

## 1.1 Was bringt Visualisierung?



Ein Bild sagt bekanntlich mehr als tausend Worte. Auch wenn neuere Untersuchungen zeigen, dass jeder Mensch einen bevorzugten Eingangskanal hat und dies nicht in jedem Fall der visuelle ist, bleibt die Tatsache unbestritten, dass der Mensch ein „Augentier“ ist. Die meisten Menschen sind (zumindest auch) „visuelle Typen“. Unabhängig davon sagt eine visuelle Darstellung tatsächlich mehr, als man es mit tausend Worten sagen könnte, man denke nur an den visuellen Teil im täglichen Miteinander, den Bereich der non-verbale Kommunikation.

Hier ein weiteres interessantes Faktum, die „Behaltensquote“:

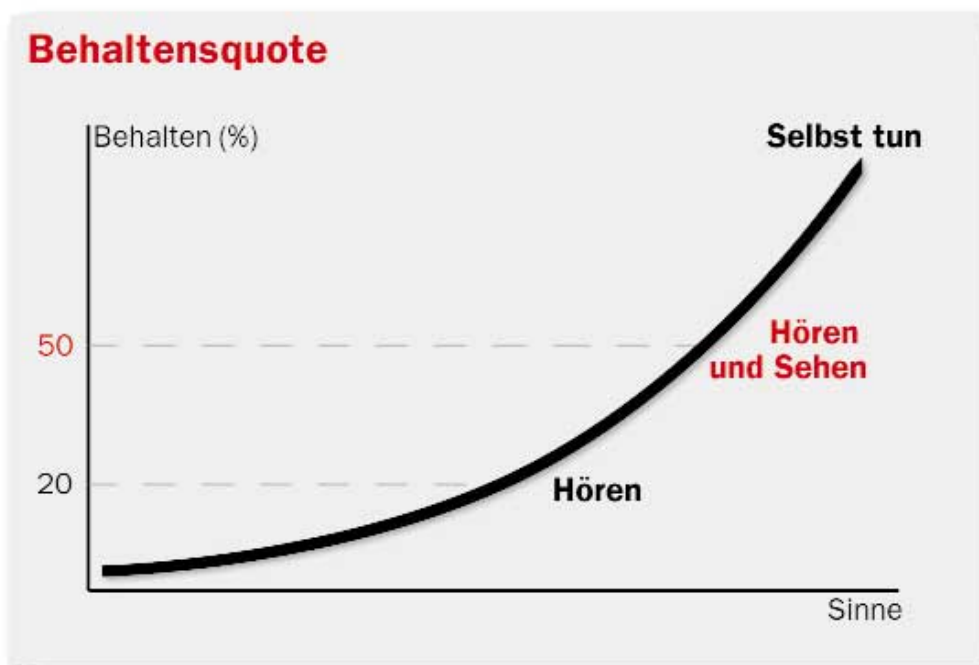


Abb. 1 – Behaltensquote

Wie die Darstellung zeigt, gewinnen wir, zum Beispiel in einer Präsentation, durch bildhafte Darstellung (Bilder, Symbole, geschriebenes Wort) 30% im Behalten. Welche Vorteile Visualisierung insgesamt bringt, lässt sich bestenfalls erahnen.

Aber was genau verstehen wir eigentlich unter „Visualisierung“? Visualisierung heißt, etwas „bildhaft darstellen“. Dies kann geschehen für Sachaufgaben, Gefühle, Prozesse. Diese optische Dokumentation muss nicht das gesprochene Wort ersetzen, vielmehr ist es ihr Ziel:



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

In der Visualisierung sind der persönlichen Kreativität zwar keine Grenzen gesetzt, es empfiehlt sich aber, die Grundlagen der bildhaften Darstellung zu kennen und zu berücksichtigen. Hierzu gehören Kenntnisse über die ...

- ... Planung einer Visualisierung,
- ... Bausteine für eine Visualisierung,
- ... Regeln für die Komposition einer Visualisierung.



