Kapitel 6

Moderation von Projektgruppen

FACH 9

6

KAPITEL

Arbeitsgruppen, Teams und Projektgruppen zusammenstellen, moderieren, steuern und zu einem guten Abschluss führen

Rahmenplan 9.6 Moderation von Projektgruppen

Das kannst du nach diesem Kapitel

- Arbeitsgruppen, Teams und Projektgruppen unterscheiden und Merkmale sowie Gütekriterien guter Gruppenarbeit nennen,
- Projektgruppen sinnvoll besetzen und Formen der Projektorganisation vergleichen,
- Die Phasen der Teamentwicklung beschreiben und daraus Führungsaufgaben ableiten,
- Moderation als Methode der Beteiligung erklären und eine Moderation inhaltlich, methodisch, organisatorisch und persönlich vorbereiten,
- Den Moderationszyklus anwenden und eine geteilte Moderation planen,
- Kreativitätstechniken und Analysemethoden wie Brainstorming, 6-3-5, Mindmap, Ishikawa- und Pareto-Analyse einsetzen,
- Mit schwierigem Verhalten von Gruppenmitgliedern umgehen,
- Eine Moderation nachbereiten und einen Projektabschluss gestalten.

Inhalt dieses Kapitels

6.1 **Arbeitsgruppen, Teams und Projektgruppen** S. 135

6.2 **Projektgruppen besetzen und organisieren** S. 136

6.3 **Teamentwicklung: Phasen der Prozesssteuerung** S. 138

6.4 **Moderation als Methode** S. 139

6.5 **Die Moderation vorbereiten** S. 140

6.6 **Der Moderationszyklus** S. 141

6.7 **Kreativitätstechniken und Methoden der Ideenfindung** S. 142

6.8 **Verhalten von Gruppenmitgliedern berücksichtigen** S. 146

6.9 **Nachbereitung der Moderation und Projektabschluss** S. 147

6.1

Arbeitsgruppen, Teams und Projektgruppen

★★☆ in 4 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 135

Gruppe, Team, Projektgruppe

- Gruppe: gemeinsames Ziel, Wir-Gefühl, Rollen, Normen, Dauer
- Formelle und informelle Gruppen
- Team: ergänzende Fähigkeiten, gemeinsame Verantwortung
- Projektgruppe: einmalige, befristete, komplexe Aufgabe

Gute Gruppenarbeit

- Kernelemente: Zusammensetzung, Gruppengespräche, gegenseitige Hilfe
- Klares Ziel, 5–8 Personen, Rollen und Regeln
- Offene Kommunikation, Ergebnisorientierung, Reflexion
- Risiken: Gruppendenken, Risikoschub, soziales Faulenzen

Merkmale einer Gruppe

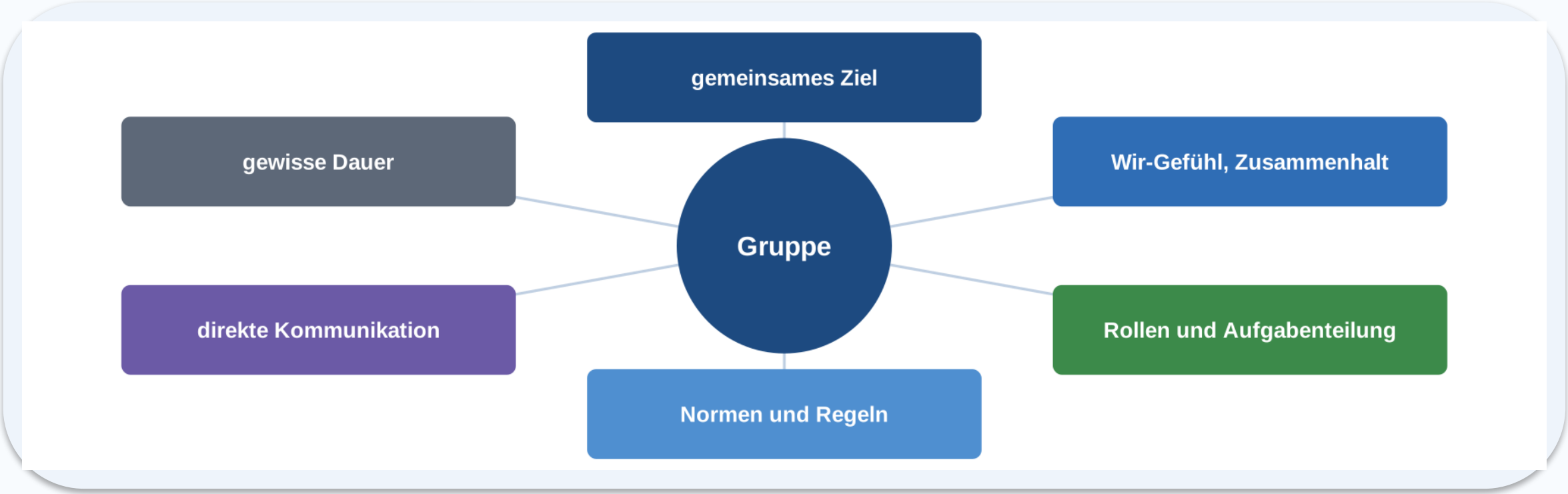


Abb. 86: Merkmale einer Gruppe · Arbeits- und Übungsbuch S. 135

Arbeitsgruppe, Team und Projektgruppe im Vergleich

Merkmal	Arbeitsgruppe	Team	Projektgruppe
Zweck	Daueraufgabe in der Linie	gemeinsames Ziel, hohe Abstimmung	einmalige, komplexe Aufgabe
Dauer	unbefristet	meist längerfristig	befristet bis Projektende
Zusammensetzung	gleiche Abteilung	sich ergänzende Fähigkeiten	bereichsübergreifend, Experten
Führung	Vorgesetzte(r)	Teamleitung, teils selbststeuernd	Projektleitung (oft ohne Disziplinarbefugnis)
Verantwortung	individuell	gemeinsam	gemeinsam für das Projektergebnis

Abb. 87: Arbeitsgruppe, Team und Projektgruppe im Vergleich · Arbeits- und Übungsbuch S. 135

