will, vor Augen halten.

### 2. Empathie entgegen bringen

Wer einen erfolgreichen Kontakt zu seinem Publikum herstellen will, muss sich in deren Vorstellungen und Ansichten hineinversetzen können und diese respektieren.

### 3. Sprachgewandtheit zeigen

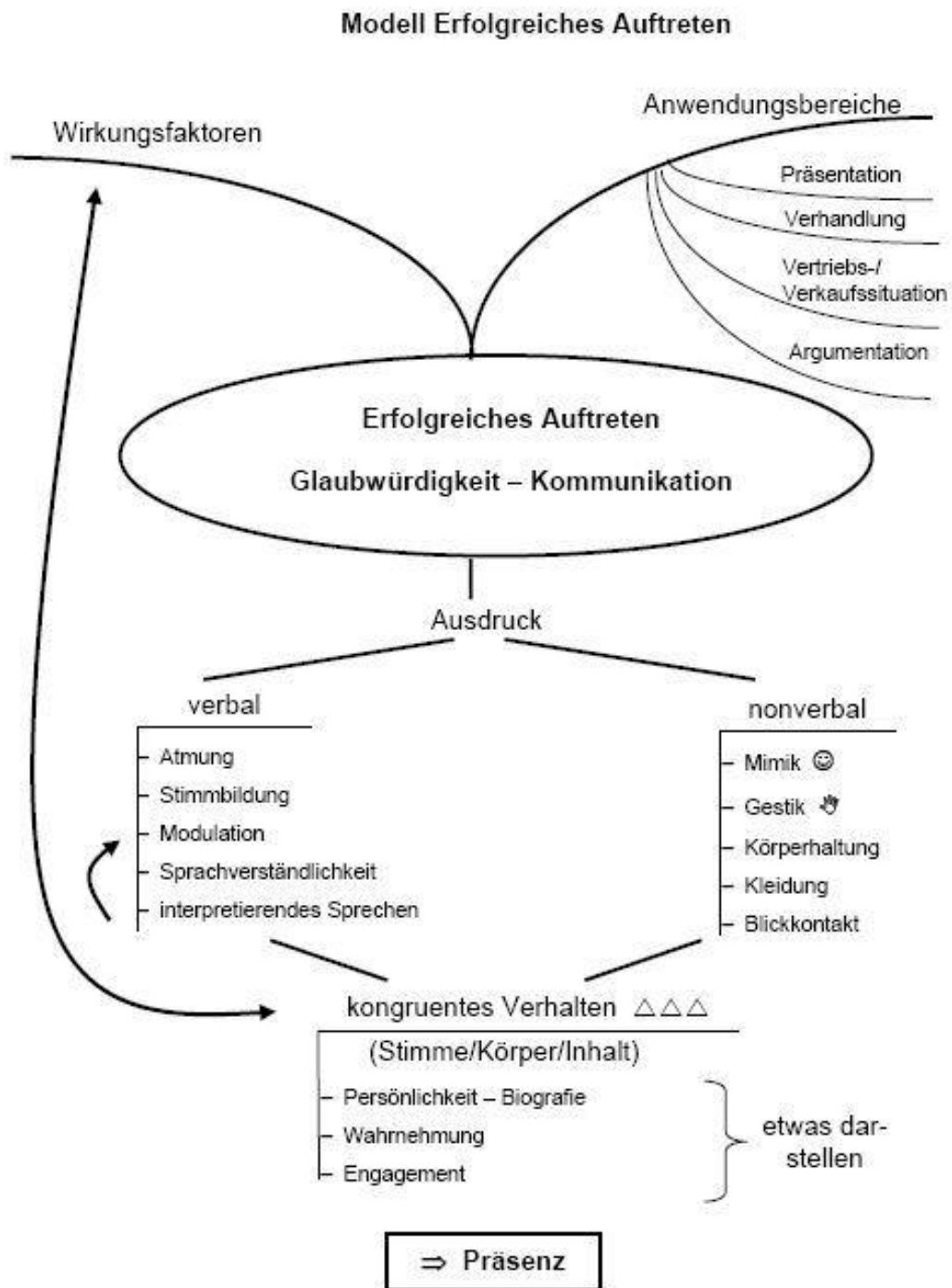
Kommunikative Flexibilität und Gewandtheit sind entscheidend, um auf die unterschiedlichen Ansichten davon, was richtig und was falsch ist, eingehen zu können.

### 4. Aus Reaktionen lernen

Negative Reaktionen des Publikums sind ein Gradmesser für die momentane kommunikative Ausdrucksfähigkeit des Sprechers und ein Spiegel für dessen „blinde Flecken“. Wenn Vorwände und Ablehnung auftreten, ist das ein Zeichen für das Versäumnis, eine tragfähige Beziehung zum Publikum hergestellt zu haben.

### 3 Erfolgreiches Auftreten

#### 3.1 Modell Erfolgreiches Auftreten



Kongruentes Verhalten nimmt eine Schlüsselstellung in Bezug auf glaubwürdiges echtes und damit erfolgreiches Auftreten ein und steht in direktem Zusammenhang mit den Wirkungsfaktoren. Kongruentes Verhalten heißt, dass die drei Elemente Körper - nonverbaler Ausdruck, Stimme - verbaler Ausdruck und Inhalt deckungsgleich sind und somit ein in sich stimmiges Bild ergeben. Passt eines dieser Elemente nicht zu den anderen Elementen, werden wir in unserem Auftreten unglaubwürdig und unecht. Die Unglaubwürdigkeit wirkt sehr häufig „aufgesetzt“. Hierbei spielt es keine Rolle, welche dieser Elemente nicht zueinander passen. Es entsteht ein unharmonischer Eindruck. Wir verlieren Natürlichkeit und Authentizität, die letztendlich unser Auftreten so interessant werden lassen.

## **Was heißt kongruentes Verhalten?**

Die drei Elemente Körper - nonverbaler Ausdruck, Stimme - verbaler Ausdruck und Inhalt sind deckungsgleich und ergeben ein in sich stimmiges Bild. Passt eines dieser Elemente nicht zum anderen, werden wir in unserem Auftreten unglaubwürdig. Hierbei spielt es keine Rolle, welche dieser Elemente nicht zueinander passen. Es entsteht ein unharmonischer Eindruck. Wir verlieren Natürlichkeit und Authentizität, das letztendlich unser Auftreten ausmacht.

Die Kongruenz in unserem Verhalten steht wiederum in Abhängigkeit von unserer Persönlichkeit und Biographie - sprich in welchem Kulturraum, unter welchen Umständen wir aufgewachsen, sozialisiert und enkulturiert wurden. Kurz gefasst:

**Alle persönlichkeitsbildenden Faktoren spielen eine Rolle und beeinflussen unser kongruentes Verhalten.**

Man nehme das Beispiel eines Südtalieners und eines Norddeutschen. Beide haben die Möglichkeit, glaubwürdig und echt in Erscheinung zu treten, jeder nach seiner Façon und seinem Naturell, was wiederum ein Indiz für ihre Glaubwürdigkeit wäre.

Darüber hinaus nimmt die Wahrnehmung eine bedeutende Rolle ein. Wichtig erscheint mir in diesem Zusammenhang, dass wir unser Verhalten über den Weg der Fremdwahrnehmung zu unserer Selbstwahrnehmung einschätzen lernen. Daraus resultiert eine Sensibilisierung für das eigene Verhalten. Erfolgt dies, bin ich jederzeit in der Lage mein Verhalten zu ändern. Damit kann ich mein Verhalten in Stresssituationen kontrollieren und auf die Kongruenz hin überprüfen.

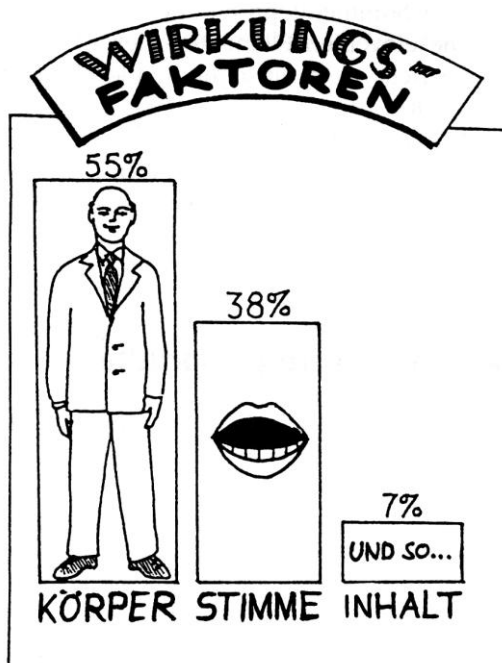
Das kongruente Verhalten wird zusätzlich von unserer Einstellung/Motivation/Engagement charakterisiert. Eine positive Grundeinstellung wird das kongruente Verhalten positiv unterstützen. D.h., eine positive Einstellung spiegelt sich nicht nur in einer Körperhaltung, sondern auch im stimmlichen Ausdruck wieder. Denken Sie insbesondere an die Mimik: leuchtende, funkelnde Augen sagen mehr als ein matter, leidvoller Blick.

Können wir mit kongruentem Verhalten „auftreten“, so besitzen wir die Möglichkeit etwas darzustellen und verfügen dann über die so genannte **Präsenz**. Mit Präsenz verbinden wir stets Aura und Ausstrahlung.

Körper, Stimme und Inhalt müssen zueinander kongruent sein, damit wir glaubwürdig und echt auftreten können. Das ist eine Grundvoraussetzung, um von unseren Mitmenschen besonders in Kommunikationssituationen ernst genommen zu werden.

### 3.2 Wirkungsfaktoren

Demnach sind 93% der Wirkungsfaktoren unabhängig vom Inhalt. Das bedeutet nicht, dass der Inhalt egal ist und ich letztendlich „Blödsinn daherreden kann“, sondern dass der Wirkungsfaktor „Inhalt“ völlig unerheblich dafür ist, dass mir jemand zuhört.



Quelle: (GELB 1997, 117)

### 3.3 Mit dem Körper überzeugen

#### Mimik

Die Mimik beinhaltet alle Ausdrucksformen, die wir mit unserem Gesicht herstellen können. Emotional-affektive Reaktionen finden sich in unseren Gesichtszügen wieder. Das Gesicht könnte man als eine Art ‚Spiegel unserer Seele‘ nennen und es erzählt, was ein Mensch fühlt, denkt und in welcher grundsätzlichen Verfassung er ist. Die Ausdrucksweisen reichen von glücklich, freundlich, offen, entspannt bis hin zu enttäuscht, angespannt, unsicher und verschlossen.

Beispiel:

Menschen mit hochziehenden Mundwinkeln sind optimistisch, selbstsicher, haben Humor, sind spöttisch und sarkastisch. Menschen mit abfallenden Mundwinkeln zeigen damit häufig Pessimismus, Resignation, Hemmung oder Sorgen auf.

Aufgabe: Welche weiteren Kennzeichen ordnen Sie einem positiven Gesichtsausdruck zu?

## Gestik

Die Gestik umfasst alle Ausdrucksformen der Hände und Arme. Ebenso wie die Mimik, sollte auch die Gestik kongruent zum Inhalt sein und damit die Aussagekraft unterstützen. Die Gestik muss natürlich und nicht gekünstelt bzw. antrainiert wirken - Merksatz: **gute Gestik hat man – sie wird nicht gemacht!** Dieser Merksatz soll verdeutlichen, dass eine gute Gestik von selbst, quasi unbewusst entsteht und keineswegs aufgesetzt oder erzwungen werden kann.

Dennoch ist es möglich, auf eine wenig ausgeprägte Gestik Einfluss zu nehmen. In diesem Sinne ist etwa darauf zu achten, dass die Gestik grundsätzlich oberhalb der unteren Extremitäten anlegt sein sollte, so dass man selbst noch die Arme beim Gestikulieren im Blickfeld halten kann.

Fehler tauchen häufig durch das Unterbinden der Gestik auf und weniger durch ‚falsches‘ Gestikulieren. Lassen Sie die Gestik ‚laufen‘ und Sie gewinnen Natürlichkeit.

Übung:

Nachfolgende Übungssätze sollen in einer Stehgreifsituation spontan komplettiert werden. Achten Sie dabei besonders auf Ihre Gestik!

Heute werde ich über drei Qualitätsmerkmale unserer neuen Produkte sprechen, die da wären: ....

Mein Vorschlag zum Ablauf der Präsentation sieht folgendermaßen aus: ...

Bei der Bearbeitung dieser Akte sind folgende Faktoren zu berücksichtigen: ...

Nachdem wir mehrere Punkte besprochen haben, möchte ich nun noch einmal zusammenfassen: ...

Diesen sensationellen Preis zu erzielen, ist nur möglich, wenn ...

## Körperhaltung

Die Körperhaltung wird bestimmt durch den Ausdruck des gesamten Körpers ‚vom Scheitel bis zur Sohle‘. Ein selbstbewusster Körperausdruck ist gekennzeichnet durch eine aufrechte Haltung und einen sicheren Stand. Beim Stand sollten Sie darauf achten, dass das Gewicht auf beiden Beinen gleichmäßig verteilt ist. Dies gilt

auch für die Sitzhaltung. Eine offene Körperhaltung zum Verhandlungspartner wirkt sympathisch und strahlt Positives aus. Schenken sie ihrem Gegenüber Aufmerksamkeit, indem sie sich körperlich zu ihm ausrichten.

Agieren Sie mit ihrem Körper normal und legen Sie auf Natürlichkeit wert. Sie sollten sich in einer Verhandlungssituation nicht selbst beobachten, da sie dadurch eher angespannt und verkrampft wirken.

## **Blickkontakt**

Der Blickkontakt zählt zu den bedeutendsten Faktoren im nonverbalen Ausdruck. „Blickkontakt steuert den Gesprächsablauf, signalisiert Gesprächsbereitschaft und Aufmerksamkeit, dient der Aufnahme von Feedback und kann die emotionale Gestimmtheit signalisieren“. In der Verhandlung sollten Sie ihren Verhandlungspartner ernst nehmen und ihm über den Blick Aufmerksamkeit und Konzentration vermitteln. Dies erreichen Sie durch einen Blick direkt in die Augen. Schauen Sie unter keinen Umständen an ihrem Gesprächspartner vorbei. Vermeiden Sie ihren Gesprächspartner anzustarren, sondern lösen Sie vielmehr den Blick auf und bemühen sie sich um erneute Qualität im Blick.

Bei der Ansprache vor mehreren Personen sollten Sie nicht den Blick oberflächlich über die Zuhörer hinweg schweifen lassen, sondern halten Sie Blickkontakt zu einzelnen Personen. Versuchen Sie Interesse bei den Gesprächsteilnehmern über den Blick zu wecken und binden Sie diese mit in die Verhandlung ein. Halten Sie die Spannung und erzeugen Sie somit Aufmerksamkeit bei ihren Verhandlungspartnern.

## **Kleidung**

Die Kleidung sollte grundsätzlich der Situation/dem Anlass angemessen, ordentlich, sauber und eher dezent sein.

Über Kleidung drücken sich Menschen aus und sie sollte deshalb zu ihrer Persönlichkeit passen. Sie sollten sich in ihrer zweiten Haut wohl fühlen, das gelingt am besten wenn Sie die ausgewählten Kleidungsstücke gerne tragen.

Die Kleidung sollte ihnen wortwörtlich passen, d.h. weder zu eng noch zu weit, zu groß zu klein. So können Sie ihr Wohlfühl verbessern und in der Regel kleiden Sie sich dadurch vorteilhafter.

Tipp: Kleiden sie sich ein ‚Tick‘ besser, als Sie es sich vorgestellt haben!

Beispiel:

Man entscheidet sich für Hemd, Jeans und Sakko. Ein ‚Tick‘ besser bedeutet in diesem Zusammenhang, eine qualitativ hochwertigere Jeans auszuwählen. Das heißt nicht, von den Jeans in die ‚Nadelstreife‘ zu schlüpfen.



## 3.4 Mit der Stimme überzeugen

Der verbale Ausdruck ist gekennzeichnet durch Atmung, Klang und Ton der Stimme, also durch die Stimmbildung sowie durch Sprachverständlichkeit und Modulation der Stimme. Langjährige Praxiserfahrung zeigt, dass in Telefonsituationen besonders Sprachverständlichkeit und Modulation der Stimme die Aussagekraft unterstreichen. Grundvoraussetzung ist zunächst einmal, dass man sie versteht. In der Telefonpraxis heißt das, dass auf saubere Artikulation geachtet werden muss. Sprachverständlichkeit erreichen wir durch eine deutliche Aussprache.

Beispiel: Was nützt ein interessanter Vorschlag in einem Telefonat, wenn ihr Gegenüber Probleme hat sie zu verstehen. Probleme können beispielsweise durch dialektalen Einschlag oder Nuscheln entstehen. Muss man sich anstrengen um ihren Ausführungen zu folgen, verfällt ihr Gesprächspartner schnell in Desinteresse.

Von größter Bedeutung im verbalen Ausdruck ist die Modulation. Sie ist der ausdrucksstärkste Faktor, den wir besitzen: Die Modulation der Stimme entwickelt sich durch die Variation von Lautstärke und Geschwindigkeit unter der Berücksichtigung von Sprechpausen. Alles das, was wir unter Betonung verstehen, fällt unter den Begriff Modulation der Stimme. Mit einer vorhandenen Modulation können wir beim Zuhörer ein Zuhörverhalten auslösen, d.h. mit der Stimme erzeugen wir Spannung, der Inhalt wird für den Zuhörer attraktiver. Besonders die Variation von Lautstärke ermöglicht es dem Telefonierenden, bestimmte Positionen herauszuarbeiten und sie zu verstärken. Vorsicht: Ein zu lautes Organ wird von den meisten Zuhörern negativ ausgelegt. Nicht selten verbindet man Lautstärke mit Dominanz und Autorität. Die Lautstärke sollte den Raum- und Personenverhältnissen angepasst werden.

Aufgabe: Sie führen eine Einkaufsverhandlung am Telefon und ihr Gesprächspartner neigt zu Monotonie und gleich bleibende Geschwindigkeit. Sie haben zudem das Gefühl, ihr Gesprächspartner schreit ins Telefon. Was haben Sie für einen Eindruck von Ihrem Gesprächspartner? Wie beurteilen Sie dieses Gesprächsverhalten?

### Checkliste Kriterien verbaler Ausdruck

- Klang und Ton der Stimme
- Redegeschwindigkeit
- Lautstärke
- Sprachverständlichkeit
- Modulation der Stimme – Betonungen
- Sprechpausen
- Sprachauffälligkeiten

## 4 Kommunikationstechniken

### 4.1 Aktives Zuhören

Jeder von uns meint, dass er der Mittelpunkt der Welt sei. Der Haken an der Sache ist, dass es inzwischen mehr als 6 Milliarden Mittelpunkte gibt! Aktives Zuhören ist wie es heißt - „die bessere Hälfte der Kommunikation“ und eine der entscheidenden Geheimwaffen, um heute in Kommunikationssituationen gut bestehen zu können.

Besonders die Beziehungsebene wird angesprochen. Darüber hinaus erhöhen wir unsere eigene Präsenz, da der „aktiv Zuhörer“ dem Sprecher seine volle Konzentration schenkt.

Aktives Zuhören hat zum Ziel, den Gesprächspartner zum Weiterreden zu animieren und ihm zu zeigen, dass man bewusst und aufmerksam zuhört. Dies kann durch Reaktionen wie ‚Hm hm‘ und ‚ja‘ geschehen oder durch kurzes Bestätigen mit einem Kopfnicken.

### 4.2 Arbeiten mit Zusammenfassungen

Das Einsetzen von Zusammenfassungen in der Gesprächsführung hat viele Vorteile, die man nutzen sollte:

- Gespräche deren Zielorientierung vermisst wird, können zum Thema zurückgeführt werden.
- Feedbacks über den Gesprächsstand - wie weit bin ich in einem Gespräch...
- Erfolgsnachweis - was ist bereits verbindlich geklärt.
- In kritischen Situationen hat man die Möglichkeit, beim letzten gemeinsamen Nenner anzuknüpfen.

### 4.3 Feedback geben

Sender und Empfänger sollten ebenfalls die Möglichkeit nutzen, sich Rückmeldungen zu geben bzw. zu holen, z. B.: ‚Habe ich Sie richtig verstanden? Sie meinen also ...‘, ‚Wie ist das bei Ihnen angekommen? Wie sehen Sie das?‘ Feedback zeigt, wie etwas angekommen ist und eröffnet damit Steuerungsmöglichkeiten: ‚Stopp, ich glaube, wir haben uns da missverstanden. In Wirklichkeit meinte ich Folgendes...‘

Durch das Wiederholen der letzten Aussage können wir auf der Verständnisebene Feedback einholen.  
Beispiel:

Mitarbeiter: ‚Sie haben eben von leistungsgerechter Bezahlung gesprochen. Nun, so großartig ist das ja bei uns auch nicht.‘

Vorgesetzter: ‚Habe ich Sie richtig verstanden, Sie meinen also, die Bezahlung ist in unserem Unternehmen nicht leistungsgerecht?‘

## 4.4 Positive Bestätigung

Unter positiver Bestätigung verstehen wir dem Sprecher positives Feedback spontan und direkt zu geben. Der Sprecher fühlt sich geschmeichelt. Achtung es muss ehrlich und natürlich sein, sonst wirken wir unglaubwürdig.

Beispielwörter sind: toll, prima, gut, hervorragend, Klasse!, Ja, gefällt mir außerordentlich...

Beim positiven Bestätigen kommt es zum operanten Konditionieren, d.h. eine gewünschte Verhaltensweise wird verstärkt. Der Redner hört es gerne und wir zeigen, dass wir auf der gleichen Wellenlänge agieren. Zusätzlich signalisieren wir eine positive, optimistische Grundstimmung, die einem Verkaufsprozess mehr dient als schadet.

## 4.5 Fragetechnik

### Funktion von Fragen

- Fragen helfen Zeit sparen
- Fragen aktivieren den Gesprächspartner
- Fragen steuern das Gespräch
- Fragen gliedern/strukturieren
- Fragen sind ein Führungsinstrument im Gespräch
- Fragen grenzen Antwortmöglichkeiten ein
- Fragen beeinflussen den Gesprächsverlauf

### Einige Vorteile einer geschickt eingesetzten Fragetechnik sind:

- Wer fragt, führt weg vom Monolog und hin zum Dialog.
- Wer fragt, aktiviert den Partner und spricht ihm Kompetenz zu, die richtige Antwort zu finden.
- Mit geschickten Fragen lassen sich auch heikle Situationen abfangen.
- Wer fragt, vermeidet Leerlauf und gewinnt Zeit.
- Mit geschickten Fragen lassen sich Ideen verkaufen.
- Mit Fragen kann Zustimmung erwirkt werden.
- Mit Fragen können Widerstände, Motivationen, Hemmungen, bremsende Erfahrungen herausgefunden und analysiert werden.
- Mit Fragen lassen sich Verlegenheitsmomente überbrücken.
- Mit guten Fragen wird die Entschlussfreudigkeit des Partners gefördert.
- Gute Fragen helfen, Einwände zu überwinden.
- Fragen zeigen die eigene Bescheidenheit.
- Mit Fragen lässt sich Spannung lösen und Ärger abbauen.
- Fragen gestatten, den Einfluss der Konkurrenz abzutasten.