## 1.2 Planung einer Visualisierung



Eine gute Visualisierung muss in aller Regel gründlich überlegt werden, bevor sie in die Tat umgesetzt werden kann. Dies wird, abhängig von der jeweiligen Situation, mal mehr und mal weniger möglich sein. Man sollte aber auch bei geringer Vorbereitung nicht auf Visualisierung und damit deren positive Effekte völlig verzichten. Wenn man ausreichend Zeit hat und/oder die Darstellung entsprechend wichtig ist, sollte man sich auch unbedingt ausreichend Zeit zur Vorbereitung nehmen.

Gute, zum Beispiel im Rahmen einer Präsentation „spontan“ entwickelte Darstellungen setzen eine sehr gute Vorbereitung voraus, da der Akteur hierfür das Bild vor seinem „geistigen Auge“ (und/oder als dünne Bleistiftskizze auf dem Blatt) vorentwickelt haben muss.

Zur gründlichen Vorbereitung einer Darstellung macht man wie beim guten Schulaufsatz als ersten Schritt eine Stoffsammlung. Man sammelt also zunächst alle möglicherweise brauchbaren Informationen zum Thema und selektiert dann, als zweiten Arbeitsschritt, die wesentlich erscheinenden Inhalte aus der zur Verfügung stehenden Stofffülle (Grobauswahl).

Im dritten Schritt werden die durch die Grobauswahl gefundenen Inhalte weiter komprimiert. Hierfür könnten die folgenden Leitfragen verwendet werden:

- Was will ich darstellen (Inhalt)?
- Wozu soll die Darstellung dienen (Ziel)?
- Wen will ich informieren oder überzeugen (Zielgruppe)?

Erst nach dieser planerischen Arbeit geht es um die Visualisierung im engeren Sinne, und es stellt sich die Frage, wie und womit die geplanten Inhalte aufbereitet und präsentiert werden sollen.



## 1.3 Bausteine für eine Visualisierung

Für die Herstellung einer Visualisierung benötigt man einerseits inhaltliche Elemente, mittels derer die Information logisch aufgebaut werden kann, und andererseits Medien, auf denen die Visualisierung physikalisch entsteht. Beides zusammen könnte man als die „Bausteine“ für eine Visualisierung bezeichnen. Diese werden zur Komposition einer Gesamtdarstellung nach bestimmten Regeln genutzt.

Die in der (organisationalen) Praxis am häufigsten verwendeten Medien sind:

- Pinnwand (mit Pinnwandpapier),
- Flip-Chart (mit Flip-Bögen),
- Overhead-Projektor (mit Transparentfolien),
- Beamer & Co. (mit PC/Notebook).

Zu den Gestaltungselementen gehören:

- Text,
- Freie Graphik und Symbole,
- Diagramme.

Die Gestaltungselemente sind für alle Informationsträger gleichermaßen verwendbar – die Gestaltungsregeln identisch.

Die Informationsträger unterscheiden sich bezüglich ihrer Brauchbarkeit je nach Anlass und Zweck des Einsatzes. Sie finden deshalb im Folgenden erst eine Kurzbeschreibung je Medium (Informationsträger). Im Anschluss daran gehe ich auf die genannten Gestaltungselemente ein. Die Regeln zur Gestaltung sind im Abschnitt 1.4 „Komposition einer Visualisierung“ beschrieben.

## 2.1 Präsentieren – wozu eigentlich?

Gute Ideen verkaufen sich in den seltensten Fällen von allein. Es ist heute mehr denn je notwendig, sich und seine Leistungen, Produkte etc. gut zu präsentieren, d. h. „vorzuzeigen“, anderen „vor Augen zu führen“.