Risiken von Gruppenentscheidungen

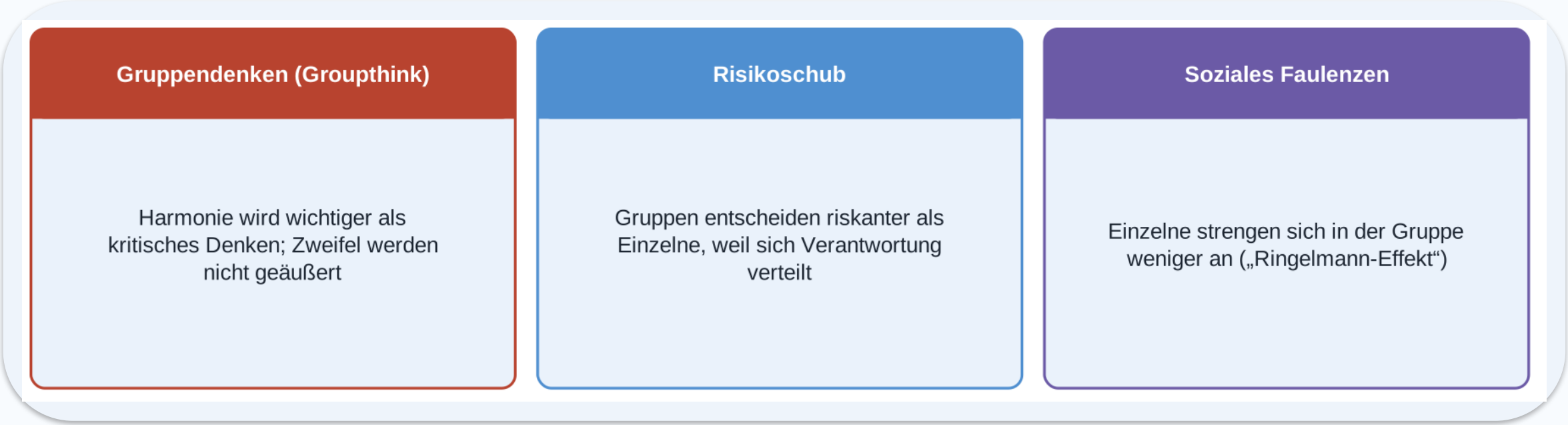


Abb. 88: Risiken von Gruppenentscheidungen · Arbeits- und Übungsbuch S. 136

6.2

Projektgruppen besetzen und organisieren

★★☆ in 3 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 136

Projektgruppen besetzen und organisieren

- Besetzung: fachlich, methodisch, persönlich, hierarchisch, Akzeptanz
- Stabs-PO: berät, keine Weisung · Reine PO: volle Weisung
- Matrix-PO: fachlich Projekt, disziplinarisch Linie
- Projektauftrag: Ziel, Umfang, Budget, Termine, Befugnisse

Stabs-, reine und Matrix-Projektorganisation

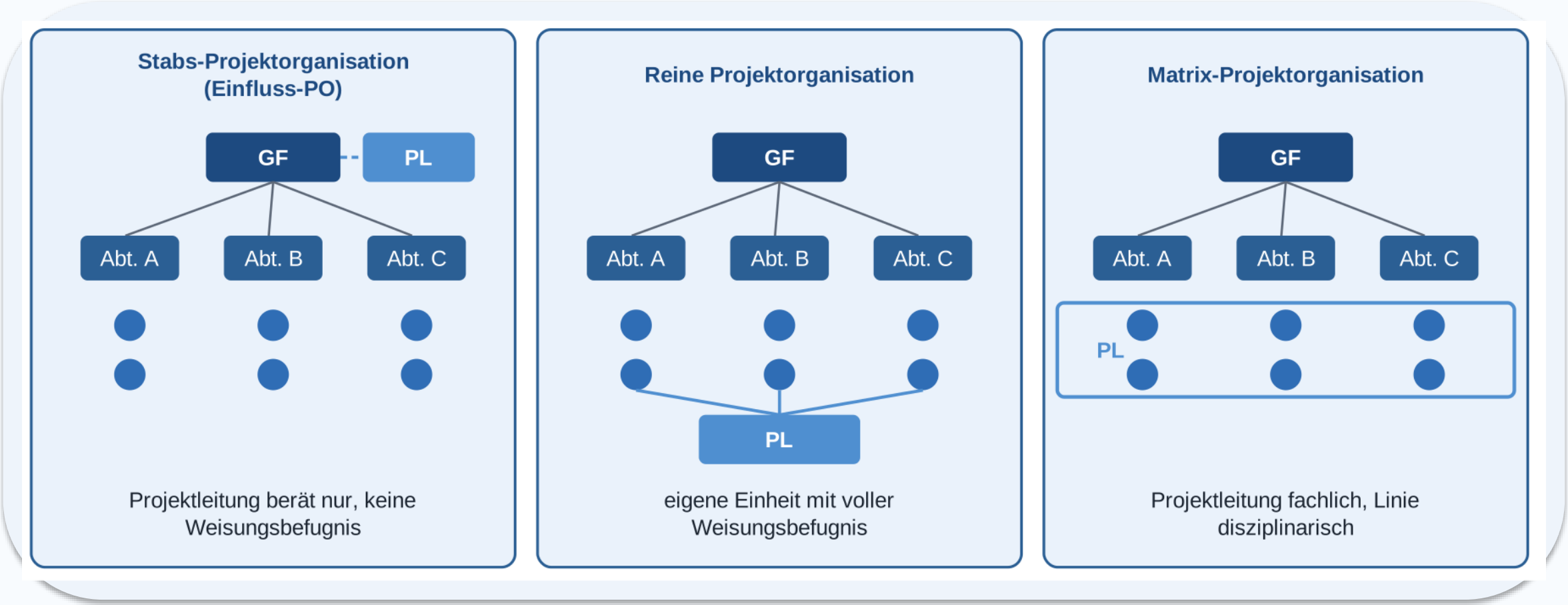


Abb. 89: Stabs-, reine und Matrix-Projektorganisation · Arbeits- und Übungsbuch S. 137

Die Phasen eines Projekts

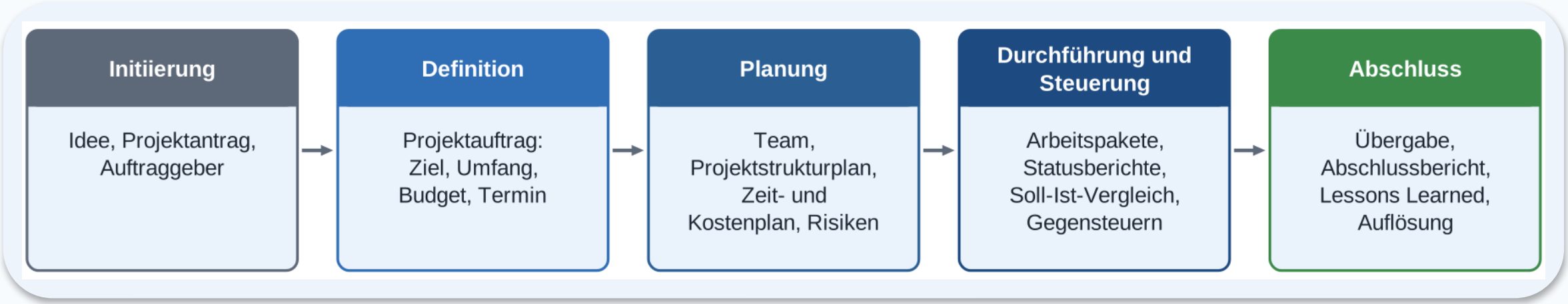


Abb. 90: Die Phasen eines Projekts · Arbeits- und Übungsbuch S. 137

6.3

Teamentwicklung: Phasen der Prozesssteuerung

★★☆ in 4 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 138

Teamentwicklung nach Tuckman

- Forming: Orientierung → Struktur geben
- Storming: Konflikt → Konflikte moderieren
- Norming: Regeln → Regeln festhalten
- Performing: Leistung → delegieren
- Adjourning: Auflösung → würdigen, Rückkehr begleiten

