# Folie, Pinnwand, Chart & Punkt

## Wege zu gelungener Präsentation und Moderation

Ein Trainingsbuch

MANAGEMENT UND POLITIK

FRIEDRICH EBERT STIFTUNG

MANAGEMENT UND POLITIK

FRIEDRICH EBERT STIFTUNG

# Folie, Pinnwand, Chart & Punkt

Wege zu gelungener Präsentation und Moderation

Ein Trainingsbuch

MANAGEMENT UND POLITIK

Akademie Management und Politik
Friedrich-Ebert-Stiftung

**Impressum:**

Herausgeber:

Friedrich-Ebert-Stiftung
Akademie Management und Politik

Godesberger Allee 149
53170 Bonn

Druck: DCM
Druckcenter Meckenheim

Graphisches Konzept:
inrhein, Alfred Friese, Düsseldorf

1. Auflage November 2005

ISBN 3-89892-419-X

## Vorwort

Moderieren und Präsentieren gehören zum Organisationsalltag. Ihre Team-Mitglieder, Vortragsteilnehmer und –teilnehmerinnen wollen strukturiert und unterhaltsam über Inhalte informiert werden. Mit einer professionellen Moderation erzielen Sie in Workshops und Sitzungen gute Ergebnisse und können schwierige Situationen entschärfen. Mit einer guten Präsentation der Diskussionen führen Sie transparente Entscheidungen herbei.

Die Art und Weise, wie Menschen Informationen aufnehmen und verarbeiten, hängt zum großen Teil davon ab, wie diese Informationen vorgetragen und präsentiert werden. Es hängt vor allem davon ab, wie sehr sie als Teilnehmende oder Betroffene an der Diskussionsrunde oder in der Sitzung beteiligt werden.

Mit unserem neuen Trainingsband geben wir Ihnen einen praxisorientierten Leitfaden an die Hand, der Ihnen einen umfassenden Einblick in die modernen Moderationsverfahren gibt und Ihnen didaktisch gut aufbereitete Handlungsanleitungen für Ihre eigene Moderations- und Präsentationspraxis liefert.

Das Trainingsbuch kann und soll die Teilnahme an Management-Seminaren nicht ersetzen. Das Buch unterstützt Sie dabei, im Training erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten zu vertiefen und liefert Ihnen wertvolle Tipps für die Vorbereitung auf Ihren Job als Moderator und Moderatorin im politischen Alltag.

Alles, was Sie für dieses Trainingsbuch brauchen, ist Interesse, Zeit und Ruhe - und einen Bleistift, von dem Sie ohne Zögern Gebrauch machen können.

Prof. Dr. Thomas Meyer / Brigitte Juchems
Akademie Management und Politik

## Inhaltsverzeichnis


| | | | |
|---|---|---|---|
| | Ziel und Aufbau des Buches | Seite | 9 |
| **1** | „zeigen und beteiligen“ | Seite | 13 |
| | Literatur zum Thema | Seite | 16 |
| **2** | Job des Moderators | Seite | 17 |
| 2.1 | Haltungen („Stil“) | Seite | 18 |
| 2.2 | Rolle | Seite | 20 |
| 2.3 | Aufgaben | Seite | 21 |
| 2.4 | Einsatz interner und externer Moderatoren | Seite | 23 |
| 2.5 | Zusammenfassung und Literatur | Seite | 25 |
| **3** | Moderationsplanung | Seite | 27 |
| 3.1 | Vorbereitung | Seite | 28 |
| 3.2 | Taxonomie | Seite | 30 |
| 3.3 | Design und Dramaturgie | Seite | 33 |
| | Literatur zum Thema | Seite | 38 |
| **4** | Moderationsverfahren | Seite | 39 |
| 4.1 | Kartenabfrage | Seite | 40 |
| 4.2 | MindMapping | Seite | 45 |
| 4.3 | Einsatz von Kartenabfrage und MindMapping | Seite | 48 |
| 4.4 | Varianten | Seite | 49 |
| 4.5 | Verfahren zur Gewichtung der Abfrageergebnisse | Seite | 53 |
| 4.6 | Verfahren im Anschluss an die Gewichtung | Seite | 56 |
| 4.7 | Moderationstipps | Seite | 58 |
| 4.8 | Zusammenfassung und Literatur | Seite | 60 |
| **5** | Material und Mittel | Seite | 62 |
| 5.1 | Material | Seite | 63 |
| 5.2 | Farben | Seite | 65 |
| 5.3 | Form | Seite | 66 |
| 5.4 | Schrift | Seite | 66 |
| | Literatur zum Thema | Seite | 68 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **6** | Visualisierung | Seite | 69 |
| 6.1 | Visualisierungsprinzipien | Seite | 70 |
| 6.2 | Chart-Gestaltung | Seite | 71 |
| 6.3 | Visualisierung mit Bildern, Symbolen, Fotos, Stimulanzien | Seite | 74 |
| 6.4 | Gestaltung von Diagrammen | Seite | 75 |
| 6.5 | Wahl der Diagrammform | Seite | 78 |
| 6.6 | Frisieren von Darstellungen | Seite | 81 |
| | Literatur zum Thema | Seite | 86 |
| **7** | Präsentation: Vorgehen | Seite | 87 |
| 7.1 | Vorbereitung | Seite | 88 |
| 7.2 | Raum und Technik | Seite | 92 |
| 7.3 | Vortrag | Seite | 93 |
| 7.4 | Aktivierungs-Techniken | Seite | 94 |
| 7.5 | Gruppen-Präsentation | Seite | 95 |
| 7.6 | Projektpräsentation | Seite | 97 |
| | Literatur zum Thema | Seite | 99 |
| **8** | Präsentation: Medien | Seite | 100 |
| 8.1 | Medienmix | Seite | 101 |
| 8.2 | Pin-live und MindMapping | Seite | 102 |
| 8.3 | Flipchart-Präsentation | Seite | 103 |
| 8.4 | Overhead-Präsentation | Seite | 104 |
| 8.5 | Beamer-Präsentationen | Seite | 106 |
| | Literatur zum Thema | Seite | 109 |
| Anhang | | | |
| | A 1 Maßnahmen-Kalender | Seite | 111 |
| | A 2 Kopiervorlage »Dramaturgie« | Seite | 112 |
| | A 3 Kopiervorlage »Material und Technik« | Seite | 113 |
| | A 4 Literatur | Seite | 115 |
| | Der Autor | Seite | 116 |

## Ziel und Aufbau des Buches

Stellen Sie sich vor, Sie sind Ausrichter einer dreistündigen Abendveranstaltung der Bürgerinitiative „Solardächer für Beelitz" mit gut einem Dutzend Bürgerinnen und Bürgern oder verantwortlich für ein Treffen des Ortsvereins mit zwei Hand voll Parteimitgliedern, um den nächsten Wahlkampf in Loningen zu planen, ...

Hier geht es nicht darum, mal einfach so loszulegen, auf die Redebeiträge der Beteiligten zu hoffen, über Zahlen und Fakten mündlich zu berichten, eine Redeliste zu führen und ansonsten den Verlauf der Veranstaltung sich selbst zu überlassen.

Für solche Situationen ist eine Planung und Durchführung gefragt, die

- alle Anwesenden einbezieht,
- den „Stand der Dinge" auch optisch präsentiert,
- Diskussionsergebnisse visualisiert,
- die Abfolge der Methoden plant und gleichzeitig so flexibel ist, um auf besondere Ereignisse während der Veranstaltung reagieren zu können.

In diesem Buch erfahren Sie, wie Sie dieses und mehr leisten können. Sie lernen Techniken und Verfahren kennen, die Sie benötigen,

- um Gespräche und Diskussionen in Gruppen von vier bis zwanzig Personen – orientiert an den Beteiligten und den Themen – zu verdichten;
- um Anliegen und Positionen visualisiert darzustellen.

Kurz: Sie lernen das kleine und große Einmaleins der Moderationsverfahren und Präsentationstechniken.

Professionelle Moderationsprozesse werden visualisiert und professionelle Präsentationen werden moderiert. Viele Regeln und Techniken gelten daher sowohl für die Präsentation als auch für die Moderation.

Um dieses „Alles-hängt-mit-allem-zusammen" zu organisieren, ist das Buch in acht Kapitel aufgeteilt. Kapitel bestehen aus solchen Themen, die enger miteinander zusammen hängen.

Wie Sie die acht Kapitel untereinander verbinden, steht Ihnen frei. Das Buch Seite für Seite durchzulesen, ist nur eine von vielen Möglichkeiten. Ihr Interesse an den einzelnen Themen ist der beste Kompass, mit dem Sie sich Ihren Weg durch das Buch bahnen sollten.

Hier die „Bedienungsanleitung“:

- Beginnen Sie mit dem ersten Kapitel „zeigen und beteiligen“.
- Lassen Sie sich danach durch die Fragen am Ende jedes Kapitels zu dem Thema weiter leiten, dass für Sie am interessantesten ist.
- Haben Sie ein Kapitel bearbeitet, können Sie das in der Übersicht auf der nächsten Seite markieren. So dokumentieren Sie, welche Kapitel Ihnen noch fehlen.
- Treffen Sie auf ein Kapitel, das Sie bereits bearbeitet haben,
  - dann gehen Sie dieses ruhig nochmals durch. Das Zurückkommen auf dieses Kapitel zeigt Ihr Interesse an diesem Themenbereich. Haben Sie in der Zwischenzeit Präsentations- oder Moderationserfahrung gesammelt, oder sind bei Ihnen während der Lektüre des Buches zusätzliche Fragen aufgetaucht, können Sie daran jetzt arbeiten;
  - können Sie sich einem unbearbeiteten Kapitel widmen, das für Sie interessanter ist.
- Versuchen Sie nicht, alle Anregungen und Tipps, die Sie aus diesem Buch erhalten, in einem „großen Wurf“ umzusetzen. Nehmen Sie sich lieber zwei bis drei kleine Aufgaben vor, die Sie bei Ihrer nächsten Präsentation oder Moderation für sich testen wollen. Sammeln Sie Erfahrungen Schritt für Schritt und gehen Sie mit diesen Erfahrungen an die nächsten Aufgaben. Das bekommt Ihnen und Ihrer Umgebung besser.
- Auf Seite 111 ist Platz für Ihre persönlichen Maßnahmen. Machen Sie sich dort Notizen, was Sie wann ausprobieren möchten.

Aus Gründen der Lesbarkeit werde ich ab dieser Stelle nur noch die maskuline Singular- und Pluralform verwenden, wenn ich beide Geschlechter meine.

**Ihre Erfahrungen und Erwartungen**

**Ihre Praxis**

**dieses Buch**

**„zeigen und beteiligen“** S. 13

bearbeitet: ◿

**Präsentation: Medien** S. 100

bearbeitet: ◿

**Material und Mittel** S. 62

bearbeitet: ◿

**Moderationsplanung** S. 27

bearbeitet: ◿

**Präsentation: Vorgehen** S. 87

bearbeitet: ◿

**Visualisierung** S. 69

bearbeitet: ◿

**Moderationsverfahren** S. 39

bearbeitet: ◿

**Job des Moderators** S. 17

bearbeitet: ◿

**Maßnahmen-Kalender** S. 111

**dieses Buch**

**Ihre Praxis**

**ausprobieren**

# 1 „zeigen und beteiligen“

**Worum es in diesem Kapitel geht:**

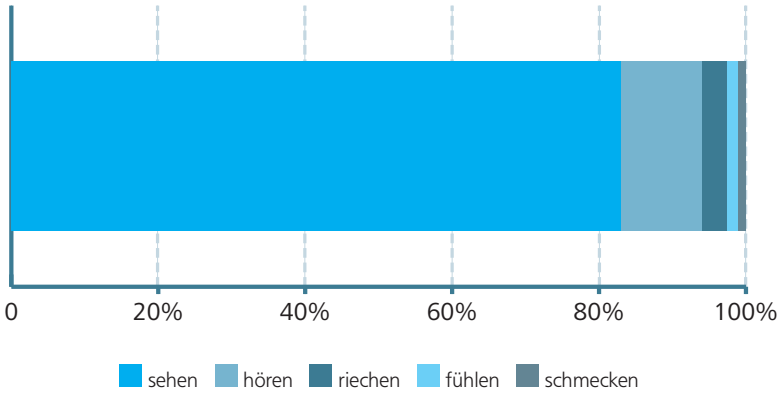
- Die Art und Weise, wie Menschen Informationen aufnehmen und sich diese einprägen.

**Kurz & knapp:**

- Machen Sie aus den Zuhörerinnen und Zuhörern Ihrer Veranstaltungen Zuschauerinnen, Zuschauer und Beteiligte. Denn die meisten Informationen nimmt ein Mensch durch seine Gesichtssinne auf. Die meisten Informationen behält ein Mensch, wenn er etwas selbst ausgeführt hat.

## Ausführlicher:

83% der Informationen nimmt der Mensch über das Auge auf, 11% über das Ohr, 3,5% über den Geruchssinn, 1,5% über den Tastsinn und 1% über den Geschmackssinn. Werden Informationen bildlich dargestellt oder sichtbar gemacht, so werden sie schneller und vollständiger aufgenommen. Deshalb sollten wichtige Informationen nicht nur gesagt, sondern zusätzlich visualisiert werden: „Ein Bild sagt mehr als tausend Worte."



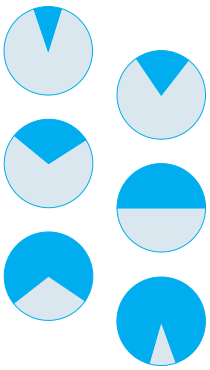

## Informationsaufnahme

Die Grafik zeigt die verschieden breiten Kanäle, auf denen die Eindrücke aus der Außenwelt in die Innenwelt jedes einzelnen Menschen gelangen. Sehen ist von hoher Bedeutung und der Grund für den Einsatz visualisierender Präsentation.

Innerhalb dieser Innenwelt laufen Prozesse ab, die den weitaus größten Anteil an der Leistung des menschlichen Gehirns haben:

> *Die Zahl der internen Verbindungen des Gehirns ($10^{14}$) ist 10 Millionen mal so groß wie die Zahl der Eingänge und Ausgänge zusammen ($10^{14} : 10^{7} = 10^{7}$). Die Zellen in unserem Gehirn sind somit vor allem mit sich selbst verbunden und nur eine Verbindung von 10 Millionen geht in das Gehirn hinein oder aus ihm hinaus. Eine von 10 Millionen Fasern ist mit der Welt verbunden, die anderen verbinden das Gehirn mit sich selbst. Wenn also der Zen-Buddhist behauptet, dass wir im Grunde eigentlich vor allem und zumeist nur bei uns selbst sind, so hat er - neurobiologisch betrachtet - Recht! [Spitzer, 52]*

Deshalb ist es nicht verwunderlich, wenn ein Mensch am ehesten das in Erinnerung behält, woran er selbst aktiv beteiligt war. Ein Mensch behält:



10% von dem, was er liest

20% von dem, was er hört

30% von dem, was er sieht

50% von dem, was er hört und sieht

70% von dem, worüber er spricht

90% von dem, was er selbst ausführt

## Informationsspeicherung

Eine Ortsvereinssitzung, während der die Parteimitglieder zum Hören und Sehen verurteilt sind, ohne dass sie sich in irgendeiner Form beteiligen können, verschenkt also die Hälfte der Zugänge zum Erinnerungsvermögen der Teilnehmer. Wobei es sich ja gar nicht um „Teil-Nehmer" handelt, sondern um Menschen, die bei einer Vorstellung anwesend sind. Wie im Kino – nur dass die Eintrittskarte mit dem Mitgliedsbeitrag bereits abgegolten ist. Menschen zu Wort kommen zu lassen (aber bitte nicht erst beim TOP „Sonstiges"), sie selbst Themen bearbeiten zu lassen und sie von Beginn an aktiv zu beteiligen: das sind Faktoren, die dazu führen, dass diese sich als Teilnehmer mit der Veranstaltung und ihren Ergebnissen identifizieren.

> *Wer Lernen für einen passiven Vorgang hält, der sucht nach dem richtigen Trichter. Wer aber Lernen als eine Aktivität versteht, wie beispielsweise das Laufen oder das Essen, der sucht keinen Trichter, sondern denkt über Rahmenbedingungen nach, unter denen diese Aktivität am besten stattfinden kann. [Spitzer, 4]*

Der Grund für die Bedeutung der Moderation liegt in dem Bereitstellen solcher aktivierenden Rahmenbedingungen.

## Literatur zum Thema »zeigen und beteiligen«

Arbeitsgemeinschaft Fachverband Organisationsmittel, Hg. *Wege zur Kommunikation. Visual Management in der betrieblichen Praxis.* Hamburg: o.V., 1998.

Manfred Spitzer. *Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens.* Heidelberg, Berlin: Spektrum, Akademischer Verlag, 2002.

**Bis hierher geschafft?** Markieren Sie dieses Kapitel in der Übersicht auf Seite 11. Und notieren Sie sich aus diesem Kapitel Ideen und Einsatzmöglichkeiten, die Sie ausprobieren möchten (Seite 111).

Sie wollen erfahren, welches die wichtigsten Regeln für gutes Visualisieren sind?

*Dann geht's weiter auf Seite 69.*

Oder wollen Sie wissen, welches die Aufgaben und Rollen eines Moderators sind?

*Dann geht's weiter auf Seite 17.*

Wenn Sie etwas über die konkreten Moderationsverfahren lesen möchten?

*Dann gehen Sie zur Seite 39.*

# 2 Job des Moderators

**Worum es in diesem Kapitel geht:**

- Die Rahmenbedingungen für eine gelingende Moderation.
- Die Selbstverständnisse eines Moderators, seine Rollen und Aufgaben.

**Kurz & knapp:**

- Klären Sie mit Ihrem Auftraggeber/ mit sich, worum es bei der Ihnen angetragenen Moderation genau geht und was Sie für diesen Job geeignet macht.

## 2.1 Haltungen („Stil“)

*„Also, wenn Doris die Moderation übernimmt, dann ist das immer gut durchorganisiert. Uns werden eine Menge an Informationen professionell vorgetragen. Das ist eine gute Darstellung, bei der ich viel für mich mitnehmen kann. Außerdem kann sich der Vorstand darauf verlassen, dass Doris die volle Verantwortung für das Gelingen der Sitzung übernimmt und einlöst. Das nenne ich eine gute Moderatorin.“*

*„Naja, die Veranstaltungen, bei denen Doris die Regie hat, sind mir zu passiv. Wenn Frauke das übernimmt, dann werden wir von Anfang an beteiligt, dann sind wir für den Ablauf und die Inhalte der Sitzung mit zuständig. Bei Frauke geht es weniger frontal und monologisierend zu, sie nutzt das Miteinander sehr stark. Und sie ist sehr flexibel, wenn es darum geht, Ideen und Entschlüsse der Gruppe in den weiteren Verlauf der Sitzung unterzubringen.“*

*„Und das endet dann im allgemeinen Chaos und niemand weiß mehr, worum es eigentlich geht.“*

*„Lieber ein bisschen Chaos als vollkommene Teilnahmslosigkeit.“*

... und so weiter. In diesen beiden Arten des Moderierens äußern sich Haltungen, die auch in anderen Bereichen zu finden sind – besonders im Führungsverständnis. So wird Führung von einigen als „Vorhersehen und Planen, Organisieren, Anweisen, Koordinieren und Kontrollieren“ (H. Fayol) verstanden, für andere besteht die Aufgabe von Führung darin, „ein Milieu zu schaffen, in dem andere Entscheidungen treffen können“ (R. Semler). In dem oben beschriebenen Dialog treffen diese beiden Haltungen aufeinander. Da ist einmal die, die mit der eigenen Moderation lenken will, und die, die durch Moderation ermöglichen will.

Die beiden Positionen lassen sich für die Moderationshaltung detaillierter beschreiben. Nach Martin Leith, einem britischen Organisationsberater, äußern sich die Haltungen idealtypisch so:

| lenken - „direct“ | ermöglichen - „facilitate“ |
|---|---|
| erstelle ein (minuten-)genaues Programm | ein Grobdesign genügt > vertraue auf den Prozess |
| die Leute wollen etwas geboten bekommen | Energien der Leute sind ein wesentlicher Beitrag |
| der Veranstalter ist für das Gelingen verantwortlich | die Leute sind für das Gelingen verantwortlich |
| straff moderieren, sonst kommt nichts dabei raus | Leute Verantwortung übernehmen lassen |
| eine Autoritätsfigur sorgt für Ordnung | hohes Maß an Selbstorganisation |
| die Musik spielt vorne > Podium und Redeliste | für Dialog sorgen > Netzwerkbildungen fördern |
| Zeit ist kostbar > zielorientiert nutzen | gesellige Kommunikation fördert das Klima |
| arbeite rational > Vorträge, Folien, Unterlagen | fördere gemeinsames, unkonventionelles Erleben |
| eine geschäftliche, sachliche Atmosphäre schaffen | eine kreative, produktive Atmosphäre schaffen |
| der Fokus des Lernens liegt auf der individuellen Ebene | der Fokus des Lernens liegt auf der kollektiven Ebene |
| mehr als 20 Leute: in Gruppen und Räume aufteilen | mehr als 20 Leute: ggf. aufteilen – alle in einem Raum lassen |
| Gruppen benötigen v.a. einen professionellen Moderator | Gruppen benötigen v.a. eine genaue Aufgabenstellung |
| Kinobestuhlung | kleine Kreise oder runde Tische |
| ausgefeilte Technik: Folien, Videos, Dias | frontale Referate auf ein Minimum beschränken |
| Pausen und Essen sind nicht so wichtig | Pausen und Essen sind gemeinsames Erleben |

nach: Königswieser/Keil, 38-43.

Es gibt bei diesen beiden Haltungen kein besser oder schlechter. Sehr selten wird auch eine dieser beiden Haltungen in Reinform vorkommen. Die Regel ist eine Mischung aus den beiden Idealtypen mit der Neigung zu einer der beiden Seiten. Wichtig für das Mischverhältnis ist, dass die Art der Moderation zum Thema, zum Ziel und zur Gruppe passen – und dass der Moderator den Moderationsstil glaubhaft repräsentiert. Deshalb spielt auch die Auseinandersetzung mit dem „Stil der Gruppe“ für den Moderator eine so große Rolle:

- Sind Sie Mitglied der Gruppe (interner Moderator), dann dürfte Ihnen deren Stil vertraut sein: Wie Sie dann Aspekte anderer Art stärker berücksichtigen sollten, erfahren Sie ab Seite 23.
- Kommen Sie von außen, so sollten Sie sich über die üblichen Arbeitsstile vorab umfassend informieren.

So oder so werden Sie in Schwierigkeiten geraten, wenn Sie eine den Moderationserwartungen der Gruppe vollkommen entgegen gesetzte Moderationshaltung praktizieren. Veränderungen von einem gewohnten Moderationsstil hin zu einem anderen dauern gewöhnlich lange, auch wenn sie verordnet sein sollten (dann äußern sich die Widerstände nur anders).

## 2.2 Rolle

Sie haben als Moderator die Funktion, die Gruppe zu unterstützen. Diese Unterstützung besteht je nach Haltung – dem „Wie" des Moderierens – entweder eher in einem Lenken („direct") oder eher in einem Ermöglichen („facilitate").

Nach dem Zweck – dem „Wozu" des Moderierens – richtet sich die Rolle des Moderators:

| *Unterstützen Sie ...* | *so sorgen Sie für ...* | *Sie haben die Rolle ...* |
|---|---|---|
| die Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe | ... Interaktion | ... eines Integrators |
| die Arbeitsmethodik der Gruppe | ... Effizienz | ... eines Systematikers |
| die Verständigung innerhalb der Gruppe | ... Kommunikation | ... eines Interpreten |
| die Selbstreflexion der Gruppe | ... Identifikation | ... eines Coaches |

Vor allen weiteren Planungen und Vorbereitungen sollten Sie sich klar machen, welche Rolle – oder auch Rollen – von Ihnen in der Moderatorenfunktion erwartet wird.

