



Moderation als Führungsaufgabe

Quelle: Sperling/Wasserveld: Führungsaufgabe Moderation, WRS-Verlag, Planegg 1998
Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 1

Begriff Moderator

Fernseh**moderatoren** sprechen verbindende Worte und sorgen für ein pünktliches Ende.

Sie bringen durch richtige Fragen zum richtigen Zeitpunkt und prägnante Zusammenfassungen eine gewisse Ordnung in die Sendung.

Sie steuern (fast) nie inhaltlich relevante Aussagen zum Thema bei.

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 2

Herkunft und "Verbreitung" des Wortes

Lateinisch: *moderare* = mäßigen

Englisch:

noch kein Wort etabliert !

Umschreibung:

Who takes the chair?

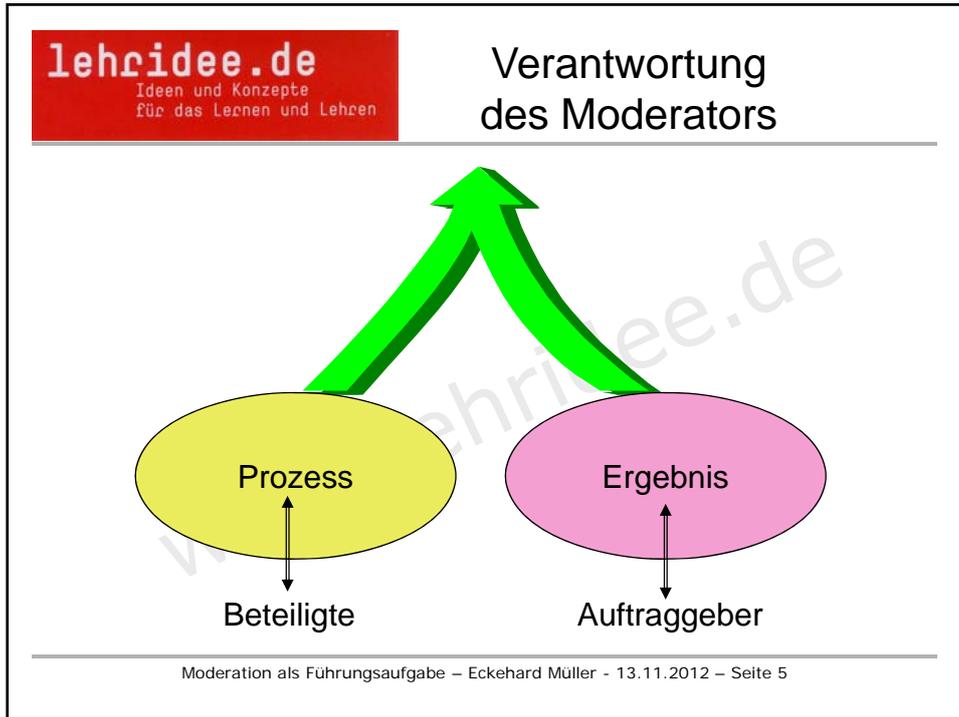
Somebody ought to lead the discussion!

Was ist dann Moderation ?

Einen Prozess steuern und überwachen,
um ein Ziel zu erreichen.



spezifische Grundhaltung
bestimmte Methodik
spezielle Hilfsmittel und Materialien





Charaktereigenschaften (Stärken/Schwächen) und das Fachkönnen der einzelnen Mitglieder berücksichtigen



stützendes Verhalten im Team fördern, anderes Verhalten kanalisieren (z. B. nur ich weiß hier Bescheid)



offenes, gesundes Klima schaffen



dafür sorgen, dass das Team Zeit zur Beurteilung des Leistungsverlaufs hat



ständig die veränderten Umstände, Beziehungen der Teammitglieder "einfangen"

beispielsweise durch:



provozierende Fragen



eigenes Know-How



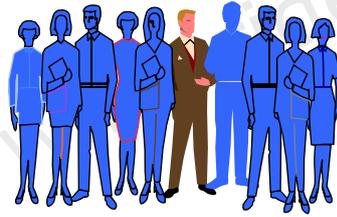
Metaplantchnik



Moderation ist ein
Ausgleichs- und Optimierungsinstrument für
Gruppenprozesse am Arbeitsplatz

Wer sollte moderieren?

Moderator sollte derjenige sein, der die Gruppe, das Team in der anstehenden Situation am besten unterstützen kann.



Die Moderatorrolle kann innerhalb der Gruppe wechseln,

wenn z. B. der ursprüngliche Moderator Fachwissen beisteuern will

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 9

Wie erreiche ich/wir Synergie ?

Synergie: Wirkungsvolle Kooperation gegenüber der Summe der isolierten Einzelleistungen

Synergie entsteht durch Optimierung !!!

Ameisen, die ein Blatt gemeinsam tragen

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite <10>

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Beispiele für die Optimierung einer moderierten Gruppe

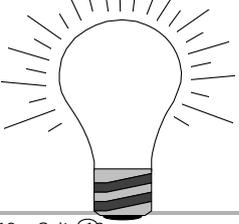
- Spannungen abbauen
- falschen Kräfteinsatz abfangen
- Dominanzen vermindern
- Ungleichheiten verringern
- auftretende Schwächen mindern
- zielgerichtete Beiträge trichtern
- zu Leistungen motivieren
- Erfolge bewusst machen
- Ergebnisse steigern
- Zeitpunkte für Interventionen erkennen
- Stärken kombinieren
- Klima erzeugen
- Brücken bauen
- Ideen zusammenfügen
- Allianzen schaffen

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 11

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Individuelle Stärken, die für den Prozess hilfreich sein können

- kreative Ideen beitragen
- Klärungsfragen stellen
- Zeitgefühl haben
- Zusammenhänge erkennen
- gut zuhören können
- Ideen anderer unterstützen/weiterführen
- zusammenfassen können
- andere begeistern/motivieren können
- Ergebnisse erkennen
- deutliche Ausformulierung von Fragen/Antworten
- Hinterfragen von Zielen
- Benennen spezifischer Messkriterien
- eine Vision haben und mitteilen können
- zielgerichtet arbeiten
- Pläne strukturiert und verständlich aufbauen
- Bedeutung von Infos erkennen
- Realitätssinn
- Mut zur Konfrontation
- Durchsetzungsvermögen
- Optimismus
- Entschlusskraft
- Flexibilität
- Zuverlässigkeit
- Integrität
- Rücksichtnahme



Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 12

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren



Im bewussten Umgang mit den Stärken jedes einzelnen im Team liegt der Schlüssel zur Synergie

Stärken sind die Kehrseiten von Schwächen

sinnvoll einsetzen!!!!