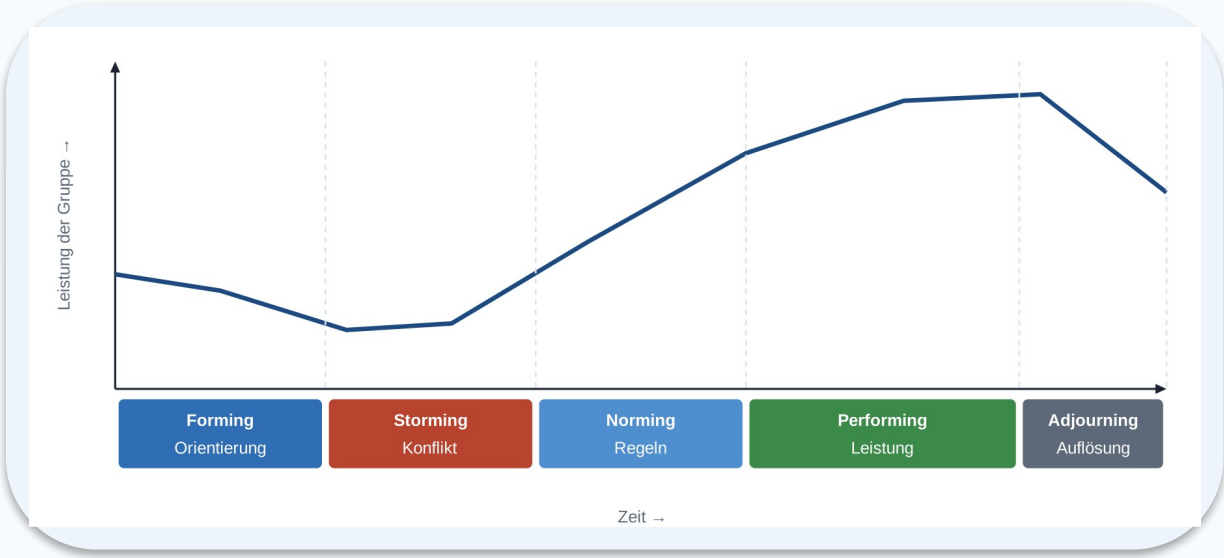


Abb. 91: Die Phasen der Teamentwicklung nach Tuckman · Buch S. 138

Teamentwicklung: Phasen der Prozesssteuerung

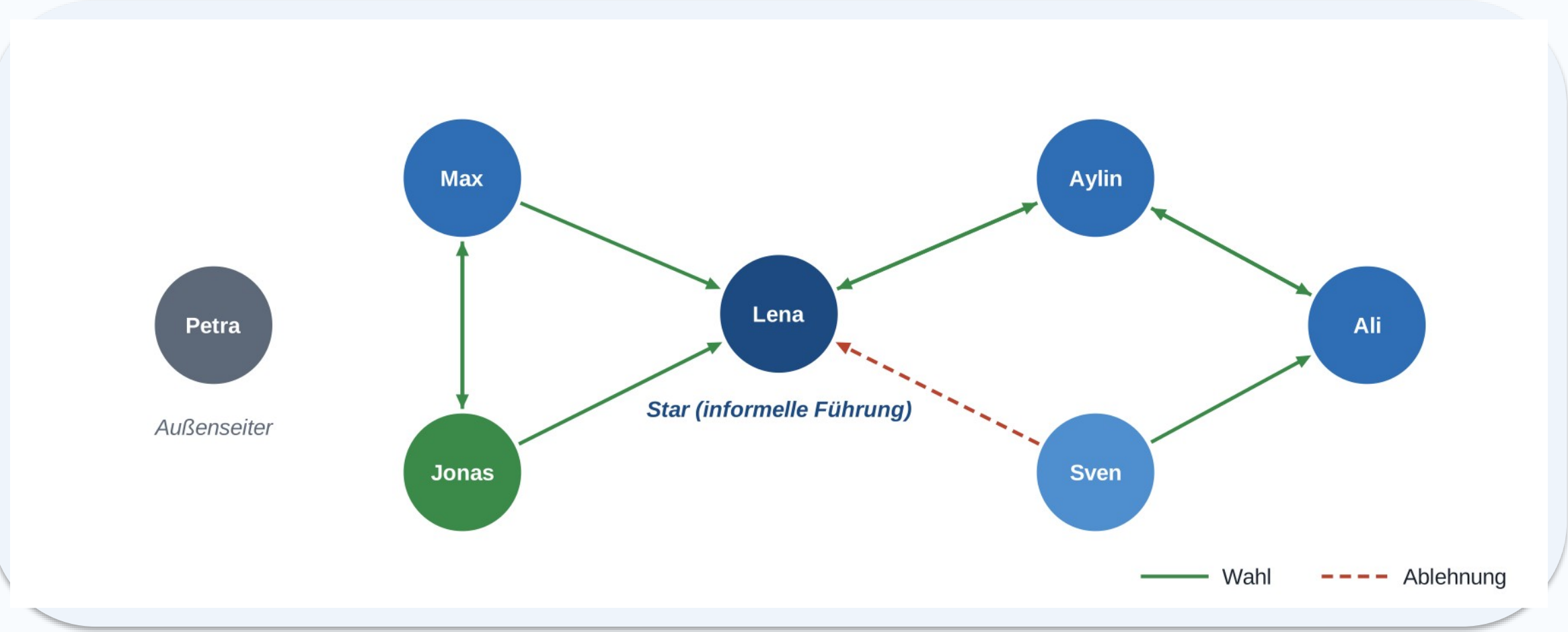


Abb. 92: Ein Soziogramm zeigt Beziehungen, Meinungsführer und Außenseiter einer Gruppe · Arbeits- und Übungsbuch S. 139

6.4

Moderation als Methode

★★★ in 5 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 139

Moderation als Methode

- Strukturierte Gruppenarbeit unter neutraler Leitung
- Nutzt das Wissen aller, erhöht Akzeptanz
- Moderator: Methodenexperte, fragt, visualisiert, achtet auf Zeit
- Geteilte Moderation: Rollen wechseln je Phase

MERKE

Grenzen: Krisen, starke Eskalation, fehlende Offenheit der Führung.

