

Profimoderation in Theorie und Praxis

9 Stunden Training

Ziel:

Erlernen von Moderations- und Visualisierungstechniken sowie
das praktische Üben

Trainer:
Udo Albrecht, Kommunikationstrainer
Fon: 09721/9469461
mail@udoalbrecht.de
www.kommunikationundmehr.de

Inhalt:

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | EINSATZ DER MODERATION IM ARBEITSALLTAG | 3 |
| 2 | MODERATION ALS PROZESS | 3 |
| 3 | AUFGABE DES MODERATORS | 4 |
| 3.1 | Steuern der Gruppe | 4 |
| 3.2 | Reaktion auf Störungen | 5 |
| 3.3 | Moderieren im Team | 5 |
| 4 | DIE SECHS PHASEN EINER MODERierten VERANSTALTUNG..... | 6 |
| 4.1 | Phase 1 – Einstimmen..... | 6 |
| 4.2 | Phase 2 – Sammeln | 7 |
| 4.3 | Phase 3 – Bearbeiten..... | 9 |
| 4.4 | Phase 4 – Zusammenführen..... | 10 |
| 4.5 | Phase 5 – Planen | 10 |
| 4.6 | Phase 6 – Abschließen..... | 11 |
| 5 | MODERATIONSTECHNIKEN | 12 |
| 5.1 | Gruppenspiegel | 12 |
| 5.2 | Visitenkarten | 13 |
| 5.3 | Kartenabfrage | 14 |
| 5.4 | Zuruffrage..... | 15 |
| 5.5 | Themenspeicher | 15 |
| 5.6 | Szenario | 16 |
| 5.7 | Maßnahmenplan | 16 |
| 5.8 | Einpunktfrage..... | 17 |
| 5.9 | Blitzlicht..... | 17 |
| 6 | ARBEITSMATERIAL | 17 |
| 7 | CHECKLISTE ZUM VORBEREITEN EINER MODERATION..... | 19 |

Ende der sechziger Jahre wurde die Moderationsmethode entwickelt, welche die Arbeit in Gruppen erfolgreicher gestalten sollte. Seitdem hat sich diese Methode zu einem festen Bestandteil für Gruppenarbeiten durchgesetzt. Sie kann beispielsweise zur Durchführung von Besprechungen, Arbeitstagen eingesetzt werden. Die wesentlichen Vorteile dieser Methode sind, dass **alle Beteiligten** in einen Gruppenprozess einbezogen sind und der Diskussionsprozess in der Gruppe geordnet wird. Diskussionsbeiträge und Ergebnisse werden für die Teilnehmer sichtbar auf Plakaten **visualisiert**, d.h. bildhaft dargestellt.

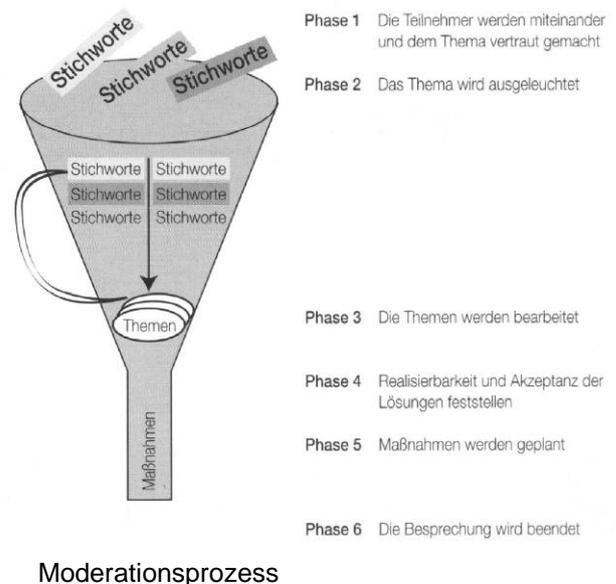
1 Einsatz der Moderation im Arbeitsalltag

Moderation ist eine Methode, die besonders geeignet ist, wenn für bestimmte Themenstellungen oder Problemfälle Lösungen gefunden werden sollen. Sie ist ideal für Besprechungen und Arbeitstagen, bei denen **die Teilnehmer selbst die Lösungen erarbeiten** sollen. Sie eignen sich aber auch für andere Besprechungen, bei denen vielleicht nur einzelne Techniken eingesetzt werden. Die Techniken lassen sich leicht erlernen und können von jedem angewendet werden. Moderationstechniken verhindern, dass stundenlang diskutiert wird, ohne dass ein Ergebnis sichtbar wird. Die Vorteil der Moderationstechniken besteht u.a. darin, dass jeder Arbeitsschritt gegliedert und visualisiert wird und damit dokumentiert ist. Bei schwierigen Themen ist zu empfehlen, die Moderation durch einen erfahrenen Moderator durchführen zu lassen, der nicht persönlich vom Thema betroffen ist. Dieser kann besser darauf achten, dass alle Meinungen in die Besprechung einbezogen und alle Teilnehmer die gleichen Chancen der Beteiligung bekommen.

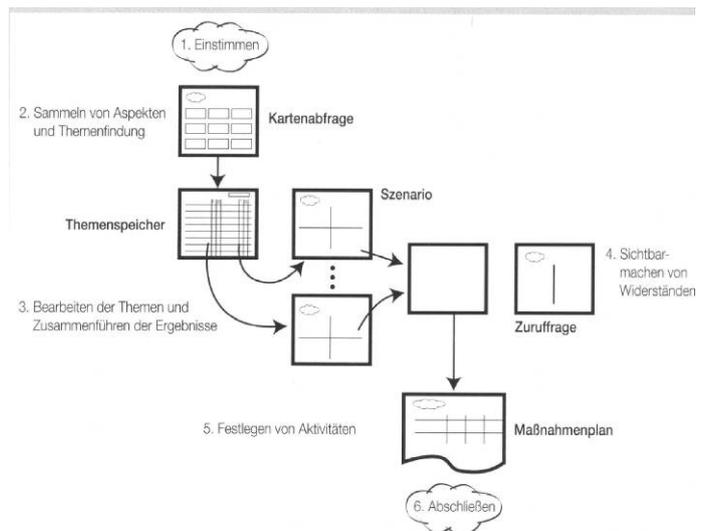
2 Moderation als Prozess

Die Moderation ist ein Prozess, der sich immer auf einer Sachebene und gleichzeitig auf einer personenbezogenen Ebene abspielt.