Neben den kleinen alltäglichen Präsentationen – und wir präsentieren ständig – ist eine Präsentation eine Veranstaltung, bei der ein Präsentator einem ausgewählten Teilnehmerkreis vorbereitete Inhalte vorstellt. Ziel kann es hierbei sein:

- den Kollegenkreis über die neuesten Umsatzzahlen zu **informieren**,
- den/die Kunden vom Nutzen eines Angebotes zu **überzeugen**,
- den Vorgesetzten zur Fortsetzung des Projektes X zu **motivieren**.

„Alles schön und gut“, werden Sie sagen „und was brauche ich, um eine wirkungsvolle Präsentation durchführen zu können?“

Da eine Präsentation von der konkreten Situation lebt, gibt es keine den Erfolg garantierenden, allgemeingültigen Regeln. Trotzdem ist es höchstwahrscheinlich, dass Sie mit:

- einem ausgefeilten Aufbau,
- einer gelungenen Visualisierung und
- gekonntem Präsentationsverhalten

Erfolg haben werden. Und noch eins: Eine Präsentation ist in aller Regel nur so gut, wie ihre Vorbereitung – Vorbereitung aber ist Willenssache!

*„Ein Mensch – daß ich nicht Unmensch sag‘ –  
Meint: »Alles kann man, wenn man mag.«  
Vielleicht – doch gibts da viele Grade:  
Auch mögen können ist schon Gnade!“*

Eugen Roth



## 2.2 Vorbereitung einer Präsentation

Eine Präsentation beginnt – wie jede geplante Aktivität – bereits weit vor der eigentlichen Durchführung. Sie teilt sich in drei große Teile auf: Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung. Wir befassen uns zunächst mit dem ersten Teil, der Vorbereitung einer Präsentation.

Der Präsentationserfolg hängt ganz entscheidend von der Vorbereitung ab, denn an keiner Stelle sonst können Sie so stark Einfluss auf das Gelingen der Veranstaltung nehmen.

### **Eine gründliche Vorbereitung bringt:**

- ein Mehr an Informationen, Detailkenntnissen ...,
- mehr persönliche Klarheit,
- die Möglichkeit zu gezielter Visualisierung,
- die Chance für einen störungsfreien organisatorischen Ablauf,
- die Aufbereitung von Materialien für den Bedarfsfall,
- letztendlich größere persönliche Sicherheit im Auftreten.

### **Was gehört zu einer sinnvollen Vorbereitung?**

Die Vorbereitung zerfällt in sechs Teilbereiche. Eine Präsentation ist umfassend vorbereitet, wenn für alle Bereiche entsprechende Vorarbeiten geleistet wurden. Dies bezieht sich im Einzelnen auf:

- Thema,
- Ziel,
- Zielgruppe,
- Inhalt,
- Ablauf und
- Organisation.

Diese „Eckpfeiler“ der Vorbereitung werden im Folgenden näher betrachtet.

### 2.2.1 Vorbereitung auf Thema und Ziel

Thema und Ziel werden oft verwechselt: Haben Sie ein Thema für Ihre Präsentation, ist nicht auch schon automatisch das Ziel klar!

Wenn das Thema zum Beispiel „Projekt ALPHA“ lautet, so ist damit noch nicht geklärt, ob über ...

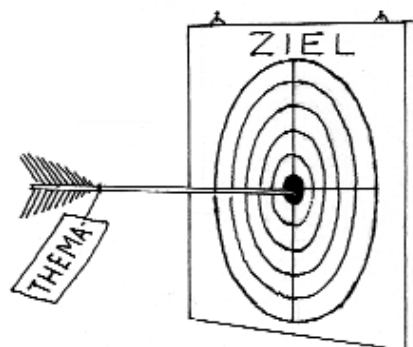
- ... Schwierigkeiten bei der Bearbeitung,
- ... die Kostensituation oder
- ... die Erfolgsaussichten des Projektes berichtet werden soll, ob ...
- ... eine Entscheidung vorbereitet oder
- ... eine Entscheidung begründet und um Verständnis geworben werden soll ...