Was ein Moderator tut und was nicht

Was der Moderator tut

- ☐ ist Methodenexperte und Prozessbegleiter
- ☐ bleibt inhaltlich neutral
- ☐ fragt, statt zu behaupten
- ☐ visualisiert alle Beiträge
- ☐ sorgt für Zeit und Regeln
- ☐ macht Störungen zum Thema

Was nicht zur Rolle gehört

- ☐ Beiträge bewerten
- ☐ die eigene Meinung durchsetzen
- ☐ für die Gruppe entscheiden
- ☐ als Fachexperte auftreten
- ☐ Vielredner dominieren lassen
- ☐ Konflikte übergehen

Abb. 93: Was ein Moderator tut und was nicht · Arbeits- und Übungsbuch S. 140

6.5

Die Moderation vorbereiten

★★★ in 5 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 140

Die Moderation vorbereiten

- Inhaltlich: Auftrag, Ziel, Teilnehmende, Leitfragen
- Methodisch: Ablaufplan, Techniken je Phase, Visualisierung
- Organisatorisch: Raum, Pinnwände, Material, Einladung
- Persönlich: Rolle, Neutralität, Abstimmung mit Co-Moderator

Die vier Bereiche der Vorbereitung einer Moderation

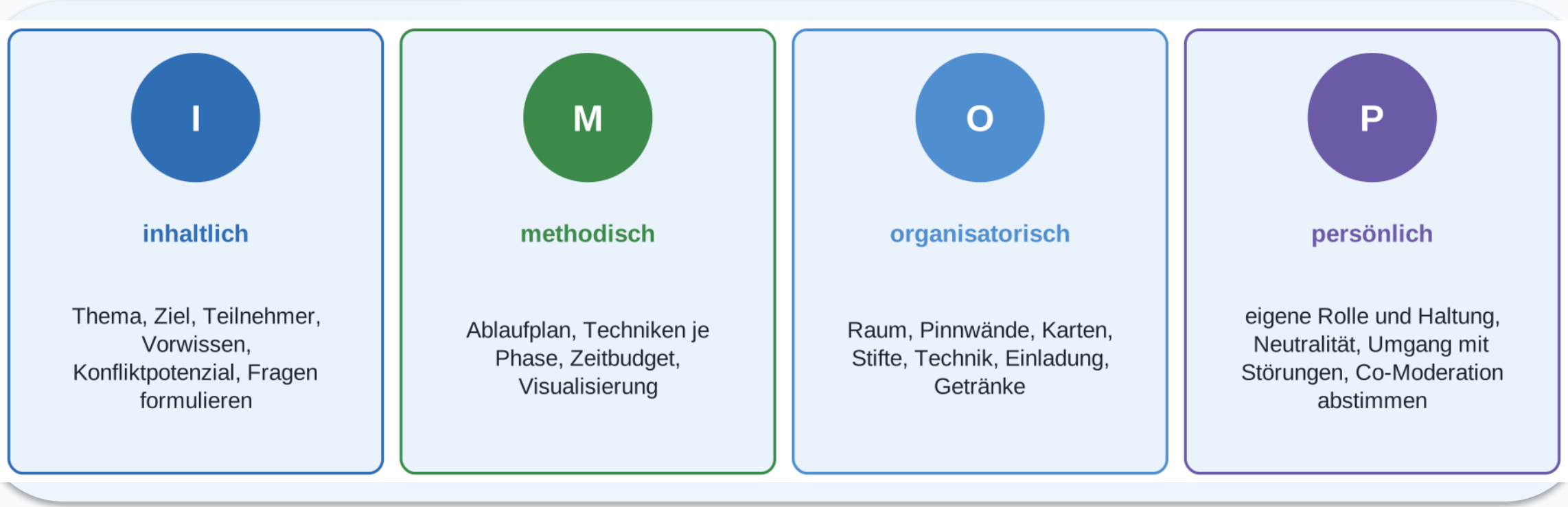


Abb. 94: Die vier Bereiche der Vorbereitung einer Moderation · Arbeits- und Übungsbuch S. 140

6.6

Der Moderationszyklus

★★★ in 5 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 141

Der Moderationszyklus

- 1 Einstieg · 2 Themen sammeln (Kartenabfrage)
- 3 Thema auswählen (Mehrpunktfrage, fachlich prüfen)
- 4 Thema bearbeiten · 5 Maßnahmen planen
- 6 Abschluss: Blitzlicht, Dank, Protokoll

MERKE

Maßnahmenplan: Was? Wer? Mit wem? Bis wann?

Der Moderationszyklus

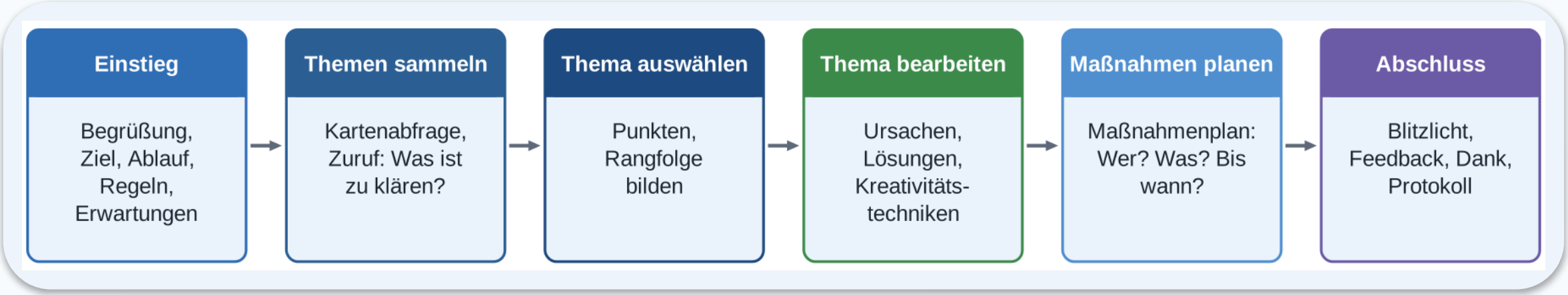


Abb. 95: Der Moderationszyklus · Arbeits- und Übungsbuch S. 141

6.7

Kreativitätstechniken und Methoden der Ideenfindung

★★☆ in 3 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 142

Kreativitätstechniken

- Brainstorming: viel, ohne Kritik, aufgreifen
- Methode 6-3-5: 6 Personen, 3 Ideen, 5 Weitergaben
- Mindmap, Kopfstandmethode, Reizwortanalyse
- Morphologischer Kasten: Merkmale × Ausprägungen