Auf der **Sachebene** ist der Prozess wie ein Trichter zu sehen, in dem Stichworte und Gedanken zu einem Thema gesammelt und immer weiter verdichtet werden. Im ersten Schritt werden aus den Stichworten und Gedanken Themen und Problemstellungen, die bearbeitet werden können. Daraus ergeben sich Lösungsvorschläge oder Lösungen, die auf ihre Realisierbarkeit hin geprüft werden. Voraussetzung ist, dass auch jeder Teilnehmer mit den gefundenen Lösungen einverstanden ist. In der letzten Stufe werden die Lösungen in Aktivitäten und Maßnahmen umgesetzt. Diese kommen dann, bildlich gesprochen, „aus dem Trichter heraus“.



Auf der **personenbezogenen** Ebene findet sich alles das, was den Mitarbeiter als Menschen ausmacht. Der emotionale Bereich des Menschen kann je nach Zustand motivieren und zu großen Leistungen anspornen, aber auch demotivieren und aggressiv machen. Der Moderator hat auf der einen Seite dafür zu sorgen, dass die Gliederung der Themenbereiche eingehalten wird, auf der anderen Seite aber auch dafür, dass der „Mensch“ bei diesem Prozess berücksichtigt wird. In der Regel läuft eine Moderation nach folgendem Schema ab:



Moderationstechniken im Prozess

1. Einstimmen auf die Besprechung oder Tagung,
2. Sammeln von Aspekten sowie Themenfindung und Gewichtung,
3. Bearbeiten der Ergebnisse, Zusammenführen der Ergebnisse,
4. Sichtbar machen von Widerständen,
5. Planen von Maßnahmen und
6. Abschließen der Besprechung oder Tagung.

Die einzelnen Techniken, welche zu den entsprechenden Prozessschritten zum Einsatz kommen sollen, müssen der Zielgruppe und dem gewünschten Ergebnis entsprechend geplant und vorbereitet werden.

3 Aufgabe des Moderators

3.1 Steuern der Gruppe

Der Moderator ist verantwortlich für den Ablauf der Moderation, **nicht** aber für deren Inhalt. Der Moderator ist Diener der Gruppe, indem er ihr Bausteine und Hilfen anbietet, die Themen zu bearbeiten. Dadurch unterscheidet er sich vor dem traditionellen Besprechungsleiter. Dieser lenkt die Gruppe in eine Richtung, die er vorgibt. Bei der Moderation ist dies umgekehrt. Die Gruppe bestimmt den Kurs. Der Moderator hilft ihr, ihn zu halten. Dazu gehört:

Das Vertrauen in das Wissen und die Fähigkeiten der Gruppe.

Sich frei machen von dem eigenen Leistungsdruck und Ehrgeiz sowie einen Blick dafür haben, was die Gruppe leisten kann und will.

Jede Meinung der Teilnehmer gelten lassen, unterschiedslos, ob sie angenehm ist oder nicht.

3.2 Reaktion auf Störungen

Innerhalb der Gruppe – oder auch bei einzelnen Teilnehmern – können während der Besprechung neben dem Besprechungsthema auch andere Dinge wichtig werden. Dazu gehören ungünstige Raumverhältnisse sowie körperliche und seelische Beeinträchtigungen. Diese Erscheinungen werden als Störungen bezeichnet; sie behindern die Arbeit. Je mehr Störungen unterdrückt werden, um so mehr treten sie in Randerscheinungen wieder auf. Die Gruppe sucht Rechtfertigungen für irgend etwas. Es wird um Dinge lang und breit diskutiert, die nur in einer Nebensache das Hauptthema berühren. Störungen erkennt man durch eine sensible Wahrnehmung der Stimmung in der Gruppe. Sie liegen sozusagen „in der Luft“. Ob es sich tatsächlich um eine Störung handelt, muss der Moderator von der Gruppe erfragen. Dies kann er mit einem Blitzlicht oder einer Einpunktfrage tun.

3.3 Moderieren im Team

Auf dem ersten Blick sieht es sehr aufwendig aus, eine Gruppe im Team zu moderieren. Für den Auftraggeber könnten allein wirtschaftliche Gründe für nur **einen** Moderator ausschlaggebend sein. Die folgenden Argumente begründen jedoch eine Moderation zu zweit:

- Zwei Moderatoren nehmen viel mehr in der Gruppe wahr als einer; zudem betrachten beide die Gruppe aus unterschiedlichen Blickwinkeln, was das Spektrum der Wahrnehmung des Moderatorenteams erhöht.
- Zwei Menschen bieten den Teilnehmern ein wesentlich größeres Verhaltensspektrum an.
- Moderation erfordert sehr viele spontane Reaktionen. Einer kann den anderen ablösen, wenn eine Situation „festgefahren“ ist.
- In schwierigen Situationen ist der zweite Moderator ein Gesprächspartner. Vermutungen können untereinander ausgetauscht werden, und die gemeinsame Diskussion kann oft auch neue Aspekte zutage treten lassen.
- Ein Moderator muss immer Kontakt zur Gruppe halten. Dies kann er aus technischen Gründen oft nicht, beispielsweise wenn er für die Gruppe etwas visualisiert. Deshalb sollten die Moderatoren ihre Arbeit so aufteilen, dass jeweils einer Kontakt zur Gruppe hält und der andere im Hintergrund tätig ist.



Begrüßungsplakat

4 Die sechs Phasen einer moderierten Veranstaltung

4.1 Phase 1 – Einstimmen

Die Moderation beginnt mit einer sogenannten Einstimmphase, in der die Teilnehmer miteinander und mit dem Thema der Besprechung bekannt gemacht werden. Das Ziel dieser Phase ist es:

- zu klären, welcher Anlass besteht und welches Ziel die Besprechung hat,
- zu klären, wer welche Rolle in der Besprechung einnimmt,
- zu vereinbaren, welche Rahmenbedingungen für die Besprechung zu beachten sind,
- die Teilnehmer zum Thema hinzuführen,
- die Teilnehmer miteinander und mit den Moderatoren vertraut werden zu lassen und Ergänzungen und Wünsche zum Thema zu vereinbaren.