Gegenüber dem Auftraggeber und auch gegenüber den Teilnehmern sollten Sie die Rolle, die Sie einnehmen werden, vorab offen kommunizieren. Nur so können diese Ihr Moderationsverhalten nachvollziehen und einordnen. Vermeiden Sie es, aus Ihrer Funktion des Moderators heraus als oberster Sachverständiger oder als Richter zu agieren. Das würde Ihre Moderatorenrolle beschädigen.

| Rolle | Design der Veranstaltung | Sitzordnung | benötigtes Material |
|---|---|---|---|
| Integrator | Gruppenarbeit | runder Tisch | ein paar Flipcharts |
| Systematiker | Ideensammlung bis zum Maßnahmenplan | kleine Tische mit Arbeitsmaterialien | vielfältige Visualisierungsmittel |
| Interpret | Austausch über Ziele oder Konzepte | Stühle in U-Form | Pinnwände und Flipcharts |
| Coach | Klärung eines Selbstverständnisses | offene Stuhlrunde | ein Flipchart |

## 2.3 Aufgaben

Als Moderator haben Sie viele verschiedene Aufgaben. Welche der folgende Aufgaben die wichtigste ist, hängt von der jeweiligen Moderationssituation, aber auch von Ihrer Moderationshaltung ab. In der Tabelle finden Sie die wichtigsten Aufgaben eines Moderators und Tätigkeiten, die für diese Aufgaben jeweils typisch sind.

| Aufgabe | Tätigkeit | Beispiel |
|---|---|---|
| *Regie führen* | Wortmeldungen zuteilen | *Als nächstes hat Günter das Wort.* |
| | Stille Gesprächsteilnehmer aktivieren | *Sag mal, Richard, was ist denn dazu im Bezirksvorstand beschlossen worden?* |
| | Vielredner bremsen | *Was meinen die anderen dazu?* |
| | Zeitmanagement | *Wir können dieses Thema gern weiter diskutieren. Nur wird das zur Folge haben, dass wir ... heute nicht mehr besprechen können.* |
| *Gefühle ansprechen* | Konflikte bearbeiten | *Ich habe den Eindruck, dass unterschwellig noch ganz andere Kämpfe ausgeführt werden: ...* |
| | Feedback geben | *Mir fällt auf, dass sich nur wenige an der Diskussion beteiligen - woran liegt das?* |
| | Gefühle und Empfindungen ansprechen | *Löst das bei Ihnen eher Ärger oder Freude aus?* |
| | Eigene Gefühle zeigen | *Es ärgert mich, wenn die Pausen überzogen werden.* |

| Aufgabe | Tätigkeit | Beispiel |
|---|---|---|
| *Fokus setzen* | Für Konkretisierung sorgen | *Was bedeutet das für unseren Ortsverein?* |
| | Zum Thema zurück führen | *Unsere ursprüngliche Frage war, ...* |
| | Das Wesentliche herausarbeiten | *Ich habe bisher als zentralen Punkte gesehen, dass ...* |
| *Resultat gewährleisten* | Zwischenergebnisse zusammenfassen | *Was ist bis hierher herausgekommen? Drei Punkte: ...* |
| | Ergebnisse sichern | *Die Diskussion ist vorbei – folgendes ist dabei heraus gekommen: ...* |
| | Klare Vereinbarungen | *Um die Plakate kümmert sich Bernd bis zur nächsten Woche.* |
| | Gemeinsame Bilanz | *Wie ist die Stimmung am Ende dieses Abends?* |
| *Verständigung herstellen* | Hintergründe und Zusammenhänge klären | *Was, glauben Sie, sind die Ursachen für diesen Erfolg?* |
| | Für Konkretisierung sorgen | *Was genau meinen Sie mit „Mindeststandard"?* |
| | Für Visualisierung sorgen | *Können Sie bitte den Wahlkampfablauf kurz anzeichnen?* |
| | Meinungs- und Interessen-unterschiede offen legen | *Hier stehen sich zwei Positionen gegenüber: zum einen ..., zum anderen ...* |
| | Die Verständigung zum Thema machen | *Wir sollten unser Thema kurz beiseite schieben und uns darüber verständigen, wie wir weiter diskutieren wollen.* |

Tätigkeiten aus: Doppler/Lauterburg, 238

Die Instrumente und Techniken zu diesen Aufgaben sind im Buch „Vom Chaos zum Ergebnis" der MuP-Reihe beschrieben (Seiten 56ff.).

Darüber hinaus haben Sie die Aufgabe, alle wichtigen Schritte zu visualisieren oder visualisieren zu lassen. Denn das unterscheidet die Aufgaben eines Moderators von der einer Sitzungsleitung markant:

Während letztere mit einem Bleistift und einem kleinen Zettel auskommt, um sich dort Notizen für die Zusammenfassung und für die Redeliste zu machen, ist für die Aufgabe des Moderators zusätzlich ty-

pisch, dass Prozess und Ergebnis einer Moderation fortlaufend visualisiert werden. Das für einen Moderator notwendige Material ist somit wesentlich umfangreicher (dazu mehr ab Seite 62), sein Methodenrepertoire ebenso (ab Seite 39).

## 2.4 Einsatz interner und externer Moderatoren

„Wir sind nur zu zehnt, wir kennen uns gut, da kommen wir auf unserer Sitzung ohne Moderator aus." Sehr häufig fallen Sätze wie dieser. Und fragen Sie nach der Sitzung, ob es denn ohne Moderator gut gelaufen sei, dann wird das meistens bejaht. Dass es gut gelaufen ist, mag ja stimmen – doch ganz ohne Moderator läuft es in den seltensten Fällen. Es mag sein, dass da niemand an exponierter Stelle saß und das Zepter führte. Doch zumindest informell moderierte jemand – wenn es sehr gut lief, sogar rotierend mit unauffälligem Wechsel der Verantwortung.

Wann genau wird nun ein Moderator gebraucht? Die Frage nach einem externen Moderator lässt sich genauso beantworten wie diejenige nach der Notwendigkeit eines Bergführers bei einer alpinen Hochtour:

| Bergführer/ Moderator | Berge | Moderation |
|---|---|---|
| ja | wenn die Alpinisten wenig Bergerfahrung haben | wenn die Teilnehmer keine Moderatoren-Erfahrung haben (Design, Methoden, Instrumente, Techniken) |
| ja | wenn eine gute Seilschaft Neues ausprobieren will | wenn alle von den Moderationsaufgaben entbunden sein wollen, um gleichrangige Diskussionspartner sein zu können |
| ja | wenn die Tour so anspruchsvoll oder die Seilschaft so heterogen ist, dass Kontroversen auftreten werden | wenn das Thema so konfliktgeladen, komplex oder die Gruppe so heterogen ist, dass Kontroversen auftreten werden |
| nein | wenn die Seilschaft sehr gut eingespielt ist – hier wird die Führung im Wechsel übernommen | wenn die Gruppe sehr gut eingespielt ist – hier wird die Moderation im Wechsel übernommen (s. Eingangsbeispiel) |

Die Frage nach einem *internen* Moderator ist meistens die Frage nach dessen Rolle. Kann eine Person aus der Gruppe die verlangte Rolle professionell und von den anderen akzeptiert ausfüllen, so spricht nichts dagegen – außer, es gibt gewichtigere Gründe für den Einsatz eines externen Moderators (siehe Tabelle oben). Schwieriger wird es für interne Moderatoren, wenn Hierarchien mit ins Spiel kommen. Dann sollte für alle Beteiligten die Rollenverteilung deutlich gemacht werden:

- Der Moderator steht außerhalb der Gruppe – er füllt die ihm aufgetragene Rolle (als Integrator, Systematiker, ...) aus und erfüllt die Aufgaben situationsgerecht.
- Hierarchiehöhere und die anderen Mitarbeiter sind Mitglieder der Gruppe und agieren dort aus ihrer jeweiligen Position heraus. Auch wenn er nicht moderiert, behält der Hierarchiehöhere diese Position und Funktion.

Und damit können die Schwierigkeiten beginnen. Denn wie verhält sich ein Mitarbeiter-Moderator, der die Gruppe absprachegemäß in ihrer Verständigung untereinander unterstützen soll, wenn der Hierarchiehöhere derjenige ist, der der Kommunikation am meisten schadet, der nahezu ununterbrochen und dazu noch unverständlich redet? Dann entsteht für den Mitarbeiter-Moderator ein Dilemma zwischen der aktuellen „Rolle auf Zeit" (als Moderator müsste er darauf aufmerksam machen) und der Mitarbeiterrolle, die er nach Ablauf der Besprechung einnehmen wird (als Mitarbeiter überlegt er es sich gut, den Hierarchiehöheren bloß zu stellen).

Nun liegt es in der Natur von Dilemmata, dass sie sich nicht lösen lassen. Wichtig ist hierbei, das Risiko solcher Situationen abzuschätzen, bevor der Moderatorenjob freudestrahlend und in der Hoffnung auf Reputation akzeptiert wird. Denn in jeder internen Moderation mit gemischten Hierarchien liegt wenigstens ein Fettnäpfchen. Doch die meisten Menschen werden wohl gar keine Wahl haben, eine angetragene interne Moderation abzulehnen.

## 2.5 Zusammenfassung

- Erfüllen Sie die Erwartung der Gruppe an Ihren Moderationsstil.
- Sorgen Sie dafür, dass der Stil mit Thema und Ziel der Veranstaltung übereinstimmt.
- „Leben“ Sie diesen Moderationsstil.
- Machen Sie sich Ihre Rolle(n) unmissverständlich klar.
- Setzen Sie die vielfältigen Moderationsaufgaben situationsgerecht ein.
- Legen Sie fest, ob Sie einen internen oder einen externen Moderator benötigen.

Haltung / Stil
\+ auszufüllende Rolle
\+ wahrzunehmende Aufgaben

= Anforderungen
\+ Einsatzbedingungen

= **Job des Moderators**

## Literatur zum Thema des Kapitels »Job des Moderators«

Klaus Doppler und Christoph Lauterburg. *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten.* Frankfurt/M.: Campus, 2002[10].

Martin Hartmann, Michael Rieger und Andreas Auert. *Zielgerichtet moderieren. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer.* Weinheim/Basel: Beltz, 2003[4].

Roswita Königswieser und Marion Keil, Hg. *Das Feuer großer Gruppen. Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Großgruppenveranstaltungen.* Stuttgart: Klett-Cotta, 2000.

Jan B. Sperling und Jacqueline Wasseveld. *Führungsaufgabe Moderation. Besprechungen, Teams, Projekte kompetent managen.* Planegg: Haufe, 2002[5].

## MuP-Bücher:

Wie die Haltung und die Präferenz für bestimmte Rollen und Aufgaben eines Moderators mit anderen Persönlichkeitsmerkmalen zusammen hängen: *Teams und Typen*.

Welche Instrumente der Sitzungsleitung es gibt: *Vom Chaos zum Ergebnis*.

**Bis hierher geschafft?** Markieren Sie dieses Kapitel in der Übersicht auf Seite 11. Und notieren Sie sich aus diesem Kapitel Ideen und Einsatzmöglichkeiten, die Sie ausprobieren möchten (Seite 111).

Jetzt möchten Sie wissen, welche Instrumente und Verfahren es für eine Moderation gibt?

*Das gibt es ab Seite 39.*

Sie wollen erfahren, was Schrift, Farben und die ganzen Moderationsmaterialien bedeuten?

*Das erfahren Sie auf Seite 62.*

Die Programmplanung und die Vorbereitung einer Moderation interessiert Sie mehr?

*Dann geht's weiter auf Seite 27.*

# 3 Moderationsplanung

**Worum es in diesem Kapitel geht:**

- Die Punkte, die bei der Vorbereitung einer Moderation beachtet werden sollten.
- Die Art und Weise, wie ein Moderationsdesign erstellt wird.

**Kurz & knapp:**

- Klären Sie die relevanten Fragen zu den Punkten *Moderator, Teilnehmer, Thema* und *Methode* in mehreren Schritten ab: zunächst in einer vorläufigen Skizze, dann in einem Entwurf für das Design und abschließend in der Planung des Zeitablaufs und des benötigten Materials.

## 3.1 Vorbereitung

Die Vorbereitung zu einer Moderation erfolgt auf vier Feldern:

- Moderator
- Teilnehmer / Zielgruppe
- Thema / Ziel
- Methode / Vorgehen

Zum ersten Punkt haben Sie bereits im vorangegangenen Kapitel „Job des Moderators" Ihre Vorbereitungen durchgeführt. Zu Ihrer eigenen Orientierung können Sie die Ergebnisse hier zusammenfassen, indem Sie den Schwerpunkt Ihrer Haltung, Rolle und Aufgaben markieren:

### Moderator

- Haltung

  *„direct"* ◿ ◿ ◿ ◿ ◿ ◿ ◿ *„facilitate"*

- Rolle

  ◿ Integrator ◿ Systematiker ◿ Interpret ◿ Coach

- Aufgaben

  ◿ Regie führen ◿ Gefühle ansprechen ◿ Fokus setzen

  ◿ Resultat gewährleisten ◿ Verständigung herstellen

Zu den weiteren Punkten sind die folgenden Fragen zu klären:

### Teilnehmer / Zielgruppe

- Wie viele Personen werden teilnehmen?

  _____

- Wie ist die Zielgruppe zusammengesetzt (hierarchisch, funktional, konfliktär, ...)?

  _____

- Wie wurde diese Zielgruppe zusammengesetzt (freiwillig, eingeladen, zufällig, ...)?

  _____

## Thema / Ziel

- Was wollen die Teilnehmer inhaltlich erreichen?

- Welche Kenntnisse haben die Teilnehmer?

- Welche Erwartungen haben die Teilnehmer – an Sie und an die anderen?

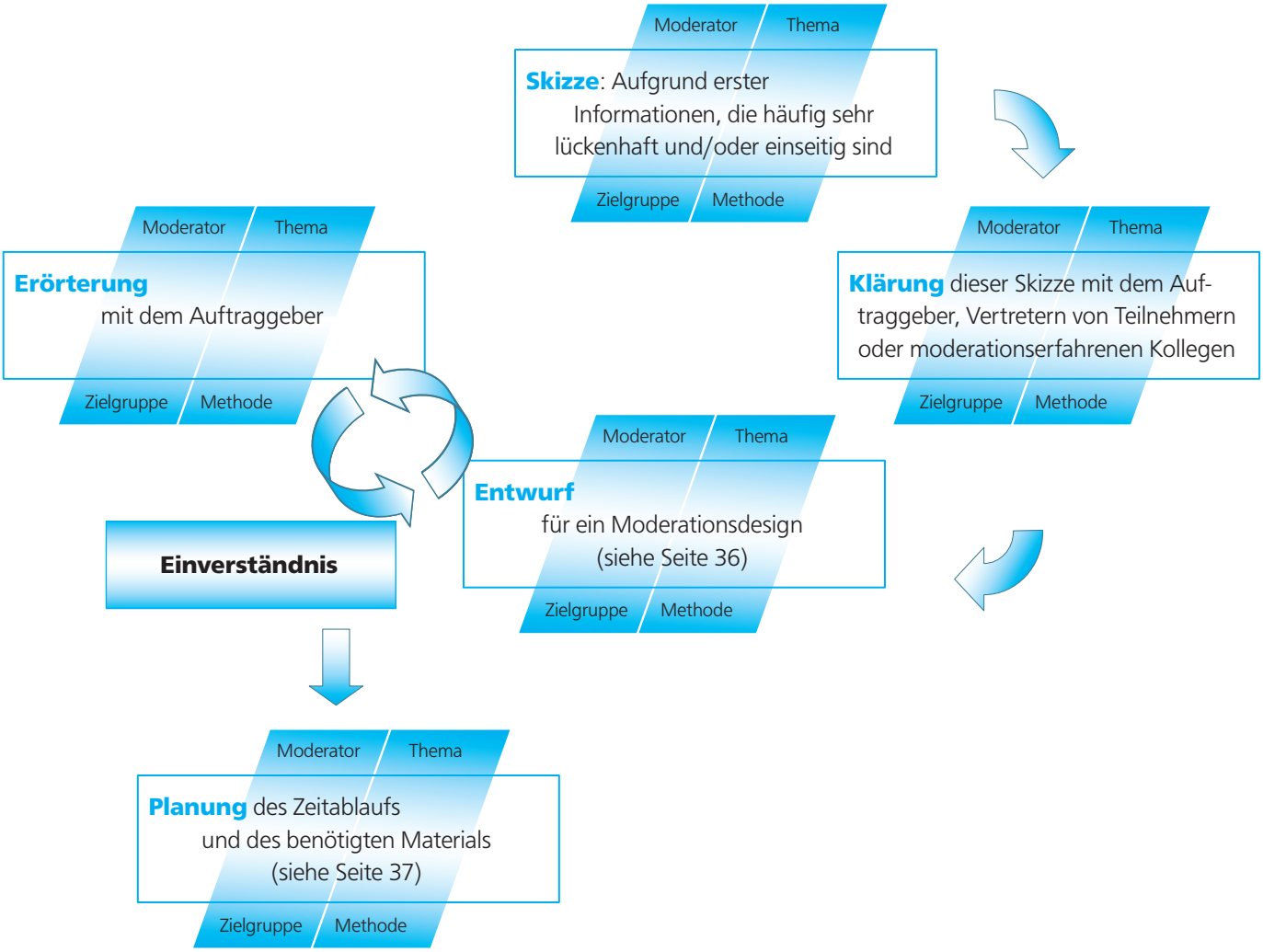
## Methode / Vorgehen

- Welche Methoden und welches Vorgehen erscheinen sinnvoll? Welche davon sind aufgrund der räumlichen und zeitlichen Bedingungen durchführbar?

- Welche Erfahrungen haben die Teilnehmer mit Moderationsmethoden?

- Über welche Entscheidungskompetenzen verfügt die Gruppe?

Bei den Überlegungen zur Vorbereitung einer Moderation werden in den meisten Fällen die Fragen zu den vier Feldern mehrfach durchgegangen, da sich die Antworten zu diesen Feldern gegenseitig beeinflussen und bedingen. Die folgenden Schritte sind üblich:




## 3.2 Taxonomie

Taxonomie – ein für die meisten wohl eher ungewöhnlicher Begriff. Darunter wird eine Systematik zur (Ein-)Ordnung von (Lern-)Zielen verstanden, also so etwas wie die Antwort auf die Frage: „Was genau will ich mit meiner Moderation vorrangig bei den Teilnehmern erreichen?"

Dazu gibt es Schemata, die die Setzung von Prioritäten erleichtern. Unterschieden wird zunächst zwischen kognitiven (verstehenden) und affektiven (emotionalen) Ziele, die wiederum nach Zielklassen differenziert sind.

In der folgenden Tabelle finden Sie verschiedene Ziele zu den wichtigsten Zielklassen. Entscheiden Sie sich in jeder für Ihre Moderation relevanten Zielklasse für genau ein Ziel und markieren Sie dieses in der rechten Spalte. Die Beispiele mögen Ihnen verdeutlichen, worum es bei dem jeweiligen Ziel gehen kann.

| Ziel-bereich | Ziel-klasse | Ziel | Beispiel für Ziele einer OV-Sitzung | eigene Priorität |
|---|---|---|---|---|
| kognitiv | Wissen | Wissen konkrete Einzelheiten | Wissen um die Inhalte der Agenda 2010 | ◿ |
| | | Wissen um Wege und Mittel, mit konkreten Einzelheiten zu arbeiten | Wissen um das Verfahren, einen kommunalen Haushalt zu erstellen | ◿ |
| | | Wissen über Verallgemeinerungen und Abstraktionen | Wissen um die Grundwerte der Partei | ◿ |
| | Verstehen | Übersetzen | demografische Entwicklung in der Stadt genau nachvollziehen | ◿ |
| | | Interpretieren | Bedeutung der demografischen Entwicklung für die Stadt erklären | ◿ |
| | | Extrapolieren | Konsequenzen der demografischen Entwicklung für die Stadtplanung vorher erkennen | ◿ |
| | Synthese | Herstellen einer einzigartigen Nachricht | persönliche Erfahrungen aus der vergangenen Kampagne darstellen | ◿ |
| | | Entwerfen eines Plans für bestimmte Handlungen | Kampagne für den Kommunalwahlkampf planen | ◿ |
| | | Ableiten einer Folge abstrakter Beziehungen | Hypothesen („Wir sind in fünf Jahren nicht mehr kampagnenfähig.“) auf Betrachtungen hin („Wir verlieren an Mitgliedern.“) modifizieren („Wir benötigen neue Kampagnenformen.“) | ◿ |
| | Evaluation | Urteilen aufgrund innerer Evidenz | folgerichtigen Aufbau und Machbarkeit einer Kampagnenplanung bewerten | ◿ |
| | | Urteilen aufgrund äußerer Kriterien | Schritte einer geplanten Kampagne den Schritten anderer erfolgreicher Kampagnen gegenüber stellen | ◿ |

| Ziel-bereich | Ziel-klasse | Ziel | Beispiel für Ziele einer OV-Sitzung | eigene Priorität |
|---|---|---|---|---|
| affektiv | aufmerksam werden | Bewusstheit | bewusst werden, dass Planung für den Kampagnenerfolg eine Rolle spielt | ◿ |
| | | Aufnahmebereitschaft | rechtzeitige Planung für die nächste Kampagne ins Kalkül ziehen | ◿ |
| | | gerichtete Aufmerksamkeit | in der OV-Jahresplanung die Kampagnenorientierung beachten | ◿ |
| | reagieren | Einwilligung ins Reagieren | bereit sein, 30 Stunden Wahlkampf zu machen | ◿ |
| | | Bereitschaft zum Reagieren | sich mit geplanten Aktionen für diese 30 Stunden zu beschäftigen | ◿ |
| | | Befriedigung beim Reagieren | Spaß an den Aktionen bekommen/ haben | ◿ |
| | werten | Annahme eines Wertes | Gefühl für Solidarität entwickeln | ◿ |
| | | Bevorzugung eines Wertes | dafür sorgen, dass Aktionen mit Kindern aus Familien der Unterschicht durchgeführt werden | |
| | | Bindung an einen Wert | auf Solidarität in der Gesellschaft vertrauen | ◿ |
| | Wertord-nung | Konzeptbildung für einen Wert | Charakteristika einer solidarischen Gesellschaft benennen und diskutieren | ◿ |
| | | Organisation eines Wertsystems | sozialpolitische Maßnahmen am Maßstab der Solidarität messen | ◿ |

nach: Bloom u.a., passim.

Haben Sie diese Prioritäten mi dem Auftraggeber und für sich geklärt, so können Sie sich nicht nur mit anderen darüber strukturierter auseinandersetzen, sondern auch den Schritt des Moderationsdesigns eindeutiger angehen.

In der Tabelle sind in der Beispielspalte konkrete inhaltliche Ziele einer OV-Sitzung angegeben. Mit einer solchen Konkretisierung machen Sie sich und anderen deutlich, was Sie mit einer Moderation bezwecken. Dazu sollten Sie für Ihre Moderation beispielhaft beschreiben, worum es Ihnen bei dem jeweiligen Ziel genau geht.

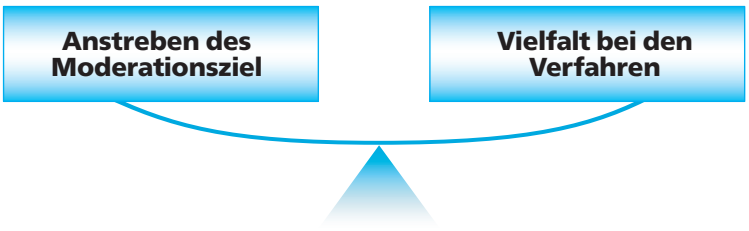
Mit dieser Vorbereitung können Sie zur Gestaltung der Schritte und Verfahren einer Moderation übergehen.

| Ziel-bereich | Zielklasse | relevantes Ziel | konkretes inhaltliches Ziel für Ihre Moderation |
|---|---|---|---|
| kognitiv | Wissen | | |
| | Verstehen | | |
| | Synthese | | |
| | Evaluation | | |
| affektiv | aufmerksam werden | | |
| | reagieren | | |
| | werten | | |
| | Wertordnung | | |

## 3.3 Design und Dramaturgie

*Eine Vorbemerkung:* Bevor Sie diesen Abschnitt lesen und bearbeiten, sollten Sie die Moderationsverfahren und deren Varianten kennen, wie sie ab Seite 39 beschrieben werden.

Um das Design einer Moderation zu erstellen, wird anhand der Ergebnisse, die sich bei der Vorbereitung und bei der Taxonomie (S. 28 bzw. 30) ergeben haben, ein Ablauf erarbeitet. Die Qualität eines Ablaufs ist an der Ausgewogenheit der folgenden zwei Punkte zu erkennen:



Ein zu starker Fokus auf das Moderationsziel führt zu straffen, jedoch eintönigen Veranstaltungen. Die zu starke Betonung der Abwechslung bei den Verfahren zieht eine bunte, jedoch ineffektive Durchführung nach sich.