**Fragearten**

Frageart	Merkmale	Beispiele
Offene Fragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dienen der ausführlichen Informationsgewinnung</li> <li>• Locken Antworten hervor, die über Motive und Gefühle Ausdruck geben</li> <li>• Erlauben dem Gefragten eine freie Assoziation innerhalb seiner Antwort.</li> <li>• Sie begrenzen den Gefragten nicht, sondern fordern ihn auf sich inhaltlich oder persönlich zu beteiligen.</li> <li>• Beginnen immer mit einem Fragewort</li> <li>• Ziel: „Streulinse“</li> </ul> <p><b>Unterarten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrollfragen</li> </ul> <p>Gesprächspartner motivieren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gegenfragen</li> </ul> <p>Gesprächspartner öffnen</p>	<p>„Welche Möglichkeiten sehen Sie?“</p> <p>„Was spricht aus Ihrer Sicht dagegen?“</p> <p>„Was kann ich für Sie tun?“</p> <p>„Worin wünschen Sie sich Unterstützung?“</p> <p>„Was halten Sie davon?“</p> <p>„Wie sehen Sie das?“</p> <p>„Aus welchen Gründen?“</p> <p>„Was spricht aus Ihrer Sicht dagegen?“</p>
Geschlossene Fragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lassen oft nur ein <i>Ja</i> oder <i>Nein</i> als Antwort zu</li> <li>• Beginnen zumeist mit einem Verb oder Hilfsverb</li> <li>• Dienen der Einkreisung des Problems</li> <li>• Liefern <b>keine</b> Auskünfte über Wünsche, Erwartungen und Hoffnungen des Gesprächspartners</li> <li>• Bei geschlossenen W-Fragen ist die</li> </ul>	<p>„Wie ist Ihr Name, bitte?“</p> <p>„Wie lautet Ihre Kundennummer bitte?“</p> <p>„Ihre Mitarbeiter sind ebenfalls dabei?“</p>

	<p>Antwortvorgabe ebenfalls impliziert und auf eine genaue/begrenzte Angabe beschränkt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziel: Einengung des Suchraumes, „Brennlinse“</li> </ul> <p><b>Unterarten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rhetorische Fragen             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Scheinfrage</li> <li>○ Gegenmeinungen ersticken, eigene Position festigen</li> </ul> </li> <li>• Alternativ-Fragen             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wollen Entscheidungen bewirken</li> <li>○ Entscheidungsspielräume einengen</li> </ul> </li> <li>• Motivierende Fragen</li> <li>• Suggestive Fragen             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ziel: Manipulation</li> </ul> </li> </ul>	<p>„Soll ich mich zu Tode arbeiten?“              „Halten Sie mich für einen Trottel?“</p> <p>„Passt es Ihnen am Donnerstag oder besser am Freitag?“</p> <p>„Kennen Sie bereits ...?“              „Wie stehen Sie als Exportleiter zu ...?“</p> <p>„Sind Sie nicht auch der Meinung, dass ...?“</p>
<p>Suggestiv- Frage</p>	<p>Diese Frage impft dem Kunden die Antwort ein. Es ist eine überholte Masche, weil der Kunde in die Enge getrieben wird und die Absicht spürt, vor allem, wenn sie pausenlos strapaziert wird.</p>	<p>„Sie wollen doch auch Ihre Kosten im Bereich der Materialwirtschaft senken?“</p> <p>„Sie sind doch der gleichen Meinung wie ich?“</p>
<p>Rhetorische Frage</p>	<p>Diese Art Frage gibt sich die Antwort selbst. Der Verkäufer kann das sagen/fragen, was für ihn wichtig ist, aber der Kunde nicht gesagt/gefragt hätte.</p>	<p>„Warum müssen Kosten gesenkt werden? Weil die Steuer den Gewinn in unerträglichem Maße schmälert. Darum ist gerade dieses Angebot von höchstem Nutzen.“</p>

<p>Alternativ-Frage</p>	<p>Diese Frageform lässt immer die Wahl zwischen zwei Möglichkeiten, die durch das Wort „oder“ unterschieden werden und wird vorwiegend in der Abschlussphase eingesetzt. Vorsicht! Zu viele Alternativen können den Kunden mehr verwirren, als ihm Hilfe zu bieten. Dies ist nicht möglich bei einer Terminvereinbarung, hier müssen dem Kunden Wahlmöglichkeiten gelassen werden.</p>	<p>„Möchten Sie die Lieferung noch vor dem Wochenende oder danach?“                   „Wollen Sie die Ausführung A oder B?“                   „Passt es Ihnen besser am Freitag, den 15ten, um 9 Uhr oder um 13 Uhr?“</p>
<p>Gegen-Frage</p>	<p>Diese Frage ist angebracht, wenn das Gespräch für den Verkäufer knifflig wird, da der Kunde Fragen/Behauptungen aufwirft, deren Beantwortung „Zeit(gewinn)“ erfordert. Der Verkäufer kann durch die Gegenfrage auch die Initiative zurückgewinnen.</p>	<p>Kunde:                   „Das ist doch in der Praxis so nicht möglich?“                   Verkäufer:                   „Warum glauben Sie das?“</p>

### 4.6 Ich-Botschaften

Da Sie selbst die einzige Person sind, über die Sie etwas mit Sicherheit aussagen können, sollten Sie versuchen, sich auf Ich-Botschaften zu konzentrieren. Sprechen Sie also nicht darüber wie jemand ist oder wie er sich verhält, sondern darüber wie das auf Sie wirkt oder besser noch welcher Eindruck bei Ihnen entsteht.

- Nicht: ‚Du kannst mich nicht leiden und bist deswegen unfreundlich zu mir.‘
- + Besser: ‚Ich fühle mich zurückgesetzt, weil Du mich so oft unterbrichst.‘

Zwischen dem, was jemand ausdrücken möchte, dem, was er tatsächlich sagt, und dem, was bei Ihnen ankommt, bestehen bisweilen große Unterschiede. Deshalb ist es gut, sich auf sich selbst zu konzentrieren. Dadurch erhält der Gesprächspartner ein wertvolles Feedback über die Wirkung seines Kommunikationsverhaltens, was dazu beiträgt, ein besseres gegenseitiges Verständnis zu schaffen.

Außerdem sollten Sie sich stets bemühen über das Verhalten einer Person zu sprechen und nicht über die Person selbst. Aussagen über eine Person provozieren leicht Widerspruch und Konflikte.

- Nicht: ‚Du bist unpünktlich.‘
- + Besser: ‚Gestern bist Du 15 Minuten zu spät gekommen.‘

## 4.7 Einwandsbehandlung

Einwände sind ein Signal des Kunden, dass er mit Ihnen kommunizieren will.

### 4.7.1 Verhalten

Ein Einwand des Kunden, der nicht wirklich bearbeitet werden kann, bedeutet das Ende des Verkaufsgesprächs. Der Kunde spürt, dass da etwas „nicht stimmt“. Der Einwand, den Sie nicht behandeln können, macht Sie still. Der Kunde führt plötzlich das Gespräch, allerdings in eine Richtung, die uns als Verkäufer überhaupt nicht passt. Deswegen ist es notwendig, dass wir die Kundeneinwände und die Entgegnungen dazu parat haben.

- Nehmen Sie den Einwand des Kunden ernst!
- Formulieren Sie den Einwand in ein Verkaufsargument um!
- Wer Einwände vorbringt, hat sich mit der Sache beschäftigt.

Einwände sind immer ein Zeichen, dass der Kunde an der Sache Interesse hat. Sonst würde er mit Ihnen gar nicht darüber sprechen. Er ist sich aber noch nicht ganz sicher, es plagen ihn noch Bedenken.

Die Angst vor Einwänden ist völlig unbegründet und hat mit unserer frühkindlichen Erfahrung zu tun, nicht abgelehnt werden zu wollen. Den Einwand des Kunden interpretieren wir dann fälschlicherweise sofort als Zeichen, er will „es“, oder noch schlimmer „mich“, nicht.

- Behandeln Sie Einwände nie mit Gegenargumenten, daraus entsteht schnell ein Streitgespräch.

Beim Streitgespräch mit dem Kunden hat aber noch nie ein Verkäufer gewonnen. Denken Sie immer daran: Es geht für uns nicht darum, einen Streit zu gewinnen, sondern einen Kunden.

Es geht darum, einen Kunden zu gewinnen oder zu halten. Voraussetzung dafür ist prinzipiell, dass Sie sich nicht auf die Ebene des Kunden begeben und „mit dem Kunden streiten“, sondern Ihre Rolle als Verkäufer wahrnehmen. Das heißt, dass Sie mit dem „Fragenstellen“ beginnen.

- Hören Sie bei Einwänden genau zu und analysieren Sie die Hintergründe: Wie meinen Sie das genau? Woher stammt diese Information?
- Danken Sie dem Kunden für den Einwand und wandeln Sie diesen in ein Verkaufsargument um.

„Gut, Herr Kunde, dass Sie mir das sagen ...“ „Danke, Herr Kunde, dass Sie mich darauf hinweisen ...“

Zwischen „Ich verstehe Sie, Herr Kunde“ und der „Umwandlung des Einwandes in einen Vorteil für den Kunden“ liegen aber nur ein paar Zehntel Sekunden. Sobald Sie mit dem Satz beginnen, muss Ihnen schon klar sein, wie es weitergeht. Das ist der Grund, warum die Automatisierung der Einwandbehandlung so wichtig ist. Wenn Sie jetzt zögern, merkt der Kunde, dass Sie sein Argument nicht ausräumen können. Wenn Sie den Einwand ignorieren, merkt der Kunde erst recht, dass etwas nicht stimmt.

- Sammeln Sie die Einwände Ihrer Kunden und überlegen Sie in Ruhe, wie Sie beim nächsten Mal damit umgehen.

In jeder Branche gibt es Standardeinwände, deren Behandlung uns im Schlaf einfallen muss - wie unser Name oder unser Geburtsdatum. Wenn wir auf Einwände stoßen, die neu für uns sind, dann muss uns wenigstens die nächste Frage einfallen, die wir stellen, um genau herauszufinden, was der Kunde uns mit diesem Einwand sagen will. Nehmen Sie die neuen Einwände und Ihre passenden Antworten in Ihr „automatisiertes“ Repertoire auf.

## 4.7.2 Einwände lösen Angst aus, weil ...

- es uns oft nicht gelingt, den Einwand in ein Verkaufsargument umzuwandeln!
- wir uns im Verkaufsgespräch nicht blamieren wollen!
- wir möglicherweise unser Ziel nicht erreichen werden!
- der Kunde plötzlich das Gespräch führt!

Voraussetzung dafür, dass Sie sich auf die Einwände des Kunden freuen können, ist natürlich, dass Sie die entsprechenden Lösungen im Kopf haben. Denn dann kann Ihnen eigentlich gar nichts passieren - im Gegenteil: Der Kunde erlebt Sie als Profi im Verkauf.

Die Angst, am Telefon nicht erfolgreich zu sein, hängt mit unserer persönlichen Erfahrung zusammen. Wenn uns jemand anruft, der uns etwas verkaufen will, dann gehen wir vorerst einmal automatisch in „Abwehrhaltung“. Wir überlegen uns Gründe, warum wir das, was uns telefonisch angeboten wird, nicht benötigen. Wir sind so sehr mit der Abwehr des „Eindringlings“ beschäftigt, dass wir ihm gar nicht zuhören.

Die Angst vor dem Telefon kann vollständig abgebaut werden, wenn wir uns ein Schema für die Telefonate zurechtlegen.



### 4.7.3 Einwände sind unsere Chance, weil ...

- wir zeigen können, dass wir unsere Aufgabe - verkaufen -professionell beherrschen!
- der Kunde erlebt, wie seine Bedenken in ein Kaufmotiv umgewandelt werden!
- wir durch die Einwandbehandlung das Gespräch in die richtige Richtung steuern können!
- wir uns durch die Einwandbehandlung als Profi im Verkauf ständig weiterentwickeln können!

### 4.7.4 Generelle Einwände im Verkaufsgespräch

Hier nun eine Liste häufiger und genereller Einwände mit möglichen Antworten, die Sie auf Ihr Verkaufsumfeld anpassen bzw. ergänzen können:

- **Ihr Kollege vom Konkurrenzunternehmen ist billiger.**

Natürlich gibt es Preisunterschiede. Die Praxis hat aber gezeigt, dass ein Preisunterschied meist auch einen Unterschied in der Qualität bedeutet. Da stimmen Sie doch zu?

- **Ich hole mir zuerst noch ein anderes Angebot.**

Ich sehe, Herr Kunde, dass ich Sie noch nicht restlos überzeugen konnte. Können Sie mir sagen, was für Sie noch offen ist?

- **Das ist mir zu teuer.**

Ich verstehe, Herr Kunde, dass Ihnen der Betrag hoch erscheint. Vergleichen Sie aber die Vorteile, die Ihnen dieses Produkt bringt. Ist der Preis dafür nicht angemessen?

- **Ich warte auf den Ausverkauf.**

Das verstehe ich, Herr Kunde. Diese qualitativ hochwertige Ware wird aber auch im Ausverkauf nicht wesentlich reduziert werden. Außerdem zeigt die Erfahrung, dass im Ausverkauf Ihre Konfektionsgröße und Ihre Lieblingsfarbe oft nicht mehr verfügbar sind. Werden Sie sich dann nicht ärgern?

- **Ich überlege es mir noch!**

Herr Kunde, ich sehe, dass Sie noch nicht restlos überzeugt sind. Überlegen wir doch gemeinsam. Welche Fragen sind für Sie noch offen?

- **Ihr Vorschlag klingt überzeugend, aber ich kann mir diesen Betrag im Augenblick nicht leisten.**

Danke, Herr Kunde, dass Sie mir das so offen sagen. Wenn Sie mir sagen, wie hoch der Betrag ist, den Sie sich leisten wollen, dann finden wir bestimmt das für Sie passende Produkt.

- **Ich möchte zuerst mit meinem Steuerberater, Rechtsanwalt, Freund, Bekannten ... sprechen.**

Ich sehe, Herr Kunde, dass Sie noch Fragen haben. Können Sie mir sagen, wo ich mich unklar ausgedrückt habe? Oder: Welche Fragen würden Sie Ihrem Steuerberater stellen?

- **Ich möchte zuerst mit meiner Frau sprechen.**

Das verstehe ich, Herr Kunde, ich bin überzeugt davon, dass Ihre Frau an diesem Thema auch großes Interesse hat. Wann können wir die Situation gemeinsam mit Ihrer Frau besprechen?

- **Nach dem Gespräch sehe ich Sie eh nie wieder.**

Ich sehe, Herr Kunde, dass Sie schlechte Erfahrungen gemacht haben. Ich möchte meine Kollegen in der Branche nicht beurteilen. Ich kann Ihnen aber garantieren, dass ich Sie ab sofort optimal betreuen werde. Oder: Herr Kunde, wie oft wollen Sie mich sehen?

- **Sehen Sie mal her, ich habe bereits ein Angebot von einem Konkurrenzunternehmen!**

Danke, dass Sie mir das zeigen. Bevor wir darauf eingehen, möchte ich mir noch ein Bild von den Vorteilen machen, die gerade Sie mit diesem Produkt verbinden. Was erwarten Sie sich von diesem Produkt (dieser Serviceleistung)?

- **Aber ich unterschreibe heute nichts.**

Gut, dass Sie mich darauf hinweisen, Herr Kunde. Bei mir dürfen Sie gar nicht unterschreiben bevor Sie nicht restlos überzeugt sind. Welche Punkte sind Ihnen noch unklar?

- **Ich will mir zuerst die Vertragsbedingungen durchlesen, vor allem das Kleingedruckte.**

Ich sehe, Herr Kunde, dass Sie noch Fragen haben. Sehen wir uns gemeinsam die wichtigsten Punkte in den Bedingungen an. Oder: Nehmen wir an, die Vertragsbedingungen entsprechen Ihren Vorstellungen. Kommen wir dann heute ins Geschäft?

- **Gut, Sie sind jetzt mein Betreuer. Wie lange werden Sie bei Ihrem Unternehmen bleiben?**

Ich kann Ihnen sagen, dass mir dieser Beruf großen Spaß macht. Wenn Sie mit mir zufrieden sind, dann steht einer langfristigen Kooperation nichts im Wege.

- **Sie wollen ja nur verkaufen!**

Natürlich will ich Ihnen etwas verkaufen, aber eben nur etwas, das genau zu Ihnen passt. Deshalb habe ich noch ein paar Fragen an Sie ...

- **Gut, dass Sie da sind. Ich möchte endlich meinen Vertrag stornieren, den wir vor einiger Zeit abgeschlossen haben.**

Da habe ich eine Frage an Sie: Aus welchem Grunde haben Sie diesen Vertrag damals bei mir abgeschlossen?

## 4.7.5 Einwandsfaktor Zeit

Die Zeit heilt nicht nur viele Wunden, Sie hilft auch bei dem Einwand „Zu teuer!“. Dividieren Sie die Kosten doch einfach mal, entweder bezogen auf eine gewisse Laufzeit oder auf Produktionseinheiten. „Diese Entscheidung für ein gesünderes Leben kostet Sie nur 5 Cent täglich!“ Oder multiplizieren Sie: „Mit dieser neuen Maschine produzieren Sie das Fünffache. Wenn Sie dies hochrechnen, fallen die geringfügig höheren Beschaffungskosten in keinster Weise ins Gewicht.“

## 5 Warum Visualisieren?

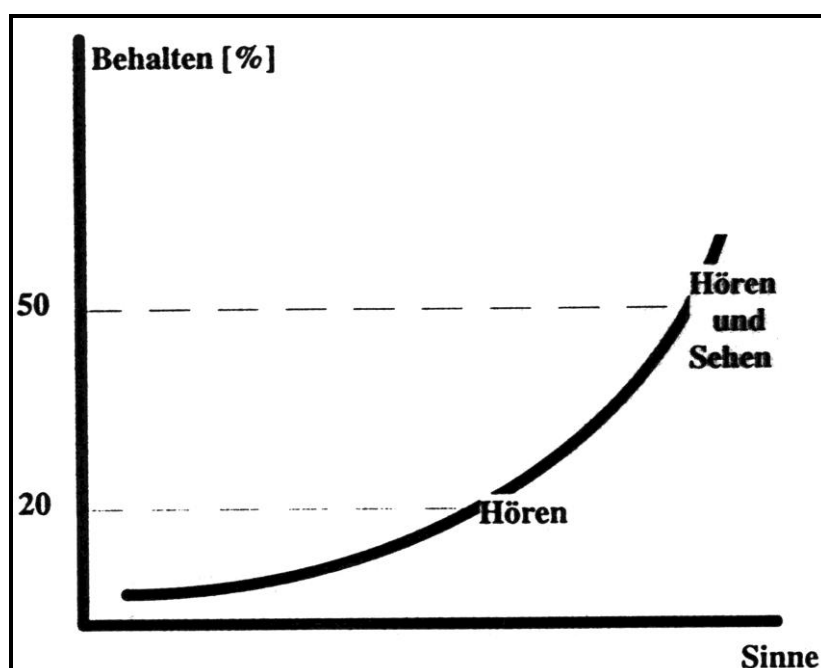
„Ein Bild sagt mehr als tausend Worte“

Definition Visualisieren

„In Bildform, in Anschauung umsetzen“; (engl. visualize: „sichtbar machen“).

### 5.1 Ziele der Visualisierung

- die Aufmerksamkeit der Empfänger zu konzentrieren
- die Betrachter einzubeziehen
- den Redeaufwand zu verkürzen
- dem Publikum Orientierungshilfen zu geben
- Informationen leicht(er) erfassbar zu machen
- Wesentliches zu verdeutlichen
- Gesagtes zu erweitern und zu ergänzen
- das Behalten zu fördern
- zu Stellungnahmen zu ermuntern

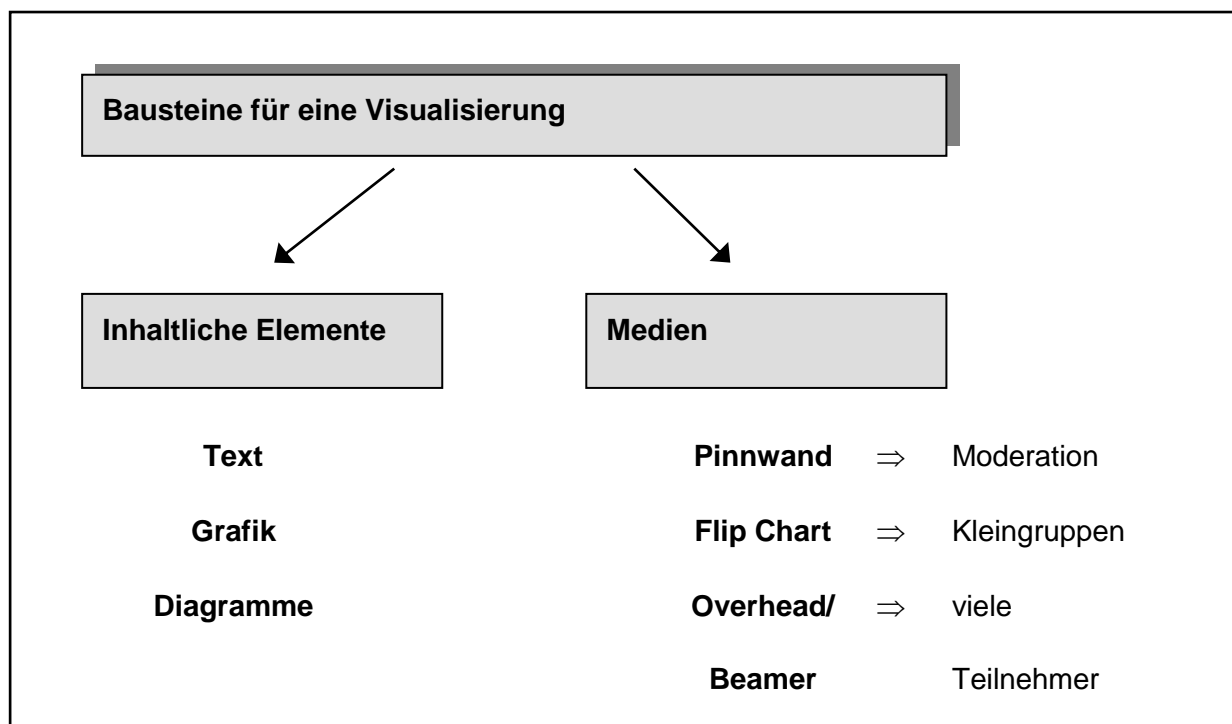


## 5.2 Planung einer Visualisierung

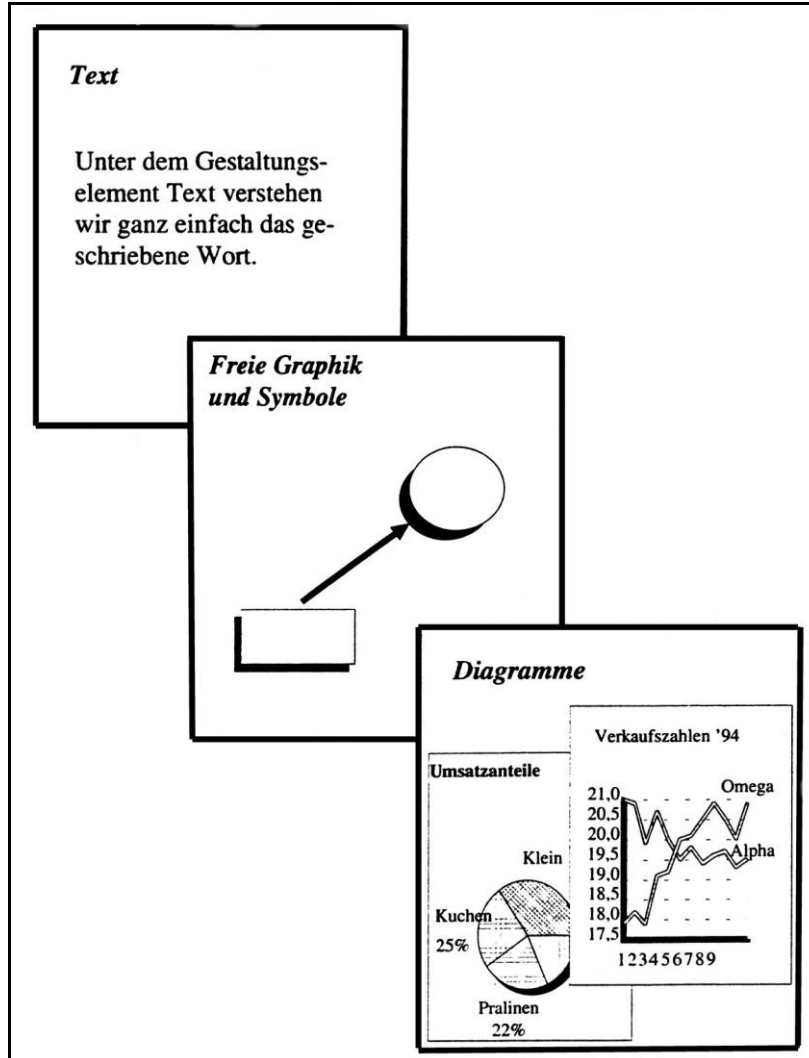
Bei der Planung einer Visualisierung gilt es vor allem, die folgenden Punkte zu beachten:

- Was** → Inhalt
- Wozu** → Ziel
- Wen** → Zielgruppe/Adressat

## 5.3 Bausteine für eine Visualisierung



## 5.4 Inhaltliche Elemente



### Baustein Text

- KISS (Keep it short and simple)
  - stichwortartig
- Lesbarkeit
  - Blockschrift
  - Schriftart/-größe
- Gliederung (PP - Ordnungsbaum)
- Lesegewohnheit
  - li - re
  - oben - unten

- R, SB, G, A, Z

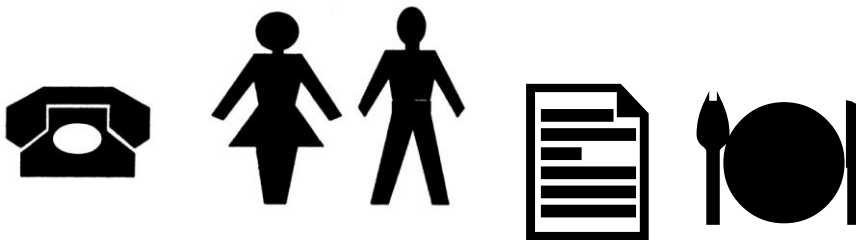
## Freie Grafik und Symbole

Die Gestaltungselemente Freie Grafik und Symbole dienen der Verdeutlichung und/ oder Hervorhebung von Informationen. Zusätzlich können „trockene“ Themen durch ihren Einsatz aufgelockert werden und die Behaltleistung des Zuhörers wird gesteigert.

