

Leon Houf, Rüdiger Funk,  
Alexander Zoll

**mini-handbuch**

**Moderation:  
klassisch, agil,  
digital**



**BELTZ**

Leseprobe aus Houf, Funk und Zoll, Mini-Handbuch Moderation:  
klassisch, agil, digital, ISBN 978-3-407-36731-0

© 2020 Beltz & Gelberg in der Verlagsgruppe Beltz, Weinheim Basel  
[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/  
gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36731-0](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36731-0)

# Inhaltsverzeichnis

## TEIL I

### UNVERZICHTBAR: GRUNDLAGEN DER MODERATION – HINTERGRÜNDE, ZIELE, HANDWERKSZEUG 9

**Was bedeutet Moderation eigentlich? 10**

**Die Stärken der Methode: Vier Erfahrungen 14**

**Moderieren und Leiten: Die wichtigsten Unterschiede 16**

»Aber die Praxis?!« 18

**Die Moderatorin, der Moderator:**

**Was zeichnet sie beziehungsweise ihn aus? 20**

Das Fundament: die Moderationshaltung 21

Die Betreuung des Arbeitsprozesses:

»Gegenstände« aus dem Prozesskoffer 23

Der Werkzeugkoffer 32

**Die Vorbereitung einer Moderation 33**

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der moderierten Sitzung 33

Die Planung des Vorgehens in der Moderation 34

Das Planen der Rahmenbedingungen 37

Einladungsschreiben/Einladungs-E-Mail 39

**Die Ziele einer Moderation 40**

Aber wann ist ein solches Ziel erreicht? 41

**Der Ablauf einer Moderation 46**

Einleitungsteil 46

Hauptteil 52

Abschlusssteil 58

Nachbereitung 65

**Schwierige Situationen Schritt für Schritt angehen 66**

## TEIL 2

### MENSCHLICHE ENTSCHEIDUNGSMUSTER BERÜCKSICHTIGEN 69

#### Was sind menschliche Entscheidungsmuster? 70

#### Die Erinnerung und das Sammeln relevanter Informationen 72

Aktuelle Ereignisse beeinflussen den Workshop 74

#### Das Wahrnehmen und Bewerten von Optionen 76

Die Reihenfolge der Optionen 78

Zu viele Informationen oder Optionen 79

#### Die Suche nach Bestätigung 80

»Einmal meine Idee, immer meine Idee« 81

Entscheidungsmuster in Gruppen 82

Aktionismus 85

## TEIL 3

### ONLINE, DIGITAL UND AGIL MODERIEREN – NEUE FORMEN, NEUE CHANCEN 89

#### Was bedeutet digital moderieren? 90

#### Wo liegen die Chancen und wo die Risiken? 92

Die Chancen 92

Die Risiken 95

#### Analoge und digitale Methoden:

#### Es kommt auf den richtigen Mix an! 100

Die Gruppe vorbereiten 101

Technische Grundvoraussetzungen 102

Ausgewählte digitale Tools 102

## **TEIL 4**

### **DIE WICHTIGSTEN MODERATIONSVERFAHREN: IHR NUTZEN UND IHRE ANWENDUNG IN DER PRAXIS 105**

#### **Einführung und Anwendung in der Praxis 106**

- Fragenspeicher 109
- Ein-Punkt-Abfrage 110
- Karten-Antwort-Verfahren und  
Gruppenbildung (Sortieren, Clustern) 112
- Gewichtungsverfahren 116
- Brainstorming 119
- 6-Hüte-Methode 121
- Kleingruppenarbeit 123
- Zuruf-Antwort-Verfahren 125
- Blitzlicht 127
- Aktions- und Maßnahmenplan 129
- Advocatus Diaboli – Der Anwalt des Teufels 131
- Fishbowl 133

## **TEIL 5**

### **DIE BUNTE VIELFALT – MODERATIONSFORMATE AUS DER PRAXIS: VON AGILEN METHODEN BIS ZUR KAFFEEKÜCHE 135**

#### **Design Thinking und Moderation 136**

- Grundprinzipien bei Design Thinking und Moderation 138
- Werkzeuge und Methoden 140
- Schnittmengen sowie Einsatzfelder  
von Moderation innerhalb von Design Thinking 140

#### **Agilität und Moderation oder benötigt ein Scrum-Master Moderation? 143**

- Wo und wie kommt Moderation bei Scrum ins Spiel? 144
- Wo ist Moderation bereits im Scrum-Verfahren angelegt? 149
- Zusammenfassung und Lerneffekte 152