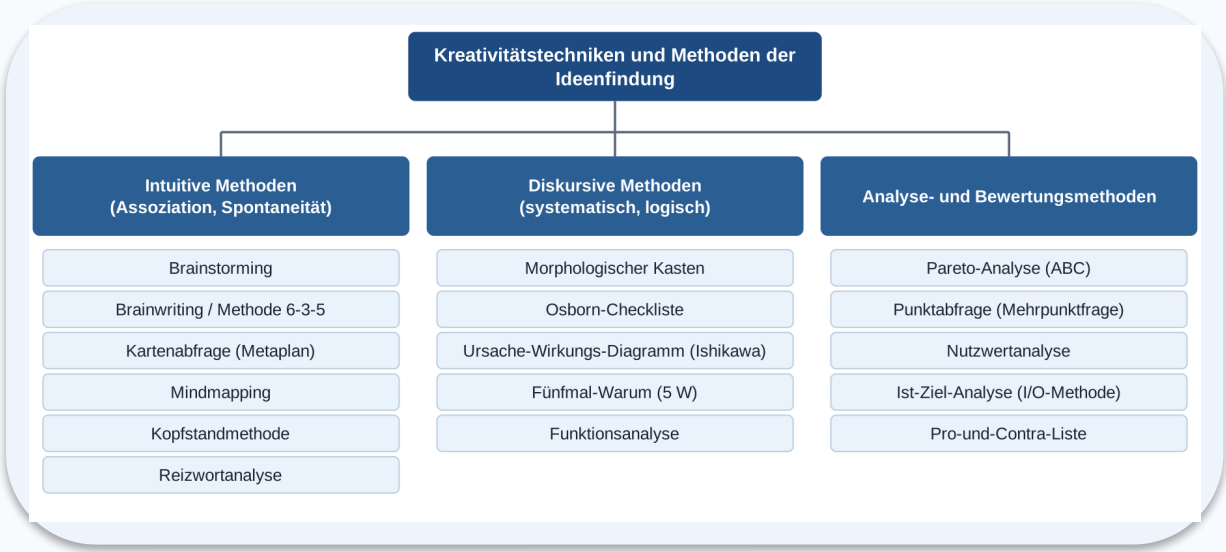


Abb. 96: Kreativitätstechniken und Analysemethoden im Überblick · Buch S. 142

Analyse und Bewertung

- Ishikawa: Ursachen nach den 6 M ordnen
- Pareto: wenige Ursachen, große Wirkung (Heuristik)
- Punktabfrage, Plus-Minus-Liste
- Nutzwertanalyse mit gewichteten Kriterien

Ausschnitt aus einem 6-3-5-Formular der Projektgruppe Service 2028

Formular Methode 6-3-5: 6 Teilnehmende · je 3 Ideen · 5 Weitergaben · rund 30 Minuten

	Idee 1	Idee 2	Idee 3
Runde 1	*Rückruf-Garantie in 2 Std.*	*Video-Ferndiagnose*	*FAQ im Kundenportal*
Runde 2	*Rückruf + SMS-Status*	*Ferndiagnose per App*	*Chatbot für Standardfragen*
Runde 3			
Runde 4			
Runde 5			
Runde 6			

In 30 Minuten entstehen bis zu 108 Ideen; jede Runde baut auf den Ideen der Vorgänger auf.

Abb. 97: Ausschnitt aus einem 6-3-5-Formular der Projektgruppe Service 2028 · Arbeits- und Übungsbuch S. 142

