

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort: Über dieses Buch</b>	8
<b>Teil 1 Der Moderator</b>	11
Moderieren – was bedeutet das?	11
Die Rolle des Moderators	15
Die vier Rollenelemente	15
Die Doppelrolle Führungskraft und Moderator	19
Tipps für den Umgang mit der Doppelrolle	20
Welche Anforderungen werden an Sie als Moderator gestellt?	23
Praktische Tipps für Ihre ersten Schritte als Moderator	26
Als Moderator lernen Sie nie aus	32
Durch Training Kompetenzen erweitern	32
Supervision	34
Coaching	34
<b>Teil 2 Instrumente, Methoden, Werkzeuge</b>	36
Ein Prozess – was ist das?	36
Wozu dient ein Prozessplan?	39
Instrument 1: Systematische Vorgehensweise	42
Ziele klären und vereinbaren	48
Instrument 2: Zielscheibe	50
Mögliche Widerstände	54
Ziele in der Hierarchie einbinden	56
Unterschiedliche Ziele in der Moderation	59
Rückblenden zum Intervenieren und Auswerten	63
Strukturiertes Vorgehen bei einer Prozessrückblende	67
Instrument 3: Rückblende zum Intervenieren und Auswerten	73
Andere Formen der Rückblende	75
Beobachten und Feedback	77
Feedbackregeln	79
Vom Umgang mit der Zeit	81
Ein Lernprozess	81
Zeitplanung in der Moderation	84
Zeitfallen	86
Instrument 4: Zeitplanung	86
Gekonnt visualisieren	90
Wozu visualisieren?	90
Worauf Sie beim Visualisieren achten sollten	93
Instrument 5: Visualisieren	94
Der professionelle Umgang mit Flipchart und Pinnwand	95
Plakate gestalten	100
Overheadprojektor und Beamer	102

Mit Fragen führen	104
Offene und geschlossene Fragen	104
<b>Instrument 6: Mit Fragen führen</b>	<b>105</b>
Mit Fragen spiegeln	106
Durch Fragen klären und konkretisieren	107
Impulse geben durch paradoxe Fragen	109
Skalierungsfragen	110
Nicht durch Fragen manipulieren	110
Zeit lassen für Antworten	111
Fragen visualisieren	112
Mit Fragen von Teilnehmern richtig umgehen	113
<b>Eine Diskussion steuern</b>	<b>115</b>
Wie erleichtern Sie den Teilnehmern den Einstieg?	118
<b>Instrument 7: Spielregeln vereinbaren</b>	<b>116</b>
Punkteabfrage	119
Kartenabfrage	120
Pro-und-Kontra-Technik	121
Thesenmethode	121
Der Vertagungs- und Ideenspeicher	122
Weitere bewährte Steuerungshilfen	123
<b>Entscheidungen herbeiführen</b>	<b>126</b>
Konsens bringt den Prozess voran	128
<b>Instrument 8: Konsens herbeiführen</b>	<b>134</b>
<b>Alle Teilnehmer integrieren</b>	<b>136</b>
Arbeitssituationen wechseln	142
In Gruppen effizient arbeiten	142
Spontaner Austausch mit dem Nachbarn	146
Einen Partner interviewen	147
Interviews durch den Moderator	147
Gespräche beim Spaziergehen	148
Blitzlichter in der Moderation	148
Im „Fishbowl“ diskutieren	150
<b>Kreativität fördern</b>	<b>153</b>
Brainstorming	155
Brainwriting	156
Die 6-3-5 Methode	156
Pro und Kontra	157
Mindmapping	158
Ishikawa	159
Die sechs Hüte des Edward de Bono	159
<b>Instrument 9: Kreativität fördern</b>	<b>161</b>
<b>Pausen – nicht nur zum Erholen</b>	<b>162</b>
Auflockerungsspiele und Phantasiereisen	163
Geplante und ungeplante Pausen	164
<b>Teil 3 Der Ablauf: Moderation in der Praxis</b>	<b>167</b>
<b>Eine Moderation vorbereiten</b>	<b>167</b>
Die persönliche Einstimmung	168
<b>Baustein K: Klären des Auftrags</b>	<b>168</b>