#### **Großgruppen 154**

**Open Space – das Großgruppenarbeitstreffen  
mit sehr vielen Teilnehmenden 155**

**Veranstaltungsmoderation – worauf kommt es an? 158**

Worin besteht die Besonderheit? 158

Worauf kommt es bei der  
Veranstaltungsmoderation besonders an? 159

Was ist bei der Veranstaltungsmoderation  
stärker gefordert als bei der Workshopmoderation? 160

Was ist aus der Moderationskompetenz von Workshops  
hilfreich für die Rolle der Veranstaltungsmoderatorin? 162

Welche Entwicklungstendenzen in der  
Veranstaltungsmoderation zeichnen sich ab? 164

Einbindung verschiedener Medien bis hin  
zu Live-Zuschaltungen from all over the world 166

Fazit und Ausblick für Moderatorinnen und Moderatoren 167

**Spontane Meetings in der Kaffeeküche 168**

**CHECKLISTEN 171**

**Vorbereitung einer moderierten Arbeitssitzung 173**

**Ablauf einer moderierten Arbeitssitzung 177**

**Vorbereitung der Moderation 181**

**Checkliste für den Einsatz digitaler Methoden 182**

**LITERATUR, WEBQUELLEN, KONTAKTE 183**

**Kommentiertes Literaturverzeichnis 184**

**Über das Zustandekommen des Buches 188**

Download 189

Bildnachweis 189

**Die Autoren 190**

# Teil I

## **Unverzichtbar: Grundlagen der Moderation – Hintergründe, Ziele, Handwerkszeug**



## Was bedeutet Moderation eigentlich?

Den meisten Menschen ist der Begriff »Moderation« vermutlich aus Funk und Fernsehen bekannt. Moderatorinnen oder Moderatoren führen durch das Programm, durch eine Sendung. Sie sollen orientierend und begleitend durch das Geschehen lenken. Sie koordinieren alle Teilnehmenden einer Sendung, verbinden verschiedene Teile und Phasen, leiten über, überwinden Pausen, erteilen das Wort, unterbrechen Vielredner, animieren oder provozieren schon einmal Schweiger, kurz: Sie behalten die Zügel der Sendung und die knappe Zeit mehr oder minder unauffällig in der Hand. Sie sind also für das Geschehen maßgebend und natürlich auch dafür, dass den nicht an den Diskussionen beteiligten Zuschauerinnen und Zuschauern eine spannende, anregende und unterhaltsame Veranstaltung geboten wird.

Im betrieblichen Alltag spricht man von Moderation in Verbindung mit dem Steuern und Anleiten von Arbeitsgruppen. Häufig wird der Begriff dabei unspezifisch als Synonym für jede Art der Lenkung oder Leitung verwendet. In diesen Arbeitsgruppen ist es zumeist das Ziel, eine Entscheidung zu treffen: Eine Entscheidung, wie mit einer Situation oder einem Problem umgegangen und welche Strategie verfolgt werden soll, welche Maßnahmen zur Prozessverbesserung eingesetzt werden können oder welcher nächste Schritt in der Abteilung als nötig erachtet wird.

Doch solche Entscheidungen treffen sich nicht von selbst. Und hier zeigt sich der Wert eines Moderators oder einer Moderatorin. Ein guter Moderator versteht es, einen Prozess so zu strukturieren, dass alle Teilnehmenden aktiv mitgestalten und ihre relevanten(!) Informationen und Meinungen beitragen. Durch eine gut moderierte, gemeinschaftliche Entscheidungsfindung werden diese Beiträge

genutzt, um die für die Teilnehmenden beste Entscheidung zu treffen. Eine Folge eines solch aktiv mitgestalteten Prozesses ist, dass die Teilnehmenden am Ergebnis aktiv mitgewirkt haben, jede Person eine Mitverantwortung trägt und dadurch die Akzeptanz der getroffenen Entscheidung steigt. Dieses Mittragen einer Entscheidung oder Ergebnisses ist für die Organisation oder das Unternehmen von größter Wichtigkeit, denn für ein Unternehmen ist es höchst problematisch, wenn in Sitzungen Entscheidungen getroffen werden, an die sich sowieso niemand hält, die ständig revidiert werden und auf die sich auch externe Partner nicht verlassen können. Ein Moderator ermöglicht bessere und besser akzeptierte Entscheidungen, weil er diesen Prozess neutral und ohne »Betriebsblindheit« steuern kann.

