



Moderation im Projektmanagement: Methode, Nutzen, Vorgehen

Eine bewährte Methode, die hilft, dass in Ihren Projekten die
Besprechungen und Workshops deutlich erfolgreicher verlaufen

Ein Handout von

Dr. Michael Homberg

Management-Beratung Dr. Homberg

Königsheidering 36

D-95466 Weidenberg

Fon: (0049) 092 78 / 98 379

www.projekt-management-service.com

eMail: [mh@ projekt-management-service.com](mailto:mh@projekt-management-service.com)

© 2003 Dr. Michael Homberg



Moderation: warum?

- Oft wird über Workshops, Sitzungen oder Besprechungen geklagt, bei denen wenig herauskam. Bei denen der Aufwand in keinen angemessenen Verhältnis zum Nutzen stand.
- Haben Sie so etwas auch schon mal erlebt?
- Oder müssen Sie vielleicht sogar öfter unter solchen Bedingungen arbeiten?
- Dann könnte eine gute Moderation etwas für Sie sein!
- Worum es dabei geht?



Das Anwenden der Moderationsmethode bedeutet:

- eine spezielle Grundhaltung des Moderators
- Arbeiten nach einer bestimmten Methode
- Anwendung spezieller Hilfsmittel und Materialien



Moderation: wann?

- Workshops
- Sitzungen
- Besprechungen

- meine Empfehlung:
 - immer dann, wenn mehrere Menschen gemeinsam per „Reden“ etwas konstruktives erreichen wollen
 - und hierbei der Zeitaufwand (und damit auch gleichzeitig die investierten Kosten) in einem sinnvollen Rahmen bleiben soll



Deutliche Leistungssteigerung durch Moderation: Beispiele aus dem Projektmanagement

■ Projektinhalte:

- Zielfindungs-Workshop
- Grobplanungs-Workshop
- Feinplanung
- Änderungs-Workshop
- Projektauswertung

■ Teambildung:

- Kennenlernen der Teammitglieder (oft in Verbindung mit der Erarbeitung von Projektinhalten)
- Konfliktlösungs-Workshop



Akteure

- der Moderator ist kein „Dauerjob“, sondern kann für jeden Workshop neu bestimmt werden. Jedoch: der Moderator muss können, was diese Aufgabe verlangt!
- Moderator
 - Leiter, Führer der Gruppe
 - „Diener der Gruppe“
 - hilft der Gruppe,
 - eigenverantwortlich zu arbeiten,
 - die wesentlichsten Problem-Ursachen selbst zu finden,
 - geeignete Maßnahmen zur Problemlösung selbst zu finden
 - ist Methodenspezialist (wesentlich: also nicht der Inhalts-Spezialist zu diesem Thema!)
 - sorgt dafür, dass die Gruppe arbeitsfähig wird und bleibt
 - hat die Verantwortung, dass am Ende ein Ergebnis erarbeitet wurde
 - muss dem Gruppenprozess steuern
 - hat keine eigene Meinung zum Inhalt
 - er erklärt immer sein Vorgehen, und holt sich hierfür das Einverständnis der Gruppe
- alle weiteren Teilnehmer
 - erarbeiten die Inhalte



Inhaltliche Vorbereitung (1)

■ Der Rahmen:

- der Moderator hat keine eigene Meinung zum Thema, aber er muss Fragen stellen, wenn der Prozess abschweift. Deshalb:

■ der Moderator sollte zur Planung kennen:

- das Gesamt-Thema,
- die Gesamt-Zielsetzung

■ wichtig für das methodische Konzept: Es gibt beim Vorgehen Unterschiede zwischen

- Erarbeitung eines fachlichen Problems
- Lösung eines Konflikts in der Gruppe



Inhaltliche Vorbereitung (2)

- Festlegung der Tagesordnung
 - erfolgt idealerweise in Abstimmung zwischen Moderator und Veranstalter
- Festlegung der Teilnehmer
 - erfolgt meist durch den Veranstalter
 - die Anzahl und die Funktionen der Teilnehmer sollten dem Moderator vorab bekannt sein
- ggf.: Festlegung der Spielregeln



Organisatorische Vorbereitung

■ Besprechen und Festlegen:

- Datum, Zeitrahmen
- Ort
- Raumausstattung (Größe, Art der Bestuhlung, ggf. zweiter Raum für parallele Gruppenarbeiten)
- Medien
- Bewirtung
- schriftliche Einladung der Teilnehmer (inklusive Nennung von Ziel und Tagesordnung)