Um die Ausgewogenheit im Design zu erreichen, sollten Sie die beiden folgenden Kriterien bei der Zusammenstellung Ihrer Moderationsverfahren berücksichtigen:

1. Phasenplanung – nehmen Sie den folgenden Sechs-Phasen-Plan als Grundgerüst:

| | |
|---|---|
| A **Einführung** | Begrüßung, Orientierung zum Thema |
| B **Sammlung** | Kartenabfrage, MindMapping, ... |
| C **Fokussierung** | Punktabfrage, Zielscheibe, ... |
| D **Bearbeitung** | Arbeitsgruppen, Marktplatz |
| E **Ergebniserarbeitung** | Maßnahmenplanung |
| F **Abschluss** | Zusammenfassung, Feedback |

2. Wechsel der Verfahren – nehmen Sie die folgenden Anhaltspunkte als Wechselparameter:

   - hinsichtlich der Größe der Arbeitseinheiten
     *plenar (alle) ... in Gruppen ... Einzelarbeit*

- hinsichtlich der Arbeitsform
  *Ideen sammeln ... Informationen aufnehmen ... Entscheidungen treffen*

- hinsichtlich der Partizipation
  *Vorgabe / Input ... Beteiligung der Teilnehmer*

---

Sie erfüllen die

- Forderung nach Anstreben des Moderationsziels, indem Sie für jede der sechs Phasen mindestens einen Schritt einplanen.
- Forderung nach Vielfalt bei den Verfahren, indem sich jeder Schritt vom jeweils vorangegangenen Schritt in mindestens einem Parameter unterscheidet

Diese beiden Kriterien zu beachten, reicht aus, um ein gelingendes Moderationsdesign erstellen zu können.

Dazu ein Beispiel – kombiniert mit einer Übungsaufgabe:

*Ein Unterbezirk plant knapp ein Jahr vor der Bundestagswahl ein Auftakttreffen für diejenigen, die im Wahlkampfteam dabei sein sollen und möchten. Ziel ist, einen Fehlschlag wie vor vier Jahren zu vermeiden. Da war die gesamte Arbeit nämlich auf den Schultern von nur vier Personen abgeladen worden. Eine Ursache bestand wohl darin, dass die Parteimitglieder nicht genügend an der Kampagne beteiligt waren und sich dadurch wenig angesprochen fühlten. Das soll diesmal von Beginn an vermieden werden. Der UB-Vorsitzende und die Spitzenkandidatin möchten mit dem Auftakttreffen möglichst viele ermuntern, in den nächsten zwölf Monaten mitzumachen.*

*Das Auftakttreffen findet an einem Donnerstagabend von 19.30 Uhr bis höchstens 22.00 Uhr statt. Es werden zwischen zehn und fünfzehn Personen erwartet, die sich untereinander gut kennen.*

*Sie sind mit dem Design der Veranstaltung beauftragt ...*

Bevor Sie weiter blättern, können Sie gern ein Blatt Papier nehmen und Ihren Designvorschlag entwickeln. Das Handwerkszeug dazu ist Ihnen bekannt.

Hier ist *eine* Möglichkeit des Designs:

| Schritt | Moderationsinhalt | Phase | | | | | | Verfahren |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | B | C | D | E | F | |
| Begrüßung | | • | | | | | | plenar<br>informieren<br>Input |
| Kartenabfrage mit Sortierpinnwand | „Die Wahl gewinnen wir, wenn …“ | | • | | | | | plenar<br>sammeln<br>Beteiligung |
| Zielscheibe | Kriterium: „im UB leistbar“ | | | • | | | | plenar<br>entscheiden<br>Beteiligung |
| 3-4 Arbeitsgruppen zu den priorisierten Clustern | „Welche Schritte stehen als nächstes an?“ | | | | • | | | Gruppen<br>sammeln<br>Beteiligung |
| Marktplatz (3 Runden à 5 Minuten) | | | | | • | | | Gruppen<br>informieren<br>Input |
| Punktabfrage | „Welche Schritte sind die attraktivsten?“ | | | • | | | | plenar<br>entscheiden<br>Beteiligung |
| Diskussion über Ergebnis | | | | | • | | | plenar<br>sammeln<br>Beteiligung |
| Maßnahmenplanung | „Wer macht was …?“ | | | | | • | | plenar<br>entscheiden<br>Beteiligung |
| Einschätzung durch die Kandidatin | | | | | | | • | plenar<br>informieren<br>Input |
| *Ende* | | | | | | | | |

In diesem Beispiel werden die Phasen C und D (Fokussierung und Bearbeitung) zweimal durchlaufen, um den Teilnehmern eine zusätzliche Beteiligung zu ermöglichen (in der Ausgangssituation wird Beteiligung gefordert). Die Bedeutung der Beteiligung und Ermunterung der Teil-

nehmer wird auch beim Kriterium der Punktabfrage deutlich: Dort geht es um die für die Teilnehmer attraktiven Schritte – schließlich sollen die den Wahlkampf maßgeblich durchführen.

Es gibt keine Ideallösung für ein solches Design. Viele Punkte, die für das Design eine Rolle spielen (und die im Abschnitt „Vorbereitung" angesprochen wurden), sind von Gruppe zu Gruppe, von Auftrag zu Auftrag verschieden. Schon allein, wenn Sie einen anderen Unterbezirk vor Augen haben als ich, werden Sie zu einem anderen Design kommen (müssen).

Aus dem Design heraus – auf das Sie sich mit Ihrem Auftraggeber geeinigt haben – entwickeln Sie eine Dramaturgie. In der Dramaturgie finden Sie die Designschritte wieder. Zusätzlich enthält die Dramaturgie technische Informationen zu Zeit und Ort, Arbeitsmaterialien und Zuständigkeiten.

Für das Beispiel des Wahlkampf-Auftakttreffens kann die Dramaturgie so aussehen:

| Nr. | Zeit | Einheit | Schritt | Moderationsinhalt | Mittel | zuständig |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 19.30h | Plenum | Begrüßung | | - | Kandidatin |
| 2 | 19.35h | Plenum | Kartenabfrage mit Sortierpinnwand | „Die Wahl gewinnen wir, wenn ..." | 2 Pinnwände Karten, Stifte | Moderator |
| 3 | 20.00h | Plenum | Zielscheibe | Kriterium: „im UB leistbar" | 1 Pinnwand | Moderator |
| 4 | 20.15h | AG | 3-4 Arbeitsgruppen zu den priorisierten Clustern | „Welche Schritte stehen als nächstes an?" | 4 FlipCharts | Moderator: Einführung |
| 5 | 20.45h | AG | Marktplatz (3 Runden à 5 Minuten) | | - | Moderator: Einführung |
| 6 | 21.00h | Plenum | Punktabfrage | „Welche Schritte sind die interessantesten?" | Klebepunkte | Moderator |
| 7 | 21.10h | Plenum | Diskussion über Ergebnis | | | Moderator |
| 8 | 21.30h | Plenum | Maßnahmenplanung | „Wer macht was ...?" | 1 FlipChart | Moderator |
| 9 | 21.50h | Plenum | Einschätzung durch die Kandidatin | | - | Kandidatin |
| 10 | 22.00h | | Ende | | | |

Wenn Sie jetzt anmerken, dass Sie gar nicht über so viele Pinnwände und Flipcharts verfügen, finden Sie im Abschnitt „Material" (Seite 62) Möglichkeiten, die Moderationsverfahren mit weniger Hilfsmitteln durchzuführen.

*Eine Kopiervorlage für die Dramaturgie finden Sie im Anhang auf Seite 112.*

**Literatur zum Thema des Kapitels »Moderationsplanung«**

Benjamin S. Bloom u.a. *Taxonomie von Lernzielen im kognitiven Bereich.* Weinheim/Basel: Beltz, 1972. *Taxonomie von Lernzielen im affektiven Bereich.* Weinheim/Basel: Beltz, 1975.

Karin Klebert, Einhard Schrader und Walter G. Straub. *KurzModeration. Anwendung der ModerationsMethode in Betrieb, Schule und Hochschule, Kirche und Politik, Sozialbereich und Familie bei Besprechungen und Präsentationen. Mit 20 Beispielabläufen.* Hamburg: Windmühle, 1987[2] – 2. Nachdruck 2003.

Ulrich Lipp und Hermann Will. *Das große Workshop-Buch. Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren.* Weinheim/Basel: Beltz, 2002[6].

Bis hierher geschafft? Markieren Sie dieses Kapitel in der Übersicht auf Seite 11. Und notieren Sie sich aus diesem Kapitel Ideen und Einsatzmöglichkeiten, die Sie ausprobieren möchten (Seite 111).

Sie wollen wissen, welche Ihre Rolle als Moderator ist?
*Dann geht's weiter auf Seite 20.*

Was Sie an Material für eine Moderation benötigen
*finden Sie ab Seite 62.*

Welche Medien Sie für die Moderation einsetzen können,
*erfahren Sie ab Seite 100.*

# 4 Moderationsverfahren

**Worum es in diesem Kapitel geht:**

- Die genauen Abläufe für Kartenabfrage und Mind-Mapping.
- Verfahren, die vor und nach Kartenabfrage und MindMapping eingesetzt werden können.
- Varianten und Einsatzbereiche dieser beiden Moderationsverfahren.

**Kurz & knapp:**

- Sammeln Sie Erfahrung in möglichst vielen Moderationsverfahren. Trainieren Sie auch immer wieder die klassischen Verfahren. Und seien Sie experimentierfreudig beim Ausprobieren neuer Verfahren und Varianten.

## 4.1 Kartenabfrage

Die Kartenabfrage dürfte wohl das bekannteste Moderationsverfahren sein. Mit Hilfe der Kartenabfrage werden Ideen der Gruppe zu einem Thema gesammelt und sortiert. Die Prinzipien der „Gleichheit" und der „Anonymität" sind Kennzeichen der Kartenabfrage. Für viele ist die Kartenabfrage bedeutungsgleich mit Moderation. Als Teil für das Ganze zu stehen, hat natürlich auch Nachteile:

- Sobald ein Moderator mit einem Stapel Karten in der Hand vor die Gruppe tritt, ruft wahrscheinlich jemand: „Nicht schon wieder `ne Kartenabfrage." Überdruss mit dem Verfahren ist verbreitet.
- Nicht überall, wo „Kartenabfrage" drauf steht, ist auch „Kartenabfrage" drin. Eine mustergültig durchgeführte Kartenabfrage gehört mittlerweile zu den Ausnahmen.

Deshalb hier zunächst der Ablauf einer klassischen Kartenabfrage:

1. Begrüßen, in das zu bearbeitende Thema kurz einführen und ankündigen, dass Sie mit einer Kartenabfrage einsteigen möchten (ankündigen, nicht begründen).
2. Zu dem Thema einen „unvollständigen Satz" auf eine Karte schreiben und oben links auf eine Pinnwand hängen. Beispiel: „Im nächsten Wahlkampf wollen wir ...". (Diese Karte kann auch bereits vorbereitet sein.)

   *Vorteil des unvollendeten Satzes gegenüber einer offenen Frage: Er erzeugt durch die Unvollendung eher einen Automatismus hin zur Satzergänzung. Dadurch wird er von den meisten als konkreter und nachdrücklicher empfunden.*
3. Unvollständigen Satz vorlesen.
4. Karten und Stifte verteilen:

   *Jeder Teilnehmer erhält einen Stift (identische Farbe);*

   *jeder Teilnehmer erhält die gleiche Anzahl an Karten (identische Farbe);*

   *die Gesamtzahl der Karten sollte zwischen 20 und 40 liegen.*
5. Den unvollständigen Satz nochmals vorlesen und die Teilnehmer darum bitten, ihre Ideen dazu auf ihre Karten zu schreiben.

6. Die Regeln nennen
   - pro Karte eine Idee
   - maximal sieben Wörter pro Karte
   - maximal drei Zeilen pro Karte
   - leserlich schreiben
7. Die Teilnehmer ihre Ideen aufschreiben lassen (die Teilnehmer und Sie schweigen).
8. Wenn die ersten Teilnehmer fertig sind, deren Karten einsammeln. Das gegenüber allen Teilnehmern ankündigen, z.B. mit den Worten: „Die Karten, die Sie bereits geschrieben haben, sammle ich gerne schon mal ein."

   *Damit signalisieren Sie gegenüber den schnellen Teilnehmern, dass Sie sie registriert haben. Gegenüber den anderen Teilnehmern kündigen Sie höflich an, dass Sie gerne zum nächsten Schritt übergehen möchten.*
9. Die Karten sammeln Sie verdeckt ein (Schrift nach unten) und mischen sie vor aller Augen.

   *Damit zeigen Sie, dass Anonymität gewährleistet ist.*
10. Sind ungefähr zwei Drittel der Teilnehmer fertig oder „hängen" einige Teilnehmer an ihrer letzten Karte, dann entlasten Sie diese, z.B. mit den Worten: „Wenn jemand eine Karte freilässt, so ist das auch okay."
11. Die Karten weiterhin einsammeln und mischen.
12. Das weitere Verfahren ankündigen: Karten werden angepinnt – Karten mit ähnlichem Inhalt werden zu einem Block („Cluster") zusammengehängt – bei dieser Blockbildung („Clustern") bitten Sie als Moderator die Teilnehmer um deren Mithilfe.
13. Die erste Karte vorlesen – den Teilnehmern zeigen – anpinnen.
14. Die nächste Karte vorlesen – den Teilnehmern zeigen – kurz warten, ob diese nach Teilnehmermeinung zur ersten Karte dazu gehört – anpinnen (neben die erste oder von dieser entfernt, je nach Teilnehmermeinung).
15. Diese Prozedur solange durchführen, bis alle Karten an der Pinnwand hängen.
16. Alle Karten „en bloc" vorlesen.

17. Die Teilnehmer auffordern, die Blockbildung zu überprüfen.
18. Gegebenenfalls Karten umhängen.
19. Cluster einrahmen.
20. Zu jedem Cluster eine Überschrift formulieren, diese auf eine Karte schreiben (andere Farbe/Form als die Kartenfarbe/-form der Teilnehmer) – über den jeweiligen Cluster hängen.

---

Bei diesem Ablauf treten in der Praxis die folgenden Ereignisse häufig auf:

- Die Gruppe ist sich uneins, zu welchem Cluster eine Karte gehört.
  - Sind die Fraktionen ungefähr gleich groß: Schreiben Sie die Karte nochmals auf und hängen Sie die Idee hier wie dort hin. das wird „doppeln" genannt.
    - Schreiben Sie den Text exakt ab.
    - Lassen sie sich von einem Teilnehmer beim Doppeln der Karte unterstützen.– während Sie in der Prozedur „vorlesen – anpinnen" mit den anderen Karten fortfahren, schreibt dieser die Karte ab.
    - Belassen Sie es beim Doppeln – keine Verdrei- oder Vervierfachung, das führt zu Beliebigkeit und Unübersichtlichkeit.
  - Überwiegt eine Fraktion – hängen Sie die Karte zu dem entsprechenden Cluster.
    - Kommen Sie schnell zu einer Entscheidung.
    - Lassen Sie sich nicht auf faule Kompromisse ein: „Das hängen wir zwischen diese beiden Cluster". Das führt dazu, dass Sie keine klaren Cluster mit Überschriften bilden können.
- Eine Idee ist auf zwei Karten geschrieben (als eine Art Fortsetzung).

  *Hängen Sie diese Karten leicht überlappend auf. So wird die Zusammengehörigkeit deutlich.*
- Auf einer Karte sind zwei Ideen aufgeschrieben.

  *Schneiden Sie die Karte auseinander und behandeln Sie diese wie zwei Ideen.*

- Die Schrift ist unleserlich.
  - Fragen Sie nicht: „Wer hat das geschrieben?“ (Das verstößt gegen das Gebot der Anonymität.) Bitten Sie stattdessen einen Teilnehmer, der in Reichweite sitzt, das Geschriebene zu entziffern. Kann er dies auch nicht, so wird sich in den meisten Fällen der Autor der Karte melden. Tut er das nicht, dann hängen Sie die Karte nicht auf die Pinnwand.
- Die Idee ist unverständlich formuliert.
  - Ähnlich wie bei der unleserlichen Karte. Nur, dass Sie hier die Gruppe nach ihrer Interpretation fragen.
- Der Autor einer Karte sieht seine Karte einem falschen Cluster zugeordnet.
  - Das setzt voraus, dass der Teilnehmer sich geäußert hat. Bitten Sie ihn, die Karte eindeutiger zu formulieren und neu zu schreiben. Hängen Sie die neue Karte dann zu dem entsprechenden Cluster.
- Es bleiben viele Einzelkarten übrig.
  - Wenn diese sich keinem Cluster zuordnen lassen – auch okay. Hinterlegen Sie jede Einzelkarte mit einer Karte, die die Überschriftenfarbe hat. Damit wird optisch klar gemacht, dass es sich hier auch um einen Block handelt (der aus genau einer Karte besteht). Nicht selten erhalten diese Einzelideen im späteren Verfahren hohen Zulauf.




- Die Gruppe ist sehr groß (mehr als 20 Personen).
  - Dahinter steckt die Frage, ob eine Kartenabfrage mit einer Karte pro Person noch sinnvoll ist. Meines Erachtens ist sie das nicht (den Einsatz der klassischen Kartenabfrage daher auf Gruppen von bis zu 20 Personen beschränken). Bei größeren Gruppen sollte auf das MindMapping (s. Seite 45) oder auf Varianten der Kartenabfrage zurückgegriffen werden (s. Seite 49).

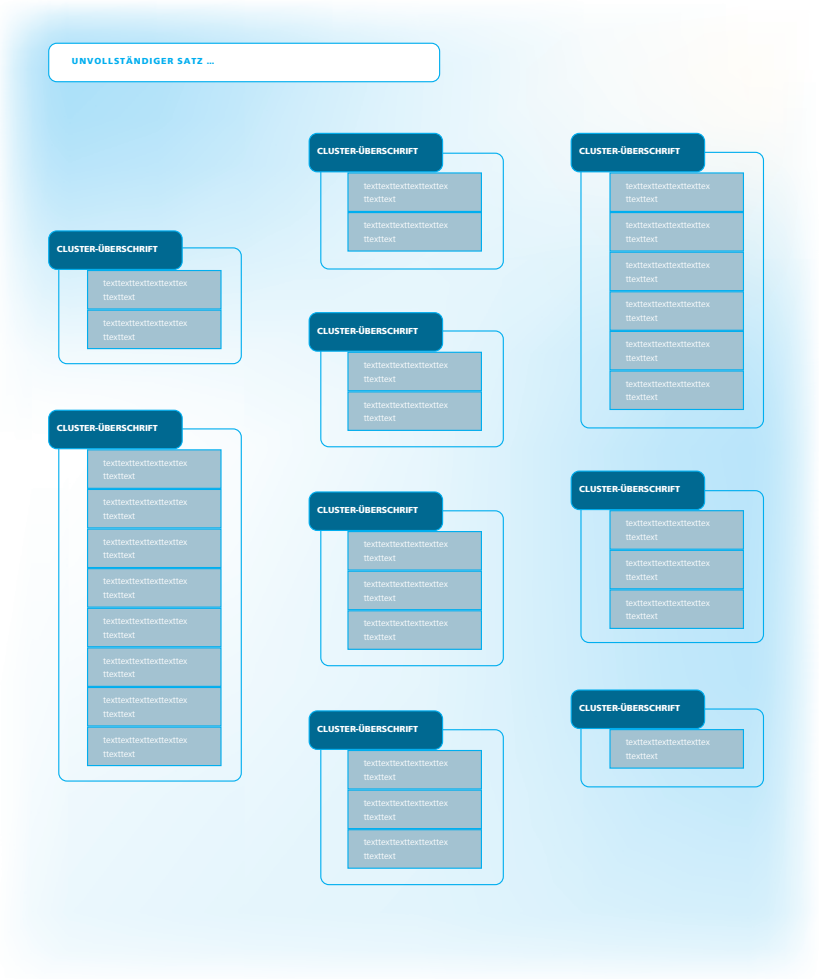
---

Sicherlich tauchen in Ihrer Praxis Besonderheiten bei der Kartenabfrage auf, die hier nicht bearbeitet wurden. Verlassen Sie sich dann auf Ihr Gespür für die Situation und auf die beiden Prinzipien „Gleichheit“ und „Anonymität“, ohne diese zu Dogmen zu erheben.

Der Ablauf der klassischen Kartenabfrage macht einen sehr reglementierten Eindruck. Aber: Wenn Sie noch keine Moderationserfahrung haben, sollten Sie zunächst die klassische Kartenabfrage einige

Male durchführen, bevor Sie sich mit den Varianten vertraut machen. Mittelalterliche Baumeister sammelten schließlich auch zunächst mit geraden Mauern ihre Bauerfahrung, bevor sie sich an filigrane Kreuzgewölbe wagten. (Diejenigen, die sofort Kreuzgewölbe bauten, existierten mitsamt ihrer Bauwerke nur sehr kurze Zeit).

Doch auch als Moderationserfahrener sollten Sie immer wieder die klassische Kartenabfrage anwenden und nicht nur Varianten einsetzen. So werden Sie an den Kern dieser Methode erinnert. Turniertänzer verbringen übrigens einen Teil des Trainings mit dem Üben von Grundschritten – das erst macht sie zu guten Tänzern.



## 4.2 MindMapping

Das MindMapping hat sehr viele Einsatzgebiete über die Moderation hinaus: Zusammenfassungstechnik, Analyseverfahren, Planungsinstrument, ...

Hier wird das MindMapping nur in seiner Form als Moderationsverfahren beschrieben:

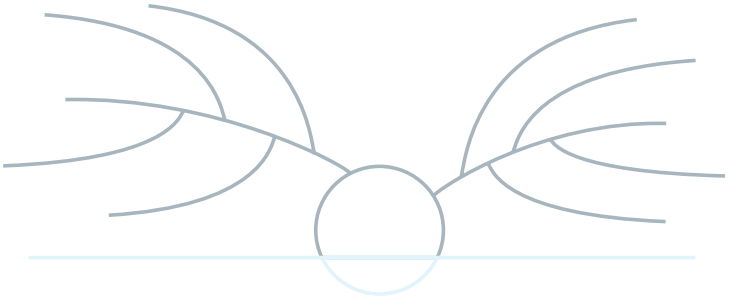
1. In die Mitte des Pinnwand-Blattes einen Kreis zeichnen – darin ein zentrales Stichwort zum Thema schreiben und ein Symbol zu dem Thema malen. Beispiel:

   *Mit Stichwort und Symbol werden sowohl die Schrift- als auch die Bild-Typen in ihrer Wahrnehmung angesprochen.*

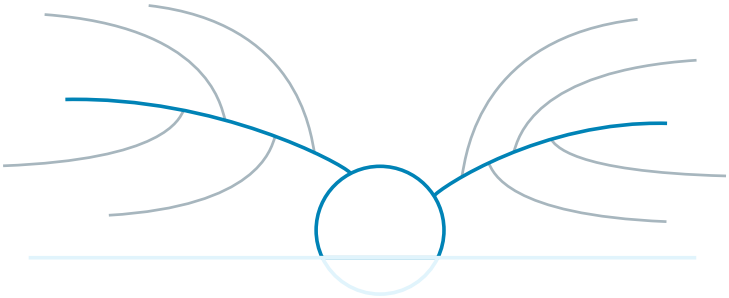
2. Begrüßen, in das zu bearbeitende Thema kurz einführen, ankündigen, dass Sie mit einem MindMapping einsteigen möchten (ankündigen, nicht begründen).
3. Eine offene Frage stellen (nicht aufschreiben). Beispiel: „Wie können wir in unserer Region Windenergie fördern?"
4. Auf die Ideen der Teilnehmer warten. Diese Ideen stichwortartig auf Äste – Haupt- und Nebenäste – schreiben.

   *Auf Hauptäste schreiben Sie umfassendere Begriffe, auf Nebenäste passende Unterpunkte.*

   *Dieses „Geäst" können Sie weiter verfeinern (Unter-Unterpunkte auf Neben-Nebenäste, ...), wenn die Ideen der Teilnehmer dieses erfordern.*



5. Sinnvoll sind bis zu sechs Hauptäste.
6. Versiegen die Ideen, dann geben Sie das Ende der Sammelphase bekannt.
7. Lesen Sie alle Ideen blockweise (also Hauptast für Hauptast) vor.
8. Formulieren Sie für jeden Hauptast eine Überschrift oder nutzen Sie den bereits bestehenden Begriff des Hauptastes.
9. Markieren Sie jeden Hauptast farbig.