### DIE MODERATION

Bei der Moderation handelt es sich um eine Methode, mit der Arbeitsgruppen unterstützt werden können, ein Thema, ein Problem, eine Aufgabe oder eine Entscheidung

- auf die Inhalte konzentriert, zielgerichtet und effizient,
- eigenverantwortlich,
- im Umgang miteinander zufriedenstellend und möglichst störungsfrei sowie
- an der Umsetzung in die alltägliche Praxis orientiert zu erarbeiten.

Eine erfolgreiche Moderation hat also zum einen mit einer Gruppe zu tun, die im besten Falle inhaltlich engagiert und verantwortlich an einem Thema arbeiten will, zum anderen mit einer Moderatorin, die die Gruppe darin unterstützt. Dieses Verständnis von Moderation ist mit einer bestimmten Haltung und einem bestimmten Auftreten der Moderatorin verknüpft – eine Haltung, die etwas vom rechten Maß und der Selbstkontrolle hat, die in der ursprünglichen lateinischen Bedeutung von »moderatio« liegt. Im Mittelpunkt steht dabei



- die inhaltliche Unparteilichkeit des Moderators,
- seine personenbezogene Neutralität sowie
- die souveräne und professionelle methodische Unterstützung des gesamten Arbeitsprozesses der Gruppe.

In den letzten Jahren sind in der betrieblichen Praxis für Moderatorinnen weitere Aspekte hinzugekommen. Durch die Digitalisierung ist es gang und gäbe, Sitzungen und Workshops mit immer mehr Teilnehmenden durchzuführen, die im Homeoffice und/oder auf der ganzen Welt verteilt sitzen und zugeschaltet sind. Und gleichzeitig eröffnen digitale Methoden ganz neue Formen der Zusammenarbeit, da viele Informationen sehr schnell verarbeitet werden können. Zusätzlich halten nicht nur in Start-ups, sondern auch in etablierten Unternehmen immer mehr Methoden des agilen Arbeitens Einzug. Und auch hier müssen Moderatorinnen und Moderatoren in der Lage sein, agile Methoden, die eine Moderation erfordern, durchzuführen. So werden einzelne Arbeitstreffen von ausgebildeten Mitarbeitern, externen Moderatoren oder von Beraterinnen und Beratern moderiert. Solche Sitzungen können beispielsweise sein:

- wöchentliche Routinebesprechungen auf allen Führungsebenen im Unternehmen
- Gruppenarbeitssitzungen in der Produktion
- Arbeitstreffen, in denen Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen neue Ideen diskutieren, Probleme lösen, Produkte weiterentwickeln oder sich Gedanken über Kosteneinsparungen machen
- Krisensitzungen
- Videokonferenzen internationaler Entwicklergruppen eines Konzerns, die sich mit dem Ziel austauschen, voneinander aus der aktuellen Entwicklungsarbeit zu lernen
- Workshops im Rahmen der Einführung neuer Qualitätsstandards
- Prozesse zur Verbesserung beispielsweise der Kundenorientierung, der Prozessbeschleunigung oder der Reklamationsbearbeitung

- Arbeitsgruppen in der Universität, die als Team regelmäßige Projektbesprechungen und Problemlösungssitzungen abhalten
- Oder es kann auch die Sitzung eines Elternbeirats einer Schule sein, bei der es um den seit Wochen diskutierten Verweis eines Schülers von der Privatschule gehen wird.

## Die Stärken der Methode: Vier Erfahrungen

**1. Die Kompetenz, das Wissen und die Kreativität möglichst aller Teilnehmenden der Arbeitssitzung werden genutzt. Allen Gruppenmitgliedern wird die aktive Teilnahme ermöglicht. Die Synergie erhöht die Qualität des Ergebnisses.**

Dazu werden Arbeitsverfahren eingesetzt, die alle Teilnehmenden mit ihren individuellen Voraussetzungen gleichermaßen aktivieren und einen lebendigen Arbeitsprozess ermöglichen, beispielsweise durch das Karten-Antwort-Verfahren oder durch Kreativitätstechniken wie das Brainstorming (s. S. 112 und 119).

**2. Der moderierte Arbeitsprozess lässt ein hierarchiefreies Klima entstehen. Die Teilnehmenden arbeiten gern mit und leisten Beiträge, die dem Gesamtergebnis und nicht der rein persönlichen Profilierung dienen. Die Wahrscheinlichkeit, dass sie mit dem Verlauf und vor allem mit dem Ergebnis zufrieden sind, steigt.**

Die Rolle der Moderatorin und die Regeln der Moderationsverfahren sind darauf ausgerichtet, in der Gruppe niemanden zu bevorzugen oder zu benachteiligen. Alle erhalten grundsätzlich die gleichen Möglichkeiten zur Teilnahme am Arbeitsprozess. Das bedeutet auch, dass niemand die Möglichkeit hat, sich auf Kosten anderer zu profilieren. Vorgesetzte und Besprechungssteilnehmende werden vom Moderator und der Gruppe als Gleiche unter Gleichen behandelt – zumindest während vieler Phasen des moderierten Prozesses. Um das zu ermöglichen, muss der Moderator im Vorfeld genau abklären, welche Vorgaben, Rahmenbedingungen und Ziele von der Geschäftsleitung beziehungsweise den Auftraggebern als unveränderlich gesetzt sind und dies zu Beginn der Sitzung allen Teilnehmenden transparent machen.