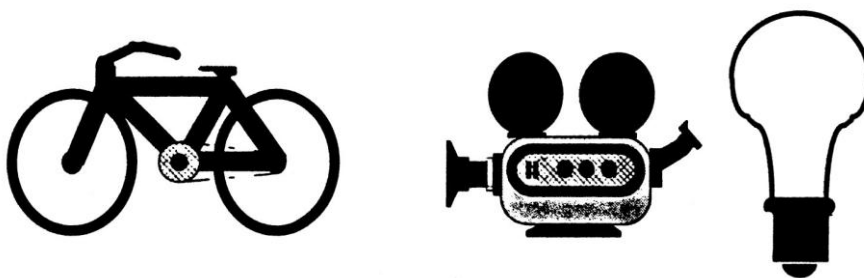
Die Freie Grafik umfasst unter anderem Elemente, wie Pfeile, Linien, Punkte, Unterstreichung, Muster, Umrahmung (durch Rechtecke, Kreise, Wolken, etc.).

Bei der Verwendung von Symbolen unterscheidet man zwischen **standardisierten Symbolen** und **nicht standardisierten Symbolen**.

Beispiele für Standardisierte Symbole



Beispiele für nicht standardisierte Symbole



## Diagramme

Diagramme sind standardisierte Darstellungsformen für bestimmte Sachverhalte. Hierzu gehören:

- Liste und Tabelle
- Kurvendiagramm
- Säulendiagramm
- Kreis- oder Tortendiagramm

- Aufbaudiagramm/Organigramm
- Ablaufdiagramm/Netzplan

## Checkliste für die Diagrammerstellung

- Überschrift
- Quellenangabe und Stand
- Achseneinteilung
- Skalierung
- Bei Kreisdiagramm: Teilmengen optisch klar trennen
- Gute Differenzierungen in der Darstellung z.B. durch die farbliche Gestaltung

## 5.5 Tipps zur Visualisierung

- Blatt- und/oder Screenaufteilung durchdenken
  - ⇒ eventuell Raster benützen
- Nicht zu viel Grafik
- Sinnzusammenhänge darstellen
  - ⇒ gleiche Farben/Formen
- Hervorhebung
  - ⇒ Schraffur, unterstreichen, farbig
- Geeignete Symbole und Grafiken finden/ erfinden
- Freiflächen stehen lassen
- Nicht „zu Perfekt“ – bei der Moderation
  - ⇒ wirkt glatt und unnatürlich
- Test der Visualisierung



## 6 Präsentation

### 6.1 Präsentieren

- ist implizite Öffentlichkeitsarbeit – „Projektmarketing“
- hat imagebildende Gesichtspunkte
- hat einen Multiplikator-Effekt
- ist von besonderer Wichtigkeit für
  - das Bilanzieren von Projektabschnitten
  - das Implementieren von Produktergebnissen
  - die Eingabe von Informationen in das Projektumfeld

### 6.2 Ziel einer Präsentation

- Problembewusstsein wecken
- Informieren und erklären
- Akzeptanz schaffen
- Motivieren
- Überzeugen
- Entscheidung herbeiführen

### 6.3 Grundaspekte einer Präsentation

Ziel-Aspekt:	Was bewirke ich? Welchen Eindruck hinterlasse ich?
Sach-Aspekt:	Welche Argumente, Fakten, Beispiele habe ich? Welche hat mein Gegenüber?
Beziehungs-Aspekt:	Mensch- zu- Mensch Verhältnis Wie schaffe ich ein Sympathiefeld? Wie gewinne ich Vertrauen und Wertschätzung?

## 6.4 Erfolg einer Präsentation

**Es gibt kein Rezept!**

Folgende Punkte tragen zum Gelingen einer Präsentation bei:

- Aufbau
- Visualisierung
- Erfolgreiches Auftreten - Professionelles Präsentationsverhalten
- Art und Weise der Selbstdarstellung (informieren, überzeugen, motivieren)

**Längere Vorbereitung, kürzerer Vortrag!**

## 6.5 Kriterien zur Erstellung eines Präsentationskonzeptes

- Zielgerichtet
- Zuhörerorientiert
- Verständlich
- Überzeugend
- Einwände Vordenken
- Argumente

## 6.6 Das Präsentationskonzept

### I. Einleitung (15 %)

- Anrede und Begrüßung
- Aufhänger
- Abgrenzung des Themas
- Gliederung
- Angaben zum Vorgehen
- (Dauer, sind Fragen während des Vortrages zugelassen? Wann folgt die Diskussion?)  
Verständnisfragen unbedingt zulassen!

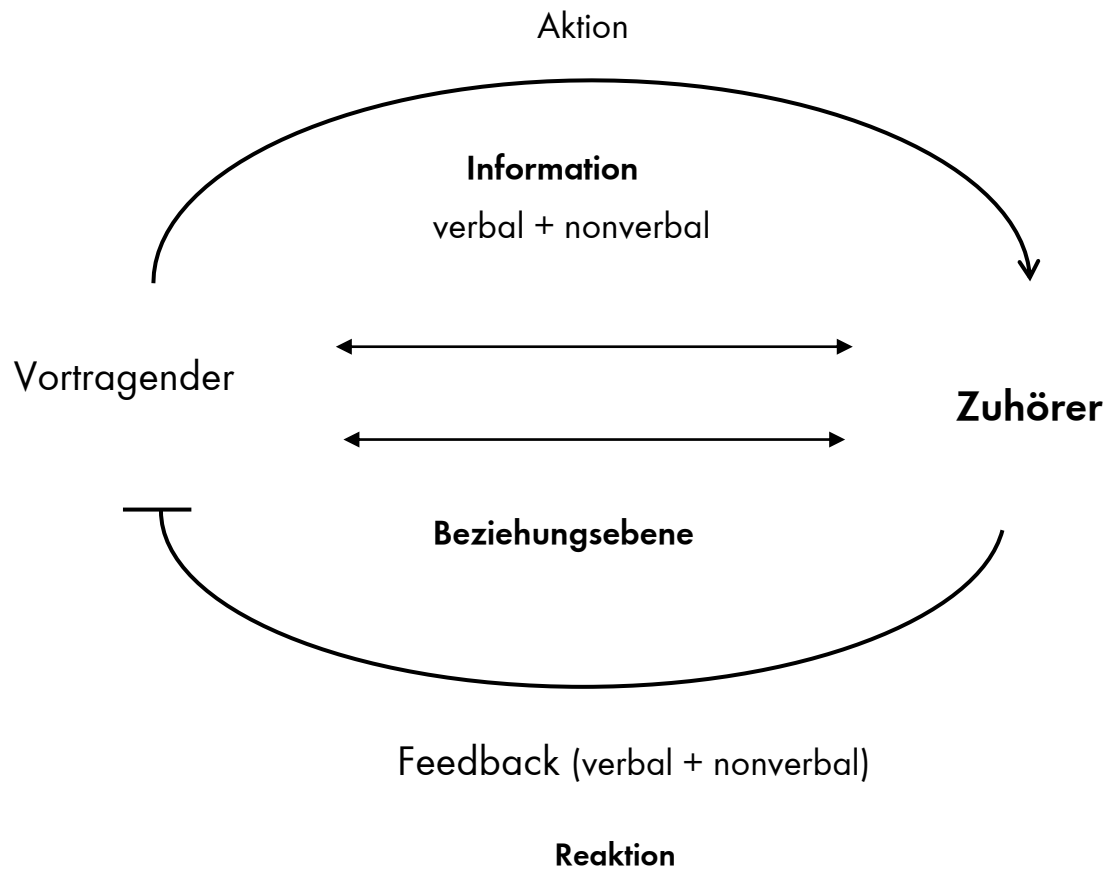
### II. Hauptteil (75 %)

- Info/Ideen/Argumente
- Lage/Problemanalyse
- Ursachenanalyse
- Alternative Lösungen
- Die beste Lösung
- Aufforderung

### III. Schluss (10 %)

- Fazit und Appell und Blick in die Zukunft und Überleitung in die Aussprache

## 6.7 Der Präsentationsprozess



## 6.8 Regeln für eine erfolgreiche Präsentation

- Fremdworte und Abkürzungen auf ein Mindestmaß beschränken
- Geläufige Sprache
- Anschauliche Beispiele/Vergleiche
- Notwendige Fachbegriffe erklären
- Einfach, kurz und klar gegliedert sprechen
- Das Wesentliche hervorheben und wiederholen
- Mäßiges Sprachtempo
- Floskeln und Füllworte vermeiden

- Angemessene Lautstärke
- Deutliche Aussprache
- Optische Medien zuhönergerecht einsetzen
- Unruhige Dauermotorik vermeiden
- Blickkontakt halten
- Freundliche, offene Mimik
- Einzelne Zuhörer namentlich ansprechen
- Pausen einplanen
- Angekündigte Zeiten einhalten
- Verständnisfragen aus dem Teilnehmerkreis zulassen
- Stichwortkonzept als Merkstütze nutzen
- Auf angemessene (dem Teilnehmerkreis/dem Anlass) entsprechende Kleidung achten
- Teilnehmerkreis ernst nehmen
- Teilnehmern aktiv zuhören und ausreden lassen

## 6.9 Fehler beim Präsentieren

- Ziel und „roter Faden“ sind nicht erkennbar
- Mangelnde Aktivierung der Zuhörer
- Unverständliche, sprunghafte Darstellung
- Überladene Grafiken
- Zu viele Grafiken
- „Multi-Media“-Schau
- Fachsprache, die die Zuhörer überfordert/ermüdet

- Zu sachliche, zu wenig lebhaft Darstellung
- Unsicheres Auftreten
- Schlechte Rhetorik

## 6.10 Checkliste - Das Verhalten des Präsentators

### A) Nonverbales Verhalten

- Blickkontakt mit den Zuhörern
- wirkt freundlich (lächeln, positive Formulierungen)
- Aussagen werden gezielt mit Gestiken unterstützt
- Hände sind permanent sichtbar und unterstützen das Gesagte
- wirkt locker und entspannt
- ist engagiert
- richtige Betonung
- spricht moduliert
- spricht in einer der Räumlichkeit angepassten Lautstärke
- spricht im angemessenen Tempo
- legt Pausen ein

### B) Verbales Verhalten

- Spricht frei
- Klare und deutliche Aussprache
- Kurze Sätze (maximal 14-17 Wörter)
- Prägnante Aussagen

- Vermeidet Floskeln und Füllwörter
- Wählt teilnehmeradäquates Sprachniveau
- Anschauliche und verständliche Darstellung
- Teilnehmerbezogene Formulierungen
- Betont Nutzen für das Gremium
- Logischer Aufbau
- Wichtige Passagen werden verbal vorbereitet

## 6.11 Vorbereitung einer Präsentation

Mit einer gründlichen Vorbereitung steht und fällt jede Präsentation. Eine hohe Informationsdichte muss bei der Vorbereitung einer Präsentation gewährleistet sein. Sie ermöglicht eine größere persönliche Klarheit und vermittelt darüber hinaus Sicherheit. Für eine gezielte Visualisierung sollte eine methodisch- didaktische Aufbereitung des Inhalts durchgeführt werden.

**Vorsicht: Nicht zu viel Visualisierung!**

Folgende Teilbereiche sind bei der Vorbereitung einer Präsentation zu berücksichtigen:

<b>Thema</b>	Thema ≠ Ziel
<b>Ziel</b>	klare Zielformulierung
<b>Zielgruppe</b>	Größe der Gruppe <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedürfnisse</li> <li>• Interessen</li> <li>• Erwartungen</li> </ul> ⇒ unter Umständen Soziogramm
<b>Inhalt</b>	Stoffsammlung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selektion des Wesentlichen</li> <li>• Gliederung</li> <li>• Ausgewählte Visualisierung</li> </ul>
<b>Ablauf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eröffnung:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Anlass</li> <li>○ Ziel</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Thema</li> <li>○ Fahrplan</li> <li>• Hauptteil:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Attentionsteps – Konzentration der Teilnehmer</li> <li>○ Abwechslung (Methoden)</li> </ul> </li> <li>• Schluss:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ bleibt in Erinnerung</li> <li>○ Zusammenfassung/Appell/Ausblick/Handlungsaufforderung</li> </ul> </li> </ul>
<b>Organisation</b>	Einladung, Ort, Zeit, Medien, Pausen, Handouts, persönliche Vorbereitung

## 6.12 Organisatorische Vorbereitung einer Präsentation - Checkliste

### Zeitpunkt/Zeitraumen

- Wann soll das Treffen stattfinden?
- Wie lange soll es dauern?
- Wie viele Pausen sind einzulegen und wann?

### Ort und Raum

- Wo soll das Treffen stattfinden (intern/extern)?
- Wie viele Räume werden benötigt (Plenum und Gruppenräume)?
- Sind die benötigten Medien und Hilfsmittel vorhanden, oder müssen sie angeliefert werden?
- Sind die Räume und ggf. Medien für den gewünschten Zeitpunkt reserviert und vorbereitet (Bestuhlung, Ablagetische, Medien ...)?
- Ist für Verpflegung gesorgt?
- Welche Freizeitmöglichkeiten stehen (bei Hotelaufenthalt) zur Verfügung?

### Sitzordnung

- Ist die Bestuhlung ausreichend?
- Kann jeder Teilnehmer von seinem Platz aus den Referenten und seine eingesetzten Medien sehen?



## Medien

- Welche Medien werden benötigt?
- Wie viele Pinwände?  
(Faustregel: eine Pinwand je drei Teilnehmer in der Moderation)
- Wie viele Flip-Charts?  
(In der Regel genügt ein Flip-Chart je Raum.)
- Sind weitere Medien wie Overhead-, Dia-, Filmprojektor, Videoanlage, Videobeamer auf ihre Funktionstüchtigkeit überprüft bzw. vorhanden?
- Bietet der vorgesehene Raum die Möglichkeit zur Verdunklung?
- Wie steht es mit den Stromquellen?
- Sind Verlängerungskabel verfügbar?

## 6.13 Vorbereitung der Präsentationseröffnung - Checkliste

### Wissen Sie ...

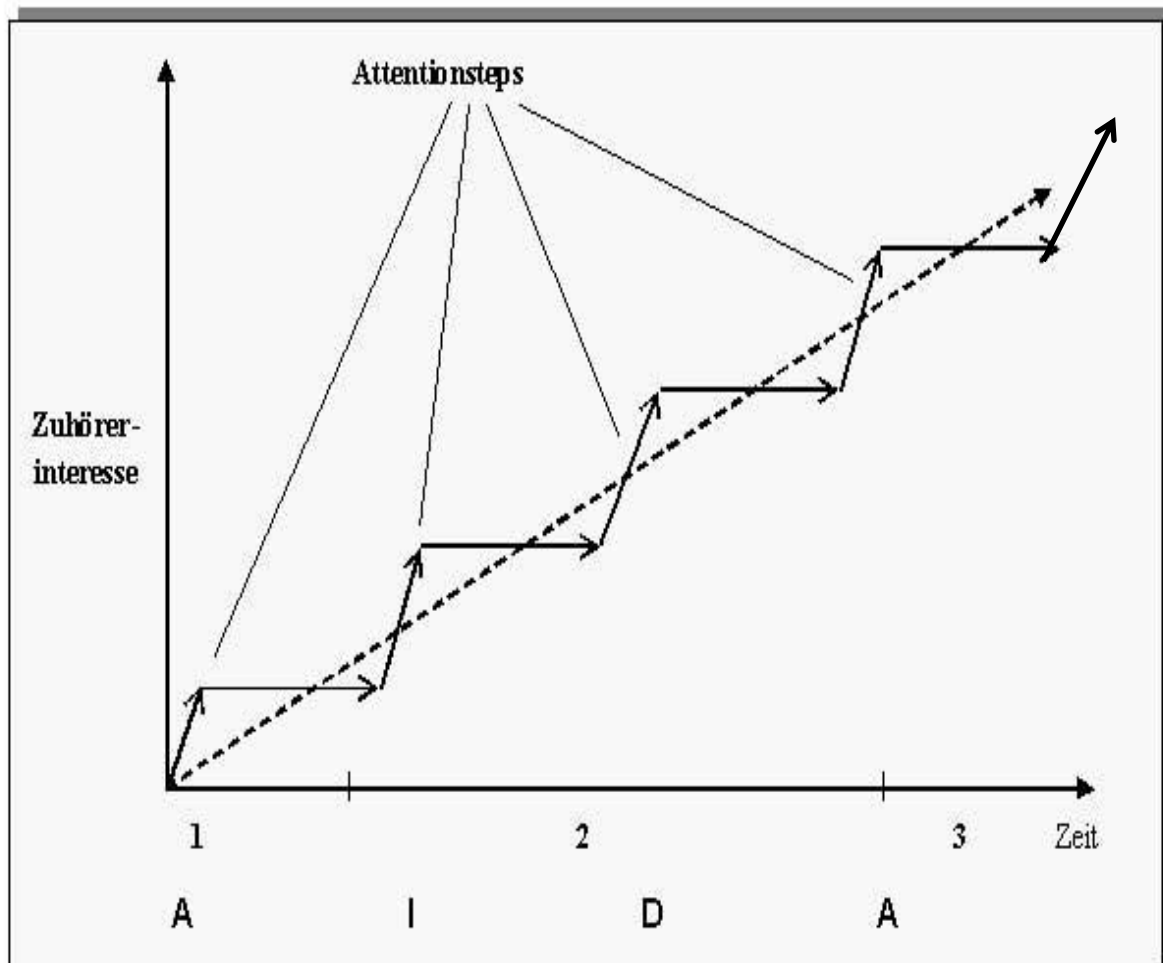
- ... mit welchen Worten Sie die Vorbereitung offiziell beginnen werden?
- ... was Sie zur eigenen Person sagen werden?
- ... wie Sie an den Präsentationsanlass anknüpfen werden?
- ... was Sie zu Anlass, Thema und Zielsetzung der Veranstaltung sagen werden?
- ... welche Punkte Sie in den Fahrplan für die Teilnehmer aufnehmen werden?
- ... ob bzw. wie und wann Sie Unterlagen für die Teilnehmer ankündigen und/oder ausgeben werden?
- ... welche Mittel Sie einsetzen werden, um die Aufmerksamkeit und Bereitschaft der Teilnehmer zum Zuhören zu wecken?

## 6.14 Inhalte spannend aufbereiten - Vortragstechnik

Um Inhalte spannend aufzubereiten können Attentionsteps in einem Vortrag eingebaut bzw. berücksichtigt werden. Ein maßvoller Einsatz ist sinnvoll, d.h. weder zuviel noch zuwenig Attentionsteps einsetzen. Grundsätzlich sollten alle Attentionsteps dem Anspruch niveauvoll und geistreich gerecht werden. Sie sollten nie platt oder primitiv sein.

## 6.15 Was zeichnet einen guten Attentionstep aus?

- Niveauvoll
- Geistreich
- Man muss überzeugt sein
- Nie zu platt



### Beispiele für Attentionsteps

- Exemplarische Beispiele, praktische Umsetzung
- Provokation
- Humor
- aktive Zuhörerbeteiligung
- persönliche Bezüge
- kontrastierend Arbeiten
- Rhetorische Frage
- aktuelle Bezüge - Tagespresse
- Zitate
- Medieneinsatz - Methodenwechsel

## 6.16 AIDA- Formel

Die AIDA- Formel stammt ursprünglich aus der amerikanischen Werbepsychologie und ist inzwischen in vielen Rhetorik-Büchern zu finden.