Kehrseite der Medaille

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 13

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Vorbereitung einer Moderation

2 Aspekte: Vorfeld und Inhalt

Einladung:

- Datum, Anschrift mit Tel. + Fax
- Anfahrskizze
- Dauer und Zeitplan
- Thema, Agenda, etc.
- Teilnehmerliste
- Information zur Kleiderordnung
- Unterlagen/Arbeiten für Inputs

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 14

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Aspekte im Vorfeld

Tagungsstätte:

- Räumlichkeiten
- Tische und Bestuhlung
- Pinnwände, Flipcharts, Projektor
- Störungen und Lichtverhältnisse
- Rauchgelegenheiten
- Verpflegung
- Soziale Events

Moderation als Führungsaufgabe – Ekehard Müller - 13.11.2012 – Seite 15

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

**Der Einstieg in die Moderation
sollte sorgfältig vorbereitet werden**

Organisatorisches zu Beginn

- Teilnehmer bekannt oder Vorstellungsrunde
- Soziales Event (z.B. Abendessen) als Starthilfe
- Einführungsredner?
- Temporäre Teilnahme von Experten ?
- Klärung des Zeitrahmens zu Beginn der Veranstaltung

Tipp: Seien Sie rechtzeitig da, um alles zu checken und die Teilnehmer informell zu begrüßen.

Moderation als Führungsaufgabe – Ekehard Müller - 13.11.2012 – Seite 16

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Erwartungen und Rollen zu Beginn klären !



Erwartungen der Gruppe an den Moderator

- Alle einbeziehen
- Neutral sein
- Auf Gesprächsdisziplin achten
- Vorgehensweisen vereinbaren
- Ggf. Konflikte ansprechen
- Konflikte lösen
- Denkpausen zulassen

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 17

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Erwartungen des Moderators an die Gruppe



- An Vereinbartes halten
- Mitverantwortung für die Moderation tragen
- Zuständigkeit der Gruppe für Inhalte und inhaltliche Lösungen akzeptieren
- Offenheit
- Störungen rückmelden
- Inhaltliche/fachliche Unwissenheit des Moderators akzeptieren

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite <Nr.>

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Spielregeln vereinbaren und visualisieren



Zum Beispiel:

- Redezeit begrenzen
- Ausreden lassen
- Alle zu Wort kommen lassen
- Keine persönlichen Angriffe
- Bei Uneinigkeiten abstimmen
- Nur in den Pausen rauchen
- Mindestens 1 Stunde Mittagpause
- Keine Schuldzuweisungen

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 19

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Falten Sie Alle Einen Papierhut !

Schreiben Sie Ihre spontane Reaktion auf eine Karte !

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 20

lehridee.de
Ideen und Konzepte für das Lernen und Lehren

Es gibt unterschiedliche Menschentypen

Was soll das? Wozu machen wir das? Geht das alles gut? Wer macht mit? OK, geht in Ordnung	➔	Auftragsklärung Ziele Information gegebene/gesuchte Planung Ausführung
---	---	--

Systematisches Vorgehen beim Moderieren

Vorteil:
Menschen mit unterschiedlichen Stärken werden eingebunden

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 21

lehridee.de
Ideen und Konzepte für das Lernen und Lehren

Start



Auftrag klären

Ziele vereinbaren

Wozu tun wir das?	Sinn/Zweck
Für wen tun wir das?	Kunde
Was soll bis Auftragsende erreicht sein?	Endergebnis
Woran messen wir das Ergebnis	Erfolgskriterien

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 22

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Informationen sammeln



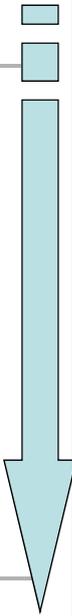
Fakten, Ideen, Ressourcen, Risiken, Alternativen

Was muss getan werden

Auflisten von Arbeitsschritten
Unterteilen der Aufgaben
Prioritätenliste

Aktionsplan aufstellen

Wer macht was, wie, wo bis wann



Moderation als Führungsaufgabe – Ekehard Müller - 13.11.2012 – Seite 23

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Durchführen

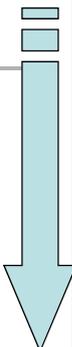


Tun, tun, tun,.....

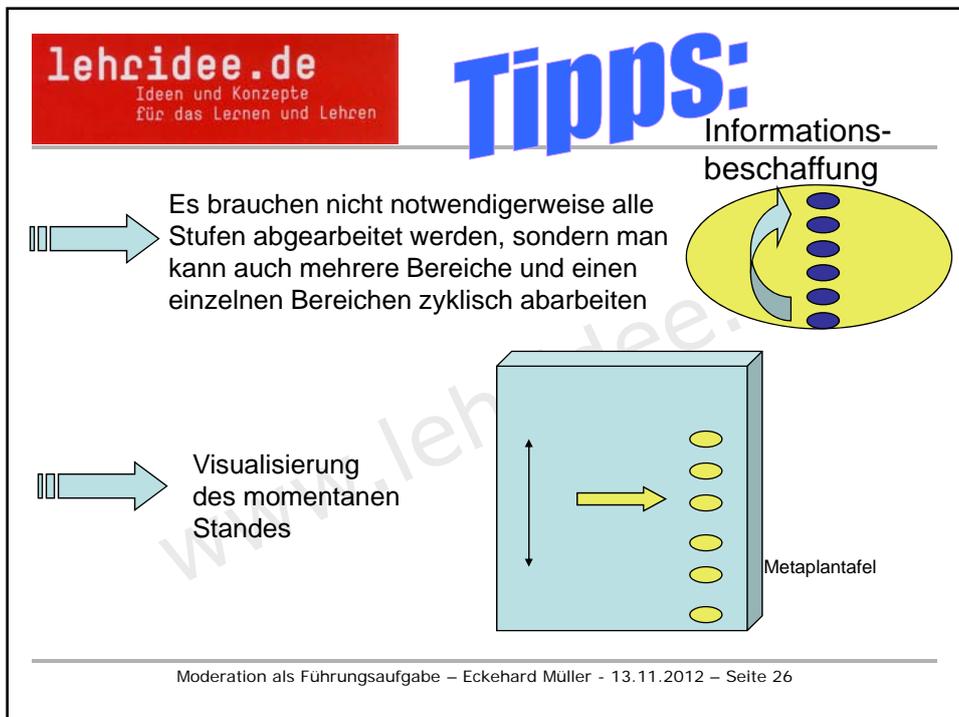
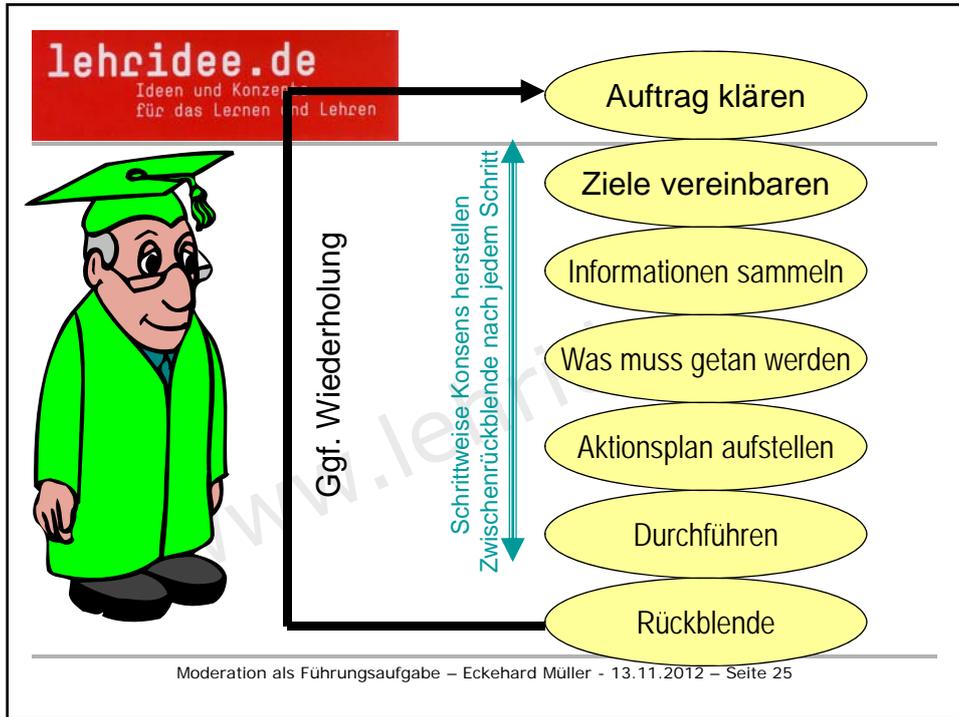
Rückblende