**3. Störungen und Konfliktsituationen während der Arbeitsprozesse werden bearbeitet und versachlicht, um die volle inhaltliche Leistungsfähigkeit der Gruppe zu erhalten oder wiederherzustellen.**

Der Moderator wird in der Gruppe Störungen und Konflikte ansprechen, die das zielgerichtete Arbeiten am Thema beeinträchtigen, sie möglichst aus dem aktuellen Arbeitsprozess ausklammern oder – wenn es nicht anders geht – zum Thema machen. Er versucht so, wieder zur sachlichen Arbeit zu ermutigen. Er stellt sicher, dass die inhaltliche Aufgabe im Vordergrund steht und deren Bearbeitung möglichst nicht durch unterschwellige Konflikte beeinträchtigt wird. Wenn sich dabei herausstellen sollte, dass ein interner Konflikt und nicht die Entscheidung über den nächsten Projektschritt die eigentliche Herausforderung für ein Team darstellt, dann kann der Moderator eine Konfliktmoderation anbieten.

**4. Die erarbeiteten Ergebnisse einer moderierten Sitzung finden bei den Teilnehmern hohe Akzeptanz. Dadurch steigt ihre Realisierungs- und Umsetzungschance infolge der moderierten Sitzung.**

In einem moderierten Arbeitsprozess sind alle Teilnehmende aktiv beteiligt und gemeinsam für das inhaltliche Ergebnis verantwortlich. Ein solches Gesamtergebnis wird im Idealfall von allen Gruppenmitgliedern gleichermaßen getragen. Die Moderatorin unterstützt deshalb ein konsensorientiertes Vorgehen schon während des Arbeitsprozesses. Das ist auch ein Grund, warum immer mehr Beratungsunternehmen, die an Veränderungen beim Kunden interessiert sind, mit moderierten Gruppen arbeiten.

## Moderieren und Leiten: Die wichtigsten Unterschiede

In der folgenden Übersicht finden Sie idealtypisch die wichtigsten Unterschiede zwischen dem Leiten und dem Moderieren am Beispiel einer Besprechung gegenübergestellt. Diese Gegenüberstellung ist bewusst extrem ausformuliert, um die Besonderheiten herauszustellen, die in beiden Möglichkeiten liegen.

ARBEITSGRUPPEN LEITEN	ARBEITSGRUPPEN MODERIEREN
Als Leiter einer Besprechung bin ich stets inhaltlich beteiligt, habe inhaltliche Interessen, nehme beispielsweise Stellung, bewerte Aussagen anderer und verstärke bestimmte Beiträge.	Als Moderator einer Arbeitssitzung bin ich inhaltlich unparteiisch und trage dazu bei, dass alle Aussagen gleichrangig Beachtung finden.
Als Leiterin werde ich bei der Vorbereitung und Durchführung der Besprechung weniger Konzentration auf die Auswahl bestimmter Arbeitsmethoden und Verfahrensweisen verwenden. Mein Hauptaugenmerk liegt auf dem Inhalt.	Als Moderatorin lege ich den Schwerpunkt meiner Konzentration auf die Auswahl und Anwendung von Methoden und Verfahren, die den Teilnehmenden ein erfolgreiches Bearbeiten des Inhalts ermöglichen.
Als Leiter muss ich häufig meine eigene Position durchsetzen. Ich vertrete Vorgaben und Ziele des Unternehmens, objektive Rahmenbedingungen oder Sachzwänge, und ich lasse meine Prioritäten auch deutlich erkennen.	Als Moderator bin ich für den Willensbildungsprozess der Gruppe verantwortlich, unter Beachtung des Prinzips der Gleichwertigkeit aller Teilnehmenden und Beiträge. Meine inhaltlichen Prioritäten gebe ich – selbst auf Nachfrage – nicht zu erkennen.

