

Jürg Studer

## Geplanter Wandel

zielsicher und nachhaltig  
dank Moderation





**Jürg Studer**

Betriebsökonom FH/NDS Personalmanagement

SPEKTRAmédia

Albisriederstrasse 252

8047 Zürich

Tel. 043 311 01 80

[juerg.studer@SPEKTRAmédia.ch](mailto:juerg.studer@SPEKTRAmédia.ch)

Der Autor hat eine reiche Praxis als Personalverantwortlicher in unterschiedlichen Unternehmen. Diese, zusammen mit seiner langjährigen Unterrichtserfahrung hat er in diesem Dossier verdichtet.

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Geplanter Wandel zielgerichtet unterstützen</b>	Seite	7
Moderation heisst, das ganze Potenzial nutzen	Seite	8
Einsatzmöglichkeiten der Moderation	Seite	10
<b>Erwartungen und Rollenklärung</b>	Seite	12
Gegenseitige Erwartungen	Seite	12
Anforderungen an die moderierende Person	Seite	12
<b>Geplante Veränderungen</b>	Seite	15
Prozess und Projektphasen	Seite	15
Problemlösungszyklus	Seite	18
Externe oder interne Beraterinnen und Berater?	Seite	18
Von der Fremd- zur grösstmöglichen Selbstbestimmung	Seite	21
Planungszeit im Verhältnis zur Umsetzungszeit	Seite	21
<b>Systematisches Vorgehen: Lernen aus Erfahrung</b>	Seite	22
Auftragsklärung	Seite	22
Spielregeln vereinbaren mit der Gruppe	Seite	23
Situationsaufnahme vornehmen	Seite	25
Ziele vereinbaren	Seite	26
Massnahmen suchen	Seite	26
Lösungen bewerten und auswählen	Seite	27
Beschlossenes umsetzen	Seite	27
Rückblende (Review) und Abschluss	Seite	27
<b>Techniken der Moderation</b>	Seite	28
Gliederung einer Sequenz	Seite	28
Wie wird zweckmässig visualisiert?	Seite	33
Frage- und Antworttechniken	Seite	37
Einpunktfrage	Seite	38
Zuruffrage und Brainstorming	Seite	40
Mehrpunktfrage	Seite	41
Kartenabfrage	Seite	42
Trailer	Seite	43
<b>Team und Teamprozesse</b>	Seite	43
Was ist ein Team?	Seite	43
Entwicklungsphasen im Team (Gruppendynamik)	Seite	45
Nonverbale Kommunikation	Seite	47

Für die wertvolle Unterstützung und die Bilder bedanken wir uns herzlich bei Conny Wetter der Firma Neuland AG, Baar.

# Geplanter Wandel

## zielsicher und nachhaltig dank Moderation

Moderation gilt heute als die Methode schlechthin, um Veränderungsprozesse zu begleiten.

Dank dem Einsatz der Moderation (Moderationsmethode) ist ein partizipativer Führungsstil möglich, der Wissen und Erfahrung aller Teilnehmenden zusammenfasst. Die Gruppe kann sich voll auf den Inhalt konzentrieren, da sie weiss, dass für den Ablauf die jeweils sinnvollsten Methoden und geeignetsten Instrumente zur Problemlösung und Kreativitätsförderung herangezogen werden. Die Gruppe weiss auch, dass ihre Anliegen und Ängste ernst genommen und Widerstände frühzeitig angegangen werden. Der starke Einbezug aller Gruppenmitglieder, die ihre Erfahrung, ihr Wissen und ihre Wünsche unabhängig von ihrer Position und Funktion einbringen können, führt zu besseren Resultaten und erhöhter Akzeptanz.

Moderation kann fast in allen beruflichen und privaten Situationen eingesetzt werden, wenn Menschen Resultate erreichen sollen.

*Das HRM-Dossier ist ein Konzentrat von Fachinformationen für Personal- und Ausbildungsfachleute. Jede Ausgabe behandelt ein ausgewähltes Thema ausführlich.*

*Das HRM-Dossier erscheint quartalsweise und ist bei SPEKTRAMedia bzw. jobindex media ag im Abonnement mit dem HRM-Journal «HR-TODAY» oder als Einzelexemplar erhältlich.*

*SPEKTRAMedia, Albisriederstr. 252, 8047 Zürich  
jobindex media ag, Carmenstrasse 28, 8032 Zürich*