Um entscheiden zu können, was Inhalt der Präsentation werden kann bzw. soll oder gar muss, muss das Ziel so klar wie irgend möglich formuliert sein. Nur so können Sie sicher sein, dass Ihnen keine „Themenverfehlung“ passiert!

Ein klar formuliertes Ziel für obiges Beispiel wäre etwa: „Die Teilnehmer werden nach der Präsentation für die Bewilligung weiterer Mittel für das ‚Projekt ALPHA‘ stimmen.“ Die weitere Planung muss sich nun dieser Zielsetzung unterordnen – es finden nur Informationen Verwendung, die diesem Ziel dienen.

### 2.2.2 Vorbereitung auf die Zielgruppe

Der Begriff Zielgruppe meint den gezielt ausgewählten Teilnehmerkreis der Präsentation. Dies ist der Personenkreis, den Sie einbeziehen wollen und/oder müssen, um Ihr Ziel zu erreichen. Auch die umgekehrte Fragestellung ist denkbar. Wer ist Teilnehmer, und auf wen müssen Sie somit die Veranstaltung ausrichten?





Zur gezielten Vorbereitung bezüglich der Teilnehmer ist es hilfreich, sich Hilfsfragen zu stellen. Diese könnten lauten:

- Wer soll bzw. muss dabei sein?

Einzuladen sind die von der entsprechenden Thematik Betroffenen (oder deren Vertreter) sowie aus taktischen Gründen wichtige Personen.

- Wie groß soll die Gruppe sein?

Die Gruppe soll so groß wie nötig, aber so klein wie möglich sein. Werden es mehr als 10 Personen, suchen Sie sich einen Partner, der Sie bei der Präsentation unterstützen kann.

- Gibt es Gemeinsamkeiten, die die Zielgruppe kennzeichnen?

Wenn es Gemeinsamkeiten – wie etwa Alter, Geschlecht, Beruf, Kenntnis der Organisation, Vorwissen zum Thema ... – gibt, so müssen diese bei der Auswahl und Aufbereitung der Präsentationsinhalte in jedem Fall berücksichtigt werden. Gibt es keine Gemeinsamkeiten, so muss dieser Tatbestand berücksichtigt werden, z.B. durch mehr Detailinformationen ...

- Welches Interesse könnte der einzelne Teilnehmer haben, zur Veranstaltung zu kommen?

- Welche Einstellung hat er zum Thema?
- Welche Erwartungen hat er an das Thema?
- Welche Einstellung hat er zu mir – als Präsentator?
- Welche Erwartungen hat er an mich?
- Welche Einstellung haben die Teilnehmer zueinander?

Das Wissen um die (vermutlichen) Einstellungen und Erwartungen der Teilnehmer hilft einerseits, nicht (aus Sicht der Teilnehmer) zentrale Inhalte zu vernachlässigen und so Frustration zu erzeugen, und dient andererseits zur mentalen Einstimmung auf die Situation.

### 2.2.3 Inhaltliche Vorbereitung

Abhängig von Thema, Ziel und Zielgruppe, wird der Inhalt der Präsentation in drei Stufen aufbereitet; diese sind:

- Stoff sammeln und Wichtiges selektieren,
- Komprimieren des Stoffes,
- Visualisieren der ausgewählten Inhalte.



Abb. 23 – Selektieren – Komprimieren – Visualisieren

Nach dem Sammeln und Ordnen möglicher Inhalte zum Thema der Präsentation werden die relevanten Informationen selektiert und dann zu einem vom Umfang her bearbeitbaren Maß komprimiert. Beim Komprimieren sind folgende Gesichtspunkte zu beachten:

- Neue Informationen (Untersuchungsergebnisse, Entscheidungen ...) haben Vorrang vor bereits Bekanntem.
- Ausgewählt werden die für Zielsetzung und Zielgruppe aussagekräftigsten Informationen.
- Beschränkung auf das Wesentliche!