<p>Arbeitsergebnis Arbeitsprozess</p>	<p>Soll/Ist-Vergleich Was war hilfreich? Was war hinderlich Verabredung für weitere Zusammenarbeit</p>
---	--

Ende



Moderation als Führungsaufgabe – Ekehard Müller - 13.11.2012 – Seite 24



lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Auftrag klären

Mehrstufiges Verfahren:

1 Auftragsklärung mit dem Auftraggeber

2 Auftragsklärung mit dem Nutzer

3 Auftragsklärung mit der Gruppe

Vorgesetzter

Kunden

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 27

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Mit **Auftrag klären** ist das gemeinsame Verständnis aller Beteiligten vom Auftrag gemeint

Regel: Selbstverständliches ist nicht selbstverständlich

Gefahr:
Zustimmung durch Nicken heißt u. U. keine Zustimmung
Dieses wird erst in späteren Arbeitsphasen deutlich!

Tipp: Gruppenmitglieder aktiv mitformulieren lassen!

Schriftlich fixieren

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 28

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Offener und geschlossener Auftrag

<p style="text-align: center; font-weight: bold;">Offene Aufträge</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Endergebnis unklar ✓ Zeitspanne nicht definiert ✓ Viele mögliche Vorgehensweisen ✓ Unklar, wie begonnen wird <p style="text-align: center; font-weight: bold;">Nur Worte, keine Taten</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Viele Meetings, wenig Ergebnisse <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> </div> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Zweck, Kunde, Endergebnis und Erfolgskriterien definieren ✓ Informationen sammeln 	<p style="text-align: center; font-weight: bold;">geschlossene Aufträge</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Klare Instruktionen ✓ Eindeutiges Endergebnis ✓ Bekannte, oft wiederholte Vorgehensweise <p style="text-align: center; font-weight: bold;">Routinearbeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Das war schon immer so <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> </div> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Zweck überprüfen ✓ Informationen kontrollieren
---	--

RISIKO

deshalb

Und dann weiter !

Moderation als Führungsaufgabe – Ekehard Müller - 13.11.2012 – Seite 29

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Tipps:

EIN-Text-Verfahren

Alle Kunden sind Könige.

Alle wertvollen Kunden sind Könige.

Alle wertvollen Kunden sind Kaiser.

Alle ganz wertvollen Kunden sind Kaiser.

Zwei ganz wertvolle Kunden sind Kaiser, der Rest sind Könige

Spielregel: Jeder darf etwas ergänzen bis alle einverstanden sind. Es gibt keine Diskussion.

Moderation als Führungsaufgabe – Ekehard Müller - 13.11.2012 – Seite 30

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Tipps:

Gedanken sammeln durch Mind-Maps

```

graph TD
    M((Moderation)) --- L[Lieferanten]
    M --- K[Kunden]
    M --- B[Bezieht alle ein]
    M --- G[Geschäftsführung]
    M --- A[Aufwand]
    M --- Z[Zeit]
    M --- P[Problemösung]
    M --- GU[Gruppenübergreifend]
    M --- K2[Komplexität]
    
```

Moderation als Führungsaufgabe – Ekehard Müller - 13.11.2012 – Seite 31

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Tipps:

➔

Für größere Moderationsaufträge legen Sie einen Zeitplan fest und benennen einen Zeitbeauftragten

➔

Legen Sie für die Auftragsfindung (offener Auftrag) einen Zeitrahmen fest

Moderation als Führungsaufgabe – Ekehard Müller - 13.11.2012 – Seite 32

Für die Zusammenarbeit mit anderen Menschen ist es unverzichtbar, am Arbeitsanfang gemeinsame Ziele zu definieren.

Ziele lassen ein Team entstehen und bündelt Kräfte nach „vorne“ !!



Ziele definieren kostet Zeit, welches ggf. nicht eingesehen wird.

Lassen Sie die Teilnehmer max. 5 Minuten Antworten auf die Fragen: **Wozu nutzen Ziele? Was bringt uns das? aufschreiben**

Mögliche Antworten:

- ✓Um zu motivieren
- ✓Um den Sinn des Tuns zu erkennen
- ✓Um die Tätigkeit zu legitimieren
- ✓Um zur Zusammenarbeit zu motivieren
- ✓Um Ressourcen zu bestimmen
- ✓Um Stress abzubauen
- ✓Um die Zeit besser zu nutzen
- ✓Um Beiträge und Ideen einordnen zu können
- ✓Um die Richtung zu weisen
- ✓Um eine Vision des Endproduktes zu entwerfen
- ✓Um sich gegen Fremdbewertung abzusichern
- ✓Um die Arbeit optimal zu planen
- ✓Um Einigkeit herzustellen
- ✓Um nötige Streitereien zu vermeiden
- ✓Um zu klären, wo wir eigentlich hinwollen

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Unterschiedliche Stärken verknüpfen

Beispiel:

Beine vertreten

Zigaretten holen

Dauer Tempo ← + → Richtung

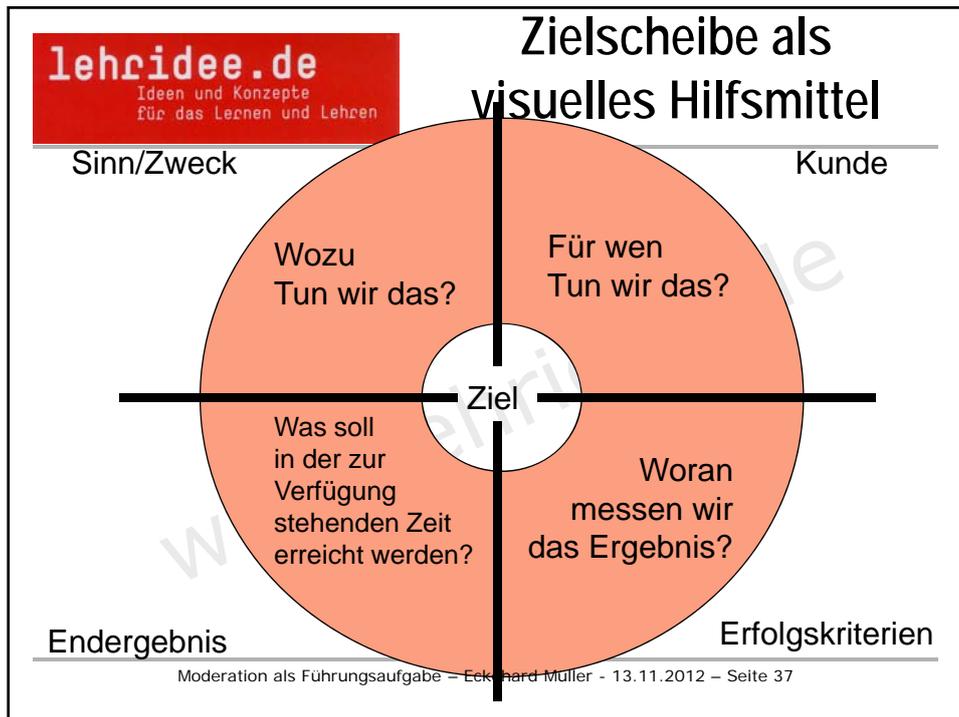
Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 35

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Prozessstärken zu „Ziele vereinbaren“

- Erkennen von Ergebnissen, die kurzfristig erreichbar sind
- Ausformulieren klarer, eindeutiger Antworten auf die Frage „Wozu?“
- Hinterfragen von Zielen
- Benennen spezifischer, überprüfbarer Erfolgskriterien
- Eine Vision haben

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 36



lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

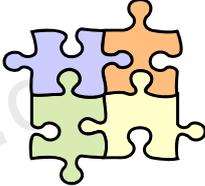
Informationen zusammentragen

Informations-Checkliste:

- Relevante Fakten
- Vorgeschichte
- Erfahrungen
- Risiken
- Mögliche Konsequenzen
- Verfügbare Mittel (Zeit, Geld, Ideen...)

Aufgabe des Moderator:

- Infos vorausschauend sammeln lassen
- Die Gruppe aktivieren, die Infos selbst zu sammeln
- Verschiedene Infos zusammenfügen




Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 38

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Was muss getan werden?

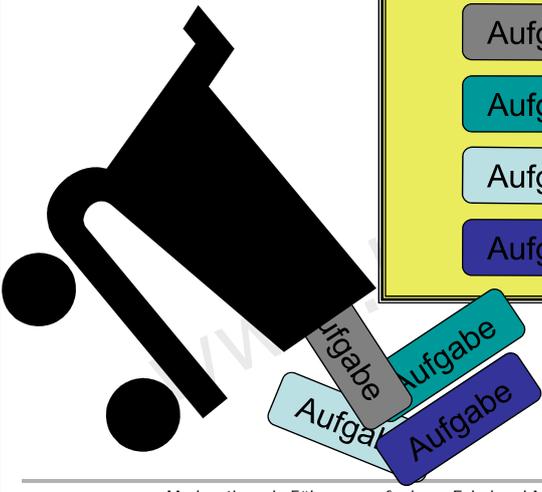
Sammeln von Aufgaben
ohne
Personaldiskussion



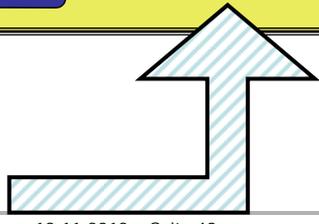
Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 39

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Plan aufstellen



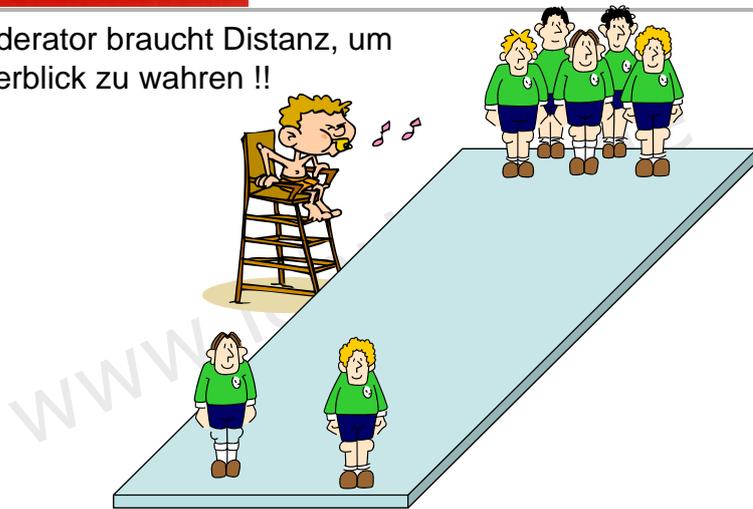
Aufgabe	Wer?	Bis wann?



Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 40

Durchführen

Der Moderator braucht Distanz, um den Überblick zu wahren !!



Rückblenden (1)

auf das Arbeitsergebnis

Soll/Ist-Vergleich



Sind die gesetzten Ziele erreicht?

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Rückblenden (2)

auf den Arbeitsprozess

Start



Durch Rückblenden können wir aus den Erfahrungen Ressourcen der Zukunft erschließen!!

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 43

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Systematisch Abschließen

Der Moderator hat die Verantwortung und Aufgaben:



- Ergebnisse sichern
- Konsens über die Ergebnisse herstellen
- Prozessergebnisse ebenfalls sichern
- Auftraggeber zuleiten

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 44

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Der Werkzeugkoffer des Moderators

Prozessstärken und Techniken

Welche Voraussetzungen sollte ein Moderator mitbringen?