■ Zuständigkeiten:

- Festlegung der Details: Abstimmung zwischen Moderator und Veranstalter
- Bestellungen, Einladungen: Veranstalter



Durchführung einer Moderation

Ein typischer Ablauf:

- Einstieg
- Themen sammeln
- Themen auswählen
- Themen bearbeiten
- Maßnahmen planen und festlegen
- Abschluss



Bsp.: Moderationsplan

Schritt	Ziel	Methodik	Zeit	Hilfsmittel
gesamte Moderation	Beschlussfassung zu Maßnahmen zur Verkürzung der Lieferzeit	gesamter Moderations-Zyklus	ca. 7,5 Stunden inklusive Pausen	1 Moderatorenkoffer 2 Pinwände 1 Flipchart
1 Einstieg	Eröffnung gutes Klima Hinführung	1-Punkt-Frage	15 min	
2 Sammeln	Kennen der Aspekte der Punkte, die besprochen werden sollen	Ishikawa-Diagramm	20 min	
3 Auswählen	Festlegen der Themen, welche die Gruppe zuerst bearbeiten will	Fortsetzung Ishikawa-Diagramm	10 min	
4 Bearbeiten der Probleme	Problemanalyse der Ausgangslage	Kartenabfrage	90 min	
5 Planen	Katalog von möglichen Maßnahmen erarbeiten, und deren Vorteile beschreiben (Kosten, Termine, Leistungen)	Maßnahmen-katalog	90 min	
6 Priorisieren	Priorisierung der Maßnahmen	Priorisierung	15 min	
7 Festlegung des weiteren Vorgehens	Festlegung der nächsten Schritte (Kosten, Termine, Leistungen, Verantwortlichkeiten)	Diskussion, Protokollerstellung	30 min	
8 Abschluss	Gutes Klima	Stimmungs-barometer	20 min	



Was der Moderator sonst noch tut...

- angemessene Moderationsmethoden vorschlagen und erläutern
- Vielredner bremsen
- Ruhige Teilnehmer aktivieren
- Killerphrasen entlarven und ausschließen
- Hierarchien außer Kraft setzen
- zum Aufschreiben und visualisieren anhalten
- Zeiten beachten
- zusammenfassen
- für gemeinsam erarbeitete und gemeinsam vereinbarte Ergebnisse sorgen
- für Dokumentation (Protokolle) sorgen
- für gute Stimmung sorgen
- bei Bedarf: Nachbereiten (Fotoprotokolle erstellen und bearbeiten, Bericht erstellen, ...)



Anforderungen an einen guten Moderator (1)

- Methodenwissen
- soziale Kompetenz
- inhaltliche Neutralität
- hierarchische Neutralität
- empfehlenswert: ein Externer als Moderator
 - so vermeidet man, dass jemand als „neutraler“ Moderator arbeiten muss, der definitiv Eigeninteressen am Ergebnis hat und diese einbringen möchte
 - weil er Experte ist und sein Fachwissen einbringen soll
 - weil er Chef ist und diese Funktion immer wieder durchschimmert, und so die Mitarbeiter nicht so zur Beteiligung kommen, wie dies wünschenswert ist
 - weil er Projektleiter ist und in Projektteam-Sitzungen immer auch Eigeninteressen vertreten muss



Anforderungen an einen guten Moderator (2)

- wer ist extern?
 - jemand aus einer anderen Abteilung
 - Bedingungen: dass man sich als Kollege mag und gegenseitig hilft, und dass kein Konkurrenzkampf besteht und man den Anderen am liebsten in die Pfanne hauen möchte
 - ein unabhängiger Dienstleister von Außen



Wenn Sie einen externen Moderator beauftragen möchten...

- dann machen Sie es doch so wie meine Kunden: In speziellen Situationen führe ich regelmäßig Moderationen als Dienstleistungen für Unternehmen durch.
- Haben Sie Bedarf? Dann nehmen Sie bitte direkt persönlichen Kontakt mit mir auf unter
 - eMail: [mh@ projekt-management-service.com](mailto:mh@projekt-management-service.com)
 - Fon: (0049) 092 79 / 98 379 (Dr. Michael Homberg)
- In einem persönlichen Gespräch können wir dann besprechen, ob und wie ich Sie als externer Moderator unterstützen kann, welche Kosten und welcher Nutzen für Sie entsteht...