Auch beim MindMapping gibt es einige Punkte, die Sie beachten sollten:

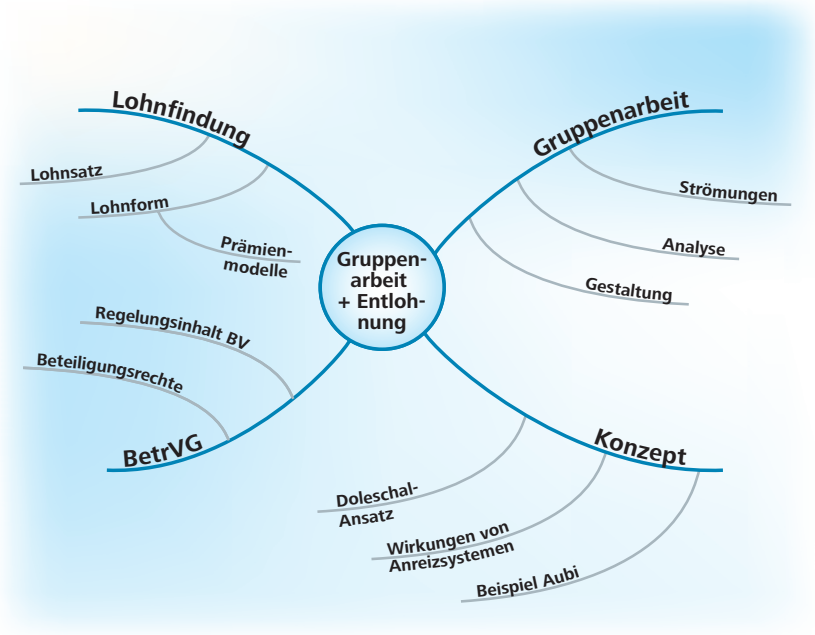
- Schreiben Sie möglichst waagerecht – ziehen Sie die Äste also immer so, dass diese in einer (nahezu) waagerechten Linie enden. Das erleichtert Ihnen das Schreiben und anderen das Lesen.
- Beachten Sie bitte, dass die Ideen nicht kontinuierlich fließen werden. Es wird eine Phase geben, in der die Teilnehmer meinen, alle Ideen genannt zu haben (meistens sind dies jedoch nur alle nahe liegenden Ideen). Stehen Sie diese Phase durch und geben Sie den Teilnehmern die Gelegenheit, durch Andocken an bereits genannte Ideen weitere zu produzieren. Durch erneutes Nennen der offenen Frage können Sie das forcieren. (Mehr zu diesem „Gähnen beim Brainstorming“ im MuP- Buch „Neues wagen“, Seiten 35 und 36)
- Wenn eine Idee zu zwei verschiedenen Ästen gehört, dann doppeln Sie diese einfach.
- Ob Sie selbst die Ideen der Teilnehmer Haupt- und Nebenästen zuordnen oder ob Sie die Teilnehmer darüber entscheiden lassen, hat viel mit Ihrer Haltung und auch mit der jeweiligen Situation zu tun.

(s. Seite 18)

*Ordnen Sie als Moderator die Ideen zu, solange von den Teilnehmern keine anderen Hinweise kommen). Das hat den Vorteil, dass der Ideenfluss der Teilnehmer unbehindert von Diskussionen über Zuordnungen vorangeht. Der Nachteil besteht in eher dirigistischem Moderationsverhalten, dass Widerstände durch Teilnehmer provozieren kann.*

*Beteiligen Sie die Teilnehmer an der Frage, auf welchen Ast welche Idee geschrieben wird. Das hat den Vorteil großer Partizipation und Einbindung der Teilnehmer in den Prozess mit sich. Nachteilig ist, dass die Diskussion über Äste die eigentliche Aufgabe der Ideensammlung überlagern, sogar dominieren kann.*

Einen Nachteil hat das MindMapping gegenüber der Kartenabfrage. Beim MindMapping gilt „geschrieben ist geschrieben". Die Möglichkeit Ideen umzuhängen und in ihrer Formulierung zu verändern ... das gibt es beim MindMapping nicht. Zumindest nicht in der Papierversion. Doch mittlerweile vertreiben viele Softwareanbieter Programme zum MindMapping. Mit denen können Ideen und Äste gelöscht, neu zugeordnet, markiert und hervorgehoben werden. Dazu Beamer und Laptop, schon können Sie MindMapping flexibler einsetzen.



(s. Seite 106) Damit holen Sie sich jedoch einen Nachteil ins Haus, der im Abschnitt 8.5 noch näher beschrieben wird: Das Faszinierende der Technik drängt das Ideensammeln in den Hintergrund.

## 4.3 Einsatz von Kartenabfrage und MindMapping

Kartenabfrage und MindMapping sind zwei sehr verschiedene Moderationsverfahren. Das zeigt auch die folgende Tabelle, in der typische Einsatzmöglichkeiten beschrieben sind.

| | Kartenabfrage | MindMapping |
|---|---|---|
| Modus | anonym | offen |
| Ideenfindung | unbeeinflusst von anderen | durch Ideen anderer mit beeinflusst |
| Rang der Teilnehmer | gleichberechtigt | ggf. Dominanz Einzelner |
| Einflussmöglichkeiten von Hierarchen | nicht bei Ideensammlung nur beim Clustern | während des gesamten Verfahrens |
| Vielfachnennungen | möglich | nur bei Dopplungen |
| Art der Ideensammlung | breiter – durch begrenzte Zahl an Ideen pro Teilnehmer | tiefer – durch Andocken an Ideen anderer |
| Blockbildung der Ideen | immer durch die Teilnehmer | durch Moderator oder Teilnehmer |
| Teilnehmerzahl | 15, maximal 20 Personen | bis zu 50 Personen |
| Zeitaufwand | ca. 30 bis 45 Minuten | ca. 10 bis 20 Minuten |
| Einsatz | wenn Hierarchie keine Rolle spielen soll<br><br>wenn Partizipation groß geschrieben wird<br><br>wenn das Thema eher unübersichtlich ist (für Moderator und/oder Teilnehmer) | wenn wenig Zeit ist<br><br>wenn auch (etwas) ungewöhnlichere Ideen gefragt sind<br><br>wenn der Moderator voll im Thema drin ist |

## 4.4 Varianten

Die beschriebenen Abläufe zu Kartenabfrage und MindMapping können je nach Erfordernis variiert werden. Nirgendwo ist fest geschrieben, dass so – und nur so – moderiert werden soll. Und genau deshalb ist die Menge an Varianten nicht mehr zu übersehen. Hier sind einige:

### 1. Geteilte Kartenabfrage

- Nennen Sie das kontroverse Thema, beispielsweise „Volksentscheide – pro und contra".
- Verteilen Sie pro Teilnehmer Karten in zwei verschiedenen Farben – beispielsweise für jeden zwei grüne und zwei rote Karten.
- Der Auftrag an die Teilnehmer lautet, auf die grünen Karten je ein Pro-Argument, auf die roten je ein Contra-Argument zu schreiben.
- Wenn Sie die Karten eingesammelt haben – unterschieden nach den beiden Farben –, pinnen Sie die grünen Karte auf die eine, die roten auf die andere Pinnwandhälfte.
- Die Regeln der klassischen Kartenabfrage (einsammeln, clustern, ...) gelten auch hier.
- Idealerweise haben die Cluster auf der Pro- und auf der Contra-Seite identische Überschriften ... doch das klappt nur in wenigen Situationen.

### 2. Geteiltes MindMapping

Analog zur geteilten Kartenabfrage – nur dass Sie hier ständig zwischen der Pro- und der Contra-Hälfte hin- und herspringen, je nachdem, welche Idee gerade genannt wird.

- Teilen Sie das Blatt durch einen Strich in zwei Hälften – zeichnen Sie den Kreis mit Begriff und Symbol in die Mitte (also auf den Strich).
- Nennen Sie das kontroverse Thema, beispielsweise „Erhöhung der Mitgliederbeiträge – pro und contra".
- Notieren Sie die Ideen der Teilnehmer – auf der einen Hälfte die Pro-, auf der anderen die Contra-Argumente.

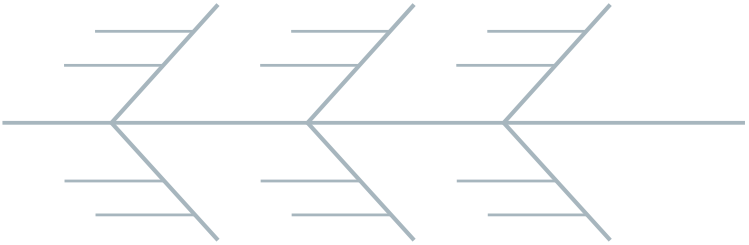
## 3. Sortierpinnwand

- Beginnen Sie wie bei der klassischen Kartenabfrage.
- Dann sammeln nicht Sie  die Karten ein, sondern die Teilnehmer pinnen ihre Karten auf eine Pinnwand. So bekommen alle einen ersten Überblick, welche Ideen aufgeschrieben wurden.
- Fragen Sie nach einer ersten Überschrift.
- Notieren Sie diese auf einer Überschriftenkarte (andere Farbe) und hängen Sie diese Karte auf eine zweite Pinnwand.
- Ordnen Sie nun alle Karten von der ersten Pinnwand, die nach Meinung der Teilnehmer zu dieser Überschrift gehören, dieser Überschriftenkarte zu.
- Verfahren Sie so weiter, bis alle Karten sortiert und mit Überschriften versehen auf der zweiten Pinnwand hängen.

## 4. Fischgräten-Diagramm (Ishikawa-Diagramm)

Diese Form der Moderation verlangt nach der Darstellung von Ursachen und deren Wirkungen.

- Auf einer waagerechten Linie wird das Thema notiert, beispielsweise „Abschneiden bei der vorangegangenen Wahl".
- Diagonal nach oben und nach unten werden nun auf den Linien unmittelbare Ursachen dafür notiert.
- Für jede dieser Diagonalen wird auf waagerechten Linien geschrieben, was die Ursache dafür ist, usw.



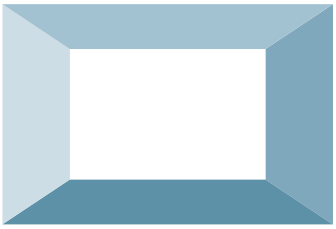
Der Vorteil des Fischgräten-Diagramms liegt darin, dass sehr schnell diskutiert werden kann, welche Ursachen welche Wirkung haben und bei welchen Ursachen Einfluss besteht.

## 5. Murmelgruppen

- Steigen Sie mit einer Kartenabfrage ein: Nur dass in diesem Fall nicht jeder Teilnehmer, sondern Kleingruppen von drei bis fünf Teilnehmern, die nebeneinander sitzen, die von Ihnen festgelegte Anzahl von Karten erhalten.
- Diese Teilnehmer rücken mit ihren Stühlen kurz zusammen.
- Sie einigen sich auf Ideen (sie „murmeln").
- Diese Ideen werden auf Karten geschrieben.
- Der weitere Verlauf (einsammeln, anpinnen, clustern) erfolgt wie bei der klassischen Kartenabfrage.

## 6. Tischdecke

- Steigen Sie wie bei einer klassischen Kartenabfrage ein.
- Bilden Sie Kleingruppen von vier Teilnehmern, die nebeneinander sitzen und verteilen Sie eine festgelegte Zahl von Karten an jeden
- Jeweils eine Kleingruppe setzt sich um einen Tisch auf dem ein großes Blatt Papier liegt, das wie folgt vorbereitet ist:



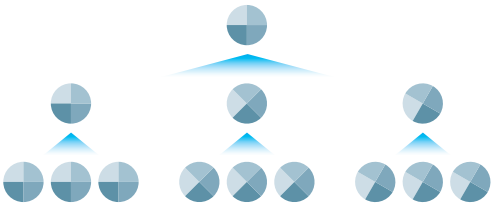
- Jeder Teilnehmer schreibt in das kleine Feld vor ihm die eigenen Ideen zum Thema auf.
- Sind alle Teilnehmer der Gruppe damit fertig, so präsentieren sie sich die Ideen untereinander.
- Gemeinsame Ideen oder Ideen, die die Zustimmung aller finden, werden:

- Teilvariante 1
  - in das Rechteck in der Mitte des Blattes geschrieben;
  - dem Moderator beim MindMapping genannt.
- Teilvariante 2
  - auf Karten geschrieben;
  - vom Moderator eingesammelt.

Der Vorteil von Murmelgruppen und Tischdecke ist, dass Sie mit der Kartenabfrage nicht auf 15-20 Teilnehmer begrenzt sind, sondern bis zu hundert Teilnehmer einbinden können.

## 7. Kaskade

- Steigen Sie wie bei einer klassischen Kartenabfrage ein.
- In Kleingruppen zu viert wird das Thema bearbeitet (Murmelgruppe, Tischdecke ...).
- Drei dieser Kleingruppen präsentieren sich die jeweiligen Ergebnisse und einigen sich auf ein gemeinsames Resultat.
- Drei dieser größeren Gruppen usw.
- Mit diesem Verfahren ist die Grenze zur Großgruppenmoderation erreicht. Nachteil der Kaskade ist, dass die Resultate bei den immer größer werdenden Teilgruppen immer allgemeiner formuliert werden und immer weniger Teilnehmer aktiv mitmachen.



## 4.5 Verfahren zur Gewichtung der Abfrageergebnisse

Haben Sie eine Kartenabfrage oder ein MindMapping durchgeführt, so liegt vor Ihnen ein formal identisches Resultat: in Blöcken zusammengefasste Ideen zu einem Thema – die bei der Kartenabfrage „Cluster", beim MindMapping „Hauptäste" genannt werden.

Die beiden Moderationsverfahren sind meist ein Einstieg in einen Prozess und noch nicht dessen Ende. Der nächste Schritt besteht in einer Gewichtung der Blöcke. Dazu gibt es drei Verfahren:

### 1. Punktabfrage

- Klären Sie mit der Gruppe (oder vorab mit dem Auftraggeber), welches das für eine Gewichtung wichtigste Kriterium ist.
- Verteilen Sie an jeden Teilnehmer Klebepunkte.
- Fordern Sie die Teilnehmer auf, die Punkte auf diejenigen Blöcke zu kleben, die ihrer Meinung nach dem wichtigsten Kriterium am ehesten entsprechen.

  *Ob „Häufeln" (die Zuordnung von zwei oder mehr Punkten für einen Block) erlaubt ist, klären Sie mit der Gruppe oder Sie bestimmen das eigenständig – es muss nur klar sein.*
- Die Teilnehmer stehen gemeinsam auf, gehen zur Pinnwand und verteilen die Punkte.
- Sie zählen das Ergebnis aus und fassen es in unterschiedlichen Blöcken zusammen.
- Zu den favorisierten Blöcken wird weiter gearbeitet: mit einer neuen Fragestellung und einer neuen Methode.

Sie als Moderator legen fest, wie viele Punkte jeder Teilnehmer erhält. In den meisten Fällen werden Sie richtig liegen, wenn Sie die folgende Formel anwenden:

**5x Anzahl Blöcke / Anzahl TN = Punkte/TN**

*Beispiele:*

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 14 TN, 5 Blöcke | ➤ | 5 x 5 :14 | = | 25 : 14 | = | 1,78 | ➤ zwei Punkte pro Teilnehmer |
| 10 TN, 6 Blöcke | ➤ | 5 x 6 : 10 | = | 30 : 10 | = | 3,00 | ➤ drei Punkte pro Teilnehmer |
| 18 TN, 4 Blöcke | ➤ | 5 x 4 : 18 | = | 20 : 18 | = | 1,11 | ➤ ein Punkt pro Teilnehmer |

## 2. Sterndiagramm

- Klären Sie mit der Gruppe (oder vorab mit dem Auftraggeber), welches das für eine Gewichtung wichtigste Kriterium ist.
- Jeder Teilnehmer entscheidet für sich die Bedeutung jedes Blocks hinsichtlich dieses Kriteriums:

  Idee ist unbedeutend ➤ 0 Punkte

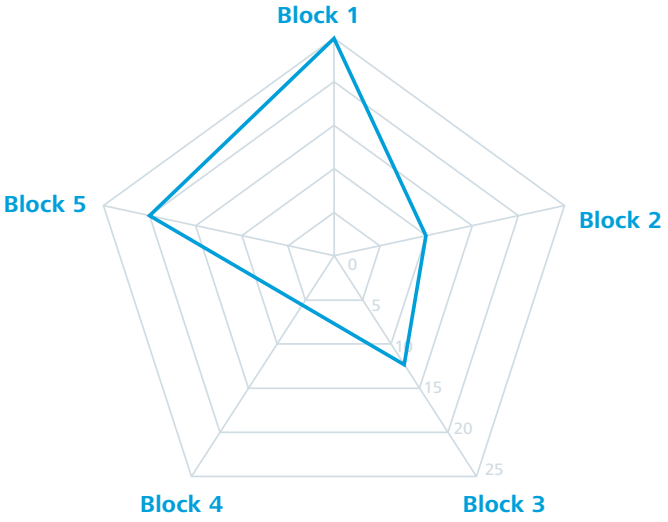
  Idee ist etwas bedeutend ➤ 1 Punkt

  Idee ist bedeutend ➤ 2 Punkte

  Idee ist sehr bedeutend ➤ 3 Punkte
- Sie lassen die Teilnehmer ihre Einschätzungen in eine vorbereitete Tabelle eintragen:

| | Block 1 | Block 2 | Block 3 | Block 4 | ... |
|---|---|---|---|---|---|
| TN 1 | | | | | |
| TN 2 | | | | | |
| TN 3 | | | | | |
| ... | | | | | |
| Summe | | | | | |

- Anschließend addieren Sie die Einzelergebnisse pro Block und übertragen das Ergebnis in ein Spinnennetz. Das sieht beispielsweise so aus:

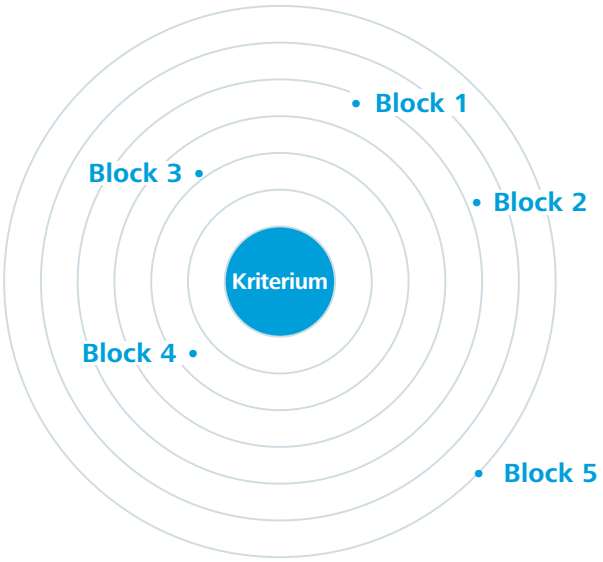



- Zu den favorisierten Blöcken (im Beispiel die Blöcke 1 und 5) wird weiter gearbeitet: mit einer neuen Fragestellung und einer neuen Methode.

Gegenüber der Punktabfrage verlangt das Sterndiagramm, dass sich jeder Teilnehmer mit der Bedeutung jedes Blocks auseinandersetzen muss. Dadurch nimmt dieses Verfahren auch mehr Zeit in Anspruch.

## 3. Zielscheibe

- Klären Sie mit der Gruppe (oder vorab mit dem Auftraggeber), welches das für eine Gewichtung wichtigste Kriterium ist.
- Zeichnen Sie auf einer Pinnwand eine Zielscheibe mit sechs bis acht Ringen auf.
- Schreiben Sie in die Mitte der Zielscheibe das wichtigste Kriterium.
- Diskutieren Sie mit der Gruppe, wie nah (= erfüllt das Kriterium sehr stark) jeder Block an diesem Kriterium liegt.




- Zu den favorisierten Blöcken (im Beispiel die Blöcke 3 und 4) wird weiter gearbeitet: mit einer neuen Fragestellung und einer neuen Methode.

Gegenüber der Punktabfrage und Sterndiagramm ist die Zielscheibe weniger formalisiert. Dieses Verfahren eignet sich daher besonders für Gruppen, die diszipliniert miteinander diskutieren und arbeiten. Und es eignet sich gut für Themen, bei denen eine Diskussion über die Gewichtung für den Verständigungsprozess innerhalb der Gruppe große Bedeutung hat.

## 4.6 Verfahren im Anschluss an die Gewichtung

### 1. Plenardiskussion

Aufgrund der Gewichtung haben Sie eine Art Tagesordnung, die Sie Punkt für Punkt diskutieren lassen.

## 2. Arbeitsgruppe

Nichts Neues. – und genau deshalb ist es wichtig, dieses Verfahren nicht außer Acht zu lassen.

- Zu dem oder den wichtigsten Blöcken werden Kleingruppen gebildet, die eine konkrete Fragestellung von Ihnen bekommen.
- Die Gruppen erarbeiten innerhalb einer festgelegten Zeit Antworten zu dieser Frage.

## 3. Marktplatz

Eine Alternative zu den frontalen Präsentationen von Arbeitsgruppen-Ergebnissen:

- Die visualisierten Ergebnisse jeder Arbeitsgruppe stehen im Raum.
- Ein Mitglied jeder Arbeitsgruppe bleibt – als Standbesatzung – beim eigenen AG-Ergebnis stehen.
- Die anderen AG-Mitglieder gehen jeweils zum nächsten Stand und lassen sich dort kurz das Ergebnis von der dortigen Standbesatzung erläutern.
- Nach maximal fünf Minuten rotieren die AG-Mitglieder weiter, lassen sich dort das Ergebnis erläutern, ... – bis alle andere Stände besucht worden sind.
- Gerne kann zur Halbzeit die eigene Standbesatzung durch ein AG-Mitglied abgelöst werden.

## 4. Maßnahmenplanung

Ein Schritt, der niemals am Schluss einer Moderation fehlen sollte – und sei er auch noch so kurz durchgeführt. Mit der Maßnahmenplanung unterstützen Sie die Gruppe, dass die Moderation mit ihrem Verlauf und ihren Ergebnissen über den moderierten Zeitraum hinaus wirken kann.

- In einer vorbereiteten Tabelle tragen Sie ein, welche Maßnahmen als Folge der Moderation durchgeführt werden sollen.
- Da das Prinzip der Freiwilligkeit für die Umsetzung der Maßnahmen ein sehr wichtiger Punkt ist, sollten Sie die Teilnehmer

darauf aufmerksam machen, dass Eigenbewerbungen um die anstehenden Arbeiten die Regel sein sollten – und nicht Fremdvorschläge („das machst doch du, Friederike, oder?“).

| **wer** | *Franziska* | *Paul* | ... |
|---|---|---|---|
| macht was | *Marktplatz-Aktionen vorbereiten* | *Presse zum Thema „Verkehr in Loningen“ versorgen* | ... |
| bis wann | *05.06.* | *23.05.* | ... |
| messbares Ziel | *drei vorbereitete Aktionen* | *zehn Pressekontakte* | ... |
| Messkriterium | *vorliegender Einsatzplan* | *lancierte Presseartikel* | ... |
| Bericht an | *Wahlkampf-Team* | *Wahlkampf-Team* | ... |
| Unterstützer | *Christian, Monika* | *Harald* | ... |

## 4.7 Moderationstipps

Für alle Verfahren, die in diesem Abschnitt besprochen sind, gibt es Tipps zur Moderation:

- Stellen Sie als Rechtshänder Pinnwand oder Flipchart links neben sich und als Linkshänder rechts neben sich. Sie können so die Karten mit den Nadeln besser anpinnen, ohne sich selbst im Wege zu stehen.
- Halten Sie so häufig wie möglich Blickkontakt zur Gruppe.
- Seien Sie beim Doppeln von Karten, beim Schreiben von Überschriften auf Karten oder Hauptästen oder ähnlichen Tätigkeiten weiterhin präsent (Sie verschwinden beispielsweise nicht hinter der Pinnwand).