Innere Haltung
Akzeptanz

⚡

Gegenüber
der Gruppe

⚡

Gegenüber
sich selbst

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 45

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Innere Haltung

Vom Moderator wird ein hohes Maß an Akzeptanz besonders gegenüber den Moderierten erwartet.

Toleranz

Offenheit für neue Erfahrungen
Lernbereitschaft
Witz + Humor
Intuition

Aber bitte keine Witze über Gruppenmitglieder

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 46

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Zusammenfassung und Zwischen-Rückblenden

Zwischen-Zusammenfassung
Zwischen-Rückblende

Zwischen-Zusammenfassung
Zwischen-Rückblende

- Gibt neue Impulse, wenn sich die Diskussion „festgefressen“ hat
- Führt wieder auf den richtigen Weg

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 47

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Rüstzeug des Moderators: Die Frage

Mehr Fragen stellen als Antworten geben!

Typen:

- Eigentliche Frage
- Prüfende Frage
- Sokratische Frage
- Fangende Frage

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 48

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Konsens herstellen und sichern (1)

Ich teile Ihr Ziel	und	werde alles tun, damit <u>wir</u> es erreichen.
Ich teile Ihr Ziel	und	werde alles tun, damit <u>Sie</u> es erreichen.
Ich respektiere Ihr Ziel	und	werde mich nicht verpflichtet fühlen, Ihnen zu helfen
Ich stehe gleichgültig zu Ihrem Ziel	und	werde nichts tun.
Ich will nichts mit Ihrem Ziel zu tun haben und		werde gegen Ihr Ziel arbeiten.
Ich lehne Ihr Ziel vollkommen ab und		werde alles tun, damit Sie Ihr Ziel nicht erreichen.

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 49

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Ziel

Konsens herstellen und sichern (2)

Zum Ziel führen

Einteilung in Einzelschritte

Alle Einfangen

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 50

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Konsens herstellen und sichern(3)

Konsens lässt sich durch z. B. folgenden Schritte erreichen:



- Meinungen einholen und visualisieren
- Klären, nachfragen, Zusammenfassen lassen
- Gemeinsamkeiten von Aussagen herausstreichen
- Meinungsbild erstellen
- Unterschiede benennen und verdeutlichen
- Zieldienlichkeit prüfen
- Aussagen auf mögliche Kombinationen, etc. prüfen
- Abweichler identifizieren, anhören, Ernst nehmen
- Akzeptanz abfragen, erkunden, erfühlen
- Konsens/Dissens formulieren und visualisieren
- Zwischenrückblenden einlegen

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 51

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Kreativität fördern (1)



Rahmenbedingungen



- ☹ Das haben wir schon immer so gemacht
- ☹ Autoritäres Führungsverhalten
- ☹ Rationales, verbales Denken
- ☹ Überhäufung mit Routinearbeit
- ☹ Sofortige Bewertung von Ideen
- ☹ Allwissenheitsanspruch von Experten
- ☹ Betonung des Sicherheitsaspekts in der Arbeit

- ☺ Offenheit und Toleranz
- ☺ Risiko- und Leistungsbereitschaft
- ☺ Kritik- und Konfliktfähigkeit
- ☺ Problemsensibilität
- ☺ Fähigkeit zum vernetzten Denken
- ☺ Flexibilität und Originalität
- ☺ Sensibilität für eigene Denkprozesse
- ☺ Mut zu unkonventionellen Lösungen

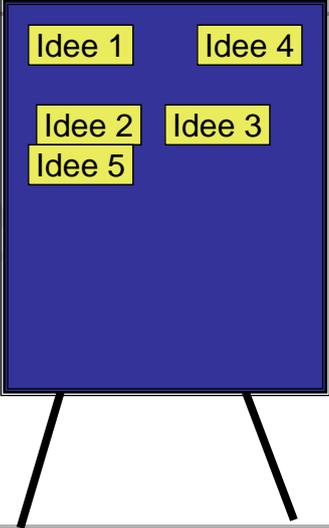
Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 52

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Kreativität fördern (2)

Brainstorming

1. Jede Idee wird akzeptiert
Keine Bewertung
d
a
n
n
2. Eine Kartenfarbe benutzen,
da auf einer 2. Pinnwand
strukturiert/geclustert werden
kann (Überschriften finden).

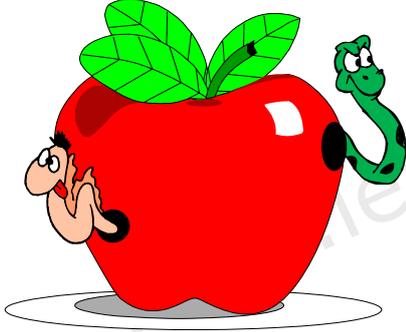


Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 53

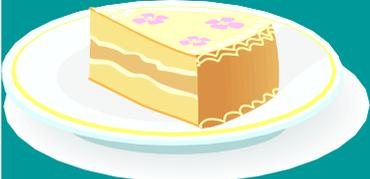
lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Umgang mit Ideen

Attackieren/Zerstören



Unterstützen/Weiterentwickeln



Auch aus Fallobst kann man einen guten Kuchen backen !!

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 54

Brainstorming

Imaginäres Brainstorming

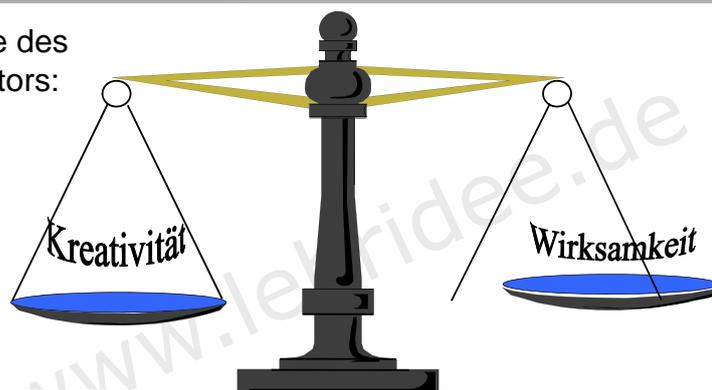
Problem bewusst ins Gegenteil verkehren, um neue Ideen zu sammeln.

Beispiel:

Wie würde Sie das Problem lösen, wenn Sie anstatt **wenig** Geld ein **großes** Budget hätten.

Spannungsfeld: Kreativität- Wirksamkeit

Aufgabe des
Moderators:



Die Ideen müssen einen kreativen Anstrich haben, aber müssen auch verwirklicht sein, um maximalen Erfolg zu haben!

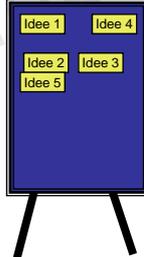
lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Visualisieren

Durch Visualisierung kann der Zustand der Unverbindlichkeit überwunden werden!