## Moderieren und Leiten: Die wichtigsten Unterschiede

<p>Als Leiterin gebe ich in der Regel die konkreten Arbeitsziele in der Besprechung vor.</p>	<p>Als Moderatorin fördere ich die Gruppe dabei, wie sie die Ziele erarbeitet. Werden Ziele von einem Auftraggeber vorgegeben, so prüfe ich vorher, wie realistisch sie in der Sitzung zu erreichen sind, stelle sie der Gruppe vor und stelle sicher, dass alle das Ziel verstanden haben und es akzeptieren.</p>
<p>Als Leiter werde ich Störungen (beispielsweise Rivalitäten oder persönliche Angriffe) vermeiden, ignorieren, tadeln oder die Parteien zur Sachlichkeit ermahnen. Manchmal jedoch bin ich als Leiter auch Ursache für so manche Störung, vor allem dann, wenn ich unangenehme Positionen vertrete.</p>	<p>Als Moderator teile ich personenbezogen neutral der Gruppe meine Wahrnehmung über die Gruppenarbeit störende Entwicklungen mit, ich spiegele sie also. Ich frage die Gruppe, wie sie mit dem Geschilderten unter Berücksichtigung von Zeitrahmen und Ziel der Sitzung umgehen will. Ich kann methodische Hilfen für die Weiterarbeit anbieten.</p>
<p>Als Leiterin kann es mir schon einmal passieren (absichtlich oder unabsichtlich), dass ich Einzelne in der Sitzung bevorzuge und andere etwas vernachlässige.</p>	<p>Auch wenn man im Leben nicht mit allen kann: Professionelle Moderation bedeutet, dass ich mich allen Teilnehmenden der Sitzung gegenüber gleichermaßen wertschätzend verhalte.</p>
<p>Als Leiter arbeite ich – wenn überhaupt – mit den ungeschriebenen Regeln der Leitungskunst (beispielsweise: »Kein Beitrag länger als 60 Sekunden!«).</p>	<p>Als Moderator unterstütze ich die Teilnehmenden dabei, Regeln für den Umgang miteinander zu formulieren. In der Regel schlage ich der Gruppe solche Regeln auch vor.</p>
<p>Als Leiterin delegiere ich in der Regel die Protokollierung der Sitzung oder erledige die Aufgabe nebenbei und mache mir Notizen, damit im Nachhinein ein Protokoll erstellt werden kann.</p>	<p>Als Moderatorin ist es für mich eine wichtige Aufgabe, Vereinbarungen, Arbeitsschritte und Ergebnisse offen (für alle sichtbar) und simultan (möglichst zeitgleich zum Arbeitsprozess) darzustellen, zu visualisieren.</p>

Als Leiter bin ich meist der hierarchisch Höhergestellte. Meine Aussagen besitzen damit von vornherein ein besonderes Gewicht.	Als Moderator besitze ich besondere methodische Verantwortung für den Arbeitsprozess. Dafür habe ich besondere Kompetenzen. Ansonsten spielt weder meine noch die Position der Teilnehmenden in der Unternehmenshierarchie während der Arbeitssitzung eine Rolle.
--	---

### »ABER DIE PRAXIS?!«

Betrachtet man Arbeitssitzungen in der betrieblichen Praxis genau, so lässt sich diese – um der Klarheit willen scharf gezeichnete – Trennung zwischen Leitung und Moderation nicht immer aufrechterhalten. Auch manche Leiter verhalten sich inhaltlich neutral und fühlen sich stark für die Methoden und Arbeitsweisen verantwortlich. Und es gibt Moderatoren, die konsequent im Sinne der dargestellten Übersicht vorgehen, aber gelegentlich doch inhaltliche Einschübe machen, um den Arbeitsprozess in eine bestimmte, inhaltliche Richtung voranzutreiben. In diese Situation kommen beispielsweise moderierende Berater, die eine Kundengruppe bei der Lösung eines Problems begleiten sollen, gleichzeitig aber unter dem Druck stehen, für einen Auftraggeber, beispielsweise die Geschäftsleitung der Sitzungsteilnehmer, eine qualitativ hochwertige Lösung erarbeiten zu lassen.

All das kommt täglich vor – und spricht weder gegen die Leistungen einer »reinen« Leitung noch gegen die einer »reinen« Moderation. Mischformen können sogar sinnvoll sein. Sie können der von allen gewünschten Zielerreichung dienen und der Intensivierung von Mitarbeit an Besprechungen. Auch die klassische Besprechungsleitung hat durch die Erfolge der Moderation viele Impulse für eine Weiterentwicklung erhalten. Diese finden Sie zum Beispiel im »Mini-Handbuch Meetings leiten«. Mehr dazu bei den Literaturempfehlungen ab Seite 185.