- Wenn Sie etwas schreiben, schweigen Sie währenddessen.
- Beim Bespannen der Pinnwände mit Papier oben ca. 2cm Luft lassen – dort kommen die Nadeln hin, die Sie derzeit nicht benötigen. So stören diese nicht, wenn Sie das Pinnwandpapier wechseln wollen.
- Pinnen Sie die Nadeln mit Schwung an. Eine Pinnwand kippt nicht so leicht um und das langsame Reindrücken von Nadeln schmerzt auf den Fingerkuppen.
- Verwenden Sie bitte Nadeln mit dünnem Nadelschaft – das schont die Pinnwand.
- Einige Anbieter haben Pinnwand- und Flipchart-Papier in ihrem Sortiment, dass eine – aus der Ferne nicht erkennbare – Querlinienstruktur besitzt. Der Vorteil dieser Papiere liegt darin, dass Sie durch die Unterstützung der für Sie sichtbaren Linien sehr gut waagerecht schreiben können. Voraussetzung: Sie hängen die Querlinien auch wirklich quer und nicht längs. ☺
- Ist die Arbeit an einem Pinnwandpapier abgeschlossen, so können Sie die Karten aufkleben und das Pinnwandpapier mit Krepp-Klebeband an einer Wand befestigen, so dass die Inhalte weiterhin sichtbar sind.
- Die Nadeln stecken Sie auf die oberen 2cm der Pinnwand (s. oben). – dort stehen sie Ihnen für den nächsten Schritt zur Verfügung.
- Wenn auf den oberen 2cm keine Nadeln hängen, so empfiehlt sich der Einsatz eines Nadelkissens (so wie es in Nähkästen vorkommt). Vorbereitend können Sie das Nadelkissen mit Nadeln bestücken. Während der Moderation müssen Sie nicht mehr in Dosen nach Nadeln suchen (was schmerzhaft sein kann), sondern nehmen die Nadeln einfach von dem Kissen, dass Sie an Ihrem (als Rechtshänder) linken Arm befestigt haben.
- Wollen Sie ein Papier vom Flipchart-Block abreißen, so haben Sie Glück, wenn es eine Perforierlinie zum Abreißen gibt oder wenn die Kante des Flipcharts scharf genug ist. In allen anderen Fällen ritzen Sie mit einer Nadel parallel zur Kante des Flipcharts und schaffen sich so die Perforierkante.

## 4.8 Zusammenfassung

Die folgenden Moderationsverfahren können Sie miteinander kombinieren:

## Literatur zum Thema des Kapitels „Moderationsverfahren“

Andreas Edmüller und Thomas Wilhelm. *Moderation.* Planegg: Haufe, 2002[2].

Karin Klebert, Einhard Schrader und Walter G. Straub. *Moderations-Methode. Das Standardwerk.* Hamburg: Windmühle, 2002.

Christian Malorny und Marc A. Langner. *Moderationsmethoden. Werkzeuge für die Teamarbeit.* München/Wien: Hanser, 2002[2].

Bernd Weidemann. *100 Tipps & Tricks für Pinnwand und Flipchart.* Weinheim/Basel: Beltz, 2000.

**MuP-Bücher:**

Welche Moderationsmethoden es gibt, um kreative Prozesse in Gruppen anzuleiten: *Neues wagen*.

Bis hierher geschafft? Markieren Sie dieses Kapitel in der Übersicht auf Seite 11. Und notieren Sie sich aus diesem Kapitel Ideen und Einsatzmöglichkeiten, die Sie ausprobieren möchten (Seite 111).

Sie wollen kennen lernen, wie sich die Verfahren kombinieren lassen?
*Das gibt es ab Seite 33.*

Fragen zu Material, Farben, Formen, ...
*dazu mehr ab Seite 62.*

# 5 Material und Mittel

**Worum es in diesem Kapitel geht:**

- Welches Material Sie für eine Moderation benötigen.
- Wie Sie eine gute Schrift trainieren können.

Welche Bedeutung Kartenfarben und –formen haben (können).

**Kurz & knapp:**

- Finden Sie für den Einsatz von Farben und Formen Ihre eigene Linie. Allgemeine Regeln gibt es hierfür nicht . Wichtig ist lediglich, dass Sie sich Ihre eigene „große“ Handschrift aneignen und diese üben.

## 5.1 Material

Begriffe wie Pinnwand, Flipchart, Karten, Klebepunkte sind auf den vorangegangenen Seiten schon häufig gefallen. Es gibt mittlerweile viele Anbieter für Moderationsequipment. Hier die Webadressen von einigen:

*www.dahle.de*

*www.franken-gmbh.de*

*www.neuland-online.de*

*www.owb-shop.de*

Dort sind die üblichen Materialien – und teilweise auch sehr pfiffige Neuentwicklungen – erhältlich. Doch nicht alles, was angeboten wird, ist auch für jeden Einsatz sinnvoll. Was alles zu einer Moderatorenausstattung gehört, darüber sind sich auch die Moderationsexperten nicht einig, da jeder so seine Lieblingsverfahren hat – und damit auch bestimmte Anforderungen an das Equipment.

In der folgenden Liste finden Sie drei Versionen:

- die Mini-Ausstattung ➤ für den Moderationseinstieg
- die Basis-Ausstattung ➤ für kleine Gruppen für einen Tag
- die Komfort-Ausstattung ➤ für große Gruppen über mehrere Tage

Da Sie in einigen Fällen nicht auf die bevorzugten Materialien zurückgreifen können, sind in der rechten Spalte Improvisationsmöglichkeiten angegeben.

| | | *Mini* | *Basis* | *Komfort* | *Improvisationsmöglichkeit* |
|---|---|---|---|---|---|
| Stifte | Marker, schwarz | 12 | 20 | 36 | erforderlich |
| | TrainerMarker schwarz | - | 1 | 2 | weglassen |
| | TrainerMarker rot | 1 | 1 | 2 | |
| | TrainerMarker blau | 1 | 1 | 2 | |
| | TrainerMarker grün | 1 | 1 | 2 | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Moderationskarten | Karten, 20x10cm, gelb | 30 | 130 | 260 | aus farbigem Papier selbst zuschneiden (1/3 DIN A4) |
| | Karten, 20x10cm, weiß | 30 | 130 | 260 | |
| | Karten, 20x10cm, orange | 15 | 60 | 120 | |
| | Karten, 20x10cm, grün | 15 | 60 | 120 | weglassen |
| | Karten, 20x10cm, rot | 15 | 60 | 120 | |
| | Karten, 20x10cm, blau | 15 | 60 | 120 | |
| | Karten, oval, farbig sort. | 60 | 120 | 250 | weglassen |
| | Karten, rund, farbig sort. | - | 30 | 100 | |
| | Karten, Rhombus, farbig sort. | - | - | 60 | |
| | Wolken, groß | - | - | 10 | |
| | Wolken, klein | - | - | | |
| Nadeln Punkte | Pinnwand-Nadeln | 100 | 300 | 500 | erforderlich bei Pinnwand |
| | Nadelkissen | 1 | 1 | 2 | weglassen |
| | Klebepunkte, Hauptfarbe | 100 | 200 | 500 | mit Marker punkten lassen |
| | Klebepunkte, andere Farben | - | 100 | 250 | |
| Sonstiges | Schere | 1 | 1 | 2 | nur eines von beidem |
| | Cutter | - | 1 | 2 | |
| | Klebestifte | 1 | 2 | 4 | erforderlich bei Karten |
| | Krepp-Klebeband | 1 | 2 | 2 | erforderlich |
| | Locher | - | 1 | 1 | weglassen |
| | Hefter | - | 1 | 1 | |
| | Taschenrechner | - | 1 | 1 | |
| Tafeln | Pinnwände | 1 | 2 | 4 | Papiere an Wand hängen |
| | Flipchart | 1 | 1 | 2 | |
| | Pinnwand-Papier | 4 | 20 | 50 | Packpapier, Tapete |
| | Flipchart-Papier | 20 | 50 | 100 | |

Eine Kopiervorlage für diese Liste finden Sie im Anhang auf Seite 113.

Die Fragen zum Einsatz von Kartenfarben und -formen (Rechtecke, Kreise, Ovale, Rhomben, Wolken) werden in den beiden folgenden Abschnitten behandelt.

## 5.2 Farben

*„Orange – meine Lieblingsfarbe. Das strahlt Wärme und Optimismus aus."*

*„Wie „orange"? – für mich ist das nur kitschig und poppig."*

Die Diskussion um Farben führt sehr selten zur Einigung. Ob die Farbe grün nun eher beruhigend oder eher frisch wirkt, die Farbe gelb für Neid oder für Leichtigkeit steht ... für den Einsatz in der Moderation führen solche Fragen kaum weiter.

Für die Wahl der Farben gibt es eine oberste Regel:

**gleiches Thema ➤ gleiche Farbe**

Mit Farben strukturieren Sie, Sie zeigen Zusammenhänge auf und können Entwicklungslinien veranschaulichen. Deshalb ist es sinnvoll, wenn Sie sich angewöhnen, bestimmte Farben für bestimmte Schritte und Aufgaben einzusetzen.

In der nachfolgenden Tabelle finden Sie zwei Möglichkeiten und eine Leerspalte, in der Sie Ihre Einsatzbereiche notieren können.

| | *Institut Neuland* | *Bernd Weidemann* | **Sie** |
|---|---|---|---|
| weiß | Rahmen, Organisation | Orientierung, Nummerierung | |
| gelb | Ideenfindung, Erfahrungsaustausch | Tipps, Regeln, Leitsätze | |
| orange | Lösungssuche, Struktur, Gruppenarbeit | Aufforderungen, Slogans, Gruppenarbeit | |
| grün | Konsens, Kompromisse, Zusammenfassungen | Zusammenfassungen Einigendes | |
| rot | Maßnahmen, Konflikte, Vereinbarungen | Missstände, Probleme | |
| blau | Fakten, Tatsachen, Informationen | Informationen | |

Quellen: Farbkarte aus Neuland Moderationskoffer / Weidemann, 39.

Es gibt wenige Ausnahmen, bei denen die Farbwahl über das formal Strukturierende hinausgeht: zum Beispiel bei einer geteilten Kartenab-

(s. Seite 49) frage (s. Abschnitt Varianten). Dort sollten grüne Karten für die Pro-Argumente, rote für die Contra-Argumente verwendet werden.

Wenn Sie von den Ergebnissen der Moderation ein Fotoprotokoll anfertigen wollen, so sollten Sie auf den Einsatz roter und blauen Karten weitgehend verzichten. Schwarze Schrift auf blauer oder roter Karte ist ausgedruckt nur mit sehr viel Mühe lesbar.

## 5.3 Form

Auch für die Form gilt die Forderung nach einheitlicher Verwendung. In der Moderationspraxis haben sich zwei „Schulen" etabliert, die in der folgenden Tabelle dargestellt sind – ebenfalls wieder mit einer Spalte für die von Ihnen bevorzugte Anwendung.

| | *Klassische Moderation* | *Fließschema* | **Sie** |
|---|---|---|---|
| | Hauptinformation | Schritt | |
| | Zusatzinformation | Prozesseigner | |
| | Überschriften | Start | |
| | Maßnahme | Verzweigung | |
| | Titel | – | |
| | – | Daten-Input / -Output | |
| | Eröffnung | – | |

## 5.4 Schrift

Hier soll es nicht um Typografie gehen. Das ist im MuP-Buch „Erfolgsfaktor Öffentlichkeitsarbeit" ab Seite 22 beschrieben. In diesem Abschnitt geht es vielmehr um Ihr Schriftbild. Auch Personen mit einer gut leserlichen Handschrift haben oft Probleme beim Schreiben auf Pinn-

wand oder Flipchart. Der Grund: Als Moderator müssen Sie größer schreiben und das persönliche Schriftbild lässt sich nicht einfach so vergrößern.

Daher müssen sich die meisten Moderatoren neben ihrer normalen Handschrift eine zweite – „die große für die Moderation" – zulegen. Für die gibt es einige Tipps:

- Schreiben Sie die Buchstaben mit einer kleinen Ober– und Unterlänge. Ober- und Unterlänge sollten zusammen nie mehr als das 1,5-fache des Textkörpers betragen.

- Schreiben Sie die Buchstaben eines Wortes eng zusammen.
- Setzen Sie jeden Buchstaben einzeln an (keine verbundene Schreibschrift).
- Schreiben Sie in Groß- und Kleinbuchstaben (Schrift in Kapitälchen ist schwer lesbar).
- Bewegen Sie Hand und Arm mit.
- Halten Sie die Kante des Stiftes schräg zur Schriftrichtung.
- Verwenden Sie gefüllte Stifte.
- Üben Sie zunächst sitzend auf Zetteln und Karten, dann im Stehen am Flipchart, später auch gebückt und im Knien, danach an der Pinnwand.
- Machen Sie sich klar: Das gute große Schriftbild verlangt nur unerheblich mehr Zeit als Ihre gewohnte vergrößerte Handschrift und es verbessert Ihr Ansehen als Moderator.

Der Rest ist „nur" eine Frage der Übung und der Selbstdisziplin.

## Literatur zum Thema des Kapitels »Material und Mittel«

Deutsches Institut für Normung, Hg. *DIN 66001 (Informationsverarbeitung; Sinnbilder und ihre Anwendung).* Berlin: Beuth, 1983.

Eva Heller. *Wie Farben wirken. Farbpsychologie, Farbsymbolik, Kreative Farbgestaltung.* Reinbek: Rowohlt, 2004[12].

Bernd Weidemann. *100 Tipps & Tricks für Pinnwand und Flipchart.* Weinheim/Basel: Beltz, 2000.

Bis hierher geschafft? Markieren Sie dieses Kapitel in der Übersicht auf Seite 11. Und notieren Sie sich aus diesem Kapitel Ideen und Einsatzmöglichkeiten, die Sie ausprobieren möchten (Seite 111).

Die Anwendung von Schrift, Form und Farbe in der Präsentation,
*dazu Informationen ab Seite 69.*

Wo Sie Farben und Formen in der Moderation einsetzen können,
*erfahren Sie ab Seite 39.*

# 6 Visualisierung

**Worum es in diesem Kapitel geht:**

- Wie Sie gute Visualisierungen gestalten.
- Zu welchem Zweck welche Diagrammformen eingesetzt werden.

**Kurz & knapp:**

- Bilder wirken! Deshalb sollten Sie große Sorgfalt bei der Erstellung und dem Einsatz von Bildern walten lassen. Strukturieren Sie Ihre Charts und gestalten Sie Ihre Diagramme entsprechend.

## 6.1 Visualisierungsprinzipien

„Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte." Wenn das stimmt, dann sollten Sie jedes Bild tausendmal aufmerksamer auswählen, gestalten und prüfen als ein Wort. Die folgenden Prinzipien sind erste Merkmale für die Gestaltung:

| Prinzip | Erläuterung |
|---|---|
| ... Minimalprinzip | Was wegfallen kann, fällt weg<br><br>Nur Wichtiges visualisieren, damit nur das durch den Zugang über den Seh-Sinn verstärkt wahrgenommen wird |
| ... Prägnanz | „Simple" Figuren und Formen verwenden<br><br>Zum Beispiel *Wege* für Verläufe, *Trichter* für Fokussierungen, *Siegertreppchen* für Platzierungen ... |
| ... Gleichartigkeit | Ähnliche Elemente zusammenfassen<br><br>Die Ähnlichkeit wird sich in den meisten Fällen auf inhaltliche, chronologische oder logische Verwandtschaft beziehen. |
| ... Nähe | Was zusammengehört, zusammen schreiben oder hängen.<br><br>Blöcke bilden und genügend Abstand zwischen den Blöcken halten. |
| ... Geschlossenheit | Mit Flächen und Konturen Einheiten schaffen.<br><br>Durch Einkreisen oder durch Grenzziehungen Blockbildungen zusätzlich betonen. |
| ... Symmetrie | Durch Anordnungen Struktur schaffen.<br><br>*Gegensätzliches* gegenüber stellen (links – rechts), *Prioritäten* als Hitparade darstellen (oben – unten), ... |
| ... Erfahrung | Bekannte Formen verwenden.<br><br>Zum Beispiel die *Waage*, wenn Balance wichtig ist, die *Ampel*, wenn es um Verbotenes und Erlaubtes geht. |
| ... Formgruppierung | Durch Anordnungen Zusammenhänge herstellen.<br><br>*Bedingungen* als einen Rahmen um das Thema herum anordnen, *Ursachen* am unteren Rand ansiedeln. |
| ... Farbgruppierung | Durch (Karten-/Stift-) Farbe Zusammenhänge herstellen.<br><br>Zum Beispiel ausgewählte Themen grün unterlegen oder diejenigen Themen mit einer Farbe markieren, für die externe Unterstützung nötig ist. |

Quelle für Prinzipien: nach J.A. Meyer

Was über diese Prinzipien hinaus in der Praxis beachtet werden sollte, zeigt der nächste Abschnitt.

## 6.2 Chart-Gestaltung

Unter Chart wird hier ein einzelnes Blatt verstanden – unabhängig davon, ob es sich um ein Flipchart-Papier, ein Pinnwand-Papier oder um eine Folie handelt. Denn es gibt Regeln, die für die Gestaltung allgemein gelten:

- Pro Chart ein Thema – d.h. verwenden Sie für jedes neue Thema ein neues Chart.
- Gestalten Sie die Charts einheitlich bezüglich der folgenden Punkte:
  - Verwenden Sie ein Logo, so platzieren Sie dieses immer an dieselbe Stelle – z.B. oben rechts.
  - Formulieren Sie für jedes Chart eine Überschrift.
  - Schreiben Sie die Überschrift immer an dieselbe Stelle – z.B. oben linksbündig.
  - Die Überschrift sollte kurz und prägnant sein – Stichwörter reichen aus.
  - Markieren Sie die Überschrift – z.B. durch farbiges Unterstreichen.
  - Gehen Sie mit Farben gezielt und sparsam um:
    - Eine Farbe sollte während Ihrer Moderation und Präsentation die jeweilige (Hinweis-)Funktion beibehalten.
    - Neben schwarz sollte in der Regel nur eine weitere Farbe eingesetzt werden.
- Verwenden Sie keine vollständigen Sätze, sondern nur Schlüsselwörter.
- Schreiben Sie in Groß- und Kleinbuchstaben - Schrift in Kapitälchen ist schwer lesbar, da es dem Auge keinen Halt gibt.
- Schreiben Sie groß genug – zur Handschrift siehe Seite 66, zur Größe bei Folienpräsentationen siehe Seite 104 und bei Beamer-Präsentationen siehe Seite 106.

- Verwenden Sie möglichst auch kleine Skizzen, Zeichnungen, Symbole, Bilder, ... – Sie gestalten Ihr Chart attraktiver und transportieren Ihre Inhalte effektiver (siehe auch Abschnitt Visualisierung mit Bildern, Symbolen, Fotos, Stimulanzien).

(s. Seite 74)

- Benutzen Sie nur ungefähr zwei Drittel der zur Verfügung stehenden Chartfläche. Das andere Drittel gibt dem Zuschauer die Möglichkeit, sein Auge auszuruhen und Ihnen die Chance, Ideen der Teilnehmer dort noch zu notieren.
- Schreiben Sie pro Chart höchstens fünf bis neun Inhalte – das können Thesen, Erläuterungen, Aspekte , ... sein. Der Grund für diese Begrenzung: „Es passt nicht viel hinein [in das Arbeitsgedächtnis: sehr begrenzte Kapazität von etwa sieben plus/minus zwei einzelne Gehalte wie beispielsweise Ziffern] und es hält auch nicht sehr lange (meistens ein paar Sekunden).“ (Spitzer, 5)

**Qualitätsmanagement bei NPOs**

- Was ist Qualitätsmanagement (QM)?
- Trends und gesetzliche Regelungen
- Rahmenbedingungen für QM
- Anwendungsbeispiele aus Non-Profit-Organisationen
- praktischer Nutzen der QM-Ansätze unter der Lupe

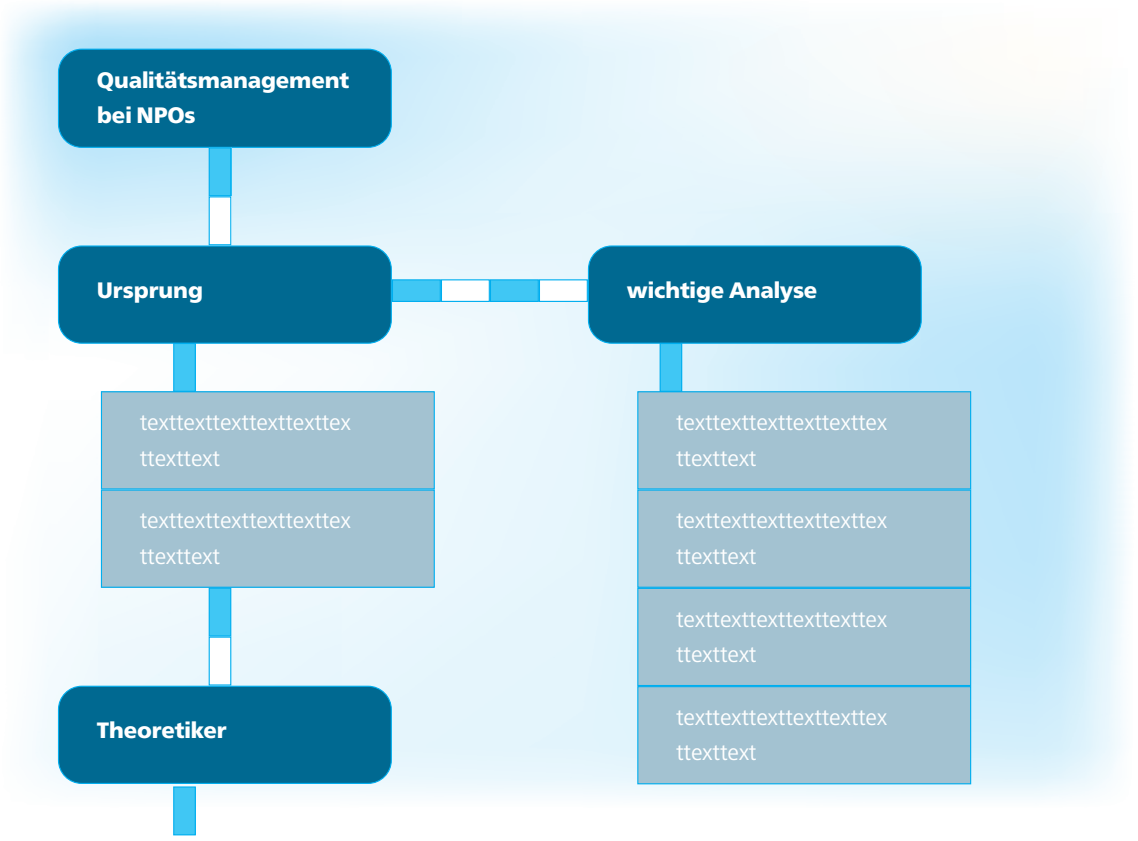
- Legen Sie für sich eine „Formatvorlage“ fest – also ein System, durch das Sie für sich entscheiden, mit welchem Abstand Überschriften hervorgehoben werden, mit welchem Abstand Sie Blöcke voneinander trennen und wie Sie Hauptpunkte gegenüber Unterpunkten herausstellen.

Ein solches System kann so aussehen:

| Bezugsgröße | Abstand | von ... | | ... |
|---|---|---|---|---|
| Vertikalabstand innerhalb eines Blocks | < 1cm | | | |
| Einrücken von Unterpunkten | a | | | |
| Vertikalabstand | 2a | Überschrift | zu | Inhalt |
| Vertikalabstand | 2a | Block | zu | Block |
| Horizontalabstand | 4a | Block | zu | Block |

Die Größe von a richtet sich danach, wie viele Blöcke in welcher Größe zu der jeweiligen Überschrift untergebracht werden sollen – beispielsweise auf einer Pinnwand.

Ein Beispiel für eine Kartenabfrage sehen Sie in folgender Abbildung - zur Veranschaulichung sind die Abstände visualisiert:



## 6.3 Visualisierung mit Bildern, Symbolen, Fotos, Stimulanzien

Jeder für die Teilnehmer sichtbar aufgeschriebene Text ist Visualisierung. Über diese Textpräsentation hinaus können die Inhalte noch wirksamer verdeutlicht werden.

Dazu dienen

- Bilder — jede Form von zeichnerischen Darstellungen, die den zu betonenden Inhalt visuell verdeutlichen. Zu den Bildern gehören in erster Linie:

| | |
|---|---|
| **Einzeldarstellungen**<br>zum Beispiel von Objekten und Angelegenheiten, über die referiert wird.<br>Variante: Explosionszeichnung | <br>Die vier Elemente der *Balanced Scorecard* |
| **Block- und Fließbilder**<br>zur Veranschaulichung von Abläufen und Prozessen<br>Variante: Bewegungs- und Zeitabläufe | <br>Schritte zur systematischen Verbesserung |

- Symbole — um mit ihnen in sehr kurzer (kulturkondensierter) Form bestimmte Appelle, Emotionen oder Gebote anzusprechen.

  In Fragen der Gesundheitspolitik gibt es zu den folgenden Punkten noch viel Konfliktstoff:

  *1. ...*

- Fotos — um Ausführungen sehr realitätsnah zu illustrieren.

  Aufgrund des fortgeschrittenen Gletscherrückgangs in den Alpen sind viele Gipfelgrate nahezu schneefrei.