### **A = ATTENTION (Aufmerksamkeit)**

Aufmerksamkeitsweckung  $\Rightarrow$  die Angesprochenen sollen bewusst zuhören, „herhören“

### **I = INTEREST (Interesse)**

Interesseweckung für die zu behandelnde Sache  $\Rightarrow$  das Thema wird den jetzt Zuhörenden als interessant und für sie wichtig hingestellt

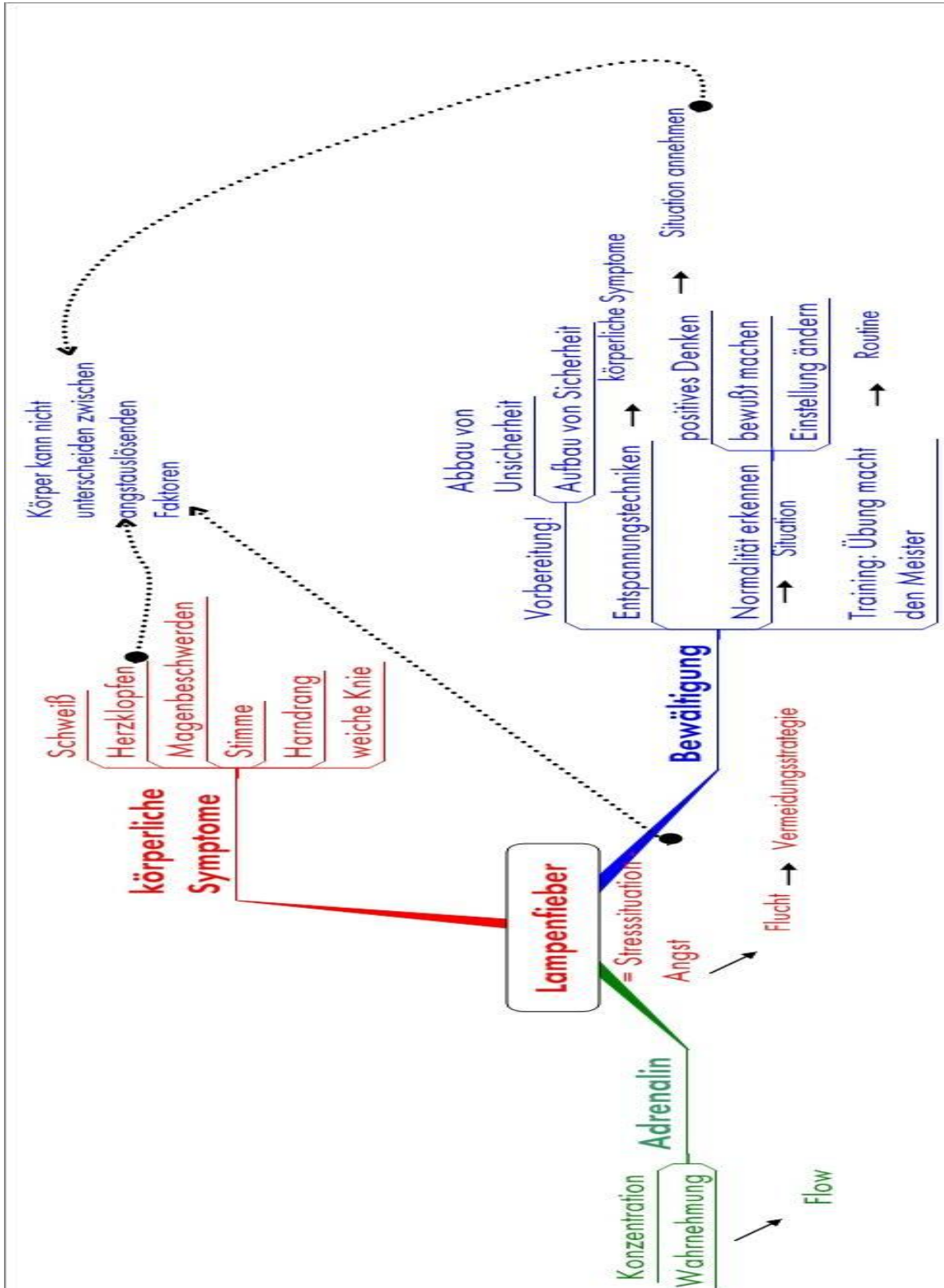
### **D = DESIRE (Wunsch)**

Wunsch nach dem Sollzustand  $\Rightarrow$  hier werden jetzt die Vorteile für die Zuhörer hervorgehoben, ihre Wünsche und Ziele angesprochen

### **A = ACTION (Handlungsauslösung)**

Aufforderung zum Handeln  $\Rightarrow$  in der Appellphase werden die Wünsche der Hörer ganz bestimmten konkreten, erfüllbaren Lösungen zugeführt, die in die gewünschte Handlung münden

## 7 Lampenfieber



## Hilfsfragen bei Lampenfieber:

- Besteht ein realistischer Grund zur Sprechängstlichkeit?
- Welche Nachteile kommen im schlimmsten Fall auf mich zu? Welche Vorteile liefert mir meine Ängstlichkeit?
- Bin ich gut genug vorbereitet?
- Haben mich andere richtig über die Situation informiert?
- Ist meine Selbstwahrnehmung/-einstellung realistisch?
- Neige ich zu Strategien wie Verleugnung („Ich will nichts von Angst wissen!“), Intellektualisieren („Ich erfinde gute Ausreden!“) oder Vermeidung („Ich will gar nicht erst in die Situation kommen!“)?
- Habe ich schon einmal bewusst „Positives Denken“ versucht? (statt negativer Erwartungen werden absichtlich positive eingesetzt)
- Akzeptiere ich, dass bestimmte Symptome auftreten?
- Akzeptiere ich, dass ich manchmal unsicher und nicht „perfekt“ bin?

## 8 Allgemein Moderation

### 8.1 Was ist Moderation?

Vgl. lat. moderare: mäßigen, abwägen; ital. „moderato“: mäßig bewegt;

in der Physik: Moderator als Bezeichnung der Neutronenbremse, mit deren Hilfe die Abbremsung der Neutronen erreicht wird.

Moderation ist ein Handwerk zur Verbesserung der menschlichen Kommunikation. Ausgangspunkt der Moderation ist gleiches Mitspracherecht und Eigenverantwortlichkeit aller Beteiligten.

Ihre wichtigsten Elemente sind:

- Visualisierung
- Gruppenfragetechnik
- Wechsel von Plenum und Kleingruppe

### 8.2 Wozu dient die Moderations-Methode?

Sie strukturiert Problemlösung- und Arbeitsprozesse in Gruppen und ermöglicht damit den Projektmitarbeitern, sich aktiv an der Themenbearbeitung bzw. Problemlösung zu beteiligen.

Dabei unterstützt die Moderationsmethode die Kommunikation in Gruppen, in dem sie Transparenz schafft über Meinungen, Erwartungen, Einstellungen, Bedürfnisse, Befürchtungen, Werte aller Teilnehmer zu den bestehenden Themen/Problemen oder ablaufenden Prozessen innerhalb von Projektgruppen.

### 8.3 Wie entstand die Moderations-Methode?

Ende der 60er Jahre, zur Zeit der Studentenunruhen, wurde nicht nur in Hochschulen, sondern auch in Betrieben, Kommunen und Kirchen der Wunsch von Betroffenen nach mehr Beteiligung an Entscheidungsprozessen laut.

Die alten Methoden ermöglichten jedoch kein gleichmäßiges Mitspracherecht für alle Beteiligten, da die gewohnten Gesprächsstrukturen davon ausgingen, dass es einen Leiter geben musste, der mehr wusste als die anderen und letztendlich auch das Sagen hatte.

Neue Methoden, mit denen es möglich gewesen wäre, mehr Beteiligung und individuelle Mitsprache einzuräumen, existierten jedoch nicht.

In den folgenden Jahren wurden viele Untersuchungen über die Planbarkeit sozialer Prozesse angestellt. Unternehmensberatungen experimentierten mit verschiedenen Methoden, bis sich die heutige Moderationsmethode herauskristallisierte. Sie stellt eine Mischung aus Planungs- und Visualisierungstechnik, aus Gruppendynamik und Gesprächsführung dar.

## 8.4 Ziele der Moderationsmethode:

- Transparenz über Probleme, Prozesse oder Ergebnisse des Projektteams herstellen
- Lösungen für die genannten Probleme gemeinsam erarbeiten
- Akzeptanz für die erarbeiteten Lösungen herstellen
- konkrete Handlungen für die einzelnen ableiten und verabreden
- eine Kommunikationsfördernde Atmosphäre herstellen
- latente Konflikte aufdecken helfen und manifeste Konflikte lösen bzw. für die Problemlösung nutzen sowie
- die Kreativität des Projektteams mobilisieren und
- Konsens zwischen allen Teammitgliedern über die Teil- und Endergebnisse herstellen.

## 8.5 Wo wird die Moderationsmethode eingesetzt?

Die Moderationsmethode ist in jeder Projektarbeitssituation hilfreich, in der mehrere Menschen in einer Gruppe zusammenarbeiten, denn sie ist gut geeignet, einzelne Phasen, zum Beispiel in Besprechungen und Workshops, effektiver und abwechslungsreicher zu gestalten.

Mit Projektsituation ist gemeint:

- Auftragsklärung
- Projektstart
- Projektstatusgespräche
- Projektabschnittsbilanz(en)
- Einbezug von Kunden und Anwendern

- Projektteamentwicklung
- Erfahrungssicherung
- Qualitätssicherung
- Strategiegipfel
- Verbesserungspotentiale

## 8.6 Was ist ein Moderator?

- Ein Diskussionsleiter, der eine Gruppe durch geeignetes
- Methodenangebot zu einem Ergebnis verhilft. Er steuert den Prozess
- ausschließlich methodisch und lässt der Gruppe inhaltlich freie
- Entscheidung. Eine Moderation wird im Idealfall von zwei
- gleichberechtigten Moderatoren durchgeführt. Im amerikanischen
- Englisch ist der Moderator ein „facilitator“, eine Person, die Abläufe,
- menschliche Interaktionen erleichtert.

## 8.7 Die Rolle des Moderators

Seine Aufgabe ist es, den emotionalen und den sachlichen Problemlösungsprozess der Gruppe miteinander in Einklang zu bringen. Das bedeutet, dass der Moderationsprozess selbst die Intuition und die Empathiefähigkeit des Moderators verlangt. Der Moderator versteht sich als Katalysator im Veränderungs- bzw. Problemlösungsprozess und ist damit auch Dienstleister des Projektteams.

- Für den Moderator gelten folgende Verhaltensregeln:
- Zurückstellen eigener Meinungen, Ziele und Wertungen
- Wortbeiträge anderer verbinden. Durch die richtigen Fragen zum richtigen Zeitpunkt sowie durch kurze prägnante Zusammenfassung Ordnung in einen Besprechungsablauf bringen
- Keine Bewertung von Meinungsäußerungen oder Verhaltensweisen
- Aktivieren der Gruppe füreinander und für das Thema



- Versuch, die Gruppenprozesse durch Äußerungen der Gruppe zu verstehen sowie der Gruppe ihr eigenes Verhalten bewusst zu machen
- Die eigenständige Entwicklung des Projektteams ermöglichen und zu dessen Selbststeuerung beitragen
- Keine Methodendiskussion

**„Moderieren heißt nun mal vermitteln! Nicht ich bin wichtig, sondern die Sache, um die es geht!“  
(Nina Ruge)**

Wenn es um das Erarbeiten von konkreten Ergebnissen im Rahmen eines Projektauftrages geht, dient der Moderator diesem Ergebnis, indem er die Projektgruppenmitglieder bei der Zielerreichung methodisch unterstützt. Er hat in diesem Fall neben der Verantwortung für den Prozess auch eine besondere Form der Ergebnisverantwortung.

Damit wird deutlich, dass der Moderator in erster Linie „Motor und Wächter“ des Prozesses ist. Er braucht keinen inhaltlichen Könnens- und Wissensvorsprung zu haben. Er hat keine Allheilmittel oder Patentlösungen in seinem Moderationskoffer, sondern prozess- und methodische Hilfen.

Arthur Young schreibt dazu in seinem Manager-Handbuch: „Als Moderator müssen Sie Ihr Team dazu anspornen, vernünftiges und stützendes Verhalten zu üben. Damit Probleme und Risiken objektiv bewältigt und die individuellen Fähigkeiten der Teammitglieder optimal genutzt werden!“

## 8.8 Das Phasenmodell zur Moderation

von Projektgruppen (basierend auf Mayshofer und Kröger, 1999):

Der Erfolg einer Moderation hängt von folgenden Kriterien ab:

- Eigene Vorbereitung als Moderator
- Organisation des Raumes/der Arbeitsmittel
- Sinnvoller Ablauf (Wechsel von Arbeit und Pausen)
- Zieldefinition
- Zielcontrolling
- Einhalten von Arbeitsphasen (siehe Phasenmodell)

## 8.9 Das Phasenmodell

	Funktion (inhaltlich)	Funktion (atmosphärisch)
1. Phase	<p>Einstieg</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrüßen und Kennen lernen</li> <li>• Anlass und Ziel der Veranstaltung klären (formal und inhaltlich)</li> <li>• Rolle klären</li> <li>• Rahmenbedingungen (Zeitplan/"Spielregeln") vereinbaren</li> <li>• Gegenseitiges Vorstellen</li> </ul> <p>Anwärmen/Thema</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zum Thema hinführen</li> </ul> <p>Funktion (inhaltlich)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• positive Atmosphäre schaffen</li> <li>• Kommunikationsbereitschaft der Gruppe fördern</li> <li>• ankommen</li> <li>• vertraut werden mit ...</li> <li>• Erwartungen/Wünsche transparent machen</li> </ul> <p>sensibilisieren und aktivieren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• atmosphärisch über Anfangshürden hinweg helfen</li> <li>• vertraut werden mit Thema</li> <li>• das Spektrum der Meinungen transparent machen</li> </ul> <p>Funktion (atmosphärisch)</p>
2. Phase	<p>Themenorientierung</p> <p>Erarbeiten (erkennen, sammeln, abgrenzen, strukturieren, ordnen, verdichten) von Themen/ Problemstellungen/Aspekten/Sichtweisen durch die Teilnehmer</p>	<p>Meinungsvielfalt ermöglichen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Einstellung der Gruppe zum Thema/Problem verdichtend transparent machen</li> <li>• Einsicht und Verständnis für andere Sichtweise fördern</li> <li>• Problembewusstsein schaffen</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesse wecken</li> <li>• Teilnehmer aktivieren</li> </ul>
3. Phase	<p>Themenerarbeitung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bearbeitungsprioritäten festlegen</li> <li>• Teilthemen präzisieren</li> <li>• Ursache und Hintergründe klären</li> <li>• Wünsche transparent machen</li> <li>• Themenzielorientiert diskutieren</li> <li>• Lösungsideen entwickeln</li> <li>• Lösungsansätze und Widerstände zum Thema erarbeiten und transparent machen</li> <li>• Entscheidungen vorbereiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einwände ernst nehmen</li> <li>• Kreativität und Visionsdenken fördern</li> <li>• konstruktive Auseinandersetzungen ermöglichen</li> </ul>
4. Phase	<p>Ergebnisorientierung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsequenzen und Auswirkungen von Lösungsideen durchdenken</li> <li>• Lösungen auf Realisierbarkeit abwägen</li> <li>• Entscheidungen treffen</li> </ul> <p>Funktion (inhaltlich)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedenken, Schwierigkeiten gegenüber der Lösungsansätze besprechbar machen</li> <li>• Konsens herstellen</li> </ul> <p>Funktion (atmosphärisch)</p>
5. Phase	<p>Handlungsorientierung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schriftliche Fixierung der von den Teilnehmern erarbeiteten Lösungsansätze in Form von klar definierten Vereinbarungen: Tätigkeitskatalog erstellen</li> <li>• Weiterarbeit an unfertigen Themen sicherstellen</li> <li>• Arbeitsaufträge vergeben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzung absichern</li> <li>• Verbindlichkeit erzielen</li> <li>• Realitätsbewusstsein herstellen</li> </ul>

6. Phase	<p>Abschluss</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meinungsäußerung jedes Teilnehmers zum Verlauf und Ergebnis des Arbeitsprozesses reflektieren und visualisieren</li> <li>• Qualität des Ergebnisses reflektieren</li> <li>• Abschluss finden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zufriedenheits-/Unzufriedenheitsäußerungen (Ergebnisse/Verlauf) ermöglichen und transparent machen</li> <li>• Verabschieden</li> </ul>
----------	---	---

Die wichtigsten Bestandteile einer Moderation sind bestimmte Frage- und Antworttechniken (Methoden/Werkzeuge) und die Visualisierung.

Der Einsatz adäquater Moderationsmethoden erfordert Kenntnisse im Umgang mit dem Phasenmodell und den einzelnen „Werkzeugen“.

Für die Planung einer Kurz-Moderation (Moderation von 0,5 bis maximal 1 Tag Dauer) bietet diese Unterlage die Möglichkeit, sich Anregungen zur Durchführung und Gestaltungsvorschläge zur Visualisierung anzueignen.

Phase/Vorgehensweise	Mögliche Methode
<p>1. Phase</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anwärmen der Gruppe</li> <li>• Begrüßen und Eröffnen der Veranstaltung</li> <li>• Vorstellen der Moderatoren (wenn nicht dem Teilnehmerkreis bekannt)</li> <li>• Rolle der Moderatoren transparent machen</li> <li>• Ziel definieren</li> <li>• Rahmenbedingungen</li> </ul> <p>Vorstellungsrunde zum gegenseitigen (näheren) Kennenlernen der Teilnehmer</p> <p>Stimmungslage/Erwartungen der Teilnehmer klären</p>	<p>Ziel der Veranstaltung (vorbereitetes Flipchart) präsentieren</p> <p>Zeitplan (vorbereitetes Flipchart) vorstellen</p> <p>„Spielregeln“ für das Miteinander präsentieren</p> <p>Gruppenspiegel</p> <p>Paar-Interview</p> <p>Who is who</p> <p>1-Punkt-Abfrage</p>

### 8.10 Gruppenspiegel

Jedes Gruppenmitglied wird gebeten, sich vor der Gruppe in den vorbereiteten Gruppenspiegel einzutragen. Rückfragen sind möglich.

Vorgegebene Kriterien können z. B. sein: Name, Tätigkeit, Funktion, Erwartungen, Stimmung.

Sinnvoll ist es, den Gruppenspiegel für den gesamten Verlauf der Moderation für alle sichtbar aufzuhängen.

Geeignete Situation:	die Teilnehmer kennen sich noch nicht für das gegenseitige Kennenlernen steht nicht viel Zeit zur Verfügung
Dauer:	1 -2 Minuten pro Teilnehmer
Visualisierungsmittel:	pro 8 Teilnehmer 1 Plakat pro Teilnehmer 1 Filzschreiber

### Visualisierung des Gruppenspiegels

Gruppenspiegel			
Name	Tätigkeit	Erwartungen	Stimmung
1.			
2.			
3.			
4.			

### 8.11 Paar-Interview

Die Gruppenmitglieder finden sich paarweise (Kleinstgruppen) zusammen.

Die Paare interviewen sich gegenseitig nach vorgegebenen oder freien Fragestellungen und stellen danach ihren jeweiligen Interviewpartner der Gesamtgruppe anhand von Metaplankarten an der Pinwand vor.

Geeignete Situation:	<p>die Teilnehmer kennen sich wenig oder noch nicht</p> <p>zu Beginn eines Seminars als warm-up</p> <p>die Erwartungen der Teilnehmer sollten eingebracht werden</p> <p>kann im weiteren Verlauf auch zur Problemsammlung oder zu Feedback genutzt werden</p>
Dauer:	<p>10 - 15 Minuten Interviewphase (pro Person 5')</p> <p>2 Minuten zusätzlich für jede Teilnehmer-Vorstellung</p>
Visualisierungsmittel:	Pinwand

Achtung: Nur sinnvoll, wenn die Moderation mindestens 1 Tag dauert, ansonsten zu zeitintensiv!

### 8.12 Who is who

Jeder Teilnehmer zieht im Losverfahren den Namen eines anderen Gruppenmitglieds und stellt diesen, auf Flip-Chart, in einer ihm passend erscheinenden Form bildhaft dar (z. B. als Druckerzeugnis, als Pflanze, als Landschaft, als Symbol).

Anhand der aufgehängten Flip-Charts versuchen die Teilnehmer dann sich zu identifizieren.

Jeder Teilnehmer bekommt die Möglichkeit, sich seine Charakterliste erläutern zu lassen.

Geeignete Situation:	die Gruppe kennt sich bereits etwas näher, ein vertieftes Kennenlernen (Feedback) ist jedoch erwünscht
Dauer:	ca. 30 Minuten
Visualisierungsmittel:	pro Teilnehmer 1 Plakat  Filzstifte

Achtung: Ausschließlich bei mehrtägigen Veranstaltungen sinnvoll!

### 8.13 1-Punkt-Frage

Der Moderator visualisiert eine auf das zu behandelnde Thema abgestimmte Frage mit einer Beantwortungs-Skala, die eine nuancierte Antwort sowohl im positiven als auch im negativen Bereich ermöglicht.

Jeder Teilnehmer erhält einen Klebepunkt und markiert mit diesem den Skalen-Bereich, der seiner Einstellung zu diesem Thema am ehesten entspricht.

Der Moderator bittet die Gruppe anschließend um eine Interpretation der Antwort-Skala und gibt jedem Teilnehmer die Möglichkeit (freiwillig), die Positionierung seines Punktes zu erläutern.

Empfehlenswert ist es, die Äußerungen der Gruppenmitglieder mitzuvisualisieren (z. B. in Sprechblasen), damit bei Bedarf während des Moderationsverlaufes auf sie zurückgegriffen werden kann.

Geeignete Situation:	zur Einstimmung auf ein Thema  zur abschließenden Beurteilung eines Lern- oder Arbeitsprozesses
Dauer:	ca. 5 Minuten
Visualisierungsmittel:	vorbereitetes Plakat  Klebepunkte  Filzstift

## Visualisierungsbeispiele

Wenn ich an dieses Projekt denke, geht es mir

☺	☹	☹
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie wichtig ist das Thema der Veranstaltung aus meiner Sicht?

++	+	-	--

Phase/Vorgehensweise	Mögliche Methode
<p>2. Phase</p> <p>Themenorientierung</p> <p>In dieser Phase der Themenorientierung erarbeiten die Teilnehmer, welche Themen/Probleme für die Gruppe relevant sind.</p> <p>Die Strukturierung der Ideen-Sammlung durch die Teilnehmer führt zur Transparenz und Konkretisierung von Schwerpunkten, als entscheidende Voraussetzung zur Themenerarbeitung oder Problembewältigung.</p>	<p>Tagesordnung</p> <p>Kartenabfrage</p> <p>Zurufabfrage (bzw. Brainstorming)</p> <p>Mehr-Punkt-Frage (Bewertungsfrage mit Themenspeicher)</p>

### 8.14 Tagesordnung

Die Tagesordnung mit allen Teilnehmern aufzustellen, ist die einfachste Form, einen gemeinsamen „roten Faden“ zu erhalten, dadurch werden Transparenz und Konsens über den Ablauf der Veranstaltung geschaffen.



Geeignete Situation:	Projektgruppen, die sich häufiger treffen, z. B. auch bei Statusmeetings
Dauer:	15 Minuten
Visualisierungsmittel:	1 Pinwand Filzschreiber

Tagesordnung			
Themen	Wer	Zeit	Bemerkung
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

„Wer?“ = Derjenige, der das Thema betreut/verantwortlich ist, Einstiegsinfo etc. liefert.

Zeit = Die Gruppe einigt sich darüber, wie viel Zeit jedem Thema zur Besprechung zugestanden werden soll/darf.

Bemerkung = Diskussionsergebnisse/weitere Bearbeitungsschritte/Entscheidungen

## 8.15 Kartenabfrage

Der Moderator stellt den Gruppenteilnehmern eine visualisierte Frage.

Die Teilnehmer schreiben ihre Antworten deutlich lesbar (mit Filzschreiber) auf Metaplan. (Bei moderationsunerfahrenen Gruppen empfiehlt sich, Regeln bekannt zugeben: Stichwortartige Antworten! Für jede Antwort nur eine Karte! Karten nur einseitig beschreiben!)

Der Moderator sortiert die eingesammelten Karten unter Anleitung der Gruppe: er hängt die erste Karte an die Metaplan-Wand und lässt die Teilnehmer beurteilen, ob die zweite dazu passt oder ob sie ein anderes Problem berührt.

Zuordnungskriterien können sein: „Was lässt sich sinnvoll gemeinsam bearbeiten?“ oder „Wofür sind ähnliche Lösungen vorstellbar?“

Immer dann, wenn eine Karte zu keiner der bisherigen passt, wird ein neuer „Klumpen“ (clustern) eröffnet.

Wenn alle Karten geordnet sind, werden die „Klumpen“/Cluster abgeschlossen, d.h. mit einem dicken Filzstift eingerahmt und mit einer Überschrift versehen, die möglichst prägnant den Inhalt der Kartenbeiträge ausdrückt.

Alternative: Bei sehr hoher Teilnehmerzahl und befürchteten Doppelnennungen können die Karten auch von Teilnehmer-Paaren beschriftet werden.

Geeignete Situation:	es sollen anonym Themen/Probleme, Erwartungen und Ideen gesammelt werden, um sie später zu Themen- und Problemkreisen zu sortieren.  Einstieg ins Themen-/Problemfinden
----------------------	---

Dauer:	ca. 30 Minuten
Visualisierungsmittel:	10 - 15 Karten pro Teilnehmer 1 Filzstift pro Teilnehmer ca. 3 Pinwände mit Plakaten 100 Pin-Nadeln

### Visualisierung der Kartenabfrage

Welche Schwierigkeiten treten konkret auf?