### 3.1 Moderation – was ist das eigentlich?



Moderation und Moderator sind heute geläufige Begriffe: im Fernsehen, im Rundfunk, in Veranstaltungen – überall wird moderiert. Auch im betrieblichen Alltag hat Moderation Einzug gehalten.

Dies vollzog sich in den letzten Jahrzehnten, in denen auch neue Vorstellungen davon entstanden, wie zu führen ist und wie man geführt werden möchte, sei es nun als Mitarbeiter in einer Arbeitsgruppe, als Mitglied einer Projektgruppe oder als Teilnehmer einer (Problemlöse-)Besprechung. Vom Leiter wird heute in der Regel erwartet, dass er sich nicht als derjenige versteht, der, ohne die Betroffenen zu fragen, sagt, was richtig und zu tun ist. Vielmehr muss er die Gruppe selbst entscheiden lassen, zumindest aber ihr Wissen, ihre Vorstellungen und Ideen in seine Entscheidungen einbeziehen.

Eine Methode, die dem jeweiligen Leiter hilft, diesem Anspruch gerecht zu werden, ist in den letzten Jahren (zu Recht!) groß in Mode gekommen: die „**Moderationsmethode**“.

Moderation bedeutet im ursprünglichen Sinne Mäßigung und steht in der Moderationsmethode für:

- eine spezifische Grundhaltung des Leiters/Moderators,
- die Arbeit nach einer bestimmten Methodik,
- die Verwendung spezieller Hilfsmittel und Materialien.

Die Moderationsmethode wird heute einerseits zur Qualitätszirkel-, Lernstatt-, Mitarbeitergruppen- oder kurz KVP-Arbeit\* und andererseits in der Durchführung von Workshops, Projektgruppensitzungen, Besprechungen usw. verwendet.

Ein kompletter Moderationszyklus kann – je nach situativen Gegebenheiten – Wochen in Anspruch nehmen, aber auch schon innerhalb einer Stunde abgeschlossen sein.

---

\* vgl. Seifert/Kraus, Mitarbeiter-Gruppen, GABAL Verlag



## 3.2 Der Moderator

Der Moderator ist der Leiter oder Führer einer Gruppe. Sein Stil, die Gruppe zu leiten, ist gekennzeichnet durch eine ganz spezifische Grundhaltung, die er besitzt oder um die er sich sehr bemüht: Er versteht sich als Helfer, um nicht zu sagen Diener der Gruppe. Aus diesem Grundverständnis heraus sagt er nicht, was (aus seiner Sicht) richtig oder falsch zu tun oder zu unterlassen ist, sondern hilft der Gruppe, eigenverantwortlich zu arbeiten, d. h. die Lösungen für ihre Fragen oder Probleme selbst zu finden und gegebenenfalls geeignete Maßnahmen zur Problemlösung zu beschließen. Er weiß, dass er nicht alles (besser) weiß!

*»Lass dir aus dem Wasser helfen,  
oder du wirst ertrinken«,  
sprach der freundliche Affe  
und setzte den Fisch sicher auf einen Baum.*

Der Moderator ist Methodenspezialist, nicht aber inhaltlicher Experte. Seine Aufgabe ist es, dafür zu sorgen, dass die Gruppe arbeitsfähig ist und bleibt. Er trägt dafür Verantwortung, dass die Gruppe ein Ergebnis erarbeiten kann, nicht für dessen inhaltliche Qualität. Neben der reinen Technik/Methodik der Moderation, die in den folgenden Kapiteln ausführlich dargestellt wird, muss der Moderator den Gruppenprozess steuern. Hierfür an dieser Stelle die wichtigsten ...

### Merkmale

#### • Seien Sie sich Ihrer Wirkung bewusst!

Da man sich (nach Paul Watzlawick), solange man lebt, nicht **nicht** verhalten kann und jedes Verhalten wirkt, hat auch der Moderator (ebenso wenig wie Eltern, Vorgesetzte ...) nicht die Wahl, **ob** er wirkt oder nicht, sondern nur die, **wie** er wirkt.