- Stimulanzien — auflockernde Elemente, um die Aufmerksamkeit der Zuschauer zu wecken: Cliparts, Cartoons und Karikaturen gehören dazu.

Mit den folgenden Kreativitätstechniken sind Sie mit Sicherheit noch erfinderischer:

- …
- …
- …
- …
- …

Visualisierungen gleich welcher Art sollten sparsam eingesetzt werden. Sie dienen der Verbildlichung der Inhalte der Präsentation und sind nicht die präsentierten Inhalte selbst. Deshalb sollten Sie Visualisierungen nie allein zeigen, sondern immer in Verbindung mit derjenigen Aussage, die durch das Bild illustriert werden soll.

## 6.4 Gestaltung von Diagrammen

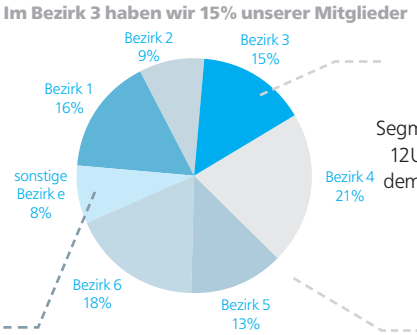
„Wie aus Zahlen Bilder werden" ist der Titel des Klassikers zu diesem Thema. Aus diesem Titel wird deutlich: Diagramme sind auch Bilder – und zwar solche, mit denen Zahlen visualisiert werden.

Für alle Diagramme gilt,

- dass sie nur in Verbindung mit der präsentierten Aussage stehen – denn das Diagramm soll eine Unterstützung für die Aussage sein und kein Rätsel für die Betrachter.
- dass der gemessene Gegenstand („Item") und die Maßeinheit genannt werden – denn es soll transparent werden, welche Zahlen in dem Diagramm zu Bildern gemacht werden.

Darüber hinaus gibt es für die verschiedenen Arten von Diagrammen spezifische Gestaltungsempfehlungen:

## Kreisdiagramm

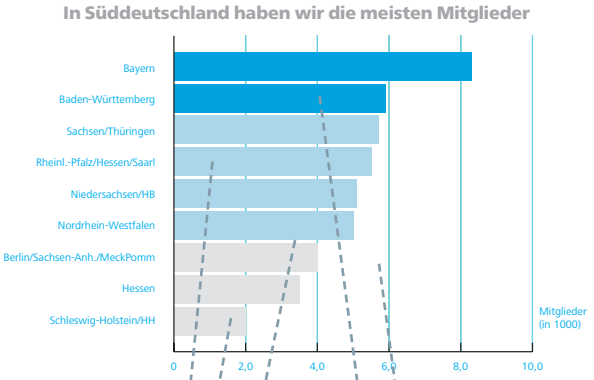



Zu visualisierendes Segment auf „kurz nach 12Uhr“ setzen und mit dem stärksten Kontrast hervorheben

Kleinere Segmente unter „Sonstige“ zusammen fassen

Höchstens 7 Segmente pro Diagramm

## Balkendiagramm




Nicht mehr als 3 Unterscheidungen bei Schriftgrößen oder Farben

Nicht mehr als 15 Balken pro Diagramm

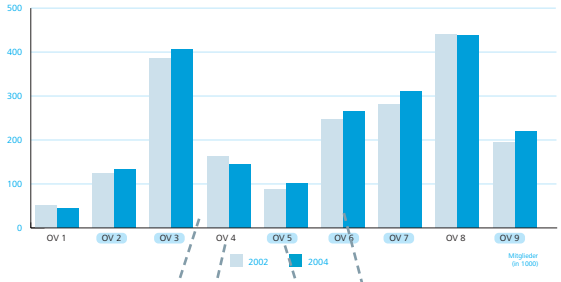
Balkenbreite größer als Abstand zwischen den Balken

Sortierung in auf- oder absteigender Reihenfolge

Kräftigste Farbe oder Schraffur für die Balken, die durch die Überschrift hervorgehoben werden sollen

## Säulendiagramm

**In den meisten Ortsvereinen hatten wir von 2002 zu 2004 einen Mitgliederzuwachs.**




Balkenbreite größer als Abstand zwischen den Balken

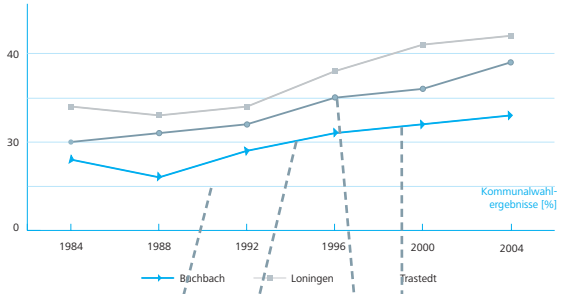
Sortierung nach inhaltlichen Gesichtspunkten

Durch Farbe oder Schraffur Daten miteinander vergleichen, z.B. „Vergangenheit-Gegenwart“ oder „Soll-Ist“

Zu visualisierende Aspekte hervorheben (durch Farbe, Pfeile, Linien, Schraffuren)

## Kurvendiagramm

**In allen drei Regionen legen wir bei Kommunalwahlen zu.**




Kurvenlinie am stärksten – Hintergrundlinien am schwächsten

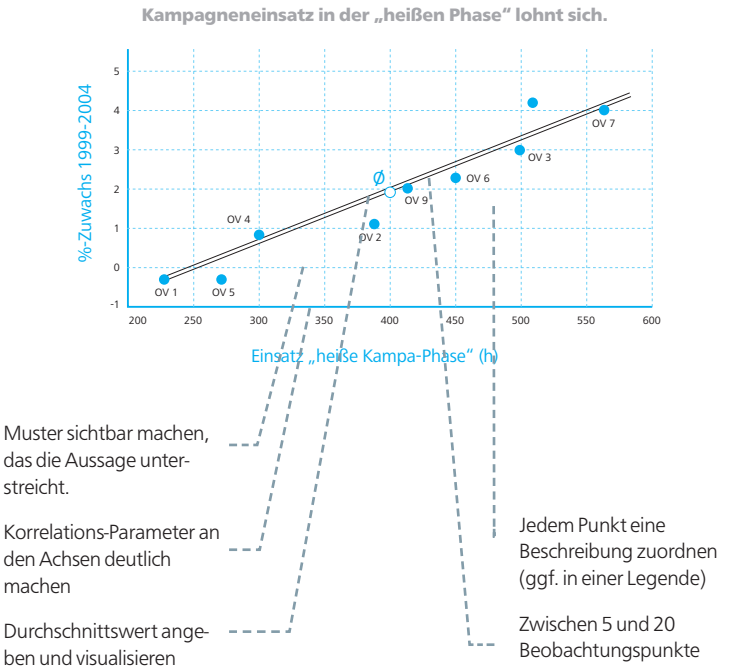
Kurven unterscheiden durch

- Farbe (zu bevorzugen)
- Art (nur bei inhaltlicher Bedeutung)
- Breite

höchstens 3 bis 4 Vergleichskurven pro Diagramm – sonst gibt’s ein „Spaghetti-Diagramm“

maximal 20 Datenpunkte pro Diagramm
(im Beispiel sind es 18 Datenpunkte: 3 Kurven à 6 Beobachtungspunkte

## Punktediagramm




## 6.5 Wahl der Diagrammform

Im vorangegangenen Abschnitt ging es um die Gestaltungsanforderungen an Diagramme. In diesem Abschnitt wird die Wahl des angemessenen Diagramms für den darzustellenden Inhalt besprochen.

- Formulieren Sie die **Aussage**, die Sie mittels eines Diagramms visualisieren möchten. Dabei sollte es sich um genau eine Aussage handeln, die zudem unkompliziert ist. Stehen mehrere Aussagen zur Visualisierung an, so verwenden Sie mehrere Diagramme.
- Klären Sie, welcher Form der **Vergleich** ist, den Sie mit Ihrer Aussage betonen. Es gibt fünf Vergleichsformen:

  Können Sie Ihre Aussage keiner der fünf Vergleichsformen eindeutig zuordnen, so sollten Sie die Aussage nochmals so präzisieren, dass eine Zuordnung möglich wird.

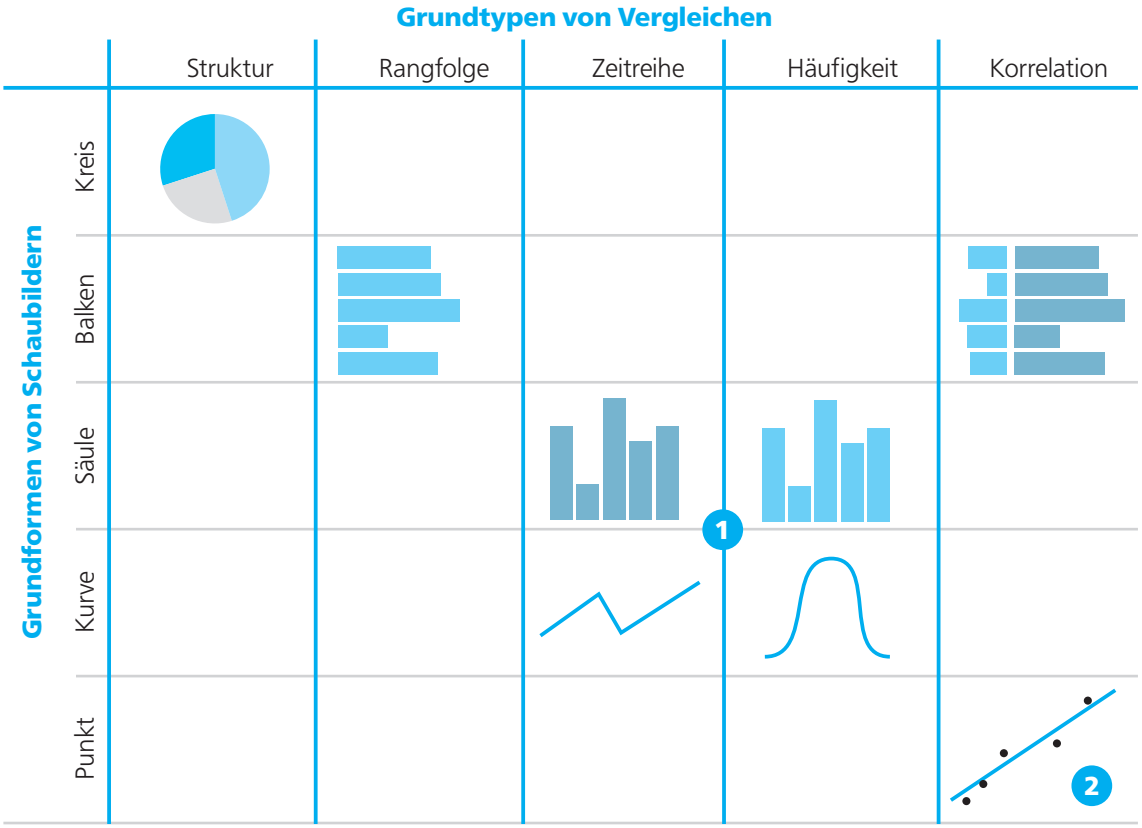
| Vergleichsform | Erläuterung | Typus | Beispiel |
|---|---|---|---|
| Struktur | Anteil an einer Gesamtheit | Aufteilung | Der Ortsverein Knorl hat 7% der Mitglieder des Unterbezirks. |
| Rangfolge | Reihung von Einzelobjekten | Hitparade | Im Ortsverein Berchterdingen wurden die meisten Neumitglieder geworben. |
| Zeitreihe | Veränderungen über Zeit | Entwicklung | Seit 1993 verliert der Unterbezirk kontinuierlich Mitglieder. |
| Häufigkeit | Besetzung von Größenklassen | Verteilung | Die meisten Mitglieder sind zwischen 50 und 64 Jahre alt. |
| Korrelation | Beziehung zwischen Variablen | Zusammenhang | Das Wahlergebnis in den Stadtteilen hängt von der Sozialstruktur ab. |

Quelle für Vergleichsform und Erläuterung: Zelasny, 23.

Jede Vergleichsform erfordert eine der fünf Diagrammarten, die „durch die Art ihrer Darstellung besser als jede andere geeignet [ist], einen der fünf Vergleiche zu veranschaulichen." (Zelasny, 26). Die Zuordnung von Vergleichsform und Diagrammart in der folgenden Abbildung ist kein Gesetz, sondern „nur" eine sehr gute Orientierungshilfe.

1. „Den Säulen [ist] immer dann der Vorzug zu geben, wenn die Anzahl der dargestellten Gruppen gering ist – etwa fünf bis sieben. Größere Vielfalt verlangt ein Kurvendiagramm." (Zelasny, 42).

2. Mit Hilfe von Punktdiagrammen können auch Nicht-Korrelationen dargestellt werden – die Punkte sind dann verstreut. Denn manches Mal wird die Aussage relevant sein, dass es zwischen zwei Variablen eben keinen Zusammenhang gibt. Sprichwörtlich ist eine solche Nicht-Korrelation bei dem Nicht-Zusammenhang von Storchenpopulation und Geburtenrate. In der Politik wurde die Nicht-Korrelation beispielsweise in den 1970er Jahren bei dem Nicht-Zusammenhang von Energiebedarf und Wirtschaftswachstum festgestellt. Wichtig bei Korrelationen ist nicht nur ein empirischer Zusammenhang, sondern ebenso eine dahinterstehende Theorie, die diesen Zusammenhang erklärt.




Zelasny, 27

Kombinationen zwischen verschiedenen Diagrammformen lassen in fast allen Fällen auf zwei Phänomene schließen:

- die Aussage ist zu unkompliziert und/oder
- die Anwendungsmöglichkeiten des Diagramm-Assistenten der Software wurden ohne Rücksicht auf inhaltliche Prägnanz der Visualisierung ausgeschöpft.

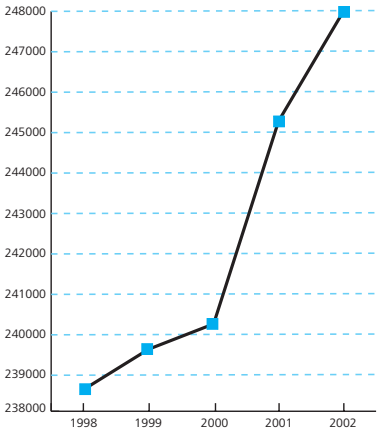
Kombinationsdiagramme sollten Sie also am besten gar nicht verwenden – und bei der Verwendung durch andere misstrauisch sein, was denn da nun genau visualisiert und behauptet wird.

## 6.6 Frisieren von Darstellungen

Es gibt viele Möglichkeiten, Diagramme zu frisieren – also so zu verändern, dass die zu illustrierende Aussage in einem anderen, meist drastischeren, Licht erscheint.

### Unterbrochene Y-Achse

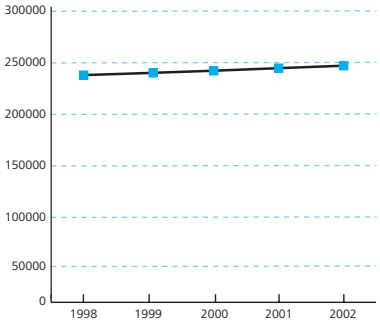
Eine weit verbreitete Möglichkeit besteht darin, die Y-Achse nicht bei Null beginnen zu lassen. Dazu ein Beispiel (zur Zahl der Angestellten in der Versicherungsbranche):




*SZ 299 (30.12.2003): 17*

Hier beginnt die Y-Achse knapp unter dem niedrigsten Wert, und der höchste Wert liegt etwas außerhalb der Y-Achsenbezeichnung.

Die Aussage der Grafik wird damit überhöht. Diese Überhöhung wird durch die im Vergleich zur Y-Achse kurze X-Achse noch verstärkt.




Dieselben Zahlen in einer anderen Darstellung:

- die Y-Achse beginnt bei Null,
- X- und Y-Achse sind ungefähr gleich lang

Die Aussage „Mehr Jobs ...“ wird auch hier deutlich, jedoch weniger nachdrücklich.

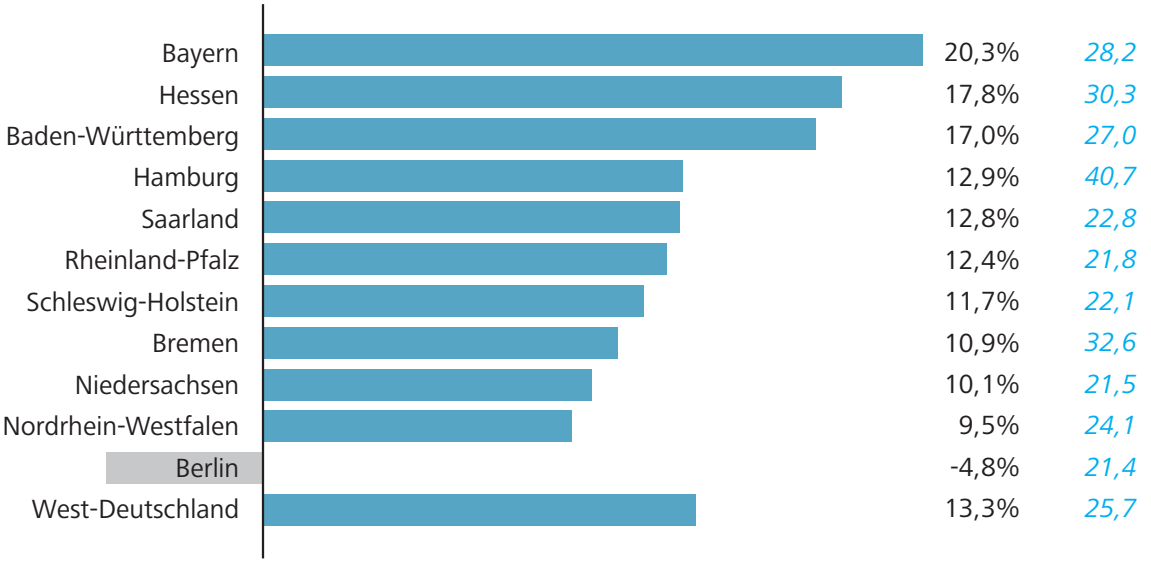
Ob solche Darstellungspraktiken eher Täuschung oder eher Deutlichkeit bewirken ... dazu finden Sie mehr in Meyers Konversationslexikon unter „Ethik“.

## Prozente

Auch alltäglich ist der Trick mit Prozentangaben. Die folgende Grafik war fünf Wochen vor der Landtagswahl 2003 in Bayern in der Süddeutschen Zeitung zu sehen:

**Bruttoinlandsprodukt**

Veränderung von 1993 bis 2002, in Prozent
(je Einwohner 2002, in tausend Euro)



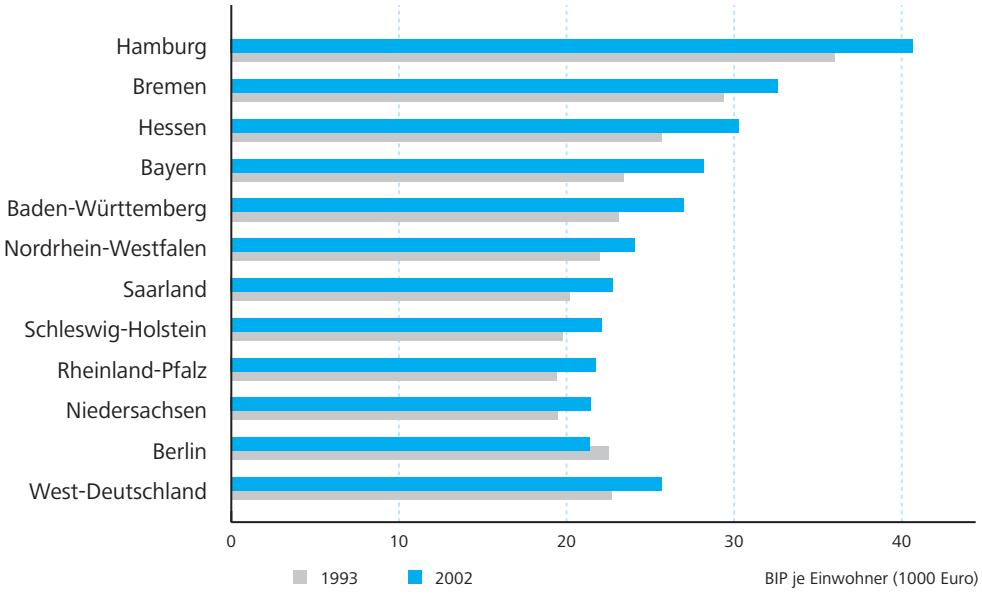

*Süddeutsche Zeitung 185 (13.08.2003): 48*

Bayern scheint Spitze zu sein - wären da nicht die kursiv gedruckten Zahlen rechts. Mit Hilfe der angegebenen prozentualen Veränderung können Sie das BIP von 1993 ausrechnen. Die absoluten BIP von 1993 und 2002 können nun – ebenfalls im Balkendiagramm – dargestellt werden:

Beim Bruttoinlandsprodukt je Einwohner lag Bayern 1993 wie 2002 auf dem vierten Platz, (jeweils hinter Hamburg, Bremen und Hessen). In der Grafik der Süddeutschen Zeitung steht Bayern an erster Stelle – jedoch nicht in der Disziplin „BIP", sondern in der Disziplin „Veränderung des BIP". Wer Anlass hat, absolute Zahlen oder absolute Rangplätze zu ver-

stecken, argumentiert gern mit Prozenten. So wird dann aus gehobenem Mittelmaß dank Prozent-Präsentation plötzlich vermeintlich Meisterliches.

**Bruttoinlandsprodukt 1993/2002**




## Veränderungstrends

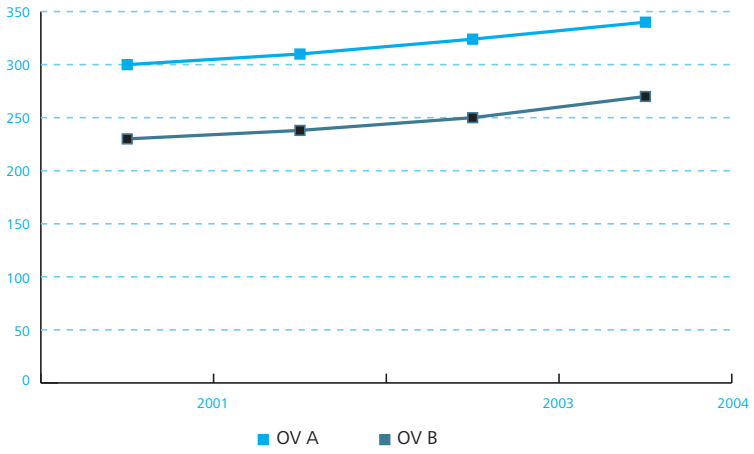
Noch bedenklicher wird es, wenn nicht Prozente, sondern Prozent-Prozente ins Spiel kommen – also so etwas wie ein „Veränderungstrend".

Nehmen wir die Entwicklung der Mitgliederzahlen von zwei Ortsvereinen - A und B.

| | OV A | OV B |
|---|---|---|
| 2001 | 230 | 300 |
| 2002 | 238 | 312 |
| 2003 | 250 | 327 |
| 2004 | 270 | 340 |

Beide Ortsvereine haben in den drei Jahren ihre Mitgliederzahl kontinuierlich gesteigert. Das lässt sich im Kurvendiagramm gut darstellen.

**Mitgliederzuwachs in beiden Ortsvereinen**




So weit, so gut – wenn nun die prozentualen Zuwächse (Spalten 5 und 6) und die Zuwächse dieser Zuwächse (Spalten 7 und 8) errechnet werden, ergibt sich folgende Tabelle:

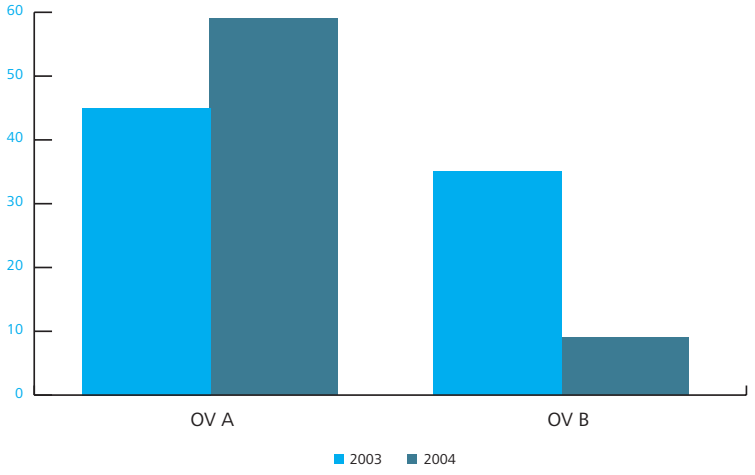
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Mitgliederzahl | | Zu-/Abnahme | | Wachstum | | Wachstumstrend | |
| | OV A [Zahl] | OV B [Zahl] | OV A [Zahl] | OV B [Zahl] | OV A [%] | OV B [%] | OV A [%] | OV B [%] |
| 2001 | 230 | 300 | | | | | | |
| 2002 | 238 | 310 | + 8 | + 10 | 3,5% | 3,3% | | |
| 2003 | 250 | 324 | + 12 | + 14 | 5,0% | 4,5% | 45% | 35% |
| 2004 | 270 | 340 | + 20 | + 16 | 8,0% | 4,9% | 59% | 9% |

Möchte ich beide Ortsvereine positiv erscheinen lassen, so wähle ich die Daten aus den Spalten 5 und 6 und stelle das im getrennten Säulendiagramm dar.