Die Moderatoren haben einen **Gruppenspiegel** vorbereitet. Dies ist eine Übersicht, in der die Teilnehmer wichtige Informationen über sich und ihre Erwartungen eintragen können. Damit hat jeder die Gelegenheit, sich mit den Einstellungen bekannt zu machen, mit den die anderen Teilnehmer in die Besprechung kommen. Sie werden von den Moderatoren gebeten, die einzelnen Spalten des Gruppenspiegels auszufüllen. Dies macht jeder Teilnehmer einzeln, nachdem er den Besprechungsraum betreten hat. Die Moderatoren erläutern zu Beginn, dass sie den Auftrag haben, diese Besprechung zu moderieren. Das heißt, dass sie für die Teilnehmer mit den Arbeitsmaterialien, die sie im Raum bereitgelegt haben, die Besprechung strukturieren (gliedern) und die Arbeitsergebnisse visualisieren. Sie erläutern den Teilnehmern das Ziel der Besprechung. Vor allem machen sie deutlich, dass es kein vorgedachtes Ergebnis gibt. Die Teilnehmer sollen hier auf der Besprechung das Ergebnis in eigener Verantwortung selbst erarbeiten. Die Moderatoren erklären ihren Beitrag zur der Besprechung, der es ermöglichen soll, ein gutes Ergebnis zu erarbeiten.

| Wie ich heiße | An welchen Besprechungen ich teilnehme | Warum ich auf dieser Besprechung bin | Was ich von dieser Besprechung erwarte |
|--------------------|--|--|---|
| Horst Meier | Ressortbesprechungen | erhoffe mir bessere Besprechungen | konkrete Vorschläge |
| Jutta Schmidt | Abteilungsleiterbesprechungen | Tips für die Durchführung von Besprechungen | konstruktive Arbeitsatmosphäre |
| Wolfgang Müller | Ressortbesprechungen | wurde vom Abteilungsleiter geschickt | habe keine konkreten Erwartungen |
| Thomas Becker | TQM-Zirkel | möchte TQM-Ziel gut moderieren | Tips |
| Brigitte Schlosser | Besprechungen in meiner Arbeitsgruppe | habe Schwierigkeiten, Gruppenbesprechungen zu leiten | konkrete Vorschläge für die Besprechungsleitung |

Gruppenspiegel

Sie bitten anschließend die Teilnehmer, sich gegenseitig vorzustellen. Nachdem dies geschehen ist, leiten die Moderatoren zur zweiten Phase der Besprechung über.

4.2 Phase 2 – Sammeln

In dieser Phase werden zunächst alle Aspekte (Gesichtspunkte) gesammelt, die bei Besprechungen von Bedeutung sind. Das Ziel dieser Vorgehensweise ist es:

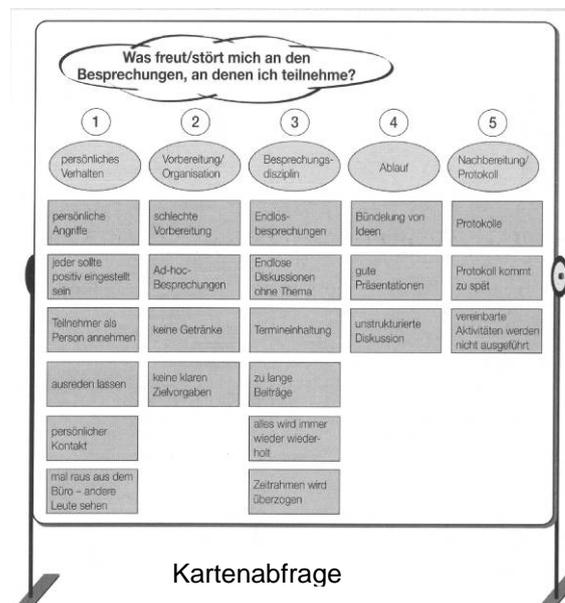
- Themen, Probleme, Aspekte und Sichtweisen zu sammeln und zu ordnen,
- eine große Meinungsvielfalt zuzulassen,
- Einsicht und Verständnis für die Sichtweisen anderer zu bekommen und
- das Problembewusstsein über das zu behandelnde Thema herbeizuführen.

Die Phase 2 wird in drei Teilschritten durchgeführt:

- Sammeln von Aspekten auf Karten,
- Finden von Überschriften (Themen) für einzelne Kartengruppen und
- Gewichten der verschiedenen Themen durch die Teilnehmer.

Anschließend werden dann aus einer möglichst großen Vielfalt von Aspekten die wichtigsten herausgearbeitet und Themen festgelegt.

Die Moderatoren müssen beim Sammeln von Aspekten an die Erfahrungen der Teilnehmer anknüpfen und dürfen keine ausschließen. Deshalb stellen die Moderatoren eine sehr weit gespannte Frage zum Sammeln von Aspekten. "Was freut/stört mich an Besprechungen, an denen ich teilnehme?"



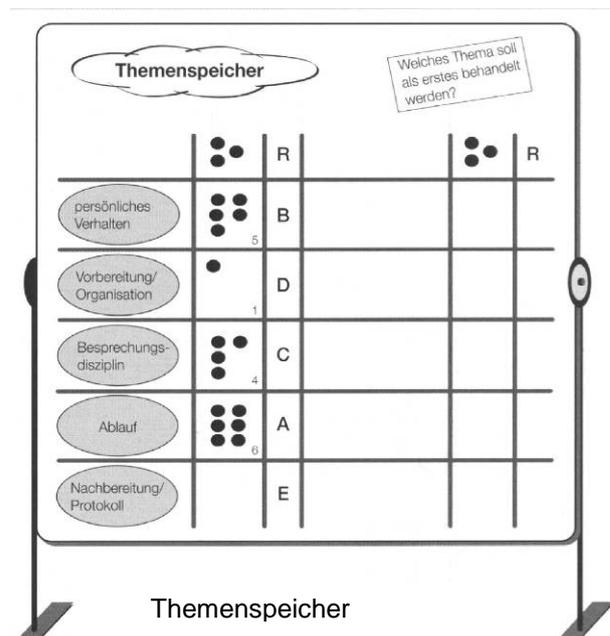
Mit dieser Frage werden bewusst auch die positiven Gesichtspunkte angesprochen. Obwohl mit der Themenstellung Verbesserungen bei Besprechungen und Arbeitstagen angestrebt werden, ist es wichtig, auch die positiven Erfahrungen nicht verloren gehen zu lassen. Die Technik, welche die Moderatoren dabei anwenden, heißt Kartenabfrage. Die Moderatoren haben ein Plakat vorbereitet, auf dem die Frage formuliert ist. Die Teilnehmer schreiben einzeln ihre Antworten auf Karten. Dabei sollen sie folgende Regeln einhalten:

- Für jede Antwort eine Karte vorsehen,
- die Antworten in Stichworten formulieren.
- groß schreiben, damit die Karten auch noch aus sechs Metern Entfernung gut zu lesen sind, und
- nicht mehr als drei Zeilen auf eine Karte schreiben.