Er beeinflusst über das „Wie“ seines Verhaltens das Gruppengeschehen. Sein Verhalten hat Regelcharakter. Er wird Teilnehmern – im positiven wie im negativen Sinn – Vorbild sein und darüber auf die Atmosphäre in der Gruppe (und über die Gruppe hinaus?!) wirken.

- **Sie sind Experte für die Methodik, nicht für den Inhalt!**

Der Moderator hat, auch wenn er inhaltliche Kenntnisse besitzt, keine eigene Meinung zum Thema. Er hält sich inhaltlich ganz bewusst zurück, um den Gruppenmitgliedern einen möglichst großen Freiraum zur inhaltlichen Arbeit zu geben.

Die Methoden, die der Moderator für die Arbeit mit den Teilnehmern einsetzt, hat er speziell für diese Moderation gemäß deren Zielsetzung vorgedacht (siehe auch Moderationsplan“, S. 88). Vor jedem Moderationsschritt erklärt er der Gruppe sein methodisches Vorgehen **und holt dafür deren Einverständnis ein**.

Der Moderator leitet die einzelnen Arbeitsschritte durch präzise formulierte **und visualisierte** Fragen ein und führt die Gruppe auch im weiteren Verlauf der Arbeit (vor allem) durch Fragen. Fragen, die von den Teilnehmern an ihn gestellt werden und sich nicht auf das methodische Vorgehen, sondern auf Inhalte beziehen, gibt er unmittelbar an die Gruppe weiter. Teilnehmerbeiträge werden vom Moderator weder kommentiert noch bewertet. Er bemüht sich um eine möglichst neutrale Haltung.

Moderation will Betroffene zu Beteiligten machen. Der Moderator wird sich deshalb stets darum bemühen, alle Gruppenmitglieder aktiv in die Arbeit einzubeziehen.

- **Moderieren Sie – wenn möglich – zu zweit!**

Die Moderation im Team ermöglicht es, die Aufgaben des Moderators aufzuteilen, z.B. in Leiten der Diskussion und Visualisieren der Teilnehmerbeiträge. Dies erleichtert sowohl die inhaltliche und methodische Arbeit als auch die Konzentration auf das Gruppengeschehen.

Um gut moderieren zu können, muss sich ein Moderator stets bemühen, die Beiträge des Einzelnen und die Inhalte insgesamt zu verstehen. Dabei bildet er sich „automatisch“ und ohne, dass er es verhindern könnte, (s)eine Meinung zum Problem und dessen Lösung. Es ist daher stets die Gefahr gegeben, dass er sich inhaltlich „einmischt“, seine Neutralität verliert und Teil der Gruppe (des Systems) wird.





Die Gefahr, Partei für Meinungen oder/und Personen zu ergreifen, ist bei der Moderation im Zweierteam deutlich geringer, weil die Moderatoren sich in diesem Falle gegenseitig kontrollieren und gegebenenfalls „zurückholen“ können.

Beim Arbeiten als Moderatorenteam ist es wichtig, dass sich die beiden Partner gründlich auf die Veranstaltung vorbereiten und sich in ihrem Vorgehen abstimmen. Zudem wirken zwei Moderatoren belebend auf die Gruppe, vor allem dann, wenn diese sich in ihrer persönlichen Art ergänzen.

Schwierige Moderationen, wie etwa Moderation großer Gruppen, konfliktträchtiger Themen, Lernstatt-Arbeit, Lean-Sitzungen ..., sollten Sie in jedem Falle im Team durchführen.

● **Die Ausnahme bestätigt die Regel!**

Regeln sind „geronnene Erfahrung“. Sie sollen Hilfestellung geben. Wenn eine Regel in der aktuellen Situation nicht hilfreich ist, verliert sie für diese Lage ihre Existenzberechtigung. Mit anderen Worten: Halten Sie nicht sklavisch an den Regeln der Moderation fest, sondern ignorieren Sie diese im Bedarfsfall.