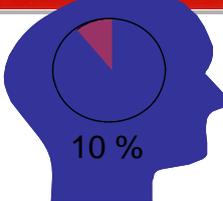


Jede Art von schriftlicher Fixierung führt jedem Gruppenteilnehmer vor Augen, wie der aktuelle Stand ist.

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 57

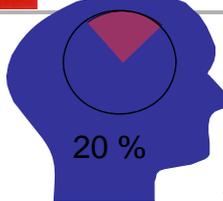
lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Unser Behalten



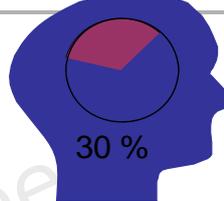
10 %

Von dem, was wir lesen



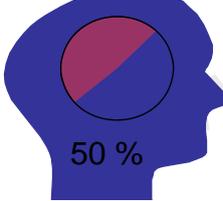
20 %

Von dem, was wir hören



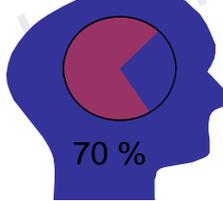
30 %

Von dem, was wir sehen



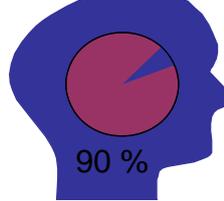
50 %

Von dem, was wir hören und sehen



70 %

Von dem, was wir selbst sagen



90 %

Von dem, was wir selbst tun

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 58

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Durch die richtige Rückblende (Reviewing) wird der Gruppenprozess verbessert

Zwischen-Rückblende zur Korrektur und zum Lösen von Spannungen
Rückblende zur Überprüfung des Endergebnisses und zur Analyse des Prozessablaufs
Rückblende als Basis für zukünftige Verbesserungen bei neuen Aufgaben



Die richtige Rückblende

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 59

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Vorgehen bei der Rückblende

Drei Schritte:

- 1 Was ist gut gelaufen? Warum?
- 2 Was ist nicht gut gelaufen? Warum?
- 3 Was soll beibehalten oder verbessert werden? Wie?

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 60

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Was lernt man aus Erfolgen und Fehlern

Aus ERFOLG

lernt man, was man tun soll

Kennnisse der Bausteine zum Erfolg

Gefühl der Sicherheit, Hoffnung und Zuversicht

Gelassenheit und Spannungsauflösung

Eine Einschätzung vorhandener Risiken

Ein geschärftes Empfinden für das, was getan werden muss

Selbstvertrauen

Aus FEHLERN

lernt man, was man nicht tun soll

Kennnisse dessen, woraus sich, Schwierigkeiten, Gefahren oder Nachteile ergeben

Spannung und Frust

Vorsicht und Risikoscheu

Verbales Durcheinander

Gefühle von Unterlegenheit, Unfähigkeit, Zögern, Angst, Beeinflussbarkeit

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 61

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Spielregeln bei der Rückblende

Feedback-Geber:

- Eine konkrete Beobachtung beschreiben.
- Die Bedeutung dieser Beobachtung als Interpretation aus Sicht des Feedback-Gebers
- Etwas über den eigenen Beurteilungshintergrund sagen

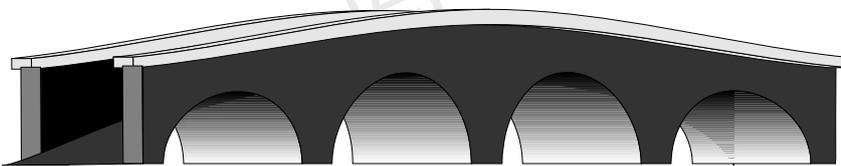
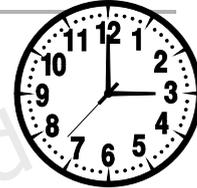
Feedback-Nehmer:

- Zuhören, ohne sich zu rechtfertigen.
- Nachfragen, wenn etwas nicht verstanden wurde.
- Eventuell eine Kommentar dazu abgeben, welches eine Rückmeldung bedeutet.

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 62

Zeitmanagement (1)

Zeit ist die Brücke zwischen dem Gegenwärtigen und dem zu Erreichenden. Dabei entscheidet die heutige Planung (oder deren Unterlassung) über Ihren Weg und Ihr Wohlbefinden bis dorthin (Klaus Bischof)



Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 63

Zeitmanagement (2)

Visualisieren Sie ggf. die zur Verfügung stehende Zeit und geben Sie die Verantwortung an die Gruppe. Sie kommen nicht in die Rolle des Zeitmachers!



Verabreden Sie mit der Gruppe ggf. eine Zeitplan!



Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 64

	
<h2>Erfolgselemente zum Zeitmanagement (1)</h2>	
<p>Instrumente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Angepasste Zeitplansystem <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Zeitstrahl <input checked="" type="checkbox"/> Bar Chart <input checked="" type="checkbox"/> Liniendiagramm <input checked="" type="checkbox"/> Netzplan <input checked="" type="checkbox"/> EDV-unterstützt <input checked="" type="checkbox"/> Reserven/Puffer einplanen <input checked="" type="checkbox"/> Kritische Aktivitäten bestimmen und kontrollieren <input checked="" type="checkbox"/> Planung in Phasen 	 <p>Kommunikation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Offene Information über Zeitvorsprünge + Zeitrückstand <input checked="" type="checkbox"/> Transparenz des Zeitplanes
Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 65	

	
<h2>Erfolgselemente zum Zeitmanagement (2)</h2>	
<p>Planung</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Vorwärtsrechnung <input checked="" type="checkbox"/> Rückwärtsrechnung <input checked="" type="checkbox"/> Grobschätzung <input checked="" type="checkbox"/> Feinschätzung <input checked="" type="checkbox"/> Meilensteine <input checked="" type="checkbox"/> Anpassung und Veränderungen 	<p>Delegation/Zusammenarbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Arbeitsteilung nutzen und fördern <input checked="" type="checkbox"/> Gruppenmitglieder mit in die Verantwortung nehmen <input checked="" type="checkbox"/> Verständnis für Konfliktpotentiale zwischen Gruppe u. Organisation <input checked="" type="checkbox"/> Zeiten verhandeln <input checked="" type="checkbox"/> Moderator unterstützt, wenn die Zeit knapp ist <input checked="" type="checkbox"/> Klare Absprachen
Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 66	

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Tipps:

Sitzen oder Stehen?

Stehen unterstreicht die „Macht“ des Moderators!



Sitzordnung

Eine U-förmige Sitzordnung hat sich bewährt
 Namensschilder auf den Plätzen helfen dem Moderator
 Wenn es bekannt ist, nie dominante Teilnehmer nebeneinander

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 67

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Tipps:

Delegation

Bei komplexen Aufgabenstellungen Mithilfe der Gruppenmitglieder erbitten. Z. B. Schreiber am Flipchart, etc.