1	2	3	4	5

Achtung: Karten nicht übereinander hängen

Keine Karten wegwerfen, auch wenn es zu Mehrfachnennungen kommt, Häufungen müssen sichtbar werden und bleiben

### 8.16 Zurufabfrage

Der Moderator visualisiert eine Fragestellung auf einem Plakat und bittet die Gruppe, ihm alles zuzurufen, was ihr zu dieser Frage einfällt.

Die Beiträge werden vom Moderator kommentarlos mitvisualisiert (vgl. Brainstorming). Erst wenn alle Beiträge gesammelt sind, werden sie geordnet.

Ordnungskriterien und Vorgehensweise entsprechen der Kartenabfrage.

Geeignete Situation:	zur Sammlung von Beiträgen unter gegenseitiger Anregung der Teilnehmer  zur Festigung von Themen- oder Problemschwerpunkten  In Gang setzen eines kreativen Prozesses
Dauer:	ca. 10 Minuten
Visualisierungsmittel:	2 -3 vorbereitete Plakate, die nur Überschriften tragen  Filzstifte

### Visualisierung der Zurufabfrage

Welche Informationen brauchen wir, um dieses Seminar erfolgreich gestalten zu?	
.....	.....
.....	.....
.....	.....

## Blitzlicht

Der Moderator bittet die Teilnehmer, aus der momentanen Situation heraus, ihren Gedanken, Gefühlen und Erfahrungen Ausdruck zu verleihen.

Die Beiträge der Teilnehmer können in Reihenfolge der Sitzordnung oder in beliebiger Reihenfolge erfolgen.

Vor der Durchführung sollte der Moderator auf folgende Regeln hinweisen:

Jeder spricht nur über sich und gebraucht somit die „Ich- statt- man- Regel“

Auf die Äußerung der Teilnehmer sollten keine Antworten oder Gegendarstellungen folgen, weil jeder nur für sich spricht

Für die einzelnen Beiträge gelten keine Zeitbeschränkungen

Geeignete Situation:	<ul style="list-style-type: none"><li>• am Ende eines Seminars / einer Moderation</li></ul> aber auch dann, <ul style="list-style-type: none"><li>• wenn der Moderator den Eindruck hat, dass die Gruppe kaum noch Anteil an der Moderation nimmt</li><li>• wenn in der Gruppe unterschiedliche Interessen verfolgt werden (Anzeichen sind z. B. Nebengespräche, Albernheiten)</li><li>• wenn der Moderator Feedback benötigt, um das weitere Geschehen zu vereinbaren</li></ul>
Dauer:	pro Teilnehmer ca. 1 - 2 Minuten
Visualisierungsmittel:	keine

## Blitzlicht

- Die einfachste Form ist das Blitzlicht, das z. B. mit folgenden Fragen durchgeführt werden kann:
- Was war mir wichtig?
- Was möchte ich wem noch sagen?
- Mit welchen Gefühlen verlasse ich die Veranstaltung?

### 8.17 Mehr-Punkt-Frage (Bewertungsfrage)

Alle Themen, Probleme oder Wünsche, die mittels einer Karten- oder Zurufabfrage geäußert wurden, werden in einen vom Moderator vorbereiteten „Problemspeicher“ oder „Themenkatalog“ übertragen.

Mittels einer Bewertungsfrage teilen die Teilnehmer den gesammelten Themen oder Problemen Rangordnungen zu, die ihren Standpunkt bzw. ihr Interesse verdeutlichen. Damit alle Teilnehmer nach den gleichen Kriterien bewerten, ist es relevant, die richtige Bewertungsfrage zu finden. Kriterien könnten z. B. sein: „Welches Thema interessiert Sie am meisten?“ „Welches Problem wollen Sie zuerst bearbeiten?“

Die Vergabe der Rangordnung durch die Teilnehmer erfolgt mit Hilfe von Selbstklebepunkten. Jeder Teilnehmer erhält zur Bewertung halb so viele Klebepunkte als Themen zur Verfügung stehen. Er hat die Möglichkeit, die Punkte bei einem Thema zu häufeln, um damit starkes Interesse zu bekunden oder sie auf mehrere Themen zu verteilen, um damit sein breit gestreutes Interesse zu verdeutlichen. Der Moderator addiert die Anzahl der Punkte für jedes Thema und überträgt die entsprechende Rangordnung in eine dafür vorgesehene Spalte des Problemspeichers oder Themenkatalogs.

<b>Geeignete Situation:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zum Festlegen von Prioritäten und Reigenfolgen zu Schwerpunkten eines Problemspeichers bzw. eines Themenkataloges</li> </ul>
<b>Dauer:</b>	ca. 10 Minuten
<b>Visualisierungsmittel:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 vorbereitete Plakate</li> <li>Filzstifte</li> <li>Klebepunkte</li> </ul>

## Visualisierung des Problemspeichers oder Fragenkatalogs mittels der Mehr-Punkt-Frage

Problemspeicher

Welches Problem wollen Sie zuerst bearbeiten?

	P	R		P	R
1			5		
2			6		
3			7		
4			8		

Themenkatalog

Welches Thema interessiert Sie am meisten?

Thema	P	R	Thema	P	R
1			5		
2			6		
3			7		

4	8
<b>Phase/Vorgehensweise</b>	<b>Mögliche Methode</b>
<p><b>3. Phase</b></p> <p><b>Themenerarbeitung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erarbeitung und Diskussion von Lösungsansätzen zu Themen/Problemen durch Kleingruppen</li> <li>• Widersprüche und Gemeinsamkeiten identifizieren</li> <li>• Integration aller Teilnehmer in die Problembearbeitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kleingruppen</li> <li>• Gruppendiskussionen</li> </ul>

### 8.18 Kleingruppen-Scenario

Die Teilnehmer bilden Kleingruppen, die aus nicht mehr als 5 Personen bestehen sollten.

Mögliche Kriterien für die Bildung der Kleingruppen können sein: Interesse an einem bestimmten Thema, Funktion des Teilnehmers, Zufall oder auch Sympathie.

Der Moderator empfiehlt eine Diskussionsstruktur (Kleingruppen-Scenario) als Hilfsmittel für zielorientiertes Arbeiten in den Gruppen.

Die Kleingruppen-Arbeit sollte nicht länger als eine Stunde dauern, da ihr Ziel nicht ist, unterschiedliche Auffassungen auszudiskutieren, sondern Widersprüche und Gemeinsamkeiten deutlich werden zu lassen.

Nach beendeter Arbeit präsentieren möglichst zwei Mitglieder jeder Gruppe dem Plenum ihr Ergebnis, wobei sich die Präsentatoren an der visualisierten Diskussionsstruktur orientieren.

Während der Präsentation notieren die Zuhörer Fragen, Ideen und weiterführende Gedanken auf Pin-Karten (als Beiträge zu den Lösungsansätzen, die im Anschluss an die Präsentationen im Plenum diskutiert werden).



<b>Geeignete Situation:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zur zielorientierten Sammlung und Bearbeitung von Problemen, Ideen und Lösungen</li> </ul>
<b>Dauer:</b>	20 – 60 Minuten
<b>Visualisierungsmittel:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 Plakate pro Kleingruppe</li> <li>Pin-Karten</li> <li>Klebepunkte</li> </ul>

### Visualisierung der Diskussions-Struktur (Kleingruppen-Scenario)

Thema: .....

Ist-Zustand

Soll-Zustand

Widerstände

Lösungsansätze

- Erste Schritte -

Thema: Selbständigkeit im Team

Unsere Probleme

Unsere Möglichkeiten

Gemeinsamkeiten

Unterscheidung

## 8.19 Gruppendiskussion

- Diskussionsprozess in der Gruppe in Gang setzen
- Diskussion strukturieren
- Diskussion, deren Struktur vorher nicht klar war, mitvisualisieren
- Struktur identifizieren und, wenn möglich, abbilden

Phase/Vorgehensweise	Mögliche Methode
<b>4. Phase</b>	
<b>Ergebnisorientierung</b>	
<b>5. Phase</b>	
<b>Handlungsorientierung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schriftliche Fixierung der von den Teilnehmern erarbeiteten Lösungsansätze</li> <li>• Arbeitsaufträge an einzelne oder mehrere Personen</li> <li>• Abgestimmtes weiteres Vorgehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tätigkeitskatalog</li> </ul>

**Aus einer Moderation folgen häufiger Ergebnisstadien als absolut klare und unverrückbare Entscheidungen:**

- Ein gewichteter von allen getragener Ergebniskatalog
- Arbeitsaufträge an einzelne Personen oder Untergruppen
- Abgestimmtes weiteres Vorgehen
- Selbstverpflichtungen

- Erreichen von Lernzielen
- Bei gut verlaufenen Moderationen entsteht gegen Ende oft eine euphorische Stimmung, bei der zum Teil Selbstverpflichtungen oder Zeiteinschätzungen vorgenommen werden, die in der Praxis nicht immer durchführbar sind. Es ist deshalb durchaus zulässig, dass der Tätigkeitskatalog nach einer gewissen Zeit von der Gesamtgruppe nochmals überarbeitet wird.
- **Nicht jede Aktivität muss die einhellige Zustimmung der gesamten Gruppe haben. Die Bereitschaft Einzelner, sich für einen bestimmten Sachverhalt einzusetzen, sollte nicht unterdrückt werden.**

<b>Geeignete Situation:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nach beendeter Themen- und Problembearbeitung sollen Folgeaktivitäten festgelegt und abgesichert werden</li> <li>• am Ende einer Problemlösungsklausur soll die Umsetzung der Diskussionsergebnisse vereinbart werden</li> </ul>
<b>Dauer:</b>	In Abhängigkeit von der Zahl der Lösungsansätze  (z. B. bei 5 Lösungsansätzen ca. 1 Stunde)
<b>Visualisierungsmittel:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 - 2 Plakate (mit vorbereiteten Rubriken)</li> <li>• Filzstifte</li> </ul>

## Tätigkeitskatalog

Der Tätigkeitskatalog soll – so konkret wie möglich – die Aktivitäten enthalten, die während der Moderation angeregt werden:

- Aktivitäten festlegen und festhalten
- Verbindlichkeiten festlegen
- Kontrolle (auch Selbstkontrolle/im Sinne eines Maßnahmencontrolling ermöglichen)
- Weitere Vorgehensweise (= nächste Schritte) festlegen

wer?	macht was?	mit wem?	bis wann?	Bemerkung
Nur Anwesende	Tätigkeiten (überschaubare und konkrete Aktivitäten, deren Durchführung realistisch und kontrollierbar ist)	Anwesende/Personen/Organisations-Einheiten, die miteinbezogen werden sollen/müssen	Realistische Zeiteinschätzung	Stichworte

**Achtung!** Diese Phase ist häufig die kritischste und spannendste im Verlauf einer Moderation, weil hier Teilnehmer „Farbe bekennen“ müssen, ob sie sich wirklich engagieren wollen oder nicht. Deshalb ist es wichtig, dass diese Phase ohne Zeitdruck von Seiten der Moderatoren durchgeführt wird.

## Phase/Vorgehensweise

## Mögliche Methode

### 6. Phase

#### Abschluss

- Nach Erstellung des Tätigkeitskataloges sollte den Teilnehmern die Möglichkeit gegeben werden, das auszudrücken, was sie bewegt.
- Emotionale Befindlichkeiten der einzelnen Teilnehmer identifizieren

- Blitzlicht
- Ein-Punkt-Frage

#### Blitzlicht

Der Moderator bittet die Teilnehmer, aus der momentanen Situation heraus, ihren Gedanken, Gefühlen und Erfahrungen Ausdruck zu verleihen.

Die Beiträge der Teilnehmer können in Reihenfolge der Sitzordnung oder in beliebiger Reihenfolge erfolgen.

Vor der Durchführung sollte der Moderator auf folgende Regeln hinweisen:

- Jeder spricht nur über sich und gebraucht somit die „Ich-statt-man-Regel“

- Auf die Äußerung der Teilnehmer sollten keine Antworten oder Gegendarstellungen folgen, weil jeder nur für sich spricht
- Für die einzelnen Beiträge gelten keine Zeitbeschränkungen

<b>Geeignete Situation:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• am Ende eines Seminars/einer Moderation</li><li>• aber auch dann,</li><li>• wenn der Moderator den Eindruck hat, dass die Gruppe kaum noch Anteil an der Moderation nimmt</li><li>• wenn in der Gruppe unterschiedliche Interessen verfolgt werden (Anzeichen sind z. B. Nebengespräche, Albernheiten)</li><li>• wenn der Moderator Feedback benötigt, um das weitere Geschehen zu vereinbaren</li></ul>
<b>Dauer:</b>	pro Teilnehmer ca. 1 - 2 Minuten
<b>Visualisierungsmittel:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• keine</li></ul>

## Blitzlicht

Die einfachste Form ist das Blitzlicht, das z. B. mit folgenden Fragen durchgeführt werden kann:

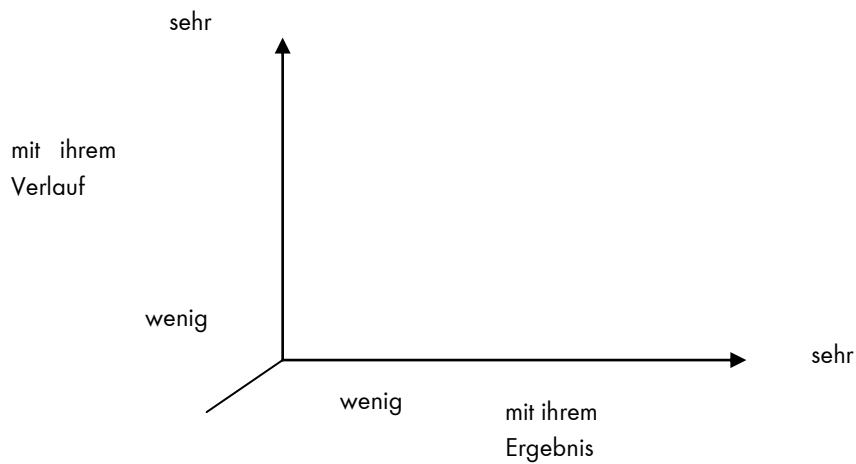
- Was war mir wichtig?
- Was möchte ich wem noch sagen?
- Mit welchen Gefühlen verlasse ich die Veranstaltung?

## 8.20 Ein-Punkt-Frage

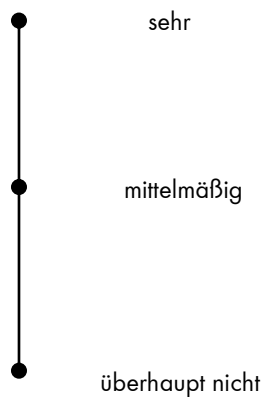
Die Beschreibung dieser Methode ist Bestandteil der Phase Anwärmen/Thema.

### Visualisierung der Ein-Punkt-Frage

Wie zufrieden sind Sie mit dieser Veranstaltung?



Wie zufrieden bin ich mit unserer Zusammenarbeit?



## 8.21 Der Moderationsprozess

Kreativität/Empathie/Timing

### Synergie/Empathie

- Moderation umfasst über die bekannten Aspekte
- Sitzungen leiten
- Zwischenmenschliche Interaktionen erleichtern
- Gemeinsam mit Anderen Ergebnisse erreichen
- hinaus die Aufgabe, Stärken und Schwächen der Beteiligten so zu kombinieren, dass mehr als nur die Summe der Einzelleistungen dabei herauskommt.
- Es geht vielmehr darum, den Mehrwert guter Teamarbeit als Synergieeffekt zu ermöglichen.
- Synergie entsteht durch Optimierung und bedeutet im Falle von moderierten Gruppen u.a.:
- Spannungen abbauen
- Dominanzen mindern
- motivieren
- Stärken kombinieren
- eine positive Arbeitsatmosphäre erzeugen
- Ideen zusammenfügen
- Zeitpunkt e für Interventionen erkennen und nutzen
- „Brücken“ bauen
- Die empathischen Fähigkeiten des Moderators spielen dabei eine wichtige Rolle.

Die Prozessstärke, die sich in diesem Zusammenhang auf die Interaktion, auf den Prozess der zwischen den Teilnehmern stattfindet, um ein Ergebnis zu erreichen, bezieht, drückt sich in der sozialen Kompetenz des Moderators aus.

- aktives Zuhören
- Beherrschen der Fragetechnik
- Flexibilität
- positive Grundeinstellung
- Entschlusskraft
- Zuverlässigkeit
- Mut zur Konfrontation

(Diese Übersicht erhebt keinen Anspruch auf Vollkommenheit!)

## **Timing**

Die Moderation bedarf einer sorgsam systematischen Vorgehensweise.

## **Vorbereitung**

Der logistische Organisationsablauf muss stimmen

### **Im Vorfeld:**

Einladung

Örtlichkeit

Ausstattung des Raums/Sitzordnung

Teilnehmerkreis (Zusammensetzung/Kennntnisstand)

### **Einstieg:**

Begrüßung (Wer begrüßt? Was ist zu sagen?)

Rahmenbedingungen klären

Zeitplan (Modalitäten des Endes der Zusammenkunft klären. Bereitet der vorgesehene Endtermin jemandem Schwierigkeiten?)



## Rollenklärung

(Klärung der Rolle mit den Beteiligten: Was können die Beteiligten vom Moderator erwarten? Was erwartet der Moderator von der Gruppe?) Verdeutlichen, dass Moderator sich als Helfer für die Struktur und den Prozess versteht und dass die Gruppe den Part der inhaltlichen Bearbeitung alleinverantwortlich übernimmt)

## Spielregeln

„Spielregeln sind überflüssig, jedoch genauso unverzichtbar wie ein ‚Guten Tag‘, ein ‚Hallo‘ zur Begrüßung!“

Spielregeln im Sinne von Kommunikationsregeln geben den Rahmen für das Miteinander während eines Workshops/eines Meetings.

Bevor die Beteiligten in das Unterholz des inhaltlichen Arbeitens eindringen ist es notwendig, auf der Meta-Ebene der Kommunikation miteinander zu reden.

Dafür gibt der Moderator den Anstoß, indem er (A): entweder „Spielregeln“ auf einer vorbereiteten Flipchart präsentiert und sich dann mit den Teilnehmern darüber austauscht und ggf. ergänzt oder (B): die Teilnehmer befragt: „Nach welchen Spielregeln wollen wir hier arbeiten?“

Hier eine Zusammenstellung möglicher Spielregeln:

- Störungen haben Vorrang
- Dialog statt Monolog
- Mut zur Äußerung der eigenen Meinung
- Direkte namentliche Ansprache, anstelle von „man“, „wir“, „es“
- Fragen sind erwünscht
- Aktiv zuhören
- Feedback geben ist erwünscht
- Offenheit
- Fairness
- Rauchfreies Arbeiten
- Pausenzeiten einhalten

## Ziel

Das Ziel der Veranstaltung steht entweder bereits fest (Fall A, z. B. bei Folgemeetings) oder wird mit den Beteiligten geklärt (Fall B).

Fall A:

Konsens über das gemeinsame Ziel vor Einstieg in die inhaltliche Arbeit herstellen.

Fall B:

Ziele der Teilnehmer erfragen und anhand eines „Zielplakates“ mitvisualisieren.

Mögliche Fragen:

„Was soll in der zur Verfügung stehenden Zeit erreicht werden?“ (Ergebnis)

„Woran werden wir das Ergebnis messen?“ (Erfolgskriterien)

„Für wen tun wir das?“ (Zielgruppe)

„Wozu tun wir das?“ (Sinn und Zweck)

oder:

„Welches Ziel/welche Ziele soll diese Veranstaltung haben?“

## Timing

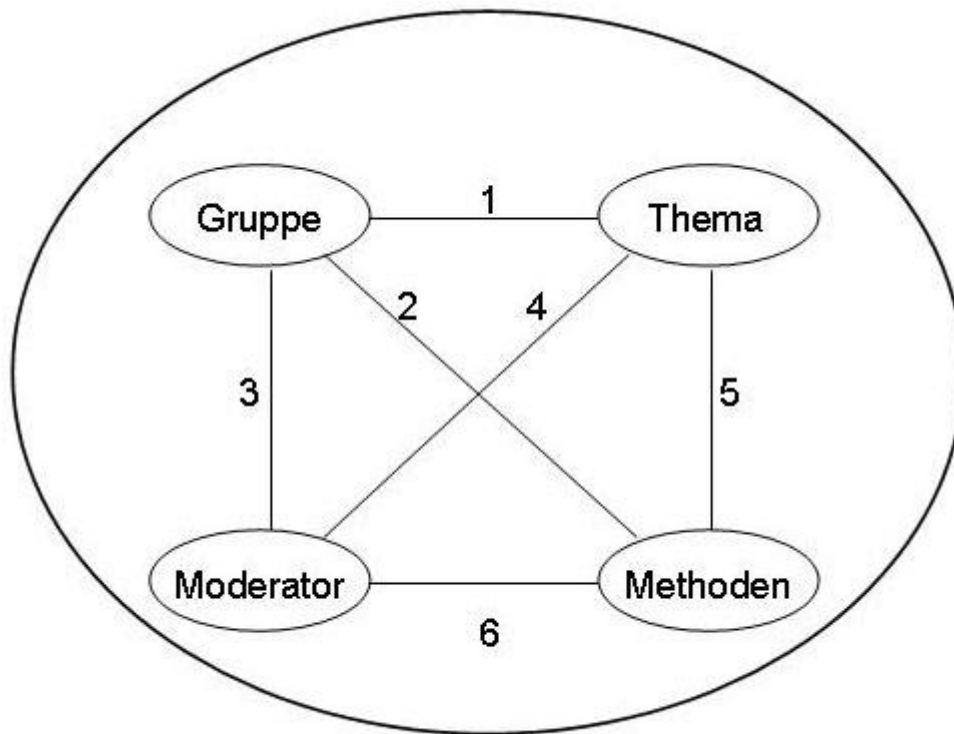
„Wir verlieren die meiste Zeit damit, dass wir Zeit gewinnen wollen!“

Mit einer Aufgabe des Moderators ist es, die Selbstverantwortung der Gruppe für die Zeit zu fördern.

Der Moderator ist nicht ständig der „Wächter der Zeit“. Er behält sie im Auge, indem er auf einen pünktlichen Start, auf das Einhalten der Pausenzeiten achtet und ausschweifende, monologisierende Teilnehmer „stoppt“.

Das Zeitmanagement liegt jedoch in der Verantwortung der Teilnehmer.

## 9 Das Beziehungsgeflecht der Moderation – ein Überblick



In einer Moderation lernen die Mitglieder der Gruppe nicht von einem Lehrer, sondern von sich selbst. Dazu stellt ihnen der Moderator einerseits methodische Hilfen, andererseits seine gruppenspezifische Erfahrung zur Verfügung. Die Beziehungen zwischen Gruppe, Moderator, Methode und Thema lassen sich schematisch als Geflecht darstellen:

### Verhältnis von Gruppe und Thema

- Die Mitglieder der Gruppe besitzen fachliche Kenntnisse zum Thema.  
*Andernfalls:* selbständige Themenbearbeitung ist nicht möglich.
- Das Thema ist für die Gruppe bedeutsam.  
*Andernfalls:* die geforderte hohe Eigenaktivität kommt nicht zustande, da das Thema nicht ausreichend interessiert.

## Verhältnis von Gruppe und Methoden

- Die Gruppe akzeptiert die Moderationsmethode. Falls sie noch nicht bekannt ist, sind die Mitglieder bereit, sie auszuprobieren.  
*Andernfalls:* die Themenbearbeitung wird durch Auseinandersetzungen über die Methode beeinträchtigt.
- Die Methode ist nur geeignet, wenn die persönlichen und inhaltlichen Spannungen in der Gruppe nicht zu hoch sind.  
*Andernfalls:* Zusammenarbeit ist nicht möglich.