Weitere Hinweise zur Prozesssteuerung finden Sie im Kapitel „Prozesssteuerung in der Moderation“ (S. 141 f.)!

### 3.3 Vorbereitung einer Moderation

Der Erfolg einer Moderation hängt ganz entscheidend von deren Vorbereitung ab! Für eine gründliche Arbeit sollte man die folgenden vier Aspekte berücksichtigen:

- Inhaltliche Vorbereitung,
- methodische Vorbereitung,
- organisatorische Vorbereitung,
- persönliche Vorbereitung.

In der Praxis ist es natürlich nicht immer möglich, sich umfassend vorzubereiten. Trotzdem oder gerade deshalb sollte der Vorbereitung so viel Aufmerksamkeit wie möglich geschenkt werden, um sich keine Chance für eine erfolgreiche Veranstaltung entgehen zu lassen.

Als ersten Schritt einer Moderation sollte man sich unbedingt noch vor der eigentlichen Vorbereitungsarbeit fragen: Werde ich von der zu moderierenden Gruppe als Moderator akzeptiert werden? Gegen die notwendige Akzeptanz könnte sprechen, dass der Moderator, zumindest aus Sicht der Teilnehmer, ...

- ... nicht ausreichend neutral ist/sein kann;
- ... nicht erfahren genug ist, um dieses schwierige, heikle,... Thema zu moderieren;
- ... nicht auf der entsprechenden hierarchischen Ebene angesiedelt ist, dass man bereit wäre, vor ihm offen über ... zu sprechen.

Wenn zu befürchten ist, dass es an Akzeptanz mangeln wird, sollte man sich gut überlegen, was man (vorab) konkret tun kann, um diese zu schaffen. Im Zweifelsfalle könnte z.B. ein kurzes Gespräch mit (den) Teilnehmern geführt werden. „Notfalls“ würde der Moderator die Aufgabe nicht wahrnehmen!

Die Alternative ist immer ein externer Moderator, der entsprechend erfahren und per se neutral ist. Je „heikler“ die Veranstaltung, desto ernsthafter sollte diese Möglichkeit geprüft werden. Erst nach möglichst sorgfältiger Klärung dieser Frage sollten die eigentlichen Vorbereitungsaktivitäten beginnen, sollte sich der Moderator über Inhalte, Methodik und Organisation der Veranstaltung sowie über seine persönliche Vorbereitung Gedanken machen.





### 3.3.1 Inhaltliche Vorbereitung

Der Moderator ist zwar neutral, er hat „keine Meinung“ zu den Inhalten der Moderation, er leitet die Gruppensitzung jedoch (vor allem) durch Fragen. Fragen kann man aber bekanntlich nur stellen, wenn man schon etwas weiß. Deshalb ist es für den Moderator unbedingt notwendig, etwas von der Sache zu verstehen, um die es in der Gruppenarbeit geht. Er muss und sollte nicht inhaltlicher Experte sein, muss sich aber in die Sache hineindenken können. Es kann also durchaus hilfreich und sogar notwendig sein, dass sich der Moderator vorab mit den Inhalten/Themen beschäftigt, die bearbeitet werden sollen.

### 3.3.2 Klären der Zielsetzung

Zur Planung einer Moderation müssen zumindest das Gesamtthema und die Gesamt-/Grobzielsetzung formuliert werden, um, darauf aufbauend, ein geeignetes methodisches Konzept entwerfen zu können.

*»Wenn ich nicht weiß, wohin ich will, brauche ich mich nicht zu wundern, wenn ich ganz woanders ankomme!«*

Sind Einzelthemen bereits vorab festgelegt (z.B. Tagesordnungspunkte für eine Besprechung), so ist das Ziel **für jedes** der verschiedenen Themen zu formulieren.