Integration

Rückkehrer und Neuhinzugekommene sollten angekoppelt werden !

1. Ist auf dem neusten Stand
2. Der Betroffene fühlt sich als ein integraler Bestandteil der Gruppe
3. Der Betroffene kann sich richtig einbringen



Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 68

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Tipps:

Transparenz

- Verstecken Sie sich nie hinter einer „Maske“ !
- Geben Sie zu, wenn Sie den roten Faden verloren haben !
- Zeigen Sie eindeutig Ihre Vorgehensweise !



Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 69

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Tipps:

<div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> Fragetechnik </div> <div style="background-color: orange; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;"> WARUM? </div> <div style="background-color: yellow; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;"> WEIL..... </div> <p>es (in der Vergangenheit) Gründe und Veranlassungen gab.</p> <div style="background-color: teal; color: white; padding: 5px; text-align: center; margin-top: 10px;"> Fertigkeit der ANALYSE </div>	<div style="background-color: orange; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;"> WOZU? </div> <div style="background-color: yellow; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;"> UM..... </div> <p>(in der Zukunft) etwas zu tun.</p> <div style="background-color: teal; color: white; padding: 5px; text-align: center; margin-top: 10px;"> Fertigkeit der VORAUSSICHT </div>
---	--

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 70

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Tipps:

Wortwahl

Passen Sie die Wortwahl dem Niveau der Gruppe an !

Moderatorenteam



Bei komplexen Themen oder wenn Sie Anfänger sind, können Sie zu zweit auftreten.
 Fallen Sie sich aber nicht ins Wort. Möglichst sollte einer für einen gewissen Abschnitt den „Vorsitz“ übernehmen.

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 71

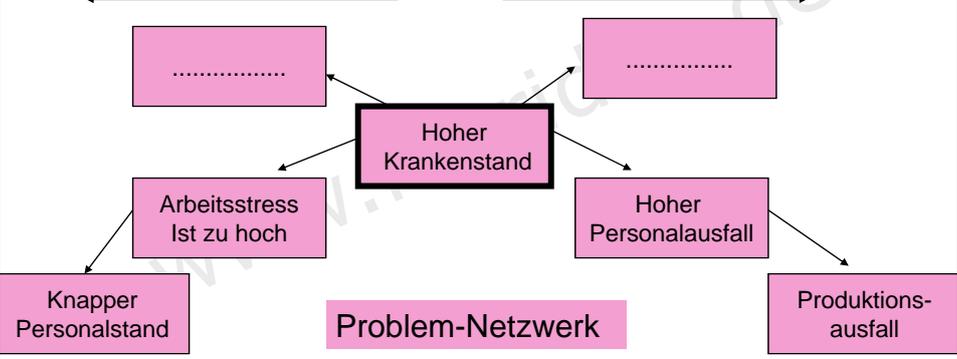
lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Tipps:

Problemdiskussion

← Warum ist das so?

Wie wirkt sich das aus? →



Problem-Netzwerk

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 72

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Tipps:

Problemdiskussion

Wozu soll das erreicht werden?

←

Wie soll es erreicht werden?

→

```

graph TD
    A[Krankenstand reduzieren] --> B[Personalkosten senken]
    A --> C[Krankheitsursachenforschung]
    B --> D[Wettbewerbsfähigkeit steigern]
    C --> E[Arbeitsumgebung verbessern]
    A --> F[.....]
    A --> G[.....]
            
```

Ziel-Netzwerk

Moderation als Führungsaufgabe – Ekehard Müller - 13.11.2012 – Seite 73

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Tipps:

Missbrauch

Beide Parteien (Moderator und Moderierte) sollten die Gegenseite nicht für persönliche oder eigene Interessen einspannen !

Ideenspeicher

Separate Pinwand für Ideen, die nicht direkt zum Thema gehören, aber nicht verloren gehen sollen.

Moderation als Führungsaufgabe – Ekehard Müller - 13.11.2012 – Seite 74

Tipps:

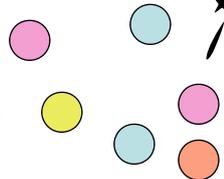
Metaplankarten

Wenn keine Pinnwand zur Verfügung steht, selbstklebende Karten (ggf. Haftzettel) benutzen, die schadlos angebracht werden können.

Klebepunkte

Mit bunten Klebepunkten kann man Vorschläge favorisieren.

3 - 4  pro Teilnehmer, aber nicht mehr als 2 auf einen Vorschlag !



Die Gruppe und ihre Mitglieder

Gruppe



Eine Gruppe besteht aus Individualisten !

4-Stufen-Modell der Annäherung

1. *Forming*
2. *Storming*
3. *Norming*
4. *Performing*

4-Stufen-Modell (1)

1. Stufe: FORMING

Kennenlernen der Gruppenmitglieder und erste Formen der Zusammenarbeit bilden sich aus.



2. Stufe: STORMING

Konflikte, Machtkämpfe entstehen. Vereinbarungen werden hinterfragt. Klärungsbedarf erkennen und durchführen.



3. Stufe: NORMING

Akzeptanz von Regeln und Normen. Dadurch wachsende Offenheit.



Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 77

4-Stufen-Modell (2)

4. Stufe: PERFORMING

Aufgabenorientierte Vorgehensweise

Bis diese Stufe erreicht ist, braucht es Zeit!

Der Moderator ist Wächter über kritische Gruppenentwicklung:

Überschätzung

- Exzessiver Optimismus mit Bereitschaft zu extremen Risiken
- Äußerachtlassung von ethischen und moralischen Konsequenzen

Engstirnigkeit

- Keine Überprüfung von Warnungen, etc.
- Klischeehafte Auffassungen von gegnerischen Verantwortlichen



Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 78

4-Stufen-Modell (3)

Gruppendruck bzgl. Uniformität

- ☒ Eigenzensur (durch Herunterspielen von Gegenargumenten)
- ☒ Illusion über Einstimmigkeit (Schweigen = Zustimmung)
- ☒ Unmittelbarer Druck auf einzelne Gruppenmitglieder
- ☒ Auftreten von „Hütern des Denkens“, die die Gruppe vor gegenteiligen Informationen (zur kritischen Überprüfung) schützen.



Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 79

Non-verbale Kommunikation (1)

Eine Gruppe wird einen Moderator als authentisch empfinden, wenn bei ihm verbale und nonverbale Kommunikation kongruent sind.



Der Moderator sollte die gesamte Aufmerksamkeit der Gruppe schenken.



Der Moderator sollte auf Gesten der einzelnen Teilnehmer achten. (z.B. Wegschauen, Beinhaltung, etc.)

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 80

Non-verbale Kommunikation (2)

Der erste Eindruck des Moderators auf die Gruppe ist häufig entscheidend.