## Verhältnis von Gruppe und Moderator

- Die Gruppe akzeptiert den Moderator als Methoden- und Kommunikationsfachmann.  
*Andernfalls:* da die Gruppe immer wieder das Verhalten des Moderators hinterfragt, wird themenbezogenes Arbeiten erschwert.
- Der Moderator akzeptiert die Gruppe als fachkompetent.  
*Andernfalls:* der Moderator mischt sich inhaltlich ein. Es kommt zu Auseinandersetzungen mit den Gruppenmitgliedern; manche empfinden sich als inkompetent beurteilt. Die Teilnehmer ziehen sich zurück oder beginnen (Macht)Kämpfe mit dem Moderator.

## Verhältnis von Moderator und Thema

- Der Moderator besitzt Grundwissen zu dem Thema.  
*Andernfalls:* er kann den Entscheidungsfindungsprozess der Gruppe nicht verfolgen. Daher kann er auch nicht steuernd eingreifen, wenn es nötig werden sollte.
- Das Thema betrifft den Moderator nicht zu stark.  
*Andernfalls:* er hat Probleme sich inhaltlich zurückzuhalten.

## Verhältnis von Thema und Methoden

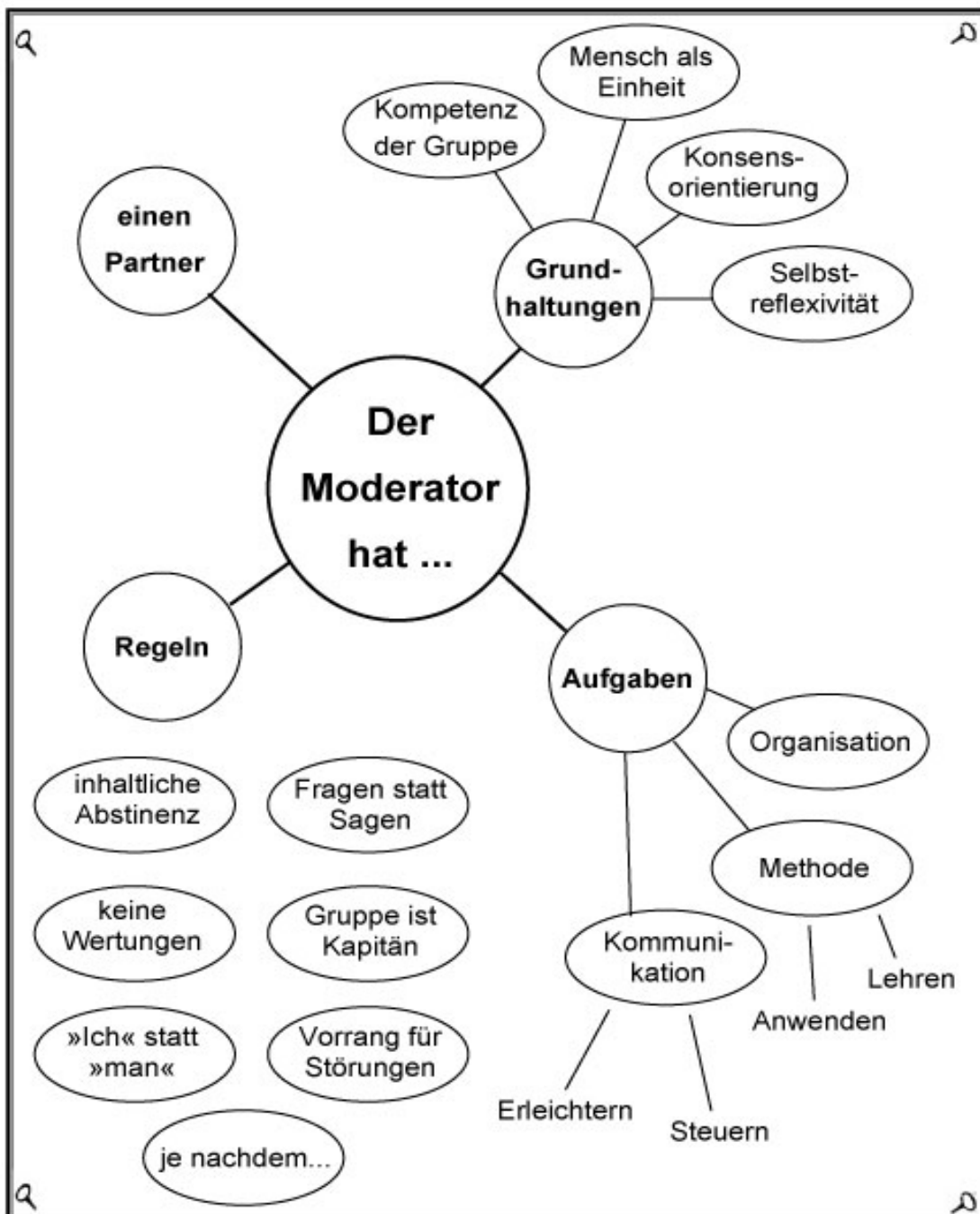
- Die Moderationsmethode ist nicht für jedes Thema sinnvoll anzuwenden. Geeignet ist sie insbesondere, um komplexe Probleme zu durchdringen. Bei einfachen Aufgaben sollte sie nur sparsam angewendet werden.  
*Andernfalls:* der Zeitaufwand ist unangemessen hoch, die Gruppenmitglieder fühlen sich unterfordert.

## Verhältnis von Moderator und Methoden

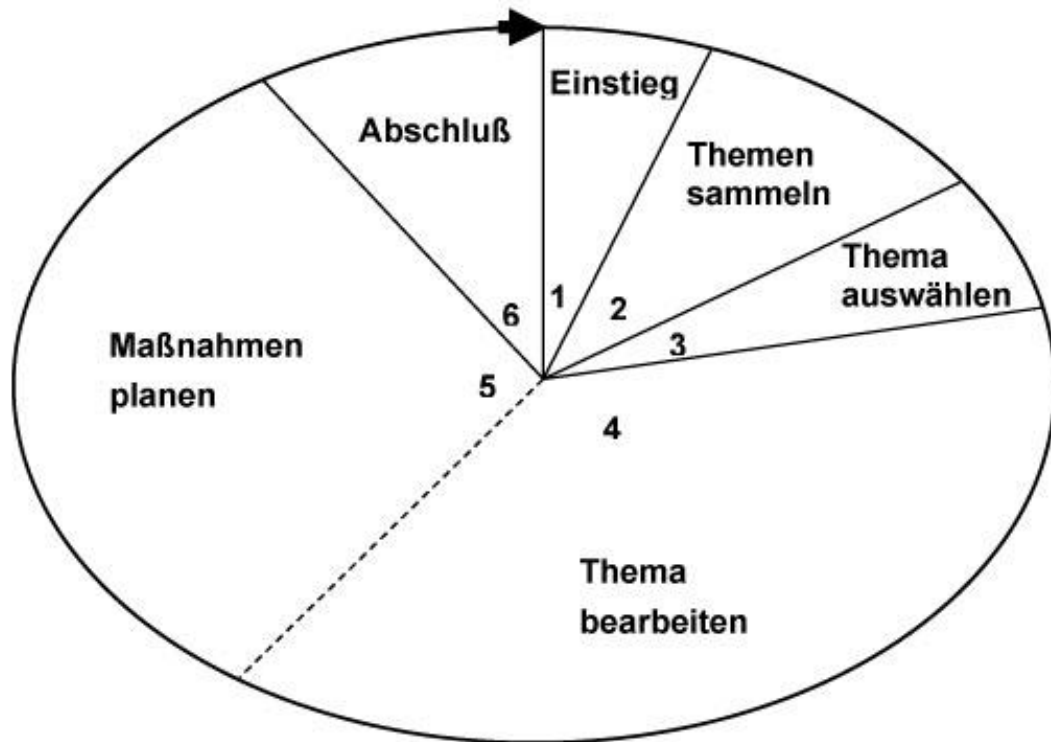
- Der Moderator beherrscht die Methoden.  
*Andernfalls:* er kann die Gruppe nicht ausreichend unterstützen, ihr Ziel zu erreichen.
- Die Methoden passen zur Persönlichkeit des Moderators.

*Anderfalls:* er kann sie nicht überzeugend anwenden. Die Gruppenmitglieder spüren Unstimmigkeiten, wenn sich z.B. der Moderator normalerweise gern in den Vordergrund spielt und sich in der Moderation mühevoll zurückhalten muss. Damit wird vom Thema, das im Mittelpunkt stehen sollte, abgelenkt.

## 9.1 Der Moderator



## 10 Ablauf einer Moderation



### 10.1 Beispiel für ein Moderationsplan

Schritt	Ziel	Methodik	Hilfsmittel	Zeit	Moderator
gesamte Moderation	Beschluss von ersten Maßnahmen zur Verkürzung unserer Lieferzeiten	gesamter Moderationszyklus	1 Moderationskoffer  5 Pinwände,  1 Flip-Chart + Visualisierungen	ca. 3 ½ Std.	Team: A + B
1 Einstieg	Eröffnung gutes Arbeitsklima Hinführung	Ein-Punkt-Abfrage	Vorbereitetes Plakat - visualisiertes Raster - visualisierte Frage	15'	A eröffnet B stellt Frage vor
2 Sammeln	Kennen der Aspekte, über die aus Sicht der Gruppe gesprochen werden muss	Karten-Abfrage	Vorbereitetes Plakat - visualisierte Frage - Reservewände	20'	B steuert A schreibt
3 Auswählen	Festlegen des Themas, das die Gruppe zuerst bearbeiten will	Mehr-Punkt-Abfrage	Vorbereitetes Plakat - Themenspeicher	10'	A moderiert Mehr-Punkt-Abfrage
4 Bearbeiten	Problemanalyse und Finden von Ansatzpunkten zur Problemlösung	Situative Entscheidung: Problem-Analyse-Schema oder Ursachen-Wirkungs-Diagramm	Vorbereitete Plakate - Problem-Analyse-Schema und Ursachen-Wirkungs-Diagramm	90'	B steuert A schreibt

5 Planen	Katalog von Maßnahmen zur Verbesserung der Situation	Maßnahmenkatalog	Vorbereitetes Plakat - Maßnahmenplan	60'	A steuert B schreibt
6 Abschluss	Abschluss der Gruppenarbeit	Stimmungsbarometer	Vorbereitetes Plakat - Barometer - visualisierte Frage	20'	B fasst zusammen A verabschiedet

## 10.2 Besprechungsmoderation – am Beispiel einer Problemlöse-Besprechung

Die Moderationsmethoden können auch für die Besprechung genutzt werden.

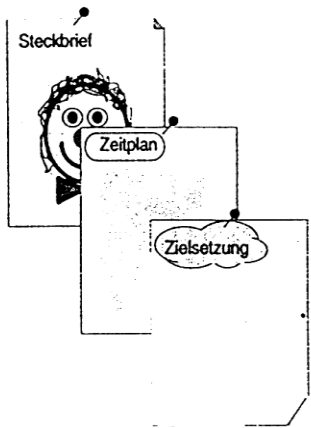
Hier ein Beispiel:

Moderationsschritt	Besprechungsphase	Moderationsmethodik für die Besprechung (beispielhaft)
Einstieg	Eröffnung	Sitzordnung in Halbkreis- oder U-Form. Visualisierung von Thema, Zielsetzung und Vorgehensschritten auf Flip-Chart oder Pinwand; Erwartungsabfrage.
Themen sammeln	Tagesordnung abstimmen	Erstellen eines Themenspeichers durch Visualisierung der Tagesordnungspunkte auf Flip-Chart oder Pinwand per Zuruf.
Thema auswählen	Prioritäten setzen	Mehr-Punkt-Abfrage am Themen-speicher.
Thema bearbeiten	Infos sammeln	Problem-Analyse-Schema
	Lösungsalternativen entwickeln	Problem-Analyse-Schema
	Entscheiden	Mehr-Punkt-Abfrage



Maßnahmen planen	Planung	Maßnahmenplan inklusive Klärung der Protokollfrage
Abschluss	Abschluss	Feedback

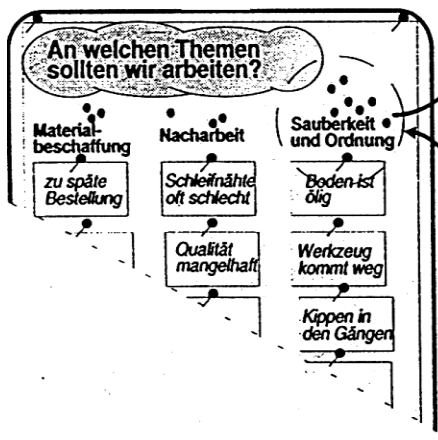
### 1. EINSTIEG / ORIENTIERUNG



### 4. THEMA BEARBEITEN

Sauberkeit und Ordnung		Was können wir tun?	
IST-Stand	Ursachen	notwendige Aktivitäten	mögliche Widerstände
Böden sind z. T. ölig Unfallgefährl.	Rohbleche sind ölig Bodenbeläge z.T. nicht geeignet	Böden öfter reinigen Bodenbeläge erneuern (rutschfest)	Zeitverlust der Mitarbeiter Kosten für Erneuerung Bauabteilung wg. Überlastig.
Kippen in den Containern			

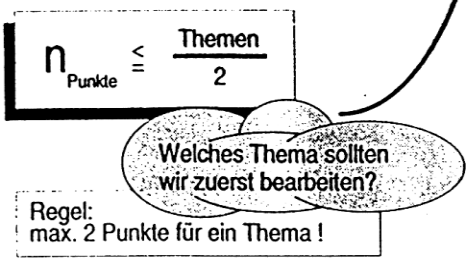
### 2. THEMEN SAMMELN



### 5. MAßNAHMEN PLANEN

MAßNAHMEN		Wer kümmert sich um was?	
Sauberkeit und Ordnung			
was	(bis) wann	wer	mit wem
Reinigung der Böden durch Putzkolonne	ab 15.09.	H. Blau	Abteilungsleiter Grün
Anfrage bei Bauabteilung über	1. 8.	H. Schwarz	

### 3. THEMA AUSWÄHLEN



### 6. ABSCHLUSS

- POSITIV beenden !
- Zusammenfassung
  - Feedback

## 10.3 Moderationszyklus (Beispiel)

## 11 Organisatorische Vorbereitung einer Moderation

### Zeitpunkt/Zeitraumen

- Wann soll das Treffen stattfinden?
- Wie lange soll es dauern?
- Wie viele Pausen sind einzulegen und wann?

### Ort und Raum

- Wo soll das Treffen stattfinden (intern/extern)?
- Wie viele Räume werden benötigt (Plenum und Gruppenräume)?
- Wie groß müssen die Räume sein?
- Sind die benötigten Medien und Hilfsmittel vorhanden, oder müssen sie angeliefert werden?
- Sind die Räume und ggf. Medien für den gewünschten Zeitpunkt reserviert und vorbereitet (Bestuhlung, Ablagetische, Medien ...)?
- Ist für Verpflegung gesorgt?
- Welche Freizeitmöglichkeiten stehen (bei Hotelaufenthalt) zur Verfügung?

### Sitzordnung

- Die für die Moderation typische Sitzordnung ist die Halbkreis-Form ohne Tische. Der Vorteil liegt darin, dass jeder jeden sehen kann und so eine aktive Teilnahme am Gruppengeschehen gefördert wird. Darüber hinaus ist es jedem Gruppenmitglied leicht möglich, nach vorne zu kommen, um z.B. zu punkten. Auf das Anfertigen von persönlichen Notizen kann verzichtet werden, da in aller Regel ein Simultanprotokoll erstellt wird.

### Medien

- Welche Medien werden benötigt?
- Wie viele Pinwände (Faustregel: eine Pinwand je drei Teilnehmer)?
- Wie viele Flip-Charts? (In der Regel genügt ein Flip-Chart je Raum.)
- Sind hinreichend Packpapier und Flip - Chart - Bögen vorhanden?
- Was wird an Moderationsmaterial (Karten, Stifte ...) benötigt?
- Sind weitere Medien (Overhead-, Dia-, Filmprojektor, Videoanlage ...), z.B. für eine Info-Phase, erforderlich?
- Bietet der vorgesehene Raum die Möglichkeit zur Verdunklung?
- Wie steht es mit den Stromquellen? Sind Verlängerungskabel verfügbar?

## 12 Beispielmoderation nach Dauscher

Als Beispiel dient eine Moderation am Fachbereich Sozialwesen einer Fachhochschule. Unter den Studenten ist Unzufriedenheit mit den Studienbedingungen verbreitet. Allerdings ist nicht klar, woran es im Einzelnen liegt; die Ursachenzuschreibungen sind von Student zu Student und von Dozent zu Dozent verschieden.

### Vorgeschichte

Mit einer eintägigen Moderation versucht die Studentenvertretung, Klarheit über die Situation und konstruktive Vorschläge zu ihrer Verbesserung zu bekommen. Auf dieser Basis will sie Initiativen ergreifen, möglichst mit Unterstützung einiger Teilnehmer der Moderation. Eingeladen werden ausschließlich Kommilitonen; damit werden zwar die Dozenten ausgegrenzt, aufgrund der kurzen zur Verfügung stehenden Zeit sollen aber Reibungsverluste durch Konflikte zwischen Studenten und Dozenten, die wahrscheinlich in der Moderation zum Ausbruch kommen würden, vermieden werden.

Die Veranstaltung wird von der Hochschulleitung unterstützt, die Interesse an einem Meinungsbild der Studenten hat. Räume und Materialien werden zur Verfügung gestellt, für Getränke, Mittagessen usw. sorgt die Studentenvertretung selbst.

Die Moderation wird von zwei Studenten übernommen. Insgesamt kommen 17 interessierte Kommilitonen, sechs davon sind aus der Studentenvertretung.

### Einstieg

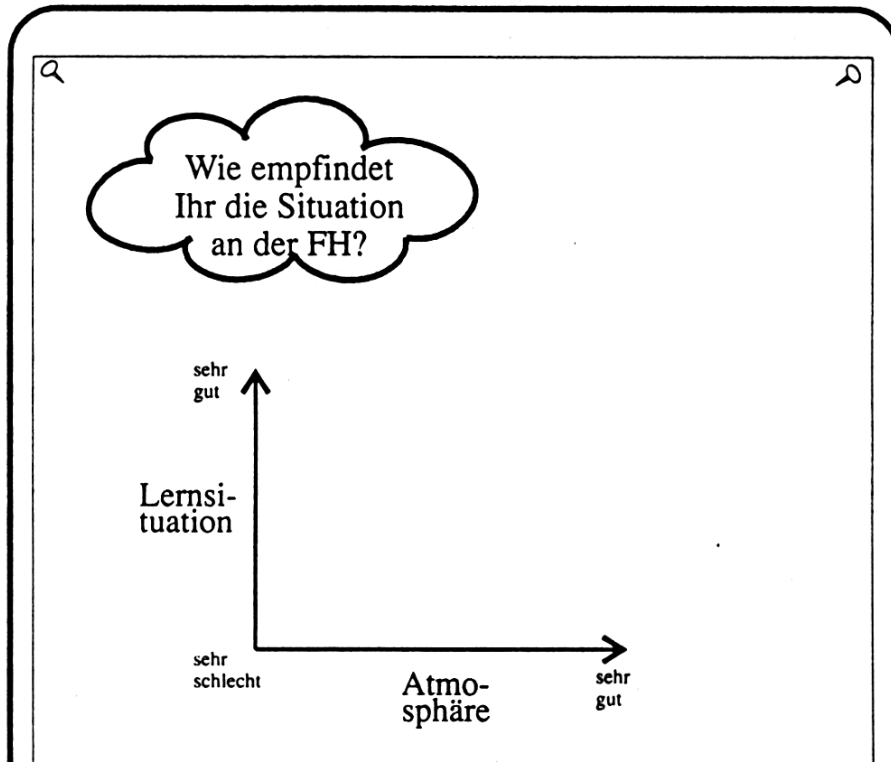
**8.45** Die Moderatoren empfangen die Teilnehmer u. a. mit Kaffee. Sie bitten sie, sich in die aushängenden Gruppenspiegel einzutragen, anhand deren sie sich später den anderen vorstellen sollen. Außerdem lassen sie Namensschilder auf Tesakrepp schreiben, die sich die Studenten auf die Brust kleben.

**9.15** Teilnehmer und Moderatoren stellen sich vor. Die Moderatoren sprechen an, dass die Vorstellungsrunde zwar kurz sei, man sich im Laufe des Tages aber noch besser kennen lernen werde.

**9.50** Die Moderatoren zeigen anhand eines vorgefertigten Plakats kurz die Methode und den geplanten Tagesablauf auf. Außerdem präsentieren sie einen Spielregelkatalog. In ihm hängen die Butler-Regel (»Jeder unterstützt jeden«) und »Kritik nicht an einzelnen Personen, sondern an Sachverhalten festmachen«. Die zweite Regel wird kurz diskutiert, dann akzeptiert.

### Überleitung

**10.00** Als Überleitung zum Thema und zu einer ersten Orientierung über die Gruppenmeinung wird eine Einpunktfraage gestellt:



Das entstandene Bild wird von den Teilnehmern kurz kommentiert.

### Themen sammeln

**10.10** Auf einem Leerplakat wird die Frage gestellt: »Was ärgert/ stört an und in der FH?«. Nachdem die Schreibregeln (»Nur ein Stichpunkt pro Kärtchen«, »Halbsätze verwenden«, »Max. 7 Worte in 3 Zeilen«) im Spielregelkatalog ergänzt wurden, schreiben die Teilnehmer ihre Antworten auf Rechtecke. Die Moderatoren sammeln jeweils nur die zwei Kärtchen ein, die von dem Verfasser für die wichtigsten gehalten werden. Sie erklären, dass diese Einschränkung notwendig sei, um keine zu unübersichtliche Kartenmenge zu bekommen. Wenn aber die Stichpunkte erst einmal sortiert seien, könnten Ergänzungen nachgereicht werden.

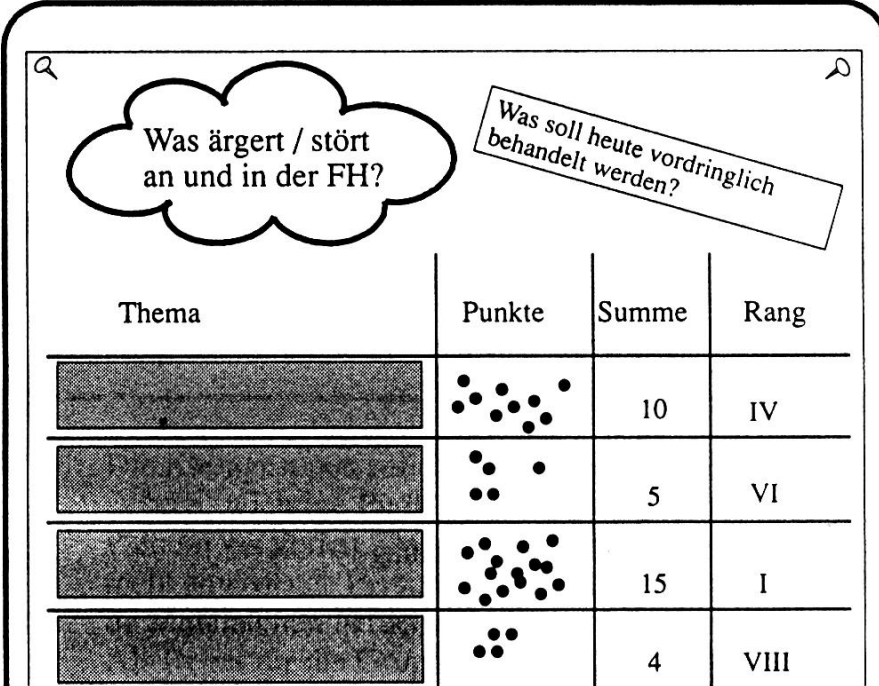
Die Kärtchen werden von der Gruppe sortiert und ergänzt. Auf den Pinwänden bilden sich zehn Cluster.