### 3.3.3 Vorbereitung auf die Teilnehmer

Das zentrale „Element“ einer Moderation sind die Teilnehmer, die zusammenkommen, um Themen zu bearbeiten, von denen sie in irgendeiner Form betroffen sind. Die Zusammenkunft wird also von den Teilnehmern geprägt werden. Deshalb ist es wichtig, zur Vorbereitung der Veranstaltung zu wissen, wer dabei sein wird und sich zu fragen ...

- Wie ist die Gruppe zusammengesetzt? Wer ist mit dabei?
- Welches Interesse hat der Einzelne teilzunehmen?
- Welche Einstellung hat er zum Thema?
- Welche Einstellung hat er zu mir als Moderator?
- Welche Schwierigkeiten, welche Konflikte könnten auftreten?
- Welche Erfahrungen haben sie mit der Methode?
- Welche Vorinformation haben sie?

Es kann dann notwendig sein, sich entsprechende methodische Schritte zu überlegen, um optimal auf die Teilnehmer vorbereitet zu sein und diese dort „abzuholen, wo sie stehen“. So könnte sich der Moderator etwa ...

... besonders viel Zeit für den Einstieg einplanen, wenn die Gruppe noch keine Erfahrung mit der Moderationsmethode hat und er befürchten muss, dass dies zu Hemmnissen oder gar Ablehnung führen könnte.

... einen Vorschlag zur Einführung von „Spielregeln für die gemeinsame Arbeit“ überlegen, wenn das Thema für die Teilnehmer besonders konflikträftig ist.

### 3.3.4 Methodische Vorbereitung

#### Erstellen eines Moderationsplanes

Jedes Vorplanen einer Moderation ist ein Planen des Unplanbaren, d. h., dass der Moderator nicht schon im Voraus wissen kann, was in der Gruppe geschehen wird. Da Moderation aber ein stark methodenorientiertes Vorgehen ist, steht und fällt die Gruppenarbeit mit der Methodik. Es ist deshalb besonders wichtig, sich methodisch gut vorzubereiten.

Dies bedeutet, dass der Moderator für jeden Moderationsschritt möglichst genau plant, was Ziel dieses Abschnittes ist, welche Methoden er einsetzen will, um es zu erreichen, und welche Hilfsmittel er dazu braucht. Er wird den Zeitbedarf abschätzen und, falls er einen Co-Moderator hat, mit diesem abstimmen, wer welche Aufgaben übernehmen wird.

Sind Einzelthemen bereits bekannt, so ist **für jedes Thema** ein mögliches Vorgehen vorzubereiten. Für wichtige/schwierige/... Sitzungen empfiehlt es sich sogar, Alternativen auszuarbeiten und bereitzuhalten.

Ein gutes Hilfsmittel für die methodische Planung einer Moderation ist ein „Moderationsplan“, wie ihn Abb. 28/S. 88 zeigt. Wenn das Planen im Vorfeld nicht möglich ist, muss die Moderationsplanung simultan, also während der Gruppenarbeit, ggf. gemeinsam mit den Teilnehmern, vorgenommen werden!





## Vorbereiten der Visualisierung(en)

Die zentrale Technik der Moderation ist – neben der Fragetechnik – die Visualisierung. Hierzu muss in aller Regel vorbereitend schon etwas getan werden. Der Moderator entscheidet, welche Plakate, Flip-Charts, Karten ... er, entsprechend der gewählten Vorgehensweise, vorab vorbereiten kann bzw. muss, vermerkt dies in seinem Moderationsplan und bereitet die benötigten Visualisierungen vor.

<b>Moderationsplan für ...</b>					
<b>Schritt</b>	<b>Ziel</b>	<b>Methodik</b>	<b>Hilfsmittel</b>	<b>Zeit</b>	<b>Moderator</b>
gesamte Moderation	Beschluss von ersten Maßnahmen zur Verkürzung unserer Lieferzeiten	gesamter Moderationszyklus	1 Moderationskoffer 5 Pinnwände 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