Mindmap der Projektgruppe zum Thema „Service verbessern“

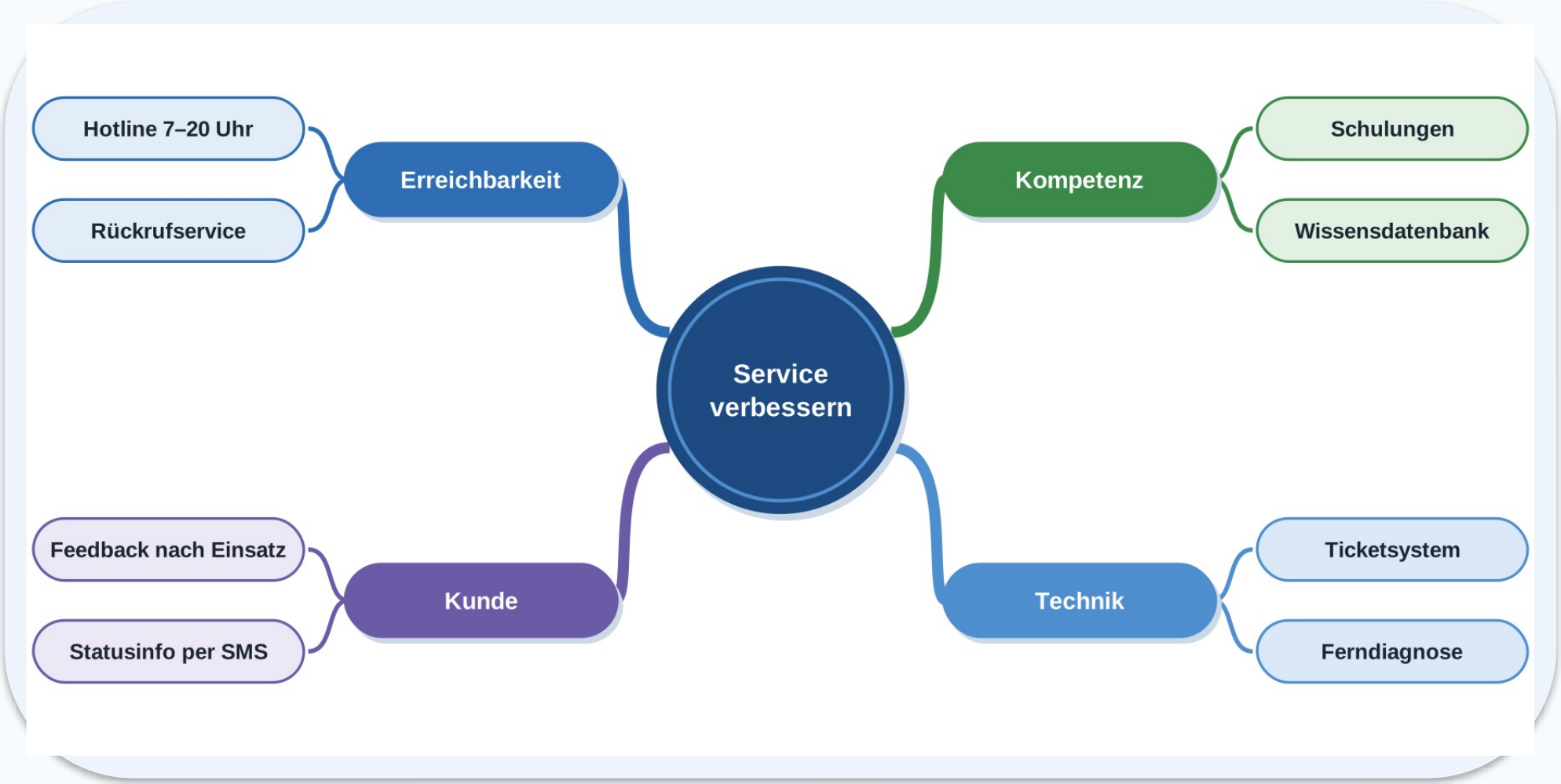


Abb. 98: Mindmap der Projektgruppe zum Thema „Service verbessern“ · Arbeits- und Übungsbuch S. 143

Ishikawa-Diagramm der Projektgruppe zur Wartezeit in der Hotline

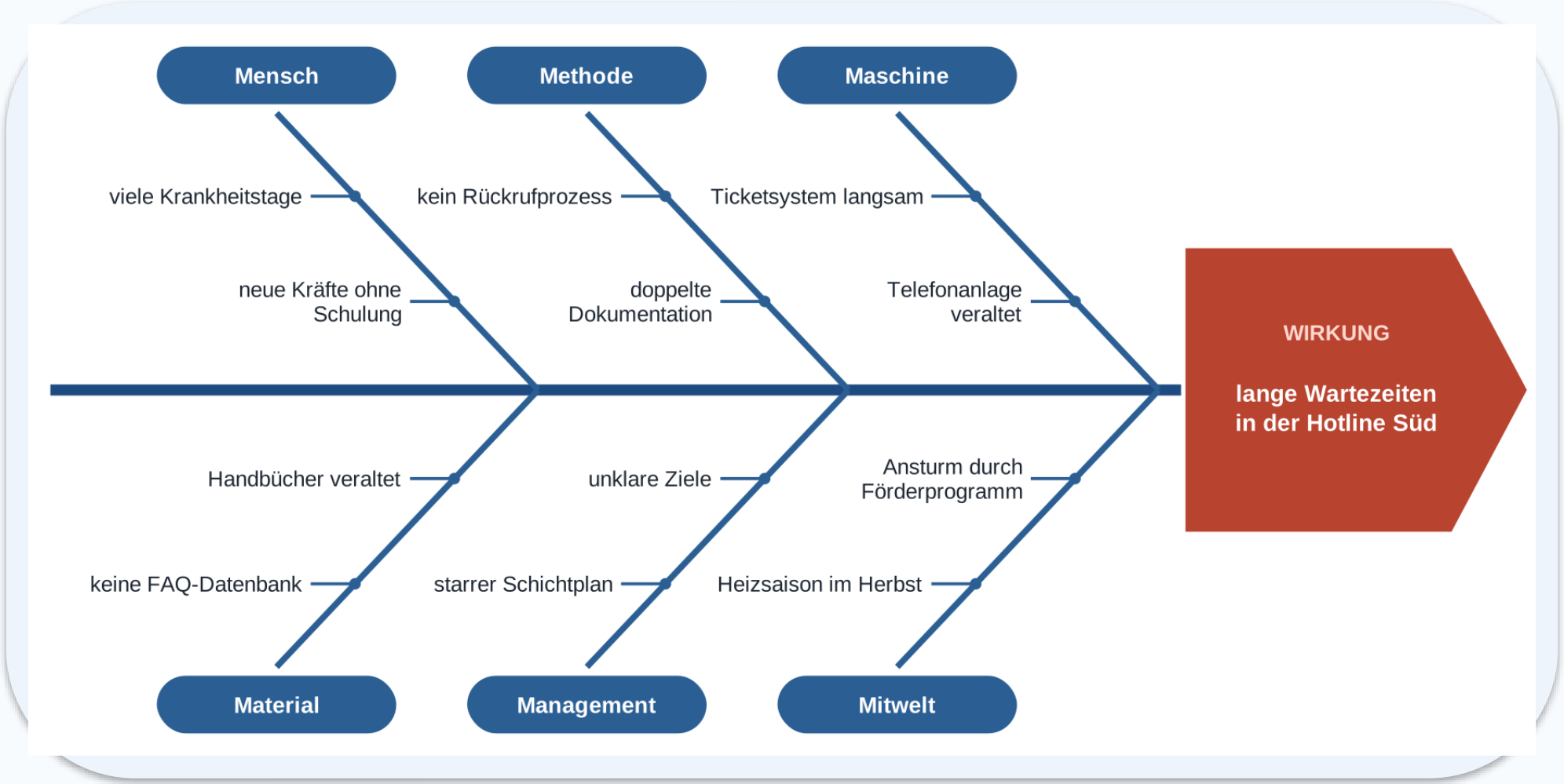


Abb. 99: Ishikawa-Diagramm der Projektgruppe zur Wartezeit in der Hotline · Arbeits- und Übungsbuch S. 144