Besonders wichtig bei diesem Schritt ist es, die Kreativität (Ideenreichtum) und den Erfahrungsreichtum der Teilnehmer zu nutzen. Deshalb ist jede Karte der Teilnehmer wichtig, Auf einem vorbereiteten Plakat werden die Karten in Spalten gruppiert. Jede Spalte ist mit einer Nummer versehen.

Im Anschluss daran werden die Teilnehmer aufgefordert, Überschriften für die einzelnen Spalten zu finden. Diese Überschriften werden in den folgenden Moderationsschritten als Grundlage für die weitere Bearbeitung genommen. Jetzt kommen die Teilnehmer zum erstenmal über die auf den Karten aufgeschriebenen Stichworte in einen lebhaften Meinungsaustausch: Geht es ausschließlich um den sachlichen Verlauf der Besprechung oder auch um die Atmosphäre? Bei dieser Diskussion werden die unterschiedlichen Positionen sichtbar. Die Moderatoren nehmen zu den gefundenen Überschriften keine Stellung. Sie versuchen vielmehr, durch Nachfragen zu klären, was die einzelnen Teilnehmer mit ihren Vorschlägen meinen, und stellen sicher, dass die gefundenen Überschriften von allen Teilnehmern getragen werden.

Danach übertragen die Moderatoren die Überschriften auf ein zweites Plakat, den **Themenspeicher**. Dies ist eine Tabelle, in der alle Themen gesammelt worden. Der Themenspeicher enthält neben den Spalten für die, ausgewählten Themen noch zwei weitere Spalten. In der ersten Spalte werden die einzelnen Themen von den Teilnehmern durch Punkte gewichtet. Dies wird auch als **Mehrpunktabfrage** bezeichnet. Aus der Anzahl der Punkte wird dann die Wertigkeit der Themen als Rangfolge festgelegt. Die Rangfolge wird dann als Ziffer in die zweite Spalte eingetragen.



Bei der Moderation soll mit der Gewichtung der Themen die Bearbeitungsreihenfolge festgelegt werden. Die Auswahlfrage dazu lautet: "Welches Thema soll als erstes behandelt werden?" Die Teilnehmer erhalten von den Moderatoren Klebepunkte und werden aufgefordert, diese entsprechend der Auswahlfrage in den Themenspeicher zu kleben, Dabei können sie soviel Punkte zu einem Thema kleben, wie sie für richtig halten. In Einzelfällen können das alle oder gar keine Punkte sein, Es dauert eine gewisse Zeit, bis der erste Teilnehmer an das Plakat gehen und ihre Punkte kleben. Dies ist auch verständlich, denn es muss genau überlegt werden, wo der Punkt hingeklebt werden soll, denn dieser bestimmt mit darüber, ob das Thema, das den einzelnen Teilnehmer gerade am brennendsten interessiert, auch als erstes behandelt wird.

4.3 Phase 3 – Bearbeiten

In dieser Phase werden die Themen nun bearbeitet. Das Ziel ist es:

- die Teilthemen genauer zu bestimmen.
- die Wünsche der Teilnehmer verständlich zu machen,
- Lösungsideen zu entwickeln,
- Einwände zu Lösungen zuzulassen und ernst zu nehmen und die Kreativität und das Visionsdenken (Fantasie) zu fördern.

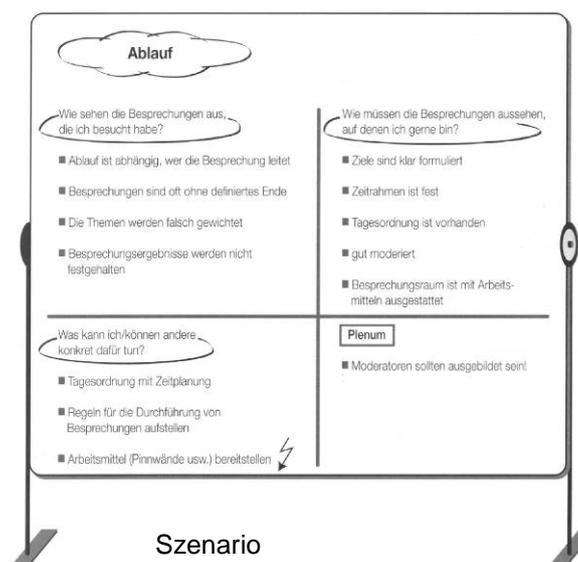
Die Bearbeitung der Teilthemen wird dann in Kleingruppen durchgeführt. Dadurch können mehrere Themen gleichzeitig bearbeitet werden. Das Ergebnis der Kleingruppenarbeit wird dann im Plenum vorgestellt und diskutiert. Oft ergeben sich durch diese Diskussion nochmals neue Gesichtspunkte.

Die Kleingruppen finden sich dadurch, dass sich diejenigen, die sich für ein Thema interessieren, dieses auch bearbeiten. Die Moderatoren werben dabei dafür, dass alle Kleingruppen möglichst gleich groß sind. Dies ist eine schwierige Aufgabe, weil viele Teilnehmer oft das interessanteste Thema bearbeiten möchten und die als weniger interessant angesehenen Themen nur wenige Bearbeiter finden.

Für die Bearbeitung der Themen wird den Kleingruppen ein Entwurf, ein **Szenario** vorgegeben, das für den vorliegenden Fall z. B. folgende Bearbeitungsfragen enthält:

- Wie sahen die Besprechungen aus, die ich bisher besucht habe?
- Wie müssen die Besprechungen aussehen, auf denen ich gerne bin?
- Was kann ich, können andere tatsächlich dafür tun?

Ein Feld im Szenario wird freigelassen, damit in der anschließenden Diskussion die Anmerkungen der Teilnehmer darin eingetragen werden können. In den Kleingruppen wird über die Themen diskutiert. Die Moderatoren, die nicht immer Sachexperten sein müssen, lassen die Kleingruppen alleine arbeiten, sind jedoch immer verfügbar, wenn es Fragen gibt.



Die anschließende Präsentation der Ergebnisse findet im Plenum oftmals jedoch nicht immer ungeteilte Zustimmung. Bei der Bearbeitung eines anderen Teilthemas können sich häufig ganz andere Sichtweisen ergeben, und bereits gemachte Vorschläge werden dann völlig anders gesehen. Bei diesen Diskussionen haben die Moderatoren die Aufgabe, durch Nachfragen den Teilnehmern zu helfen und ihre Standpunkte deutlich zu formulieren. Wenn es zu entgegengesetzten Auffassungen über einen Besprechungspunkt kommt, kennzeichnen sie diesen mit einem Blitz auf dem Plakat. Das Für

und Wider der einzelnen Punkte wird so lange diskutiert, bis sich eine gemeinsam getragene Meinung herausbildet, die von allen Kleingruppen gemachten Vorschläge, über die es einen Konsens gibt, werden dann in einer Vorschlagsliste gesammelt.