Kleider machen Leute – aber Anpassung an die Gruppe



Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 81

Unterschiedliche Typen



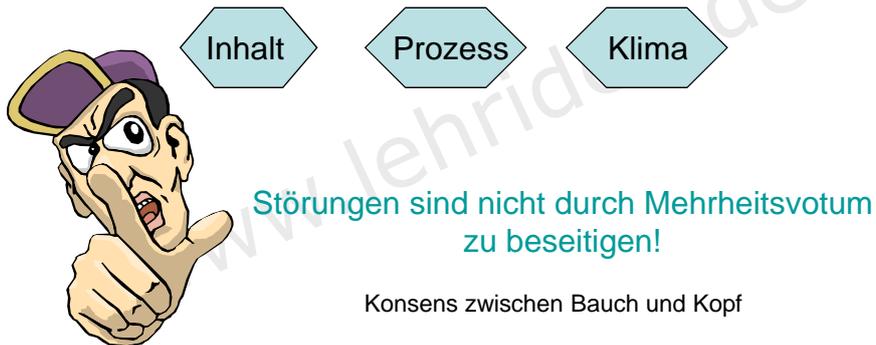
Streiter	Positive	Alleswischer	Redselige	Schüchterne	Ablehnende	Uninteressierte	„Das große Tier“	Ausfrager
Sachlich und ruhig bleiben. Die Gruppe vernünftigen lassen, seine Behauptungen zu widerlegen.	Ergebnisse zusammenfassen, bewusst in die Diskussion einbeziehen.	Die Gruppe auffordern, zu seinen Behauptungen Stellung zu nehmen.	Taktvoll unterbrechen; Redezeit festlegen.	Leichte, direkte Fragen stellen, sein Selbstbewusstsein stärken.	Seine Kenntnisse und Erfahrungen anerkennen.	Nach seiner Arbeit fragen, Beispielen aus seinem Interessensgebiet geben.	Keine direkte Kritik üben. „Ja-aber“-Technik anwenden.	Seine Fragen an die Gruppe zurückgeben.

Mit freundlicher Genehmigung des Leske & Budrich-Verlages entnommen aus:
Mazda Kelber: Gesprächsführung, 12. Aufl. 1977, S. 139

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 82

Umgang mit Störern (1)

Störungen lassen sich 3 Kategorien zuordnen:



Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 83

Umgang mit Störern (2)

Inhaltliche Störungen haben Vorrang und müssen beachtet und ausgeräumt werden.

Lösungen:

Andere Meinung festhalten
und später darauf
zurückkommen

Neuen Konsens finden



Es gibt kein Patentrezept

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 84

Umgang mit Störern (3)

Störungen im Prozess(ablauf)

Mitglieder wollen Ideen los werden, da sie sonst „mental“ blockiert sind.

Ideenspeicher

„Kritische“ Teammitglieder hinterfragen, andere haben eine Fülle von Einfällen, Dritte wünschen mehr Infos, etc.

Berücksichtigung aller Belange durch Sammeln auf Karten Listen, Blätter oder gegenseitiges Erklären, etc. und anschließendes systematisches Abarbeiten

Umgang mit Störern (4)

Klimastörungen in der Gruppe

Zwischenmenschliche Klimaverslechterungen vorbeugen.

Redebeiträge nicht unterbuttern lassen.
Probleme verbalisieren lassen.
Ausreden lassen.



lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

BAMBUS-Regeln

B	Bestätigung geben
A	Aufmerksamkeit und Anerkennung signalisieren
M	Möglichkeiten von Mängeln einräumen
B	Bereitschaft zum Diskutieren zeigen
U	Umfunktionieren zur
S	Sachlichkeit

Bei direktem Angriff auf den Moderator



Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 87

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Konflikte, die Steigerung von Störungen

Prävention ist das oberste Gebot der Stunde!

Konflikte spielen sich sehr oft auf einer emotionalen Ebene statt

↓

Daher können sie sehr schnell **ESKALIEREN!**

↓

Deshalb Störungen im Vorfeld klären !



Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 88

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Konfliktbewältigung

-  Gehen Sie von der Sachebene auf die Beziehungsebene.
-  Legen Sie ggf. eine Pause ein, damit sich die Gemüter beruhigen, und Sie in Einzelgesprächen deeskalieren.
-  Legen Sie eine Prozessrückblende, die Sie selbst moderieren und charten, um jedem Gelegenheit zu geben, seinen Standpunkt darzustellen.
-  Lassen Sie die Standpunkte von dem „Gegner“ zusammenfassen, bis das gemeinsame Verständnis (nicht Akzeptanz) vorhanden ist.

Moderation als Führungsaufgabe – Ekehard Müller - 13.11.2012 – Seite 89

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Abschluss von Konflikten

Brainstorming mit der Gruppe zur Frage:

Was sind geeignete Maßnahmen in Zukunft Konflikte zu vermeiden?



Moderation als Führungsaufgabe – Ekehard Müller - 13.11.2012 – Seite 90

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Was heißt Prozessautorität?



Er ist ein ausgezeichneter Ingenieur
..... aber er hört nie zu!

Traditionell: Machtbefugnisse durch fachliche Qualifikation

Neues Verständnis: Im Netzwerk des Teams/der Gruppe Synergien erkennen und fördern.

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 91

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Prozesskompetenz

Nicht fachgebundenes Wissen, um Prozesse zu steuern.

Einfühlungsvermögen

Intuition

Prozessmanagement

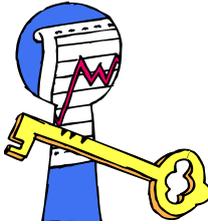
Durchsetzungsvermögen

Handlungskompetenz

Kreativität

.....

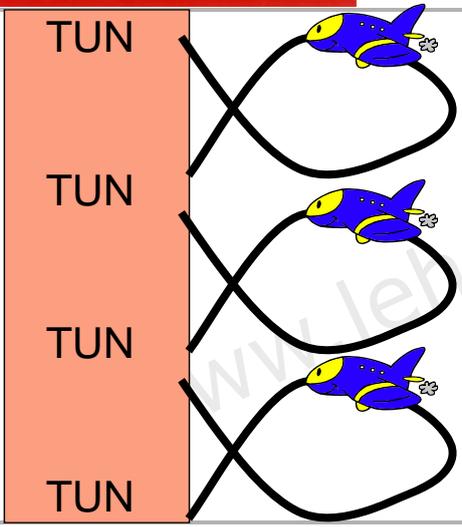
Schlüsselkompetenzen



Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 92

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren

Wie lerne ich moderieren?



Reflexion, Planung

Reflexion, Planung

Reflexion, Planung

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 93

lehridee.de
Ideen und Konzepte
für das Lernen und Lehren



Der Weg ist das Ziel

Moderation als Führungsaufgabe – Eckehard Müller - 13.11.2012 – Seite 94