**Positiver Trend in beiden Ortsvereinen**

Bin ich dem Ortsverein B nicht wohl gesonnen, so greife ich zu den Spalten 7 und 8 und entwerfe die folgende Aussage mit entsprechender Grafik:

**Zuwachsrate im Ortsverein B stark rückläufig**



Beim Ortsverein B scheint es bergab zu gehen! Dass der ebenso wie der Ortsverein A ein Plus von 40 Mitgliedern aufzuweisen hat, wird hinter den Prozentprozenten versteckt.

Ausgangsdaten in Wachstumsraten darzustellen macht dann Sinn, wenn Trends dargestellt werden sollen. Doch „Wachstumsraten von Wachstumsraten gehören in den Giftschrank des Statistikers" (Krämer, 46). Was nicht heißt, dass Sie ihnen nicht trotzdem ständig begegnen.

**Literatur zum Thema des Kapitels »Visualisierung«**


Jörn Alexander Meyer. *Visualisierung im Management.* Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 1996.

Wolfgang Grau und Hugo Heine. *Projizierte Bilder in Vorträgen.* Eine kommentierte Check-Liste für Vortragende. Berlin/Köln: Beuth, 1982.

Walter Krämer. *So lügt man mit Statistik.* Frankfurt/M.: Campus, 1992[4].

Gene Zelasny. *Wie aus Zahlen Bilder werden. Der Weg zur visuellen Kommunikation.* Wiesbaden: Gabler, 1989[2] – Nachdruck 2003[5].


**MuP-Bücher:**

Wie Flyer, Plakate usw. gestaltet werden: *Erfolgsfaktor Öffentlichkeitsarbeit*.

**Bis hierher geschafft?** Markieren Sie dieses Kapitel in der Übersicht auf Seite 11. Und notieren Sie sich aus diesem Kapitel Ideen und Einsatzmöglichkeiten, die Sie ausprobieren möchten (Seite 111).

Sie wollen wissen, wie Sie die Visualisierungsmöglichkeiten in eine Präsentation einbauen können? *Dann geht's weiter ab Seite 87.*

Welche Präsentationsmedien Sie zur Visualisierung einsetzen können, *das gibt es ab Seite 100.*

Zum Einsatz von Visualisierungen bei der Moderation erfahren Sie *mehr ab Seite 39.*

# 7 Präsentation: Vorgehen

**Worum es in diesem Kapitel geht:**

- Aspekte der Vorbereitung wie Skripterstellung, Raumanforderungen.
- Verschiedene Präsentationsformen wie Gruppenpräsentation oder Projektpräsentation.

**Kurz & knapp:**

- Über Anlass, Thema, Ziel, Zielgruppe und Inhalten Ihrer Präsentation sollten Sie vorab informiert sein, um die Bedingungen für Raum, Technik, Visualisierungen etc. zu kennen.

## 7.1 Vorbereitung

Zusätzlich zu der konkreten Erstellung von Visualisierungen wie beispielsweise der Entwicklung von Diagrammen sollten Sie einige allgemeine Fragen der Vorbereitung für sich klären:

Was ist der Anlass der Präsentation?

- Von wem stammt die Anregung für die Präsentation?

- Welche Bedeutung kommt der Präsentation zu?

- Welche Vorgaben gibt es?

Welche Ziele haben Sie, welche vermuten Sie bei den Zuhörern?

- Was wollen Sie mit der Präsentation erreichen?

- Welche Informationen / Thesen wollen Sie transportieren?

- Welche Imageentwicklungen wollen Sie befördern?

- Wo liegen die Erwartungen des Publikums?

- Wer wird das Publikum sein?
  - Wie ist das Auditorium zusammengesetzt?

    _____

  - Welche Vorkenntnisse können Sie voraussetzen?

    _____

  - Welches Sprachniveau können / müssen Sie anlegen?

    _____

- Welche Inhalte sind für Ihre Präsentation wichtig?
  - Welche Abgrenzungen wollen / müssen Sie treffen?

    _____

  - Welche Aspekte sind besonders wichtig?

    _____

  - Welche Beispiele sind angemessen?

    _____

- Wie werden Sie die Präsentation gliedern?
  - Wie stellen Sie Ihre Kompetenz zum Thema dar?

    _____

  - Wie wecken Sie Interesse und stellen einen aktuellen Bezug her?

    _____

- Welches sind Ihre Kernaussagen?

- Welchen Nutzen bieten Sie dem Publikum?

- Welche Ausblicke wollen Sie geben?

Welche Medien wollen Sie einsetzen?

- Wie gut ist das Publikum mit diesen Medien vertraut?

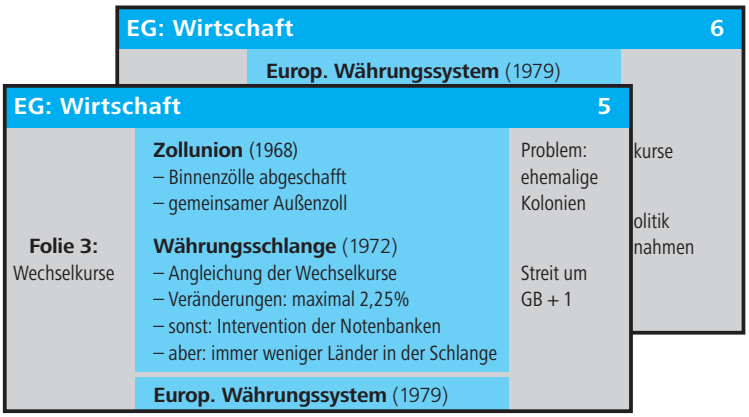
- Welche Erfahrungen haben Sie mit diesen Medien?

- Wie gewährleisten Sie einen Medienmix (Seite 101)?

- Welche Rahmenbedingungen bietet der Ort der Präsentation (Medientechnik, Akustik, guter Blick von allen Plätzen, ...)?

Die Antworten auf diese Fragen münden im Präsentationsskript. Mit diesem Skript erarbeiten Sie neben den Inhalten auch die Regieanweisungen für die Präsentation.

Das Skript kann so aussehen:




- Verwenden Sie festes Papier oder Karteikarten (im Querformat A6 oder A5).
- Beschriften Sie Ihren Stichwortzettel nur einseitig - schreiben Sie lesbar und so groß, dass Sie Ihre Schrift aus 1m Entfernung lesen können.
- Nummerieren Sie Ihre Stichwortkarten und notieren Sie Kapitelüberschriften.
- Notieren Sie Stichworte und keine ausformulierten Sätze, um frei sprechen zu können.
- Formulieren Sie lediglich den Schlusssatz, Zitate, schwierige Formulierungen und - wenn angebracht - die ersten Sätze aus (um in Redeschwung zu kommen).
- Notieren Sie in einer linken Spalte Regieanweisungen für Ihren Einsatz von Medien.
- Weisen Sie mit dem letzten Stichwort einer Karte auf die nächste Karte hin.
- Heben Sie Ihre Hauptstichworte optisch hervor - so können Sie ggf. Ihre Präsentation kürzen, ohne wesentliche Inhalte zu unterschlagen.
- Notieren Sie Quellenangaben, Beispiele, Veranschaulichungen und Erläuterungen in einer eigenen Spalte - so können Sie verbleibende Zeit ausfüllen oder bei Nachfragen darauf zurückgreifen.

## 7.2 Raum und Technik

An den Raum sollten Sie bestimmte Anforderungen stellen, damit Ihre Präsentation gelingt:

- angemessene Größe – die sich auch darin äußert, dass Sie vorn genügend Platz haben;
  - angemessene Lichtverhältnisse:
  - keine direkte Sonneneinstrahlung auf Projektionsflächen oder in die Gesichter der Zuschauer;
  - abdunkelbar;
- gute Sicht von allen Plätzen;
- Ablagetisch seitlich vorn;
- Steckdosen in der Nähe der Technik;
- akustische Aspekte.

Die wichtigsten Punkte finden Sie in der Checkliste auf Seite 113.

Machen Sie sich vor der Präsentation mit der Technik vertraut. Gut ist es dabei, einen Ansprechpartner vor Ort zu haben, der Sie unterstützen kann:

- Sind genügend Papiermaterialien vorhanden (Karten, Flipchart-Papier, ...)?
- Können Sie mit der Technik selbständig umgehen (Ein-Aus, Zoom, ...)?
- Steht Ersatz für ausgefallenen Technik bereit (Ersatzstifte, -birnen, -projektor, ...)?

Machen Sie sich mit Ihren „Laufwegen" vertraut:

- Von welchem Platz aus eröffnen Sie Ihre Präsentation?
- Wo bewegen Sie sich während Ihrer Präsentation?
- Sind Ihre „Laufwege" frei von Stolperfallen (Kabel, Papierkörbe, ...)?

Wenn die Zuhörer und Zuschauer zu Ihrer Präsentation kommen, sollten sie einen Raum vorfinden, in dem sofort klar wird:

- Bin ich hier richtig?
- Wo ist „vorn"?
- Wo kann ich mich hinsetzen?

Deshalb sollten Sie Ihre Zuhörer und Zuschauer auf das Thema einstimmen: durch ein Begrüßungs-Chart, ein paar erste Thesen oder Bilder zum Thema.

## 7.3 Vortrag

In diesem Abschnitt wird die Grenze zur Rhetorik berührt. Daher möchte ich lediglich in sehr kurzer Form auf einige wesentliche Punkte zum Präsentationsvortrag eingehen:

- Geben Sie zu Beginn verbalisiert und visualisiert:
  - einen Überblick *Meine Hauptpunkte werden ... sein*
  - einen Nutzen *Sie werden dadurch ...*
- Klären Sie gegenüber dem Publikum, ob Sie Nachfragen sofort, nach den jeweiligen Abschnitten oder nach der vollständigen Präsentation wünschen.
- Setzen Sie Körpersprache und Betonung ein.
- Entfernen Sie sich ein bis zwei Meter von Ihrem Präsentationsmedium, wenn Sie Visualisiertes erläutern. So werden Sie vom Publikum eher als ein eigenständig Präsentierender denn als ein Beiwerk zur Technik wahrgenommen.
- Halten Sie Blickkontakt zum Publikum:

  touch *Schauen Sie nur kurz auf Ihr Präsentationsskript, zeigen Sie auf die Overheadfolie, auf die Pinnwand, ... schweigen Sie während dieser kurzen Zeit;*

  turn *blicken Sie wieder zum Publikum;*

  talk *sprechen Sie weiter..*
- Ersetzen Sie das Wort „man" durch „ich" oder „Sie".
- Vermeiden Sie relativierende Wörter wie „vielleicht", „eigentlich", ...

- Sprechen Sie nicht pausenlos, sondern geben Sie sich und den Teilnehmern Zeit zum „Nach-denken“:
  - machen Sie die Pausen abschnittweise;
  - je größer der inhaltliche Sprung zum nächsten Abschnitt ist, um so länger ist die Pause (die Abstände zwischen Karten – siehe Seite 73 – sollte proportional zur Dauer der Sprechpause sein).
- Beenden Sie Ihre Präsentation mit einer – auch visualisierten – Zusammenfassung und einem Appell an das Publikum.

## 7.4 Aktivierungs-Techniken

Ein aufmerksames Publikum muss nicht aktiviert werden – es ist durch den Vortrag selbst „bei der Sache“. Unaufmerksamkeit wird am ehesten verursacht durch:

- unklares Ziel und unklaren Nutzen des Vortrags,
- unverständliche Ausführungen (Wortwahl, Satzbau),
- undurchsichtige Diagramme,
- zu viele Visualisierungen,
- Überschreitung der Zeit,
- unklare Struktur des Vortrags.

Um Unaufmerksamkeit zu vermeiden, haben sich die folgenden Aktivierungstechniken bewährt:

- Veranschaulichen Sie den Nutzen für das Publikum.
- Erklären Sie, welchen Anteil Ihr Beitrag für die Erreichung des Präsentationsziels konkret hat.
- Machen Sie sich und dem Publikum deutlich, an welcher Stelle der Präsentation Sie sich gerade befinden.
- Wechseln Sie das Präsentationsmedium.
- Wechseln Sie den Standort, von dem aus Sie sprechen.
- Beteiligen Sie das Publikum.

## 7.5 Gruppen-Präsentation

Mit anderen gemeinsam eine Präsentation durchzuführen, hat viele Vorteile:

| | |
|---|---|
| • Expertise | Jeder präsentiert die eigenen inhaltlichen Schwerpunkte und Fachgebiete und muss sich nicht auf „dünnes Eis“ begeben. |
| • Belastung | Bei länger andauernden Präsentationen kann sich jeder phasenweise in die zweite Reihe zurückziehen und steht damit nicht ständig im Rampenlicht und unter Anspannung. |
| • Team | Eine Gruppe präsentiert sich auch als Gruppe (zum Beispiel als Vorstand) und schickt nicht einen vor, der alles auf seine Kappe nimmt (positiv wie negativ). |
| • Inszenierung | Für das Publikum bedeutet eine Gruppenpräsentation mehr Abwechslung – durch eine andere Stimme, eine andere Art der Darstellung usw. |

Die Auswahl der Gruppenmitglieder richtet sich nach dem Hauptgrund für die Gruppenpräsentation – also nach der inhaltlichen Kompetenz, nach persönlichem Interesse, nach der Qualität der Zusammenarbeit, ...

Für die Vorbereitung einer Gruppenpräsentation gelten zusätzlich zu den jeweiligen Schritten der individuellen Vorbereitung die folgenden Punkte:

- Aufteilen der Inhalte und Zeitbudgets auf die einzelnen Gruppenmitglieder (nicht mehr als fünf).
- Genaue Absprache der Schnittstellen zwischen den einzelnen Inhalten.
- Verständigung auf Präsentationsmedien, die nicht einheitlich sein müssen. Zu viele Medien stören jedoch den Fluss der Präsentation (s. auch Seite 101).

- Überprüfen der Schnittstellen zwischen den bereits erarbeiteten Einzelpräsentationen.
- Setzen Sie sich untereinander in Kenntnis der Inhalte, Verfahren und Mediennutzung der Einzelpräsentationen.
- Erstellen Sie daraus ein Drehbuch analog zur Dramaturgie einer Moderation – verwenden Sie dazu einen Plan wie auf Seite 112.
- Klärung untereinander, ob und wie weit Ergänzungen und Interventionen anderer Gruppenmitglieder erwünscht / erlaubt sind – konkret: Empfinden Sie eine Anmerkung eines anderen Gruppenmitglieds während Ihres Beitrags eher als Einmischung oder eher als Unterstützung?
- Absprache der Eröffnung der Präsentation: Wer stellt wen und was vor? Und wie kann das visualisiert werden?

Beim Gruppenvortrag sollten Sie noch folgende Aspekte beachten:

- Übergabe von einem Gruppenmitglied zum nächsten:
  Variieren Sie zwischen der Adressierung an das Publikum („Jetzt wird Frau Fritsch fortfahren.“), der internen Adressierung („Nun übernimmst du, Doris.“) und der stummen Übergabe (Sie entfernen sich vom Präsentationsmedium, das nächste Gruppenmitglied übernimmt das Feld). So schaffen Sie Abwechslung.
- Präsentation „aus einem Guss“:
  Schließen Sie zu Beginn Ihres Beitrags an zentrale Begriffe des vorangegangenen Beitrags an (Rückbezug) und geben Sie zum Ende Ihres Beitrags einen Ausblick auf einige zentrale Begriffe des nächsten Beitrags (Vorwegbezug).
- Aufgabe der „zweiten Reihe“:
  Beim Jazzsolo gehen häufig alle anderen hinter die Bühne - doch Sie sind nicht beim Jazz! Deshalb bleiben diejenigen Gruppenmitglieder, die nicht präsentieren, trotzdem präsent. Und einer von ihnen kann die Rolle des Moderators übernehmen, wenn es zu Diskussionen kommt.

## 7.6 Projektpräsentation

Die Projektpräsentation besteht – unabhängig davon, ob es sich um einen Zwischen- oder um einen Abschlussbericht handelt – aus sechs Schritten:

1. Einführung und Überblick
2. Rahmen und Ausgangsbedingungen
3. bisheriger Verlauf
4. heutiger Stand
5. nächste Schritte
6. Nutzen-Appell

Die wichtigen Aspekte – siehe dazu auch das MuP-Buch „Projektmanagement" – müssen gerade bei Projektpräsentationen fokussiert und klar vorgetragen werden. Der folgende Text kann Ihnen dazu als Muster dienen:

| | |
|---|---|
| **Einf.** | ➤ In meiner Präsentation zum **Projekt** ⌊⌉ gehe ich auf die Ausgangsbedingungen, Verlauf, Stand und weitere Schritte ein. |
| **Rahmen und Ausgangsbedingungen** | ➤ geht es um das **Thema** ⌊⌉ . |
| | ➤ ist, ⌊⌉ zu erreichen - die **Zielgruppe** besteht daher aus den folgenden Personen / Gliederungen / Institutionen / Gruppen: ⌊⌉ . |
| | ➤ **Aktiv** am Projekt sind ⌊⌉ beteiligt. |
| | ➤ Bei dem Projekt handelt es sich um ein Routineprojekt // Potenzialprojekt // komplexes Standardprojekt // Pionierprojekt. |
| | ➤ Die **Eingriffstiefe** in die Organisationsstruktur ist daher vernachlässigbar // gering // hoch // sehr hoch. |
| | ➤ Aufgrund der angenommenen vernachlässigbaren // geringen // hohen // sehr hohen **Bedeutung** für die Organisation ist mit keiner // geringen // starken // sehr starken Aufmerksamkeit und **Unruhe** in der Organisation zu rechnen. |
| | ➤ Der geplante **Zeitraum** reicht von ⌊⌉ bis ⌊⌉ . |

| | |
|---|---|
| **Rahmen und ...** | ▸ Das geplante **Budget** beläuft sich auf ⌊⌉ Euro. |
| | ▸ Der geplante **Personalbedarf** beläuft sich auf ⌊⌉ Einsatztage mit einer Spitze von ⌊⌉ Personen in einem Zeitraum von ⌊⌉ bis ⌊⌉ |
| | ▸ An **Kapazitäten** werden ⌊⌉ benötigt. (Räume, EDV, ...) |
| | ▸ **Der Erfolg des Projekts** wird daran gemessen, dass bis zum ⌊⌉ (Zeit) ⌊⌉ (Qualität) unter Einhaltung des Budgets von ⌊⌉ (Kosten) erreicht ist. (Messkriterium: spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch, terminiert) |
| **bisheriger Verlauf** | ▸ Die **wichtigsten Schritte** im bisherigen Projektverlauf waren: ⌊⌉ |
| | ▸ Die **Zusammenarbeit** mit organisationsinternen Stellen bestand in den folgenden Schritten: ⌊⌉ |
| | ▸ Besonders **reibungslos** liefen die Schritte ⌊⌉ in Zusammenarbeit mit ⌊⌉ ab. |
| | ▸ **Schwierigkeiten** traten vor allem bei den Schritten ⌊⌉ in Zusammenarbeit mit ⌊⌉ auf. |
| **heutiger Stand** | ▸ Bezogen auf die **Zeit** ( ⌊⌉ ) ist das Projekt heute über Plan // im Plan // in Verzug. |
| | ▸ Bezogen auf die **Kosten** ( ⌊⌉ ) ist das Projekt heute über Plan // im Plan // in Verzug. |
| | ▸ Bezogen auf die angenommene **Qualität** ( ⌊⌉ ) ist das Projekt heute über Plan // im Plan // in Verzug. |
| | ▸ Bei Fortsetzung des bisherigen Projektverlaufs wird das **Projektende** am ⌊⌉ sein. |
| | ▸ Bei Fortsetzung des bisherigen Projektverlaufs werden die **Kosten** ⌊⌉ betragen. |
| | ▸ Der zeit- / budget- / qualitäts- relevante **Verzug** des Projekts liegt in erster Linie an ⌊⌉ . |
| **Nächste Schritte** | ▸ Die **nächsten** entscheidenden **Schritte** sind ⌊⌉ , um das Projekt hinsichtlich seines zeit- / budget- / qualitäts- relevanten Ziels abschließen zu können. |
| | ▸ In diesem Zusammenhang sind folgende Unterstützungen / Mitwirkungen / Hilfen durch ⌊⌉ notwendig / sinnvoll.. |
| **Nutzen-Apell** | ▸ Ein so weitergeführtes und abgeschlossenes Projekt bietet folgenden **Nutzen**: ⌊⌉ . |
| | ▸ Unterstützen Sie deshalb das **Projekt** ⌊⌉ . |

⌊⌉ Tragen Sie hier die entsprechenden Inhalte ein.

/ Wählen Sie hier mindestens einen entsprechenden Begriff.

// Wählen Sie hier genau einen entsprechenden Begriff.

## Literatur zum Thema des Kapitels »Präsentation: Vorgehen«

Martin Hartmann, Rüdiger Frank und Horst Niemann. *Präsentieren. Präsentationen: zielgerichtet und adressatenorientiert.* Weinheim/Basel: Beltz, 1991.

Eberhardt Hofmann. *Professionell Präsentieren. Wie Manager selbstsicher und stressfrei vor Gruppen sprechen.* Neuwied: Luchterhand, 2001.

Albert Thiele. *Innovativ Präsentieren. Zielführende Konzepte entwickeln. Multimedia sinnvoll einsetzen. Kernbotschaften verankern. Durch Persönlichkeit überzeugen. Mit „Stress-Fahrplan" und CD-ROM.* Frankfurt/M.: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medienforschung, 2000.

## MuP-Bücher:

Welche Anhaltspunkte es zum Aufbau von Präsentationen gibt: *Mit Argumenten überzeugen*.

Welche Möglichkeiten der rhetorischen Gestaltung Sie haben: *Wirkungsvolle Kommunikation*.

Hintergründe zum Projektmanagement: *Projektmanagement*.

**Bis hierher geschafft?** Markieren Sie dieses Kapitel in der Übersicht auf Seite 11. Und notieren Sie sich aus diesem Kapitel Ideen und Einsatzmöglichkeiten, die Sie ausprobieren möchten (Seite 111).

Wenn **Aufgaben der Moderation** auch bei einer Präsentation auftauchen können –

*dann sind Sie richtig ab Seite 21.*

Sie möchten Ihre Präsentation visuell besser gestalten?

*Dazu mehr ab Seite 69.*

Welche Medien für Ihre Präsentation am geeignetsten ist,

*erfahren Sie ab Seite 100.*

# 8 Präsentation: Medien

**Worum es in diesem Kapitel geht:**

- Einsatzbedingungen und –möglichkeiten der verschiedenen Medien.

**Kurz & knapp:**

- Setzen Sie Flipchart und Pinnwand vor allem für Überblick und Zusammenfassung ein – Folien oder Beamer dienen eher zur Präsentation Ihres Hauptteils.

## 8.1 Medienmix

Als Präsentationsmedien stehen im allgemeinen zur Auswahl:

- Flipchart (FC)
- Pinnwand (PW)
- Overheadprojektor (OVH)
- Beamer (BE)

Flipchart und Pinnwand bilden als **Papiermedien** eine Gruppe – diese Medien können **parallel** eingesetzt werden, d.h. die Papiere können auch nebeneinander präsentiert werden.

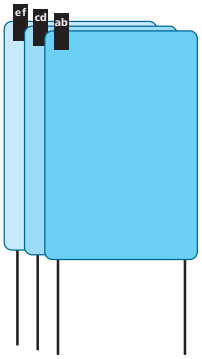
Demgegenüber sind Overheadprojektor und Beamer **Lichtmedien**, die in den meisten Fällen seriell eingesetzt werden, d.h. die Informationen werden stets nacheinander gezeigt (Ausnahme: mehrere Lichtmedien nebeneinander).