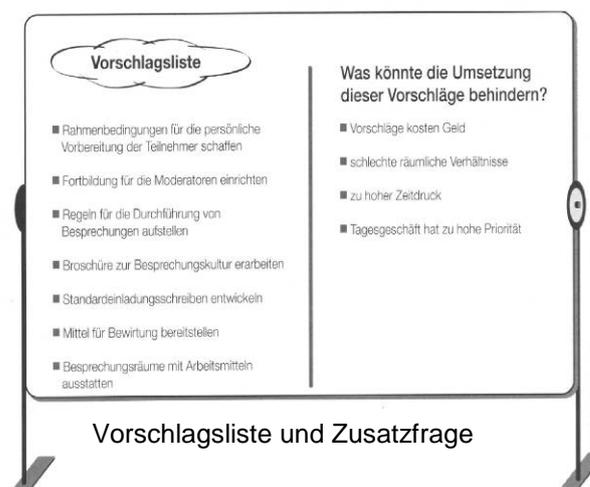
4.4 Phase 4 – Zusammenführen

Das Ziel dieser Phase ist es:

- über die Konsequenzen und Auswirkungen der Lösungsideen nachzudenken,
- die Realisierbarkeit der Lösungen abzuwägen,
- Entscheidungen zu fällen,
- Bedenken und Schwierigkeiten gegen die Lösungen zu besprechen und
- Konsens über eine gemeinsame Lösung herzustellen.

Aus der Bearbeitung der Themen wird eine Liste mit Vorschlägen zusammengestellt, mit denen Besprechungen und Arbeitstagen besser gestaltet werden können. Jetzt sollen die Teilnehmer noch untersuchen, ob es Widerstände gibt, welche die Umsetzung behindern könnten.

Dazu haben die Moderatoren folgende Frage neben die Vorschlagsliste geschrieben; "Was könnte die Umsetzung der Vorschläge behindern?" Die Teilnehmer werden von den Moderatoren aufgefordert, die Frage zu beantworten. Die Antworten werden von ihnen dabei auf dem Plakat mitgeschrieben. Aus den Antworten wird sichtbar, dass die Widerstände hauptsächlich aus den Rahmenbedingungen kommen. Die Teilnehmer halten die Vorschläge, trotz der genannten Widerstände und Einwände, für den Arbeitsalltag brauchbar.



4.5 Phase 5 – Planen

In dieser Phase werden die Maßnahmen geplant. Besprechungen und Arbeitstagen werden vorrangig durchgeführt, um danach im Arbeitsalltag Verbesserungen zu erreichen. Dazu müssen Maßnahmen geplant oder zumindest Aktivitäten festgelegt werden, mit denen die Ergebnisse der Besprechung oder Arbeitstagen umgesetzt werden können. Das Ziel dieser Phase ist es:

- Vorbereitungen für die Umsetzung zu treffen,
- Folgeaktivitäten festzulegen,
- die Umsetzung der Ergebnisse abzusichern und ein
- Realitätsbewusstsein herzustellen.

Die Aktivitäten (Maßnahmen), mit denen die Ergebnisse in die Praxis umzusetzen sind, werden aufgeschrieben. Dabei muss auch festgelegt werden, wer für diese Aktivitäten verantwortlich ist und bis wann sie erledigt sein sollen.

Den Teilnehmern ist oft schnell klar, was getan werden muss, Viel mühsamer ist es jedoch, diejenigen zu benennen, die sich für diese Aufgabe verantwortlich fühlen. Den Moderatoren fällt hier die Aufgabe zu, dafür zu werben, dass sich Teilnehmer als Verantwortliche in den **Maßnahmenplan** eintragen lassen. Sie müssen aber auch konsequent sein und eine Maßnahme aus dem Maßnahmenplan streichen, wenn sich dafür kein Verantwortlicher findet.

| Maßnahmenplan | | |
|---|------------------------------|----------|
| Was | macht wer | bis wann |
| Fortbildungsmöglichkeiten für Moderatoren ermitteln | Herr Meier | Mai |
| Broschüre für Besprechungskultur ausarbeiten | Herr Müller | Juni |
| Regeln für Besprechungen zusammenstellen | Frau Schmidt | Mai |
| Standardeinladungsschreiben entwickeln | Frau Schmidt und Herr Müller | April |

Maßnahmenplan

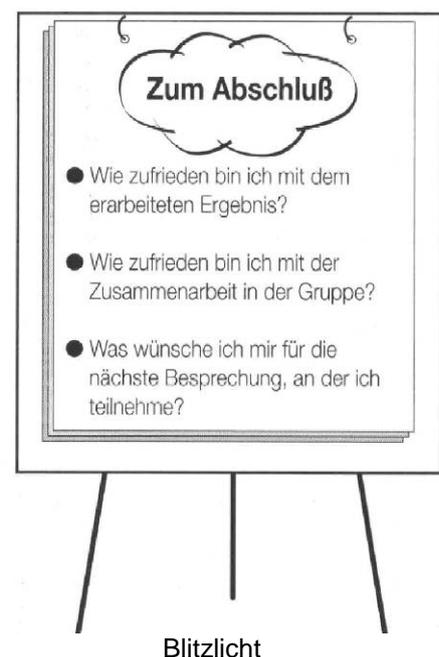
4.6 Phase 6 – Abschließen

Das Ziel dieser Phase ist es:

- Einen Abschluss zu finden, die Teilnehmers zu verabschieden,
- Zufriedenheit oder Unbehagen mit dem Verlauf und dem Ergebnis der Besprechung deutlich zu machen und
- Ein Feedback der Teilnehmer einzuholen.

Für die Abschlussphase der Besprechung haben die Moderatoren ein sogenanntes **Blitzlicht** vorgesehen. Bei einem Blitzlicht werden den Teilnehmern zwei oder drei Fragen gestellt, die jeder für sich beantworten soll. Die Fragen, welche die Moderatoren den Teilnehmern zum Abschluss stellen, lauten:

- „Wie zufrieden bin ich mit den erarbeiteten Ergebnissen?“
- „Wie zufrieden bin ich mit der Zusammenarbeit in der Gruppe?“
- „Was wünsche ich mir für die nächste Besprechung, an der ich teilnehme?“



Die Fragen sind auf einem Flipchart visualisiert. Die Teilnehmer werden gebeten, die Fra-



gen so zu beantworten, dass jeder Teilnehmer nur von seiner Empfindung redet. Die Beantwortung geschieht in keiner festgelegten Reihenfolge.