### 10.50 Pause

**11.05** Die Cluster werden in Themen umformuliert, auf Streifen geschrieben und in einen vorbereiteten Problemspeicher übertragen. Die Themenformulierung wird dabei von Zweiergruppen vorbereitet, dann im Plenum vorgestellt und evtl. überarbeitet.

### Themen auswählen

**11.25** Der Problemspeicher wird ergänzt durch die Frage »Was soll heute vordringlich behandelt werden?«. Jeder Teilnehmer erhält vier Klebepunkte, die er frei auf die Themen seiner Wahl verteilen kann.



Thema	Punkte	Summe	Rang
[shaded]	10 dots	10	IV
[shaded]	5 dots	5	VI
[shaded]	15 dots	15	I
[shaded]	4 dots	4	VIII

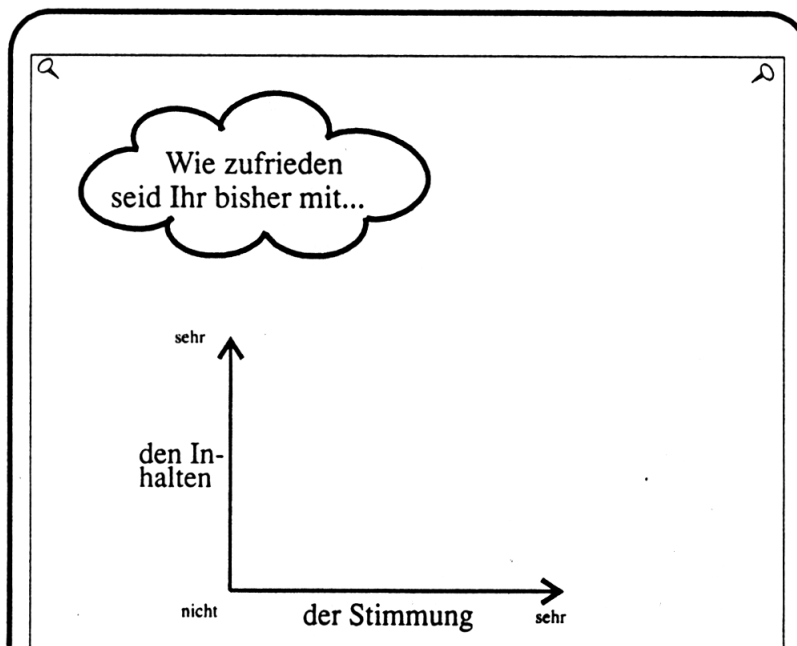
Vier Themen haben sich deutlich von den anderen abgesetzt. Die Moderatoren fragen nach, ob etwas sehr Wichtiges verloren ginge, wenn in Anbetracht der knappen Zeit heute nur noch an diesen weitergearbeitet würde. Die Teilnehmer verneinen.

### Themen bearbeiten

**11.35** Die Regeln für ein Brainstorming werden vorgestellt und im Katalog ergänzt: Quantität geht vor Qualität, Ideen anderer sollen aufgegriffen werden, unsinnige Ideen sind erwünscht, Kritik verboten.

Mit diesen Vorgaben wird zu jedem der ausgewählten Themen ein Mind Map erstellt, in dem Lösungsmöglichkeiten gesucht werden. Dazu ordnen sich die Teilnehmer den ersten beiden Themen zu, die dann in kleineren Gruppen parallel bearbeitet werden. Anschließend stellen sich die Gruppen ihre Ergebnisse kurz gegenseitig vor, ohne sie aber zu diskutieren oder Ergänzungen durch das Plenum zuzulassen. Dasselbe wird mit den anderen beiden Themen wiederholt.

**12.35** Den Abschluss des Vormittags bildet eine Einpunktfrage zur Reflexion der bisherigen Arbeit, deren Ergebnis von der Gruppe kommentiert wird:



**12.50** Mittagspause

**14.00** Ein Plakat für Kleingruppenarbeit wird vorgestellt:

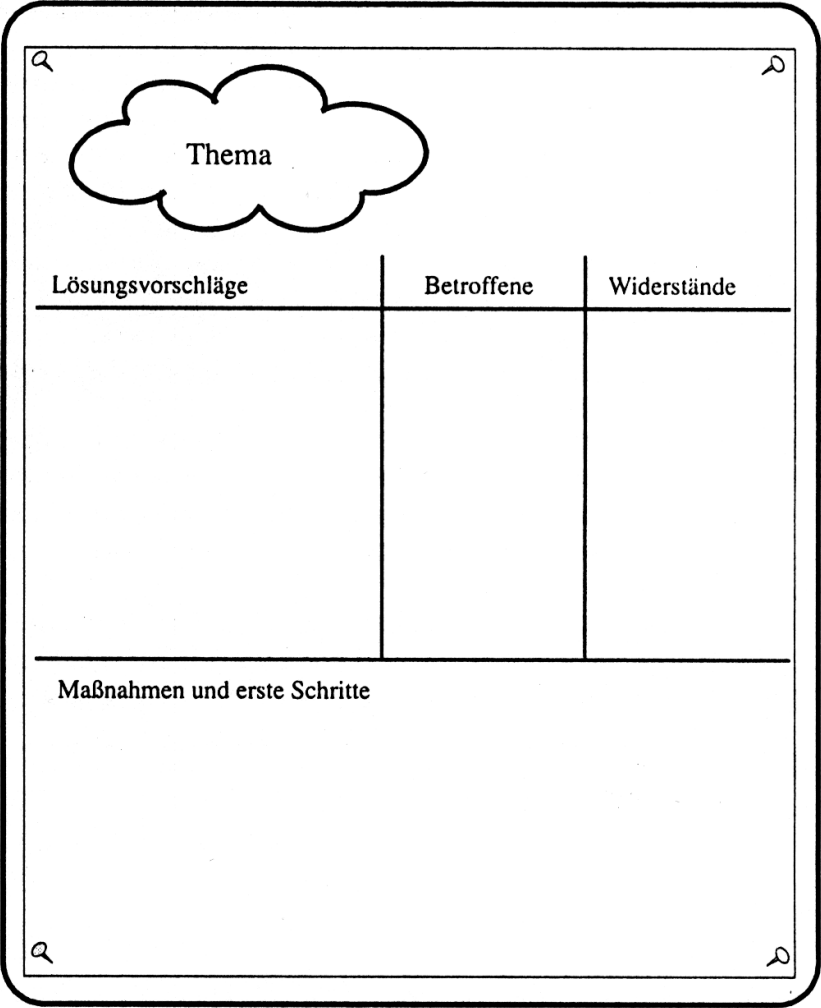
Die Kleingruppen sollen die Ergebnisse der Mind Maps sichten, wichtige Punkte auswählen, bearbeiten und im Plenum vorstellen. Dabei sollen sowohl Forderungen an nicht anwesende Personen als auch selbst zu vollziehende Maßnahmen berücksichtigt werden.

Als Regel für die Gruppenarbeit geben die Moderatoren vor, dass sich die Gruppe nicht in Diskussionen verlaufen sollte; unterschiedliche Meinungen könnten mit einem Blitz versehen werden, so dass Meinungsunterschiede auch für das Plenum sichtbar werden. Ferner sollte viel Platz für Ergänzungen gelassen werden. Statt eines vollen Plakates sollten besser zwei verwendet werden.

Die Teilnehmer ordnen sich vier Kleingruppen zu, indem sie sich zu den Pinwänden stellen, auf denen vorher die Ideen des Plenums gesammelt wurden.

**14.10** Kleingruppenarbeit; zu Beginn gehen die Moderatoren herum, um evtl. vorhandene Nachfragen zu klären.

**15.00** Die ersten beiden Arbeitsgruppen stellen ihre Ergebnisse vor. Die Zuhörer schreiben jeweils sofort, wenn ihnen etwas dazu einfällt, Stichpunkte auf Ovale. Nach jeder Präsentation werden die Ergänzungen in das Plakat gehängt und erklärt. Zusätzlich steht ein Leerplakat bereit, in dem Gedanken festgehalten werden können, die nicht zu dem aktuellen Thema gehören.



Thema		
Lösungsvorschläge	Betroffene	Widerstände
Maßnahmen und erste Schritte		

**15.30** Kaffeepause

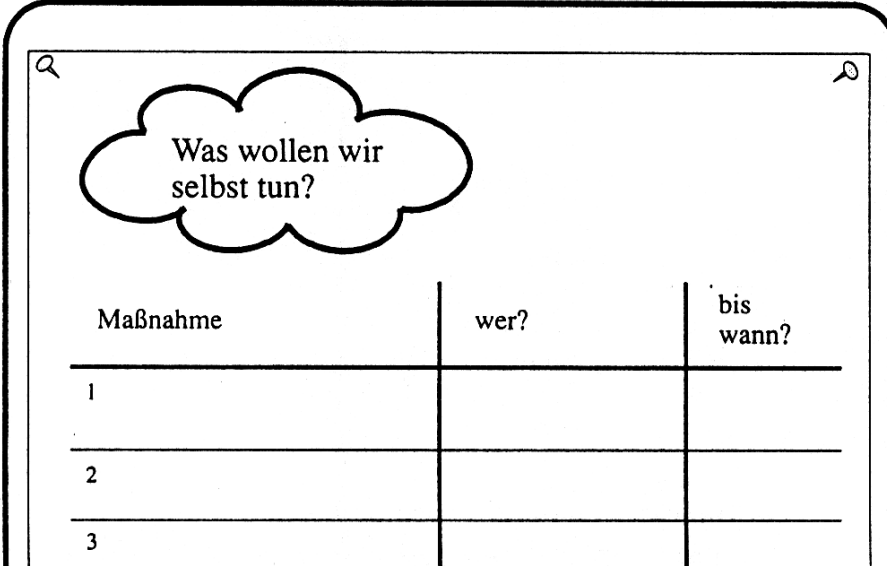
**15.50** Die übrigen Kleingruppenergebnisse werden vorgestellt und ergänzt.



**Maßnahmen planen**

**16.20** Unter der Fragestellung »Welche Maßnahmen sollten vorrangig in Angriff genommen werden?« werden die vorgestellten Aktivitäten – auch zusätzliche Ideen aus dem ehemaligen Leerplakat – mit einer Mehrpunktfrage gewichtet.

**16.30** Die bepunkteten Maßnahmen werden in der Reihenfolge ihrer Gewichtung in zwei vorbereitete Kataloge übernommen, einen Tätigkeits- und einen Forderungskatalog.



Maßnahme	wer?	bis wann?
1		
2		
3		

Der Forderungskatalog enthält die Kategorie »Forderung« statt »Maßnahme«. In ihn werden Aktivitäten eingetragen, die andere ausführen müssten, also etwa die Hochschulleitung.

Die Kataloge werden ausgefüllt. Findet sich bei einer Maßnahme niemand, der sie übernehmen will, so wird sie gestrichen, oder es wird festgelegt, wer einen Ausführenden sucht.

Die Koordinierung der Arbeit; bleibt bei der Studentenvertretung. Sie übernimmt auch die Protokollerstellung, den Versand an die Teilnehmer, die Verbreitung der Ergebnisse, die Weitergabe der Forderungen an ihre Adressaten und die Organisation eines Nachtreffens, für das ein Termin vereinbart wird.

## Abschluss

**17.05** Anhand einer Einpunktfrage wird die Zufriedenheit mit, den Ergebnissen und der Stimmung thematisiert. Dazu wird dasselbe Koordinatenfeld benutzt, das vor dem Mittagessen eingesetzt wurde. Die Farbe der Punkte wird geändert, so dass Zwischen- und Abschlussbeurteilung unterschieden werden können.

Die Moderatoren sprechen die Bedeutung der Abschlussstimmung für die Umsetzung der Ergebnisse an und bedanken sich bei den Teilnehmern für deren Mitarbeit.

## Literaturverzeichnis

ALLHOF, D./ALLHOF, W.(1994): Rhetorik & Kommunikation. Ein Lehr- und Übungsbuch zur Rede- und Gesprächspädagogik, Regensburg.

BÜHLER, CH. (1999): Kommunikation als integrativer Bestandteil des Dienstleistungsmarketing. Eine systematische Analyse der Bedeutung, Wirkungsweise und Gestaltungsmöglichkeiten der Kommunikationspolitik im Dienstleistungsmarketing, Bern/Stuttgart.

BURKHART, R. (1995): Kommunikationswissenschaften – Grundlagen und Problemfelder, Wien/Köln/Weimar.

COBLENZER H./MUHAR F.(1987): Atem und Stimme, Anleitung zum guten Sprechen, Wien.

DAUSCHER, U. (1996): Moderationsmethode und Zukunftswerkstatt, Neuwied.

FUNK, R. (2001): Führen mit Flipchart. managerSeminare, Jan. 2001, Heft 46.

GELB, M. J. (1992): Überzeugend Reden, erfolgreich Auftreten – Mind Mapping und Alexandertechnik, Bremen.

GELB, M. J. (1997): Sich selbst präsentieren – Mit Mind Mapping und Alexandertechnik, Offenbach.

GÜNTHER, U./SPERBER, W. (2000<sup>3</sup>): Handbuch für Kommunikations- und Verhaltenstrainer. Psychologische und organisatorische Durchführung von Trainingsseminaren, München.

KLEBERT, K./SCHRADER, E./STRAUB, W. (1987<sup>2</sup>): KurzModeration, Hamburg.

KLEBERT, K./SCHRADER, E./STRAUB, W. (2002): ModerationsMethode, Hamburg.

MAIER, C. M. (2002): Rhetorik. Web-based Training, Zweibrücken.

MANAGERSEMINARE, Heft 63, Februar 2003.

MOHR, P. (2005): Erfolgreich vortragen und präsentieren, München.

SCHLÜTER, B. (1995<sup>5</sup>): Rhetorik für Frauen – Wir sprechen über uns, Frankfurt.

SEIFERT, J.W. (1996<sup>9</sup>): Visualisieren, Präsentieren, Moderieren, Offenbach GABAL.

WAGNER, R. W. (1997<sup>7</sup>): Grundlagen der mündlichen Kommunikation. Sprechpädagogische  
Informationsbausteine für alle, die viel und gut reden müssen, Regensburg.

WATZLAWICK, P./BEAVIN, J. H./JACKSON, D. D. (2000<sup>10</sup>): Menschliche Kommunikation. Formen,  
Störungen, Paradoxien, Bern.

ZEHETMEIER W. (1986): Richtig Sprechen. Lehr- und Übungsbuch zur deutschen Hochlautung, München.

## **Anhang – Arbeitsmaterialien**

## Beobachtungsbogen – Verbales und Nonverbales Verhalten

### Nonverbales Verhalten

- Haltung und Auftreten
- Gestik
- Mimik
- Blickkontakt
- Sonstiges

### Verbales Verhalten

- Stimme und Stimmlage
- Aussprache (Dialekt, Sprachverständlichkeit)
- Lautstärke
- Sprechgeschwindigkeit, Pausen
- Modulation der Stimme
- Sonstiges

## Steuerelemente für Bildschirmpräsentationen

Bei der Vorführung einer Bildschirmpräsentation in voller Bildschirmgröße können Sie die folgenden Tastenkombinationen verwenden.

Verfahren	Zweck
Drücken Sie N, EINGABETASTE, BILD-AB, NACH-RECHTS-TASTE, NACH-UNTEN-TASTE oder LEERTASTE (oder klicken).	Ausführen der nächsten Animation oder Wechsel zur nächsten Folie
Drücken Sie P, BILD-AUF, NACH-LINKS-TASTE, NACH-OBEN-TASTE oder RÜCKTASTE.	Ausführen der vorangegangenen Animation oder Wechsel zur vorhergehenden Folie
Geben Sie die Foliennummer ein, und drücken Sie dann die EINGABETASTE.	Wechseln zur Folie <Nummer>
Drücken Sie B oder Punkt.	Anzeigen eines schwarzen Bildschirms oder Zurückkehren von einem schwarzen Bildschirm zur Bildschirmpräsentation
Drücken Sie W oder Komma.	Anzeigen eines leeren Bildschirms oder Zurückkehren von einem leeren Bildschirm zur Bildschirmpräsentation
Drücken Sie S oder Plus-Zeichen.	Anhalten einer automatischen Bildschirmpräsentation oder erneutes Starten
Drücken Sie ESC, STRG+PAUSE oder Bindestrich.	Beenden einer Bildschirmpräsentation
Drücken Sie L.	Löschen von Notizen auf dem Bildschirm
Drücken Sie H.	Wechseln zur nächsten



Drücken Sie E.

Drücken Sie O.

Drücken Sie M.

Halten Sie beide Maustasten für zwei Sekunden gedrückt.

Drücken Sie STRG+P.

Drücken Sie STRG+A.

Drücken Sie STRG+H.

Drücken Sie STRG+U.

Drücken Sie UMSCHALT+F10 (oder klicken Sie mit der rechten Maustaste).

TAB

UMSCHALT+TAB

EINGABE, wenn ein Hyperlink markiert wurde

ausgeblendeten Folie

Testen mit neuen Einblendezeiten

Testen mit den ursprünglichen Einblendezeiten

Testen mit Einblenden durch Mausclick

Zurückkehren zur ersten Folie

Wiedereinblenden eines verborgenen Zeigers und/oder Umwandeln des Zeigers in einen Stift

Wiedereinblenden eines verborgenen Zeigers und/oder Umwandeln des Zeigers in einen Pfeil

Sofortiges Ausblenden von Zeiger und Schaltfläche

Ausblenden von Zeiger und Schaltfläche in 15 Sekunden

Anzeigen des Kontextmenüs

Wechsel zum ersten bzw. nächsten Hyperlink auf einer Folie

Wechsel zum letzten bzw. vorhergehenden Hyperlink auf einer Folie

Ausführen des "Mausclick"-Verhaltens





des markierten Hyperlinks

UMSCHALTASTE+EINGABETASTE, wenn ein Hyperlink markiert wurde

Ausführen des "Mauskontakt"-Verhaltens des markierten Hyperlinks

Tipp: Während einer Bildschirmpräsentation können Sie F1 drücken, um eine Liste der Steuerelemente einzublenden.

## Führen mit Flip-Chart

Alle Manager müssen es tun, jeder glaubt, dass er´s kann, doch kaum einer kann es wirklich:

Moderieren. Das Verfahren zur Steuerung von Teamsitzungen beinhaltet Techniken und Regeln,

die erlernt werden wollen. Moderationstrainer Rüdiger Funk zeigt, welche.

managerSeminare C Heft 46 C Januar 2001 49

„Viele gehen hinein, nichts kommt heraus.“ Ein Witz über Arbeitssitzungen, an dem viel Wahres ist: Zu oft laufen Konferenzen, Besprechungen und Workshops schief. Gründe dafür gibt es viele: Die Gruppenmitglieder verfolgen unterschiedliche Ziele, die Sitzung verläuft ohne Konzept, die Ideen der Beteiligten werden heruntergemacht, alle reden durcheinander. Kein Wunder, dass in vielen Unternehmen ein regelrechter Überdross an Konferenzen, Sitzungen, Workshops oder Besprechungen grassiert. Dabei können Gruppenentscheidungen äußerst wertvoll sein – die unterschiedlichen Kompetenzen der Mitarbeiter sind schließlich ein gefragtes Gut. Eine Möglichkeit, Gruppen dazu zu bringen, zielgerichtet und effizient zu arbeiten, ist die Moderation. Fälschlicherweise wird als solche oft jede beliebige Steuerung oder Führung von Gesprächsprozessen verstanden. Doch das ist nicht im Sinne der Erfinder. Den Begründern der Moderationsmethode – Ausgangspunkt war in den 60er und 70er Jahren das Quickborner Team und die Nachfolgesellschaft Metaplan – ging es darum, die Gruppenmitglieder in den Mittelpunkt treten zu lassen. Entsprechend entwickelten sie mit der Moderation eine Methode, die die Teilnehmer aktiviert, ihren Willen zu äußern und ihr Wissen sowie ihre Interessen in den Entscheidungsprozess einzubringen. Der Moderator hat den Part, der Gruppe zu helfen, ihre Inhalte konzentriert, effizient und eigenverantwortlich zu verfolgen. Er unterstützt die Teilnehmer, in möglichst störungsfreiem Umgang zu praxisorientierten Lösungen zu finden. Dabei nimmt er sich selbst zurück und verhält sich völlig neutral.

### Moderieren versus Leiten

Die Moderation ist also nicht mit dem Leiten einer Besprechung zu verwechseln. Das klassische Verhältnis Leiter-Gruppe lässt sich vereinfachend so darstellen, dass der Leiter die volle Verantwortung für Ablauf und Inhalte einer Sitzung übernimmt. Er bestimmt, was wann mit welchem Ziel bearbeitet wird, engagiert sich inhaltlich und vertritt häufig vehement eigene Interessen. Er ist der Fahrer eines Busses, der die Richtung und Geschwindigkeit vorgibt und dafür verantwortlich zeichnet, dass alle zu einer bestimmten Zeit am Zielort ankommen.

## Zehn Verhaltensregeln für Moderatoren

Der Moderator...

- stellt seine eigenen Ziele, Wertungen und Meinungen zurück. Er bewertet weder Meinungsäußerungen noch Verhaltensweisen. Inhaltlich gibt es für ihn kein „richtig“ und kein „falsch“. Er konkurriert nicht mit den Teilnehmern um Sachfragen.
- nimmt alle Teilnehmer ernst, zeigt allen gegenüber die gleiche Wertschätzung, bevorzugt oder benachteiligt niemanden. Bei der Bearbeitung von Konflikten vermeidet er es, Partei zu ergreifen.
- achtet darauf, dass alle ihre Meinungen, Ideen und Ansichten vertreten können. Er sorgt dafür, dass auch die Ruhigen und Schweigsamen Gelegenheit bekommen, am Arbeitsprozess aktiv teilzunehmen.
- hat ständig das Ziel der Sitzung oder einzelner Phasen im Auge und signalisiert der Gruppe Abweichungen vom Weg zur Zielerreichung.
- ermutigt die Gruppe, Regeln für einen fruchtbaren Umgang miteinander zu vereinbaren.
- versucht, der Gruppe ihr Verhalten bewusst zu machen, so dass die Mitglieder mit Störungen und Konflikten angemessen umgehen können.
- nimmt eine fragende Haltung ein. Durch Fragen öffnet und aktiviert er die Gruppe für den Gedankenaustausch untereinander.
- hört überwiegend zu und spricht selbst wenig. Er versucht, den Austausch zwischen den Gruppenteilnehmern zu unterstützen. Dabei stellt er nicht sich selbst in den Mittelpunkt, sondern die Kompetenz der Teilnehmer, das Thema und das Ziel.
- wiederholt für die Teilnehmer Äußerungen, Themen, Meinungen der Gruppe, und zwar immer dann, wenn er dadurch den Arbeitsprozess erleichtern, transparent machen oder vorantreiben kann.
- visualisiert, visualisiert, visualisiert.