Pareto-Diagramm der Beschwerden im Kundenservice im ersten Quartal

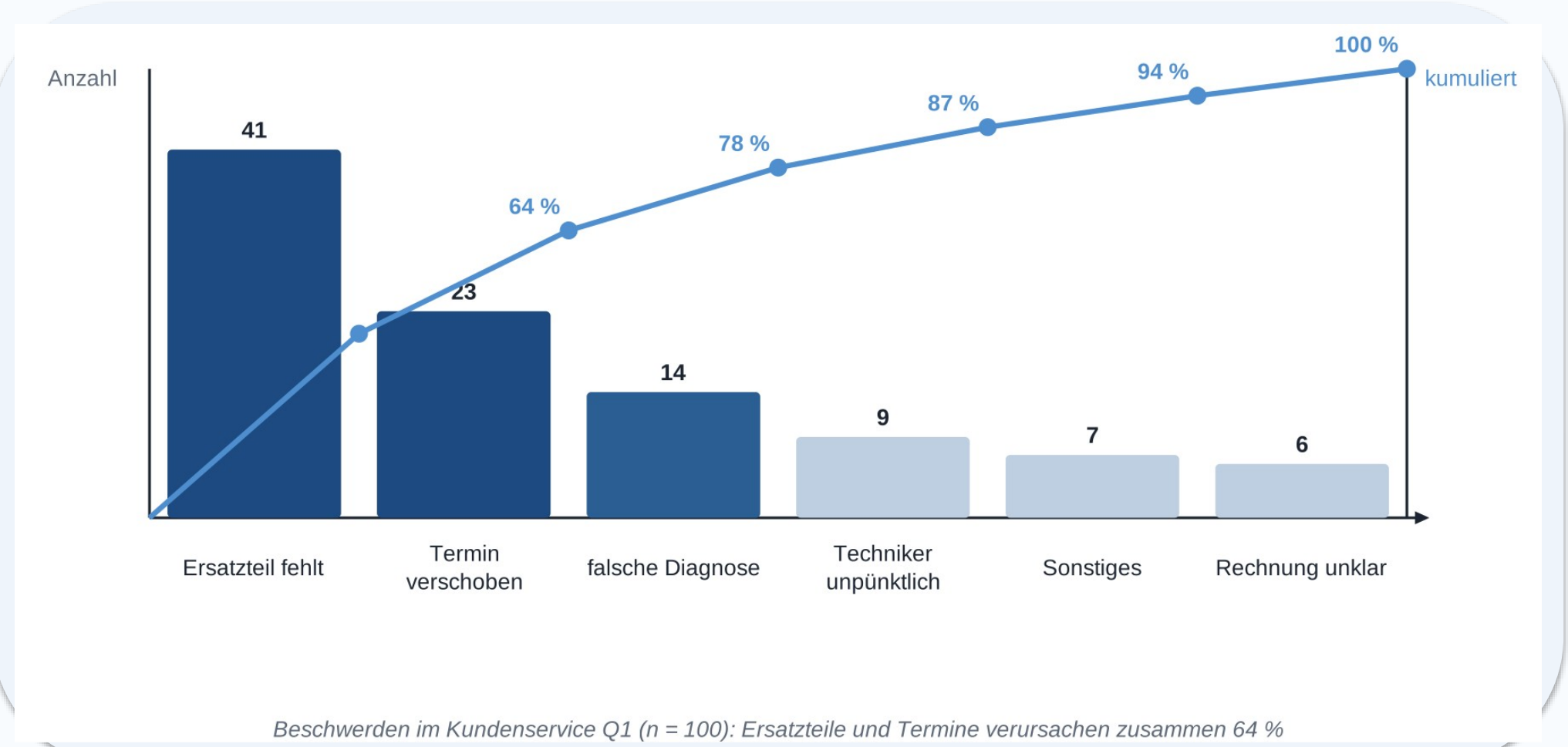


Abb. 100: Pareto-Diagramm der Beschwerden im Kundenservice im ersten Quartal · Arbeits- und Übungsbuch S. 145

6.8

Verhalten von Gruppenmitgliedern berücksichtigen

★★★ in 5 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 146

Verhalten von Gruppenmitgliedern berücksichtigen

- Störungen haben Vorrang.
- Prozessreflexion
- In jeder Gruppe gibt es Menschen, die den Prozess erschweren – oft nicht aus bösem Willen, sondern aus Unsicherheit, Interesse oder Frust
- Der Moderator sollte typisches Verhalten erkennen und angemessen reagieren, ohne Personen bloßzustellen
- Für Störungen gilt ein Grundsatz aus der themenzentrierten Interaktion: Störungen haben Vorrang

Schwierige Rollen in Gruppen und der Umgang damit

Rolle	typisches Verhalten	Umgang durch die Leitung
Vielredner	dominiert, wiederholt sich	Redezeit begrenzen, zusammenfassen, andere direkt ansprechen
Schweiger	beteiligt sich kaum	Kartenabfrage, gezielt nach Erfahrung fragen, Kleingruppen
Besserwisser	korrigiert, belehrt	Wissen nutzen, Fragen an die Gruppe zurückgeben
Nörgler, Bremser	„Das klappt nie“	Einwand würdigen, konkretisieren lassen, Lösungsvorschlag fordern
Clown	lenkt mit Witzen ab	Humor kurz zulassen, zum Thema zurückführen
Konkurrent	kämpft um Einfluss	Aufgabe mit Verantwortung geben, Regeln durchsetzen
Positiver Mitspieler	unterstützt, fragt nach	einbinden, als Ankerperson nutzen

Abb. 101: Schwierige Rollen in Gruppen und der Umgang damit · Arbeits- und Übungsbuch S. 146

6.9

Nachbereitung der Moderation und Projektabschluss

★★☆ in 3 von 22 ausgewerteten Prüfungen · Buch S. 147

Schwierige Situationen und Abschluss

- Vielredner, Schweiger, Nörgler, Besserwisser, Clown
- Störungen haben Vorrang, niemanden bloßstellen
- Nachbereitung persönlich und organisatorisch
- Abschlussbericht, Abnahme, Lessons Learned, Rückkehr in die Linie