Aus dieser Unterscheidung heraus gelten folgende Regeln bei der gleichzeitigen Verwendung von Papier- und Lichtmedien:

- das Papiermedium für Ausgangs- und Zielpunkte verwenden;
- das Lichtmedium für Abfolgen und Entwicklungen verwenden;
- bei einem Einsatz von verschiedenen Medien höchstens ein Lichtmedium zur selben Zeit benutzen.

Für einen Verlauf, wie er bei der Projektpräsentation (Seite 97) üblich ist, bieten sich unter anderem folgende Medienmix-Möglichkeiten an:

| Anzahl eingesetzter Medien | 2 | | 2 | | 3 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| z.B. | FC | PW | FC PW | OVH BE | FC PW | PW FC | OVH BE |
| Einführung und Überblick | x | | x | | x | | |
| Rahmen und Ausgangsbedingungen | | x | | x | | x | |
| bisheriger Verlauf | | x | | x | | | x |
| heutiger Stand | | x | | x | | | x |
| geplante Maßnahmen | | x | x | | | x | |
| Nutzen-Appell | x | | x | | x | | |




Die auf Papiermedien geschriebenen Inhalte sind während der Präsentation mit Overhead oder Beamer weiterhin für alle sichtbar. So kann jeder Teilnehmer während der Präsentation mit Overhead oder Beamer am Überblicks-Chart sehen, wo sich der Vortragende gerade befindet. Und: für eine anschließende Diskussion sind geplante Maßnahmen und Nutzen ebenfalls fixiert, ohne dass nochmals Overhead oder Beamer eingeschaltet werden müssen.

Verwenden Sie mehrere vorbereitete Pinnwände, so empfiehlt es sich, Reiter auf den Pinnwänden zu befestigen. Reiter sind hochkant verwendete Karten, auf denen ein Stichwort zum Inhalt der jeweiligen Pinnwand geschrieben ist.

## 8.2 Pin-live und MindMapping

Pin-live ist eine einfache und wirkungsvolle Art, Inhalte auf der Pinnwand zu präsentieren. Bereiten Sie Ihre Präsentation wie im Abschnitt „Präsentation: Vorgehen“ (siehe S. 87) beschrieben vor.

- Statt eines Präsentationsskripts schreiben Sie Ihre zu visualisierenden Kernaussagen auf Moderationskarten.
- Die Karten pinnen Sie vor der Präsentation umgedreht an.
- An der passenden Stelle nehmen Sie die Moderationskarte, drehen sie um und pinnen sie sichtbar an.

Dieses Vorgehen hat zwei Vorteile: Zum einen erzeugen Sie Neugier

beim Publikum, zum anderen weiß dieses von Anfang an, wie viel Inhalt Sie präsentieren wollen.

Mögliche Varianten sind:

- Die Überschriften sind von Beginn an als visualisierte Grobstruktur sichtbar angepinnt.
- Weitere Aspekte können mit Moderationskarten, die nicht verdeckt hängen, ergänzt werden.
- Einige Moderationskarten stecken in Schlitzen im Pinnwandpapier – nur ein kleines Stück lugt hervor. An passender Stelle wird die Karte herausgezogen und angepinnt (s. Weidemann, 78).

Für das MindMapping gelten die auf Seite 45 genannten Regeln. Zu Präsentationszwecken erstellen Sie das MindMapping zu Ihrem Thema, indem Sie die zu visualisierenden Kernaussagen auf die Hauptäste, die Erläuterungen auf die dazu gehörenden Nebenäste schreiben.

Beim Vortrag präsentieren Sie zunächst alle Hauptäste als Überblick, anschließend jeden Hauptast mit seinen Nebenästen (Hauptteil). In der Zusammenfassung am Schluss des Vortrags gehen Sie nochmals auf die Hauptäste ein.

## 8.3 Flipchart-Präsentation

Das „Arbeitspferd" unter den Präsentationsmedien - hier können Sie

- eigene Ideen oder Ideen aus dem Publikum notieren,
- vorbereitete Charts präsentieren,
- präsentierte Charts an der Wand oder einer Pinnwand aufhängen, um das Flipchart für den nächsten Schritt frei zu haben.

Die Grenze dieses Mediums liegt in der Größe des Publikums (bei mehr als 30-40 Personen sind die Charts von den hinten Sitzenden nur noch schlecht lesbar).

Zur Gestaltung von Flipcharts finden Sie Hinweise ab Seite 71 (Chart-Gestaltung), Tipps zum Vortragen auf den Seiten 58 (Moderationstipps) und 93 (Vortrag).

## 8.4 Overhead-Präsentation

Mit dem Overhead können Sie vielfältig arbeiten: vorbereitete Folien ergänzen, Folienteile nach und nach aufdecken, Folien übereinander legen usw.

Damit Sie mit Ihren Folien wirkungsvoll präsentieren können, finden Sie hier zusätzlich zu den Regeln zur Chart-Gestaltung (ab Seite 71) und denen zur Gestaltung von Diagrammen (ab Seite 75) weitere Tipps zur Gestaltung und Präsentation der Folien:

- Gestalten Sie das Layout für alle Folien identisch - verwenden Sie maximal
  - drei Schriftgrößen,
  - zwei Schriftarten,
  - drei Strichstärken,
  - drei Farben.
- Verwenden Sie die Folien im Querformat.
- Lassen Sie Rand– nutzen Sie nicht mehr als drei Viertel der Fläche.
- Die Schriftgröße für den Text richtet sich nach dem Abstand der Betrachter zur Projektionswand:

| Abstand | < 10m | < 15m | < 20m | < 25m | < 30m |
|---|---|---|---|---|---|
| Schriftgröße Mengentext | 18pt | 36pt | 54pt | 72pt | 90pt |
| Buchstabenhöhe | 5mm | 10mm | 15mm | 20mm | 25mm |

- Das Verhältnis der Schriftgrößen von Überschrift: Mengentext : Indice beträgt 1,4 : 1 : 0,7. Beispiel für einen Abstand von bis zu 10m: Mengentextgröße = 18pt; Überschriftgröße = 18pt x 1,4 = 25pt; Indicegröße = 18pt x 0,7 = 12pt
- Der Zeilenabstand beträgt 1,5.
- Wählen Sie ein kontrastreiches Layout – dunkle Schrift auf hellem Hintergrund, am besten Schwarz auf Weiß. So sind die Folien besser lesbar.
- FlipFrame-Schutzhüllen haben drei Vorteile:
  - Sie müssen die Folien nicht aus der Hülle nehmen, um sie zu präsentieren.
  - Sie können sich auf der Innenseite der Klappen Notizen machen.
  - Die Präsentation wird für das Publikum augenfreundlicher, da der Rand abgedunkelt ist.
- Zum Zeigen auf der Folie bevorzuge ich einen OHP-Zeigestab (ein Plexikunststoff-Pfeil) oder einen Kugelschreiber, den ich auf die Folie lege. Dieser liegt dauerhaft auf der Folie, ich kann mich vom Projektor weg bewegen und habe die Hände frei für mein Präsentationsskript und für Gestik. Die anderen Möglichkeiten sind Zeigestab (kann lehrerhaft wirken) und LaserPointer (sobald Sie zeigen, haben Sie keinen Blickkontakt mehr – dauerhaftes Markieren scheidet somit aus).
- Stellen Sie als Rechtshänder den Projektor rechts neben sich, als Linkshänder links neben sich. So können Sie mit Ihrer favorisierten Hand kurz auf die Projektionswand verweisen, ohne sich zu stark vom Publikum abzuwenden.
- Stehen Sie neben dem Projektor, nicht schräg dahinter – um
  - präsenter zu sein
  - nicht hinter der Technik zu stehen
  - nicht zwischen Lichtquelle und Projektionsfläche zu geraten.
- Schalten Sie den Projektor gelegentlich aus, um die Aufmerksamkeit von der Projektionswand abzuziehen und so den Dia-Abend-Einschlaf-Effekt zu vermeiden.

## 8.5 Beamer-Präsentationen

Eines vorweg: Beamer-Präsentationen haben einen großen Nachteil. Ihr Publikum rutscht in eine Kino-Vorführung- und Konsumenten-Haltung. Und: Je abwechslungsreicher Sie die Präsentation gestalten, um so mehr rutscht Ihnen das Publikum weg.

Mit längeren Beamer-Präsentationen schaffen Sie in den meisten Fällen eine deaktivierende Rahmenbedingung. Werden sie bei Präsentationsphasen während Seminaren eingesetzt, wird es schwierig, die Teilnehmer wieder in eine Beteiligungshaltung zu bringen.

---

Doch die Vorteile sollen nicht verschwiegen werden:

- Prozesseigenschaften wie Verläufe können durch Animationen sehr gut dargestellt werden.
- Bilder, Cartoons und andere Stimulanzien können ebenso wie Videos eingebaut werden.
- In einigen Branchen und Kreisen geht es nicht mehr ohne.

*Als ich vor kurzem für ein Seminar in der Multimediabranche Pinnwand und Overheadprojektor anforderte, wurde mir mitgeteilt, dass in dem Raum nur ein Beamer samt Notebook vorhanden sei – ich solle also meine PowerPoint-Präsentation als Pack&Go-Datei auf USB-Stick mitbringen.*

---

Setzen Sie einen Beamer ein, so sind folgende Anforderungen hinsichtlich Technik, Präsentationsgestaltung und –durchführung zu beachten.

### Technik

- Nutzen Sie Beamer mit mindestens 1100 ANSI-Lumen, besser sind 2000 ANSI-Lumen – je nach Raumgröße.
- Beamer mit Freeze-Funktion (für das Publikum ist ein Bild fest gefroren, während Sie auf dem Notebook-Bildschirm ein anderes Bild haben) sind vorteilhaft:

    - Sie können vom Publikum unbeobachtet in den Tiefen des Rechners suchen.
    - Folien können übersprungen werden.
- Verwenden Sie eine Fernbedienung (Präsentationsmaus oder Blue Tooth-Handy).
- Verwenden Sie einen Laserpointer.
- Machen Sie sich mit den Tastenkürzeln und Befehlen vertraut.
- Verbinden Sie erst Notebook und Beamer, fahren Sie dann das Notebook hoch, stellen Sie sicher, dass beide hinsichtlich der Auflösung kompatibel sind.

### Gestaltung

- Oberste Regel auch hier: einheitliches Layout.
- Ein Logo nur dezent anbringen.
- Dunkle Schrift auf hellem Grund oder anders herum? Da scheiden sich die Geister:
    - Für Schwarz auf Weiß spricht, dass dieses unseren Lesegewohnheiten entspricht.
    - Für Weiß oder Gelb auf Dunkelblau, Schwarz auf Gelb, Weiß auf Dunkelgrün spricht, dass solche Kontrastformen gängig sind und somit häufig erwartet werden.
    - In allen Fällen gilt: Der Hintergrund sollte nicht im Vordergrund stehen (ein Palmenstrand oder eine Formel1-Szene lenken zu sehr vom Inhalt ab).
- Verwenden Sie für Überschrift und Mengentext dieselbe Schriftart – Arial, Avant Garde, Helvetica und Futura sind beispielsweise gut geeignet.
- Als Schriftgröße für Mengentext sollten Sie 18, 20 oder 24 pt wählen.
- Halten Sie sich mit Animationen zurück – sich in das Bild rotierende Texte sind sicherlich sinnvoll, wenn Sie für Fahrgeschäfte auf dem Oktoberfest werben wollen ...
- Titel und Abschlussfolie werden nicht animiert.
- Beamer-Präsentationen sollten nicht länger als 15 Minuten sein – mehr ermüdet und macht passiv (s. oben).

- Jede Folie sollte mindestens 90 Sekunden sichtbar sein – sonst wird aus Ihrer Präsentation schnell eine Art Film, dem kaum jemand mehr folgen kann.
- Weitere Punkte unter Chart-Gestaltung (Seite 71) und Gestaltung von Diagrammen (Seite 75).

## Durchführung

- Machen Sie sich vorher einen Ausdruck der Folien – acht Folien auf einer A4-Seite reichen aus, damit Sie während der Präsentation sehen können, wo Sie sich gerade innerhalb Ihrer Präsentation befinden.
- Schalten Sie Ihren Bildschirmschoner aus – ein plötzlich auftauchendes Provence-Foto lässt Ihre fünfminütige überzeugende Rede sehr schnell in Vergessenheit geraten.
- Setzen Sie zusätzlich ein Parallelmedium (Flipchart oder Pinnwand) ein, auf dem Sie die Übersicht festhalten (s. Seite 101).
- Weitere Tipps unter „Vortrag“ ab Seite 93.

## Literatur zum Thema des Kapitels »Präsentation: Medien«

Rudolf Donner und Andreas Kunkel. *Präsentieren, gewußt wie. Praktischer Leitfaden für Vortrag, Moderation und Seminar unter Einsatz neuer Medien.* Würzburg: Lexika, 2003[3].

Markus Gressmann, Reinold Imdahl und Stefan Jehn. *Präsentation mit elektronischen Medien.* Eichenzell: Neuland-Verlag, 1999.

Heinz Hütter. *Praxishandbuch PowerPoint-Präsentation.* Wiesbaden: Gabler, 2003.

Bis hierher geschafft? Markieren Sie dieses Kapitel in der Übersicht auf Seite 11. Und notieren Sie sich aus diesem Kapitel Ideen und Einsatzmöglichkeiten, die Sie ausprobieren möchten (Seite 111).

Sie wollen erfahren, wo Sie Präsentationsmedien in Moderationsabläufen einsetzen können?

*Dann geht's weiter ab Seite 27.*

Grundlegendes und Tipps zur Gestaltung von Visualisierungen gibt es

*ab Seite 69.*

Wie Sie Ihre Präsentation auf Ziele (Ihre oder die des Auftraggebers) abstimmen können,

*lernen Sie ab Seite 87 kennen.*

# Anhang

## Maßnahmen-Kalender

| Was | Seite | Wo | Wann | Rücksprache mit | erledigt: Erfahrungen |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

## A 2 Kopiervorlage »Dramaturgie«

| Nr. | Zeit | Einheit | Schritt | Moderationsinhalt | Mittel | zuständig |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

## A 3 Kopiervorlage »Material und Technik«

### Veranstaltung

am um

in

| | angefordert | zugesagt | | |
|---|---|---|---|---|
| Raum | | | m2 Raumfläche | |
| | | | abdunkelbar | |
| | | | m freier Platz vorn | für Pinnwände, ... |
| | | | Stühle | |
| | | | weitere [AG]-Räum(e) | |
| | | | Tisch(e) seitlich | für Ablage |
| | | | Tisch(e) | mit / ohne |
| | | | Form | U / Kreis, ... |
| | | | Tisch vorn | ja / nein |
| Stifte | | | Marker, schwarz | |
| | | | TrainerMarker schwarz | |
| | | | TrainerMarker rot | |
| | | | TrainerMarker blau | |
| | | | TrainerMarker grün | |
| Moderationskarten | | | Karten, 20x10cm, gelb | |
| | | | Karten, 20x10cm, weiß | |
| | | | Karten, 20x10cm, orange | |
| | | | Karten, 20x10cm, grün | |
| | | | Karten, 20x10cm, rot | |
| | | | Karten, 20x10cm, blau | |
| | | | Karten, oval, farbig sort. | |
| | | | Karten, rund, farbig sort. | |

## A 3 Kopiervorlage »Material und Technik«

| | | |
|---|---|---|
| Moderations-karten | | |
| | | Karten, Rhombus, farbig sort. |
| | | Wolken, groß |
| | | Wolken, klein |
| Nadeln Punkte | | Pinnwand-Nadeln |
| | | Nadelkissen |
| | | Klebepunkte, Hauptfarbe |
| | | Klebepunkte, and. Farben |
| Sonstiges | | Schere |
| | | Cutter |
| | | Klebestifte |
| | | Krepp-Klebeband |
| | | Locher |
| | | Hefter |
| | | Taschenrechner |
| Tafeln | | Pinnwände |
| | | Flipchart |
| | | Pinnwand-Papier |
| | | Flipchart-Papier |
| Technik | | Steckdosen |
| | | Videokamera |
| | | Mikrofon mit Stativ |
| | | TV-Apparat |
| | | Videorecorder/DVD |
| | | CD-Player / Cass.Rec. |
| | | Overhead |
| | | Diaprojektor |
| | | Beamer |
| | | Projektionsfläche |

## Literatur


Arbeitsgemeinschaft Fachverband Organisationsmittel, Hg. *Wege zur Kommunikation. Visual Management in der betrieblichen Praxis.* Hamburg: o.V., 1998.

Benjamin S. Bloom u.a. *Taxonomie von Lernzielen im kognitiven Bereich.* Weinheim/Basel: Beltz, 1972. *Taxonomie von Lernzielen im affektiven Bereich.* Weinheim/Basel: Beltz, 1975.

Deutsches Institut für Normung, Hg. *DIN 66001 (Informationsverarbeitung; Sinnbilder und ihre Anwendung).* Berlin: Beuth, 1983.

Rudolf Donner und Andreas Kunkel. *Präsentieren, gewußt wie. Praktischer Leitfaden für Vortrag, Moderation und Seminar unter Einsatz neuer Medien.* Würzburg: Lexika, 2003[3].

Klaus Doppler und Christoph Lauterburg. *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten.* Frankfurt/M.: Campus, 2002[10].

Andreas Edmüller und Thomas Wilhelm. *Moderation.* Planegg: Haufe, 2002[2].

Henri Fayol. *Administration industrielle et generale.* Paris: Dunod, 1999[4].

Wolfgang Grau und Hugo Heine. *Projizierte Bilder in Vorträgen.* Eine kommentierte Check-Liste für Vortragende. Berlin/Köln: Beuth, 1982.

Markus Gressmann, Reinold Imdahl und Stefan Jehn. *Präsentation mit elektronischen Medien.* Eichenzell: Neuland-Verlag, 1999.

Martin Hartmann, Michael Rieger und Andreas Auert. *Zielgerichtet moderieren. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer.* Weinheim/Basel: Beltz, 2003[4].

Martin Hartmann, Rüdiger Frank und Horst Niemann. *Präsentieren. Präsentationen: zielgerichtet und adressatenorientiert.* Weinheim/Basel: Beltz, 1991.

Eva Heller. *Wie Farben wirken. Farbpsychologie, Farbsymbolik, Kreative Farbgestaltung.* Reinbek: Rowohlt, 2004[12].

Eberhardt Hofmann. *Professionell Präsentieren. Wie Manager selbstsicher und stressfrei vor Gruppen sprechen.* Neuwied: Luchterhand, 2001.

Heinz Hütter. *Praxishandbuch PowerPoint-Präsentation.* Wiesbaden: Gabler, 2003.

Karin Klebert, Einhard Schrader und Walter G. Straub. *KurzModeration. Anwendung der ModerationsMethode in Betrieb, Schule und Hochschule, Kirche und Politik, Sozialbereich und Familie bei Besprechungen und Präsentationen. Mit 20 Beispielabläufen.* Hamburg: Windmühle, 1987[2] – 2. Nachdruck 2003.

Karin Klebert, Einhard Schrader und Walter G. Straub. *ModerationsMethode. Das Standardwerk.* Hamburg: Windmühle, 2002.

Roswita Königswieser und Marion Keil, Hg. *Das Feuer großer Gruppen. Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Großgruppenveranstaltungen.* Stuttgart: Klett-Cotta, 2000.

Walter Krämer. *So lügt man mit Statistik.* Frankfurt/M.: Campus, 1992[4].

Ulrich Lipp und Hermann Will. *Das große Workshop-Buch. Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren.* Weinheim/Basel: Beltz, 2002[6].

Christian Malorny und Marc A. Langner. *Moderationsmethoden. Werkzeuge für die Teamarbeit.* München/Wien: Hanser, 2002[2].

Jörn Alexander Meyer. *Visualisierung im Management.* Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 1996.

Ricardo Semler. *Maverick!: The success behind the world's most unusual workplace.* London: Arrow, 2001.

Jan B. Sperling und Jacqueline Wasseveld. *Führungsaufgabe Moderation. Besprechungen, Teams, Projekte kompetent managen.* Planegg: Haufe, 2002[5].

Manfred Spitzer. *Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens.* Heidelberg, Berlin: Spektrum, Akademischer Verlag, 2002.

Albert Thiele. *Innovativ Präsentieren. Zielführende Konzepte entwickeln. Multimedia sinnvoll einsetzen. Kernbotschaften verankern. Durch Persönlichkeit überzeugen. Mit „Stress-Fahrplan" und CD-ROM.* Frankfurt/M.: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medienforschung, 2000.

Bernd Weidemann. *100 Tipps & Tricks für Pinnwand und Flipchart.* Weinheim/Basel: Beltz, 2000.

Gene Zelasny. *Wie aus Zahlen Bilder werden. Der Weg zur visuellen Kommunikation.* Wiesbaden: Gabler, 1989[2] – Nachdruck 2003[5].

## Der Autor

Frank Wippermann, geb. 1962, studierte Elektrotechnik und Philosophie. Er ist als Trainer und Berater der ***flow*** *consulting* gmbh, Celle, auf den Gebieten der Organisations- und Personalentwicklung für Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, Parteien, Verbände und öffentliche Verwaltungen im In- und Ausland tätig.

Seine Beratungs- und Trainingsschwerpunkte liegen in den Bereichen

- Innovationsmanagement und Kreativitätstechniken;
- Projektmanagement und -controlling;
- Zielvereinbarung, Personalbeurteilung, Personalplanung und -auswahl; Integriertes Personalmanagement;
- Umfassendes Qualitätsmanagement (EFQM);
- Teamanalyse, -entwicklung, -training;
- Führungskräfteentwicklung;
- Erlebnisorientiertes (Outdoor) Training;
- Strategieplanung und -umsetzung, insbesondere für Kampagnen.

In der Reihe „**Trainingsbücher**" der Akademie Management und Politik sind bisher erschienen:

**Mit Argumenten überzeugen**
Wege zu größerem Erfolg in Diskussionen und Verhandlungen
3. Auflage 2000

**Neues Wagen**
Wege zu mehr Kreativität und Innovation
3. Auflage 2000

**Teams und Typen**
Wege zur besseren Zusammenarbeit in Gruppen
3. Auflage 2001

**Projektmanagement**
Verfahren und Instrumente für erfolgreiche Projektarbeit in Vereinen und Verbänden
4. Auflage 2004

**Vom Chaos zum Ergebnis**
Wege zu gelungenen Besprechungen und Sitzungen
3. Auflage 2002

**Vom Zeitbesitzer zum Zeitnutzer**
Wege zum befriedigenden Umgang mit dem Faktor Zeit
3. Auflage 2002

**Erfolgsfaktor Öffentlichkeitsarbeit**
Ein Leitfaden für die PR-Arbeit von Vereinen und Verbänden
3. Auflage 2001

**Wirkungsvolle Kommunikation**
Ein Leitfaden für Gespräche, Verhandlungen und Konflikte
2. Auflage 2001

**Medienset „Interviews geben"**
Medienkompetenz für Führungskräfte aus Vereinen und Verbänden
1. Auflage 2003

**Gut geplant ist halb gewonnen**
Kampagnen: Die schönste Herausforderung, seit es Politik gibt
1. Auflage 2005

**Die Akademie Management und Politik**

bietet Verantwortlichen in gesellschaftlichen und politischen Organisationen und deren MitarbeiterInnen vier verschiedene funktionsbegleitende Qualifizierungsmöglichkeiten, mit denen Sie Ihr Führungswissen und Ihre Führungsfähigkeiten optimieren können. Es sind dies:

- **der Ausbildungsgang Organisationsmanagement**
- **der Ausbildungsgang Kommunikationsmanagement**
- **die ergänzenden und weiterführenden Angebote**
- **sowie die Teilnahme an einem einzelnen oder mehreren Seminaren Ihrer Wahl.**

Die Ausbildungsgänge umfassen jeweils 10 Seminare und sind modular aufgebaut.
Sie lassen sich zu Ihrem ganz persönlichen Trainingsprogramm zusammenstellen. Wir beraten Sie dabei gerne.

Ihre erfolgreiche Teilnahme bestätigen wir mit einem Zertifikat.

Ausführlichere Informationen zu den Ausbildungsgängen finden Sie in unserem aktuellen Jahresprogramm und im Internet unter www.fes-mup.de. Sie können es dort oder unter der Telefonnummer 0228/ 883-328, der Faxnummer 0228/ 883-695 und per e-mail anfordern: pamail@fes.de.

ISBN 3-89892-419-X