Funk, Christian Arnold: Gekonnt moderieren, Beltz Verlag Weinheim u. Basel 2000

Der Moderator dagegen vertraut auf die Souveränität und Kompetenz der Gruppe und ihrer Mitglieder. Er ist inhaltlich unparteiisch, d.h. er behält seine eigene Meinung für sich und trägt dazu bei, dass alle Aussagen der Mitglieder gleichrangige Bedeutung finden. Es ist ihre Sitzung, deren Ergebnis sie verantworten. Der Moderator achtet die Entscheidungen der Gruppe und unterstützt die Mitglieder methodisch auf dem Weg zur Zielerreichung – was durchaus zügig und mit straffem Zügel erfolgen kann. Im Gegensatz zur Besprechungsleitung ist der moderierte Arbeitsprozess darauf ausgerichtet, ein hierarchiefreies Klima zu erzeugen. Die Rolle des Moderators und die Regeln des Verfahrens sind so angelegt, dass niemand in der Gruppe bevorzugt oder benachteiligt wird und jeder Einzelne die Möglichkeit hat, aktiv teilzunehmen. Beide Methoden – Moderation wie Besprechungsleitung – haben in der betrieblichen Praxis ihren Platz. Die Besprechungsleitung ist angesagt, wenn viele Tagesordnungspunkte mit unterschiedlicher Zielrichtung auf dem Plan stehen, wenn die Zeit drängt und es für die Gruppe wenig Entscheidungsspielraum gibt. Moderierte Sitzungen eignen sich erfahrungsgemäß besonders, wenn etwas Neues zu erarbeiten ist, eine Gruppe also aus sich heraus ein Ergebnis produzieren soll. Kreativität ist gefragt, Überraschungen sind nicht ausgeschlossen. Für solche Prozesse braucht es Zeit – mindestens ein bis zwei Stunden, meist jedoch deutlich mehr als bei gewöhnlichen Besprechungen üblich. In der Unternehmenspraxis bietet sich die Moderation z.B. für Teamsitzungen an, in denen es um die Optimierung des Services oder die Entwicklung neuer Produkte, Vertriebswege oder Qualitätsstandards geht; sie ist aber auch in Routinebesprechungen oder Krisensitzungen einsetzbar. In moderierten Sitzungen werden alle Teilnehmer an der Lösungssuche beteiligt, so dass das Wissen und die Kreativität unterschiedlicher Persönlichkeiten genutzt wird – was die Qualität der Ergebnisse erhöht. Zu einem zufrieden stellenden Output trägt auch die Versachlichung von Konfliktsituationen bei, die während dem Arbeitsprozess auftreten können: Angeleitet vom Moderator gelingt es der Gruppe meist, auch bei Störungen immer wieder ihre volle Leistungsfähigkeit herzustellen. Die Arbeitsergebnisse finden bei den Teilnehmern zudem eine hohe Akzeptanz. Jeder hat ja seinen

Beitrag hierzu geleistet, ohne in irgendeiner Form benachteiligt worden zu sein. Im Idealfall tragen alle Gruppenmitglieder die Ergebnisse gleichermaßen – und das verspricht gute Realisierungschancen.

## **Das Know-how des Moderators**

Die Stärken der Moderation machen das Verfahren so attraktiv, dass sich immer mehr Führungskräfte mit der Methode vertraut machen. Das gelingt jedoch nicht von heute auf morgen. Moderieren muss trainiert werden – auch wenn der Ablauf des Verfahrens dem Verlauf anderer Gruppenarbeitsprozesse sehr ähnelt: Auf die

Begrüßung und Eröffnung hin werden die Ziele für die Sitzung erörtert und festgelegt, wie zur Zielerreichung vorgegangen werden soll. In der Hauptphase formuliert die Gruppe Probleme, sammelt Informationen, schlägt erste Lösungen vor und überarbeitet diese. Dann bewerten die Teilnehmer Lösungen wie Maßnahmen und wählen aus, was in die Praxis umgesetzt werden soll. In der Endphase erarbeiten sie einen konkreten und für alle verbindlichen Aktionsplan. Die Moderationsmethode hält für jede Phase verschiedene Verfahren bereit, die den Arbeitsprozess unterstützen. Dazu gehören unter anderem das Karten-Antwort-Verfahren, die moderierte Diskussion, das Gewichtungungsverfahren, die Kleingruppenarbeit, das Blitzlicht sowie Kreativitätstechniken. Wer Sitzungen moderieren möchte, sollte daher möglichst viele verschiedene Verfahren durchführen können und wissen, welches sich zum jeweiligen Zeitpunkt des Geschehens am besten eignet – also: das Karten-Antwort-Verfahren beispielsweise zum Einholen von Themenvorschlägen, das Gewichtungungsverfahren zum Festlegen der Reihenfolge für die Themenbearbeitung, die Kleingruppenarbeit oder moderierte Diskussion zur Behandlung der Themen und das Blitzlicht zum Erfassen von Stimmungen. Nicht nur auf Grund der vielen Arbeitsmethoden will das Moderieren gelernt sein: Ein Moderator muss auch ein guter Visualisierer sein. Im Gegensatz zum Besprechungsleiter, der in der Regel nur nebenbei für sich einige Notizen macht, hält der Moderator Ideen, Meinungen, Lösungsvorschläge, Zwischenergebnisse und Pläne der Gruppe so vollständig wie möglich und für alle sichtbar fest. Dazu sollte er neben Altbewährtem wie Flipchart, Kärtchen und Folien auch neue Visualisierungstechniken nutzen. So ist es zum Beispiel vorteilhaft, wenn er mit Pinwand-Kopierer und Digitalkamera umgehen kann.

## **Beobachten, Spiegeln, Rückmelden**

Vor allem aber sollte der Moderator ein Kommunikationsfachmann sein. Als solcher braucht er ein Gespür für das, was während des Arbeitsprozesses auf der Beziehungsebene abläuft. Eine feine Antenne sowie Beobachtungsgabe helfen ihm, Störungen bereits zu erkennen, bevor diese die Sacharbeit beeinträchtigen. Wenn der Moderator zum Beispiel merkt, dass Teilnehmer aneinander vorbeireden, einzelne Beiträge nicht ernst nehmen oder Meinungsverschiedenheiten zu persönlichen Angriffen auszuarten drohen, muss er die Aufmerksamkeit der Gruppe auf die Situation lenken können und sie dazu bringen zu prüfen, ob, wann und wie sie reagieren will. Eine weitere wichtige Fertigkeit, mit der jeder qualifizierte Moderator arbeitet, ist das „Spiegeln“, also das neutrale Rückmelden dessen, was im Arbeitsprozess geschieht. So führt ein qualifizierter Moderator der Gruppe immer wieder vor Augen, an welcher Stelle auf dem Weg zum Ziel sie gerade steht, ob sie sich auf einen Nebenschauplatz verirrt hat und ob sie gerade dabei ist, geplante Arbeitsschritte unbesprochen zu überspringen. Außerdem sollte der Moderator die Teilnehmer immer wieder anregen können, inhaltlich mitzuarbeiten, Stellung zu beziehen, Entscheidungen zu treffen. Und dazu muss er es verstehen, den Prozess fördernde Fragen an die Teilnehmer zu richten, z.B.: „Wie wollen Sie weiter verfahren, nachdem auf das erste Thema drei Viertel der Zeit verwandt wurde?“

## **Klärung des Sitzungsziels**

Wie aber stellt der Moderator im Einzelnen die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Sitzungsverlauf her? Das A und O ist eine gute Vorbereitung. Und im Rahmen der Vorbereitung steht die Klärung des Sitzungsziels an erster Stelle. Jede moderierte Arbeitssitzung braucht ein klar formuliertes, allen bekanntes und für alle nachvollziehbares Ziel. Fehlt es, wird aus der geplanten Arbeitssitzung eher eine lockere Freizeitveranstaltung. Wenn der Moderator nicht im Vorfeld oder zu Beginn der Sitzung mit der Gruppe

selbst das Ziel klären kann, so muss er es in Vorgesprächen mit dem Auftraggeber feststecken. Im Mittelpunkt stehen dabei immer Fragen wie:

Was soll/will die Gruppe am Ende der Arbeitssitzung in Bezug auf das Thema der Sitzung erreicht haben?

Wenn die Gruppe nach Beendigung der Sitzung auseinander geht – wie soll das Ergebnis aussehen, das bis dahin vorliegen soll?

Wie muss ein Ergebnis beschaffen sein, damit es überhaupt als Erfolg betrachtet werden kann?

Diese Fragen sollen nicht auf eine inhaltliche Vorwegnahme zielen, sondern vielmehr die Art und Natur der angepeilten Ergebnisse konkretisieren. Der Moderator klärt z.B., ob es das Ziel ist,

Informationen und Ideen nur zu sammeln

Vorschläge bereits zu bearbeiten – wenn ja, in welcher Form

Lösungen, Maßnahmen, Vorgehensweisen zu entwickeln

in der Sitzung schon konkrete Entscheidungen zu fällen.

Dabei bemüht er sich um eine möglichst klare Zielformulierung. Im Vorgespräch prüft der Moderator auch, wie realistisch die Zielvorstellungen des Auftraggebers sind, d.h. ob die Zielerreichung in der für die Moderation vorgesehenen Zeit überhaupt erwartet werden kann. Eventuelle Bedenken diskutiert er mit dem Auftraggeber. Im Rahmen seiner Vorbereitung sollte sich der Moderator zudem über einige Hintergründe informieren. Welche Vorgeschichte hat die geplante Sitzung? Und vor allem: Wer sind die Teilnehmer? Nur wenn er weiß, mit wem er es zu tun haben wird, kann der Moderator ein auf die Teilnehmer abgestimmtes Sitzungskonzept entwerfen. Dazu muss er in Erfahrung bringen, wie viele Personen an der Sitzung teilnehmen werden, welche Funktionen sie im Unternehmen haben, welche Interessen sie vertreten, welche Einstellungen zum Thema vorherrschen und wie die Beziehungen der Teilnehmer zueinander aussehen. Wichtig zu wissen ist auch, wie die - Gruppenmitglieder zur Moderationsmethode stehen und welche Erfahrungen Einzelne von ihnen mit Moderationen bereits gemacht haben.

## **Erstellen des Moderationsfahrplans**

Mit diesen Hintergrundinformationen stellt der Moderator einen Fahrplan für die Sitzung zusammen – das Kernelement seiner Vorbereitung! Er legt sich schon einmal Formulierungen zurecht, mit denen er die Gruppe begrüßen und einführen will. Er sucht nach Regeln, die den Umgang der Teilnehmer untereinander erleichtern können, plant die einzelnen Arbeitsschritte und wählt dazu passend Gruppenarbeitsverfahren und Übungen

aus. Zudem überlegt er sich, was er in welcher Form visualisieren will, und notiert sich einige persönliche Regieanweisungen. Für jeden Programmpunkt setzt der Moderator einen Zeitraum fest. Natürlich hängt es in einer moderierten Sitzung in erster Linie von der Gruppe ab, wie zügig und effizient auf das Ziel hin gearbeitet wird. Doch das spricht keineswegs gegen einen gut ausgearbeiteten Fahrplan – im Gegenteil: Je sorgfältiger der Moderator zum Beispiel den Einstieg in den Arbeitsprozess plant, umso leichter gelingt es ihm zu Beginn der Sitzung, die Teilnehmer richtig einzustimmen – nämlich so, dass sie zielgerichtet und im angemessenen Umgang miteinander arbeiten. Darüber hinaus kann der Moderator umso flexibler auf die Interessen der Gruppe und die Entwicklungen während des Arbeitsprozesses reagieren, je genauer er für jede einzelne Phase der Sitzung konkrete Arbeitsverfahren vorbereitet hat. Zu den Arbeitsverfahren sollte sich der Moderator auch schon die jeweiligen konkreten Anweisungen überlegen, mit denen er die Gruppe aktivieren will. Diese „Arbeitsfragen“ oder auch „Transparenzfragen“ müssen so formuliert sein, dass sie auf den Punkt genau die Handlungen anstoßen, die wirklich notwendig sind, um das mit dem Arbeitsschritt anvisierte Ziel oder Teilziel zu erreichen. Die Formulierung sollte weder zu offen noch zu geschlossen ausfallen. Arbeitsfragen, die sehr allgemein formuliert sind – „Was fällt mir alles ein zur Verbesserung in unserem Konzern?“, erzeugen ein sehr großes Antwortspektrum. Die verursachte Komplexität kann zu hoch sein und die Weiterarbeit erschweren. Arbeitsfragen, die sehr spezifisch formuliert sind – „An welche die Logistik betreffende Probleme zwischen Meistern und Ingenieuren erinnere ich mich, wenn ich an das Treffen am letzten Freitag denke?“ – wiederum führen zu einem engen Spektrum an Antworten, das zu wenig neue und kreative Anregungen beinhalten kann. Tipp aus der Praxis: Fragen lieber etwas enger formulieren als zu weit!

Bei der Ausarbeitung der Arbeitsanweisung sollte der Moderator darauf achten, offene Fragen – das sind alle „W-Fragen“ – zu stellen und diese positiv zu formulieren, also: „Was soll geschehen ...?“, statt „Was sollte vermieden werden ...?“ Empfehlenswert ist zudem, aus der Perspektive der Gruppenmitglieder zu fragen: „Was möchte ich als Führungskraft ...?“, „Was halten wir Ingenieure von ...?“

## **Regeln für den erfolgreichen Verlauf**

Auch während des Moderationsverfahrens gibt es einige Regeln für den erfolgreichen Verlauf zu beachten: Gruppen, die noch nie mit Moderation in Berührung gekommen sind, müssen zu Beginn über die Methode und die Rollenaufteilung zwischen Moderator und Gruppe aufgeklärt werden. Hin und wieder entfachen die Teilnehmer daraufhin eine Diskussion über Sinn, Effizienz und Praxistauglichkeit dieses Verfahrens. Erfahrene Moderatoren nehmen sich hier Zeit und erläutern eingehend Hintergründe und Chancen der Methode. Wenn die Widerstände zu groß bleiben, muss der Moderator sein Angebot, die Gruppe zu begleiten, zurücknehmen.

Auch wenn den Teilnehmern das Ziel der Sitzung aus der Einladung bekannt sein sollte, ist es nötig, es vor Beginn der inhaltlichen Arbeit noch einmal zu thematisieren. Der Moderator hat dafür zu sorgen, dass das Ziel allen Teilnehmern klar und verständlich ist. Die Gruppe sollte sich dazu äußern, Einwände besprechen und Veränderungen vornehmen können, soweit es in ihrer Macht liegt. Auf jeden Fall sollte, bevor die Sacharbeit startet, Einverständnis über die Zielformulierung hergestellt sein.

Am Anfang der Sitzung empfiehlt es sich zudem, die Einstellungen und Erwartungen der Teilnehmer abzufragen. Transparente Erwartungen helfen den Gruppenmitgliedern zu verstehen, wofür sich die Einzelnen engagieren. Dadurch kann ein transparenter Austausch von Meinungen gefördert werden. Der Moderator wiederum kann Verfahren, die er anbieten will – Blitzlicht, Kleingruppenarbeit, Brainstorming etc. – auf die Erwartungen der Teilnehmer ausrichten.

In jedes Verfahren sollte er systematisch einführen. Der Moderator sollte begründen, warum ein bestimmtes Verfahren durchgeführt werden soll, er muss das Ziel und die Leistungsfähigkeit des Verfahrens vorstellen, die Regeln für die Durchführung erläutern und sich vergewissern, dass jeder alles verstanden hat. So stellt er sicher, dass die Teilnehmer ihre Mitarbeit in die richtige Richtung lenken.

Nach der inhaltlichen Bearbeitung der Themen sind viele Besprechungen plötzlich zu Ende – das zeigt die Unternehmenspraxis. Keiner weiß so recht, wie es weitergeht, und der eine oder andere möchte es vielleicht auch gar nicht wissen, sondern hat die Einstellung: „Nur schnell weg, bevor ich noch etwas machen muss.“ Umso mehr muss ein Moderator die Teilnehmer dazu anhalten, einen Aktionsplan aufzustellen, der folgende Fragen beantwortet: Welche konkreten Schritte werden im Anschluss vorgenommen? Wer macht was, bis wann, mit welcher/ wessen Unterstützung?

Die Veranstaltung ist so gut wie beendet. Die Ergebnisse liegen fest, „Hausaufgaben“ wurden verteilt, Erwartungen abgeglichen und Folgemaßnahmen vereinbart. Jetzt finden die Teilnehmer – hoffentlich – Zeit, in einer Rückmelderunde laut über die Sitzung, die Methode und das Verhalten des Moderators nachzudenken. „Hoffentlich“ deshalb, weil eine solche Feedbackrunde eine unschätzbare Chance ist, bei allen Beteiligten methodische Kompetenzen in Sachen Gruppenarbeit und Moderation weiterzuentwickeln.

## **Tipps zum Einsatz von Methoden**

Wenn während einer moderierten Sitzung mit einem Verfahren gearbeitet werden soll – beispielsweise mittels Karten Lösungsvorschläge gesammelt werden sollen – empfiehlt sich eine sorgfältige Vorbereitung und systematische Einführung in das Verfahren:

Begründen Sie, warum ein bestimmtes Verfahren durchgeführt werden soll. Das erhöht die Akzeptanz für 's Mitmachen.

Stellen Sie das Ziel des Verfahrens vor. So weiß jeder, in welche Richtung seine Mitarbeit gehen soll.

Erklären Sie den Ablauf des Verfahrens, seine einzelnen Schritte, Zeiten für die Durchführung und besondere Regeln. Dann können nachher alle am selben Strang ziehen.

Formulieren Sie die konkrete Arbeitsaufgabe und stellen Sie darauf eine konkrete Arbeitsfrage, auf die hin die Teilnehmer Ideen sammeln, Lösungen überlegen, etc.

Sichern Sie das Verständnis bei den Teilnehmern – beispielsweise: „Welche Fragen gibt es im Augenblick noch?“



## **Das sollte visualisiert werden**

Ein moderierter Arbeitsprozess ist immer auch ein visualisierter Arbeitsprozess. Faustregel: Besser mehr visualisieren als weniger. Sichtbar festzuhalten sind...

Zielformulierungen, Vorgehensweisen, Spielregeln, Arbeitsfragen

Teil-, Zwischen- oder Endergebnisse – dies gilt auch für die Kleingruppenarbeit

offene Fragen, Konfliktpunkte

Vorschläge, über die entschieden werden soll, besonders wenn es mehr als drei sind und das Bearbeiten im Kopf nur noch mühsam gelingen kann

die Sammlung von Meinungen, Ideen, Standpunkten, Lösungsvorschlägen, die für das weitere Vorgehen von Bedeutung sind

Maßnahmen, Vorhaben, Pläne für die Zeit nach der Moderation

alles, was aus Sicht der Gruppe oder des Moderators schriftlich oder bildlich festgehalten werden muss, weil es für die Zielerreichung und den Gruppenarbeitsprozess von Nutzen sein kann

## **20 Hilfen für einen Moderationsplan**

Ohne Vorbereitung keine gelungene Moderation. Welche Punkte muss der Moderator im Vorfeld beachten? Welche Fragen muss er für sich klären, um einen funktionierenden Moderationsfahrplan zu erstellen?

## **Vorbereitung auf die Einleitung**

Wie begrüße ich die Teilnehmer?

Wie stelle ich Anlass und Hintergrund der Sitzung dar?

Wie erläutere ich den Teilnehmern die Besonderheiten einer moderierten Sitzung?

Wie stelle ich das Ziel (oder die einzelnen Teilziele) der Sitzung dar?

Wie unterstütze ich die Gruppe bei der Zielfindung und -formulierung?

Wie erfasse ich die Erwartungen der Teilnehmer an die moderierte Sitzung?

Wie gleiche ich die Erwartungen mit dem Ziel der Veranstaltung ab?

Wie erfasse ich die Stimmungen in der Arbeitsgruppe und erreiche, dass mögliche Störungen vor dem Einstieg in die Arbeit geäußert, gegebenenfalls bearbeitet oder geparkt werden?

Welche Spielregeln für den Umgang miteinander möchte ich anbieten und mit der Gruppe vereinbaren?

Wie stelle ich den von mir gedachten Ablauf und den Zeitrahmen der gesamten Sitzung vor?

## **Vorbereitung auf den Hauptteil**

Welche Arbeitsschritte biete ich der Gruppe zur Bearbeitung des ersten Teilziels an?

Welche Moderationsverfahren schlage ich der Gruppe für die Bearbeitung der einzelnen Arbeitsschritte vor?

Wie lauten die konkreten Arbeitsfragen und spezifischen Ziele für die einzelnen Arbeitsschritte, die ich anbieten werde?

Wie visualisiere ich Ziele, Spielregeln und Arbeitsfragen der verschiedenen Moderationsverfahren?

Wie organisiere ich die Ergebnissicherung einzelner Arbeitsschritte?

Wie viel Zeit benötigt die Gruppe erfahrungsgemäß für die einzelnen Schritte?

## **Vorbereitung auf den Abschluss**

Wie gestalte ich den Aktionsplan/Maßnahmenplan für das weitere Vorgehen im Anschluss an die Sitzung?

Mit welchem Verfahren und welcher Fragestellung biete ich der Gruppe eine Stimmungsabfrage nach Beendigung der inhaltlichen Arbeit an?

Wie gestalte ich den Abgleich der Erwartungen der Teilnehmer zu Beginn der Sitzung mit den erzielten Ergebnissen?

Wie verabschiede ich mich von der Gruppe?

Quelle: Martin Hartmann, Rüdiger Funk, Christian Arnold: Gekonnt moderieren,

Beltz Verlag Weinheim u. Basel 2000

## Bewerten Sie sich selbst

Diese Bewertung Ihrer derzeitigen Fähigkeiten kann Ihnen dabei helfen, die Gebiete zu erkennen, auf die Sie sich konzentrieren sollten, um Ihre Kompetenz und Stärken zu steigern. Umkreisen Sie Ihre entsprechende Punktzahl.

		nie				immer
1.	Ich lege einige Grundziele fest, bevor ich eine Präsentation plane.	1	2	3	4	5
2.	Ich berücksichtige bei meiner Planung die Besonderheiten, Anforderungen, Bedürfnisse und Zwänge meiner Zuhörer.	1	2	3	4	5
3.	Ich schreibe zuerst einige Hauptgedanken nieder, um diese Präsentation um diese herum aufzubauen.	1	2	3	4	5
4.	Meine Präsentation ( - verbal - ) enthält zu Beginn einen Überblick über die wichtigsten Gedanken und am Schluss deren Zusammenfassung.	1	2	3	4	5
5.	Ich entwickle eine Einleitung, die die Aufmerksamkeit meiner Zuhörer fesselt und auch die notwendigen Hintergrundinfos liefert.	1	2	3	4	5
6.	Die visuellen Hilfsmittel, die ich einsetze, sind sorgfältig vorbereitet, einfach, leicht zu lesen und prägnant.	1	2	3	4	5
7.	Ich überfordere nicht beim Einsatz der visuellen Hilfsmittel meine Zuhörer mit meiner Multi- Media- Schau.	1	2	3	4	5
8.	Zur Systematisierung meiner fachlichen Inhalte sowie der Zuhörerbeiträge nutze ich die Metaplantchnik.	1	2	3	4	5
9.	Ich teile Ideen begeistert mit.	1	2	3	4	5
10.	Ich rede besonders schnell, um die Zuhörer nicht zu ermüden.	1	2	3	4	5
11.	Ich übe vorher, so dass ich mich wenig auf meine Notizen konzentrieren muss, um ein Maximum an Aufmerksamkeit	1	2	3	4	5

meinen Zuhörern zu schenken.

		<b>nie</b>				<b>immer</b>
12.	Meine Notizen enthalten nur „Stichworte“.	1	2	3	4	5
13.	Ich lese mein sorgfältig vorbereitetes Manuskript wortwörtlich ab, um Fehler zu vermeiden.	1	2	3	4	5
14.	Ich bereite mich gedanklich auf Fragen und Einwände, die ich erwarte, vor.	1	2	3	4	5
15.	Ich halte ständig Blickkontakt mit den Zuhörern.	1	2	3	4	5
16.	Ich vermeide jeden Blickkontakt und zu viel Gestik, um meine Zuhörer nicht vom Thema abzulenken.	1	2	3	4	5
17.	Meine Gestik ist natürlich und nicht durch Angst gehemmt.	1	2	3	4	5
18.	Meine Stimme ist laut und nicht monoton.	1	2	3	4	5
19.	Ich spreche eher leise, um die Zuhörer zum konzentrierten Zuhören zu motivieren.	1	2	3	4	5