Die Schritte des Projektabschlusses

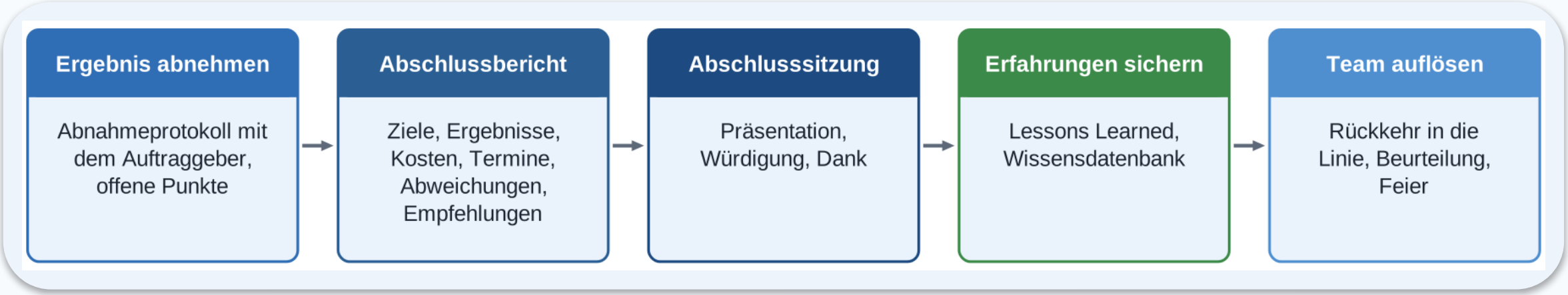
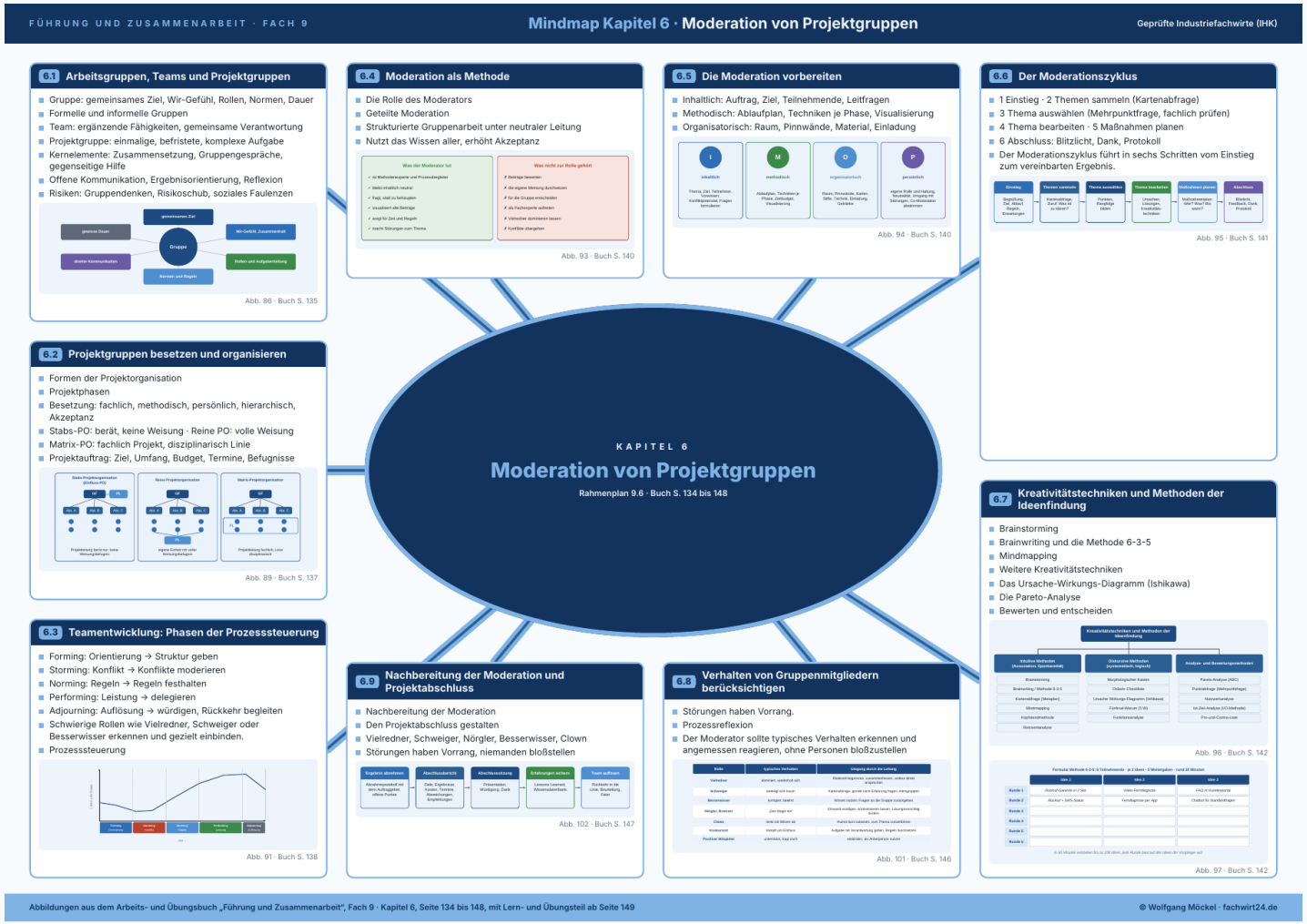


Abb. 102: Die Schritte des Projektabschlusses · Arbeits- und Übungsbuch S. 147

Mindmap Kapitel 6



Auf einen Blick

- Gruppe, Team und Projektgruppe unterscheiden sich in Ziel, Dauer und Verantwortung.
- Projektgruppen nach Fachwissen, Methoden- und Sozialkompetenz besetzen.
- Teams durchlaufen nach Tuckman fünf Phasen; in jeder Phase hat die Führungskraft eine andere Aufgabe.
- Moderation aktiviert alle Beteiligten; der Moderator ist neutraler Methodenexperte.
- Eine Moderation wird inhaltlich, methodisch, organisatorisch und persönlich vorbereitet – vom Ziel über den Ablaufplan bis zu Raum und Material.
- Der Moderationszyklus führt in sechs Schritten vom Einstieg zum vereinbarten Ergebnis.
- Intuitive Techniken (Brainstorming, 6-3-5, Mindmap, Kopfstand), diskursive Techniken (morphologischer Kasten) und Analyse (Ishikawa, Pareto, Punktabfrage, Nutzwertanalyse).
- Schwierige Rollen wie Vielredner, Schweiger oder Besserwisser erkennen und gezielt einbinden.
- Persönliche und organisatorische Nachbereitung.

Teste dich: drei Fragen zum Kapitel

1. Welches Merkmal gehört zu einer Gruppe im sozialpsychologischen Sinn?

A) Ein gemeinsames Ziel und ein Wir-Gefühl über eine gewisse Dauer
B) Mindestens 20 Mitglieder
C) Eine feste Bezahlung aller Mitglieder
D) Eine zufällige Ansammlung von Menschen am selben Ort

2. Welche Reihenfolge der Projektphasen ist richtig?

A) Planung – Initiierung – Abschluss – Durchführung
B) Initiierung – Definition – Planung – Durchführung und Steuerung – Abschluss
C) Initiierung – Durchführung – Definition – Abschluss
D) Definition – Durchführung – Initiierung – Planung

3. Welche Reihenfolge entspricht dem Moderationszyklus?

A) Thema bearbeiten – Einstieg – Abschluss – Themen sammeln
B) Einstieg – Maßnahmen planen – Themen sammeln – Thema auswählen
C) Themen sammeln – Abschluss – Einstieg – Maßnahmen planen
D) Einstieg – Themen sammeln – Thema auswählen – Thema bearbeiten – Maßnahmen planen – Abschluss

Lösungen: 1 A · 2 B · 3 D · alle Aufgaben mit Erklärung in den MC-Aufgaben zu diesem Kapitel

So geht es weiter

Arbeits- und Übungsbuch	„Führung und Zusammenarbeit“, Fach 9: Kapitel 6, Seite 134 bis 148, mit Lern- und Übungsteil ab Seite 149 (Lernkarten, Richtig oder falsch, Kurzfragen und Fallaufgaben in drei Ebenen)
Multiple-Choice-Aufgaben	zu Kapitel 6 mit Lösungen und Erklärungen, kostenlos auf fachwirt24.de
Mindmap	Kapitel 6 als A3-Poster mit den Grafiken aus dem Buch, kostenlos auf fachwirt24.de
Prüfung	Führung und Zusammenarbeit steckt in beiden Situationsaufgaben und fast immer auch im Praxisthema deiner Präsentation

© Wolfgang Möckel · fachwirt24.de