5 Moderationstechniken

Moderationstechniken sind Fragetechniken für Gruppen. Sie erlauben es, Fragen zu stellen, bei denen von jedem Teilnehmer eine Antwort abgefordert werden kann. Die Moderationstechniken wiederum lassen sich nochmals einteilen in

- Techniken zum Kennen lernen,
- Techniken zum Sammeln,
- Techniken zum Bearbeiten und
- Techniken, um Probleme und Konflikte in der Teilnehmergruppe aufzudecken (Interventionstechniken).

Zu den Techniken zum **Kennen lernen** gehören

- Gruppenspiegel und
- Visitenkarten.

Zu den **Sammeltechniken** gehören

- Kartenabfrage und
- Zurufabfrage.

Zu den **Bearbeitungstechniken** gehören

- Themenspeicher,
- Szenario und
- Maßnahmenplan.

Zu den **Interventionstechniken** gehören

- Einpunktfrage und
- Blitzlicht.

In den nachfolgenden Abschnitten werden diese Techniken kurz dargestellt.

5.1 Gruppenspiegel

Der Gruppenspiegel ist ein Plakat, das alle Teilnehmer mit Namen und weiteren Angaben enthält. Der Gruppenspiegel soll die für eine Gruppe wesentlichen Informationen

über die anderen Teilnehmer widerspiegeln. Jeder Teilnehmer schreibt dabei seine eigenen Informationen selbst in den Gruppenspiegel, der in zwei Varianten möglich ist:

- A: Jeder Teilnehmer schreibt seine Informationen direkt auf das Plakat.
- B: Jeder Teilnehmer schreibt seine Informationen auf Karten, die dann an das Plakat angebracht werden.

In den Gruppenspiegel können folgende Informationen eingetragen werden:

- Name, Vorname,
- Firma, Abteilung, Funktion,
- wie der Teilnehmer hier genannt werden möchte,
- Erwartungen, Befürchtungen,
- Bild, Symbol, Sprichwort für die Rolle in der Gruppe,
- Sternkreiszeichen,
- was hier passieren/nicht passieren sollte,
- was der Teilnehmer noch sagen möchte.

Der Gruppenspiegel sollte nicht mehr als fünf Spalten haben. Er wird in der Einstimmphase eingesetzt, wenn sich die Teilnehmer noch nicht kennen. Er sollte während der gesamten Dauer der Veranstaltung im Raum hängen bleiben. Mit ihm soll erreicht werden, dass sich die Teilnehmer mit den anderen Gruppenmitgliedern bekannt machen und dass die wesentlichen Informationen für alle Teilnehmer verfügbar sind. Die Vorgehensweise beim Einsatz der Technik ist:

1. Festlegen, welche Informationen über sich die Mitglieder der Gruppe gegenseitig zu Beginn der Besprechung miteinander austauschen sollten.
2. Formulieren der Fragestellungen für die Teilnehmer.
3. Vorbereiten des Plakates.
4. Ausfüllen des Gruppenspiegels durch die Teilnehmer.
5. Durchführung einer Vorstellungsrunde, bei der die Teilnehmer kurz ihre Eintragungen im Gruppenspiegel erläutern. Die Teilnehmer können sich dabei vor dem Gruppenspiegel oder vom Platz aus vorstellen.

5.2 Visitenkarten

Die Teilnehmer werden gebeten, auf einem Plakat sich selbst darzustellen, das sie dann anschließend vor den anderen Mitgliedern der Gruppe präsentieren. Die Themen für das Plakat werden beispielhaft vorgegeben. Dies stellt sicher, dass die für die Gruppe wichtigen Informationen über jeden Teilnehmer auch mitgeteilt werden. Mögliche Themen für das Plakat sind:

- Name, Vorname, Firma, Abteilung, Funktion,
- wie der Teilnehmer hier genannt werden möchte,
- Lebensstationen,
- Erwartungen, Befürchtungen, Stellung in der Geschwisterreihe,
- als wär's ein Bild von ihm,
- Sternkreiszeichen,

- was hier passieren/nicht passieren sollte,
- was bisher geschah,
- sein Interesse, seine Erwartungen und was der Teilnehmer noch sagen möchte,

Die Visitenkartentechnik wird eingesetzt, wenn sich die Teilnehmer noch nicht sehr gut kennen und über einen längeren Zeitraum zusammenarbeiten sollten. Mit ihr wird erreicht, dass die Teilnehmer sich ausführlich der Gruppe präsentieren können und ein Plakat zu jedem Teilnehmer vorhanden ist, Die Vorgehensweise beim Einsatz dieser Technik ist:

1. Festlegen, in welcher Form die Teilnehmer die Visitenkarte gestalten sollen.
2. Plakat zur Einführung der Technik für die Teilnehmer entwerfen.
3. Teilnehmer bitten, eine Visitenkarte zu entwerfen; dafür sollten sie etwas 15 bis 20 Minuten Zeit bekommen.
4. Die Teilnehmer bitten, einzeln ihre Visitenkarte vor dem Plenum vorzustellen.

Bei Gruppen, in welchen sich die einzelnen Teilnehmer nicht kennen, ist es zweckmäßig Namenschilder zu verwenden. Diese sollten vor dem Sitzplatz vorhanden sein. Zur persönlichen Kennzeichnung eignet sich auch recht einfach Kreppband.

5.3 Kartenabfrage

Bei der Kartenabfrage werden Themen, Probleme und Stichworte zu einer Fragestellung gesammelt.

Eine solche Fragestellung kann sein: „Worüber müssen wir unbedingt in dieser Situation sprechen?“ oder „Was gefällt/stört Sie an....?“ Die Frage kann auch als unfertiger Satz gestellt werden. „Wenn ich an die jetzige Situation denke, dann...“. Dabei schreiben die Teilnehmer die Themen, Probleme und Stichworte selbst auf die Karte. Sie sollten dazu soviel Zeit haben, wie sie benötigen, um die Karten mit ihren Themen zu beschreiben, Anschließend werden die Karten eingesammelt. Der Moderator hängt die Karten an eine Pinnwand und ordnet die thematisch zusammengehörigen Karten. Die Platzierung (Anordnung) der Karten wird jedoch von den Teilnehmern bestimmt. Für jede der so entstandenen Spalten wird von den Teilnehmern eine Überschrift gesucht. Die Vorgehensweise bei dem Einsatz der Technik ist:

1. Frage formulieren. Dabei ist darauf zu achten, dass die Frage eine möglichst große Vielfalt an Antworten zulässt.
2. Plakat vorbereiten.
3. Karten und Stifte an die Teilnehmer austeilen. (Die Stifte sollten eine breite Filzkante haben, damit die Teilnehmer groß schreiben können.)
4. Die Teilnehmer bitten, ihre Antworten in Stichworten auf die Karte zu schreiben, Dabei den Hinweis geben, dass sie für jedes Stichwort nur eine Karte benutzen und höchstens drei Zeilen auf eine Karte schreiben sollen.
5. Den Teilnehmern etwa 15 Minuten Gelegenheit geben, ihre Antworten auf die Karten zu schreiben.
6. Die Karten von den Teilnehmern einsammeln und darauf hinweisen, dass weitere Karten auch noch später nachgereicht werden können.