Rollen absprechen	170
Wer sind die Beteiligten oder Betroffenen?	171
Ihr Auftraggeber ist anderer Meinung als Sie - was nun?	173
Die logistische Vorbereitung	175
Sitzen oder Stehen?	176
Sitzordnung	177
Die Teilnehmer einladen	180
Einen Prozess planen und gestalten	182
Wie Sie beim Planen vorgehen	185
Dauer einer moderierten Veranstaltung	185
Zeit investieren, um Zeit zu sparen	186
<b>Baustein P: Prozessplan</b>	<b>186</b>
Die Systematische Vorgehensweise als Prozessplan	188
Den Prozessplan flexibel handhaben	188
Plenums- und Gruppenphasen im Wechsel	189
Weitere Tipps	190
Gruppen bilden	193
Merkmale und Größe einer Gruppe	193
<b>Baustein Z: Zusammensetzung der Teilnehmer</b>	<b>193</b>
Aufträge für Gruppenarbeiten	194
Die Rolle des Moderators bei der Gruppenarbeit	195
Der Umgang mit Zeit	196
Großgruppenmoderation	197
Synergien im Team erreichen	198
Individuelle Stärken einbinden	198
Eine Moderation beginnen	203
Direkter Einstieg oder Aufwärmphase?	204
<b>Baustein E: Einstieg</b>	<b>205</b>
Eine Moderation abschließen	211
Tipps für die Durchführung eines erfolgreichen Abschlusses	213
<b>Baustein A: Abschluss</b>	<b>212</b>
Eine Moderation nachbereiten	218
Umsetzung und Koordination	218
Dokumentation oder Protokoll	220
Präsentation von Ergebnissen	223
<b>Baustein D: Dokumentation</b>	<b>224</b>
Praxisbeispiele mit Prozessplänen und Tipps	225
Führungsmeeting als Routinetermin	225
Problemlösungs-Workshop zum Thema Kundenorientierung	229
Ein Projektteam vereinbart Spielregeln	234
Strategieklausur	242
Teamentwicklungs-Workshop für ein Abteilungsteam	250
Auftaktveranstaltung für eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit	257
Projekt-Review	262

<b>Teil 4 Besondere Herausforderungen: Krisen und Konflikte</b>	268
Teilnehmer, die Sie besonders fordern	268
Teilnehmer, die stören	269
„Hierarchen“ in der Gruppe	279
Moderation als interkulturelle Herausforderung	281
Moderieren, ohne anwesend zu sein	283
<b>Konflikte – und was Sie darüber wissen sollten</b>	284
Was ist ein Konflikt?	285
Ursachen für Konflikte	286
Anzeichen für Konflikte	288
Beziehungs- und Sachebene unterscheiden	289
Dynamik in der Konflikteskalation erkennen	291
Konfliktintervention und Grenzen der Moderation	293
Konfliktfähigkeit erleichtert die Konfliktbearbeitung	295
Wie Menschen sich in Konfliktsituationen verhalten	296
Die Rolle und die Aufgaben des Moderators in Konfliktsituationen	297
<b>Konflikte – und was Sie tun können</b>	298
Vorbeugen statt Intervenieren	299
Intervention während des Prozesses	303
<b>Widerstand oder wenn die Gruppe nicht will</b>	307
Was können Sie tun?	307
Klären mit unterschiedlichen Methoden	308
Wenn erste Klärungsversuche nicht fruchten ...	309
<b>Sie wissen nicht mehr weiter – was nun?</b>	312
Lassen Sie sich schon im Vorfeld unterstützen	312
Krisen des Moderators – was heißt das und was können Sie tun?	313
Tipps für den Umgang mit bestimmten Krisen	314
<b>Technische Pannen und andere „Katastrophen“</b>	317
Probleme im Umfeld	317
Kurzfristige Veränderung der Gruppenzusammensetzung oder Störungen im Ablauf	318
<b>Teil 5 Hintergrundwissen für Moderatoren</b>	321
<b>Kommunikation offen und kongruent gestalten</b>	323
Der Körper redet mit	324
Offen miteinander sprechen	328
<b>Wie Gruppen sich entwickeln</b>	332
Phasen der Gruppendynamik	334
Interventionen in den einzelnen Phasen der Teamentwicklung	337
Die spezifische Rolle des Moderators als Teil des Systems	339
<b>Mit Veränderungen umgehen</b>	340
Phasen der Dynamik in Veränderungsprozessen	341
Agieren in Veränderungsprozessen	342
<b>Literaturempfehlungen</b>	344
<b>Literaturverzeichnis</b>	345
<b>Stichwortverzeichnis</b>	346
<b>Impressum</b>	350