7. Die Karten an die Pinnwand hängen. Dabei bei jeder Karte die Teilnehmer Fragen, ob sie zur gleichen Themengruppe gehört oder zu einer anderen. Beim Anhängen der Karten darauf achten, dass jede Karte berücksichtigt wird.
8. Wenn alle Karten aufgehängt sind, die Teilnehmer bitten, für jede Spalte eine Überschrift zu finden. Die Überschriften auf gesonderte (farbige) Karten schreiben und über die Spalten schreiben.
9. Die Spalten mit einem Rand versehen, damit sie optisch besser erkannt werden können.

5.4 Zuruffrage

Bei einer Zuruffrage werden Themen, Probleme und Stichworte zu einer Fragestellung gesammelt. Eine solche Fragestellung kann sein: „Worüber müssen wir unbedingt in dieser Situation sprechen?“ Die Teilnehmer nennen die Antworten auf die Frage, und der Moderator schreibt sie mit. Er sollte die Antworten so aufschreiben, wie sie von den Teilnehmern genannt werden, und sie nicht umformulieren. Die Frage wird in eine „Wolke“ geschrieben. Zur besseren Lesbarkeit wird das Plakat in zwei Spalten geteilt. Die Vorgehensweise beim Einsatz der Technik ist:

1. Frage formulieren.
2. Plakat mit der Frage vorbereiten.
3. Teilnehmer bitten, die Antworten zu nennen und diese dann auf dem Plakat mitzuschreiben. Die Antworten können auch auf Karten mitgeschrieben werden.
4. Die Teilnehmer bitten, aus den mitgeschriebenen Antworten Themen zu finden.

5.5 Themenspeicher

Die zu ermittelnden Themen werden durch eine Kartenabfrage oder durch Zuruffragen auf ein Plakat übertragen. Die Karten mit den Themen werden in die Zeilen übertragen. Danach werden Fragen nach der Gewichtung der Themen gestellt. Beispielsweise „Mit welchem Thema will ich beginnen?“ oder „Was interessiert mich jetzt am meisten?“ Jeder Teilnehmer erhält Klebepunkte, deren Anzahl sich nach der Anzahl der auszuwählenden Themen richtet. Allerdings sollten es nur halb so viele Klebepunkte sein wie Themen. Ein Erfahrungswert besagt, dass die Reihung der Themen am besten zustande kommt, wenn die Teilnehmer etwa halb so viele Klebepunkte wie Themen erhalten. Bekommen sie zu viele Punkte, ist die Gewichtung nicht deutlich, erhalten sie zu wenig, erhalten nicht alle Themen Punkte. Jeder Teilnehmer klebt nur seine Klebepunkte zu den Themen, die er nach der vorgegebenen Fragestellung ausgewählt hat. Dabei kann er auch mehrere Punkte zu einem Thema kleben. Die Punkte werden anschließend zusammgezählt. Die Rangfolge wird nach der Höhe der Punktzahl verteilt. Die höchste Punktzahl erhält den ersten Rang. Die Vorgehensweise beim Einsatz der Technik ist:

1. Plakat für den Themenspeicher vorbereiten.
2. Auswahlfrage für die Themen formulieren und auf eine Karte schreiben.
3. Die Themen aus der Kartenabfrage und der Zuruffrage in den Themenspeicher übertragen.
4. Den Teilnehmern die Auswahlfrage nennen.

5. Die Klebepunkte an die Teilnehmer verteilen und sie bitten, ihre Punkte in die Punktespalte des Themenspeichers zu kleben.
6. Punkte auszählen und eine Rangfolge festlegen

5.6 Szenario

Mit einem Szenario wird ein Thema unter verschiedenen Gesichtspunkten betrachtet, beispielsweise kann das Thema Neuorganisation des Bereichs „XY“ unter den Aspekten Ist-Organisation, Soll-Organisation oder mögliche Widerstände gegen die Soll-Organisation betrachtet werden. Mit dem Szenario werden die Teilnehmer dahin geführt, eine Fragestellung oder ein Thema unter vorgegebenen Aspekten zu betrachten. Damit wird die Diskussion in der Gruppe systematisiert. Wird ein Szenario in Kleingruppenarbeit erstellt, sollte das Plakat immer ein Feld für die Reaktionen des Plenums haben. Für bestimmte, immer wiederkehrende Fragestellungen können feste Szenarien nützlich sein. Die Vorgehensweise beim Einsatz dieser Technik ist:

1. Fragen für die Felder des Szenarios formulieren.
2. Plakat für die Teilnehmer vorbereiten.
3. Kleingruppen für die Bearbeitung des Szenarios bilden.
4. Den Kleingruppen Gelegenheit geben, die Szenarien zu bearbeiten.
5. Die Kleingruppen bitten, ihre Ergebnisse vor dem Plenum zu präsentieren.
6. Vorschläge des Plenums zu den Kleingruppenergebnissen in den Plakaten ergänzen.
7. Ergebnisse der Kleingruppenarbeit zusammentragen oder gegebenenfalls den Kleingruppen Gelegenheit geben, ihre Ergebnisse zu überarbeiten.

Die Voraussetzungen zur Kleingruppenarbeit und Arbeit im Plenum müssen im voraus geschaffen sein.

5.7 Maßnahmenplan

Ein Maßnahmenplan ist ein Plakat, auf dem alle nach der Besprechung durchzuführenden Aktivitäten aufgelistet sind. Die Liste enthält auch Angaben darüber, wer die Aufgabe bis zu welchem Zeitpunkt erledigen soll. Die Maßnahmenplanung muss so vorgenommen werden, dass die Teilnehmer, welche eine Aufgabe übernommen haben, diese auch tatsächlich durchführen können. Wenn dies, nicht möglich ist, muss die Aufgabe genauer bezeichnet werden. In den Maßnahmenplan dürfen nur Aufgaben aufgenommen werden, die auch von einem Teilnehmer erledigt werden. Aufgaben, für deren Erledigung sich niemand findet müssen aus dem Maßnahmenplan gestrichen und in einen Problemspeicher übertragen werden. Die Vorgehensweise beim Einsatz der Technik ist:

1. Plakat für den Maßnahmenplan vorbereiten.
2. Die Teilnehmer bitten, Aktivitäten zur Umsetzung der erarbeiteten Lösung zu formulieren.
3. Aktivitäten und Bearbeiter in den Maßnahmenplan eintragen. Darauf achten, dass nur Aktivitäten eingetragen werden, für die es auch Bearbeiter gibt. Sollte sich für eine Aktivität kein Bearbeiter finden, muss diese aus der Liste gestrichen werden.

5.8 Einpunktfrage

Bei Einpunktfragen wird eine Frage auf ein Flip-Chart oder eine Pinnwand geschrieben und dazu Extremantworten formuliert. Beispielsweise „Wie geht es Ihnen jetzt?“ Die Extremantworten dazu lauten: „Mir geht es schlecht“ oder „Mir geht es ausgezeichnet“ Die Teilnehmer bekommen einen Klebepunkt. Diesen sollen sie an die Stelle zwischen die Extremantworten kleben, die ihrer Antwort entspricht, d. h. wenn es einem Teilnehmer gut geht, wird er der Punkt in die Nähe der Antwortvorgabe „ausgezeichnet“ kleben. Die Stellung der Punkte auf der Skala ist nicht genau bestimmt. Deshalb kann jeder Teilnehmer erläutern, warum er den Punkt auf eine bestimmte Stelle geklebt hat. Einpunktfragen dürfen auf keinen Fall dazu benutzt werden, daraus ein allgemeines Stimmungsbild abzuleiten. Selbst, wenn sich viele Punkte an einer Stelle befinden kann daraus nicht abgeleitet werden, dass sie aus dem gleichen Motiv an diese Stelle geklebt wurden. Jeder Teilnehmer erhält Gelegenheit, zur Verteilung der Punkte Stellung zu nehmen und seine Punkte zu erläutern. Die Antworten können mitgeschrieben werden. Die Vorgehensweise beim Einsatz der Technik ist:

1. Festlegen, welche Informationen erfragt werden soll.
2. Plakat vorbereiten.
3. Den Teilnehmern jeweils einen Punkt aushändigen.
4. Die Teilnehmer bitten, ihren Punkt auf das Plakat zu kleben
5. Die Teilnehmer bitten, das Gesamtbild und ihren Punkt zu erläutern. Es besteht für die Teilnehmer jedoch kein Zwang, dies auch zu tun.

5.9 Blitzlicht

Ein Blitzlicht ist eine kurze Fragerunde, in der jeder Teilnehmer zu einer Frage oder Situation Stellung nimmt. Dabei soll keine Diskussion aufkommen, sondern mit den Antworten soll die persönliche Sicht eines jeden Teilnehmers deutlich gemacht werden. Jeder Teilnehmer muss das sagen können, was ihn bewegt. Die Vorgehensweise beim Einsatz der Technik ist:

1. Festlegen, welche Informationen erfragt werden sollen.
2. Fragen auf einem Plakat visualisieren.
3. Teilnehmern die Gelegenheit geben, nacheinander die Fragen zu beantworten.

6 Arbeitsmaterial

Für Besprechungen, in denen Moderationstechniken eingesetzt werden sollen, wird folgendes Arbeitsmaterial benötigt:

- Pinnwände, Moderationswände (leicht beweglich, freistehend) 0,25 je Teilnehmer
- Flip-Charts 0,2 je Teilnehmer
- Pinnwandpapier, braun oder weiß 2 je Teilnehmer
- Karten (helle Farben, verschiedene Größen) 20 je Teilnehmer
- Scheiben (helle Farben, verschiedenen Größen) 2 je Teilnehmer
- Steifen für Überschriften (helle Farben) 1 pro Farbe
- Wolken (weiß mit rotem Rand) 5
- Filzschreiber mit abgeschrägten Kanten, mittlere Größe 1 je Farbe
- Filzschreiber mit abgeschrägten Kanten, groß 2 je Moderator
- Filzschreiber normal 1 je Teilnehmer
- Pinnwandnadeln 100 Stück
- Klebepunkte (verschiedenen Farben) 20 je Teilnehmer
- Klebestifte 2
- Papierscheren 1
- Kreppband 1 Rolle

Die bei der Moderation erstellten Plakate können auch als Protokoll der Besprechung verwendet werden. Zur Erstellung des Protokolls werden die Plakate abfotografiert. Dazu gibt es spezielle Pinnwandkopierer, welche Fotokopien von der Pinnwand im Format DIN A4 erstellen.

7 Checkliste für das Vorbereiten einer Moderation

Die Vorbereitung eines Moderationsablaufs wird wesentlich erleichtert, wenn sich die Moderatoren schon im Vorfeld folgende Fragen stellen:

1. Woher kommt die Zielgruppe?
Was tut sie?
2. Wie ist die Zielgruppe zusammengesetzt?
hierarchisch,
funktional,
nach Art der Tätigkeit,
nach Lage der Interessen?
3. Was wollen die einzelnen Teilnehmer erreichen?
Ziele der Sitzung,
Absichten,
Erwartungen?
4. Welchen Wissensstand haben die Teilnehmer?
Vorwissen über die Problemstellung,
Kenntnis der Hintergründe,
Fachwissen?
5. Welche Konflikte können auftreten?
persönlicher,
sachlicher Art,
Intensität?
6. Was kann/soll nach der Moderation erfolgen?
Veränderung in der Organisationsstruktur?
Energie und Engagement für die Durchführung von Lösungen?
Verfügt die Gruppe über die notwendige Entscheidungskompetenz?
7. Welche Rahmenbedingungen stehen schon fest?
Veranstaltungsort,
Inhalt der Einladungen,
Entscheidungsspielraum der Gruppe,
Entscheidungsspielraum der Moderatoren?
8. Wer hat die Moderatoren beauftragt?
Belastungen und Unterstützungen durch den Auftraggeber
Interesse des Auftraggebers
9. Welche Erfahrungen haben die Teilnehmer mit der Moderationsmethode?
Sind alles Neulinge?
Sind bereits Erfahrungen vorhanden?
Hat die Gruppe bereits andere Moderatoren erlebt?
Wie war deren Stil zu moderieren?