

Moderation

1 Was ist Moderation

Moderation ist eine Form der Gesprächsleitung und eine Methode, die Arbeit von Gruppen und Teams zu erleichtern und effizienter zu gestalten.

Die Moderation hilft,

- ein Thema, ein Problem oder eine Aufgabe auf die Inhalte konzentriert, zielgerichtet und effizienter zu bearbeiten,
- die Beteiligten aktiv und eigenverantwortlich am Arbeitsprozess teilnehmen zu lassen,
- den Umgang untereinander möglichst störungsfrei zu gestalten.

Voraussetzungen

Im Mittelpunkt einer Moderation stehen die Kompetenz der Teilnehmer/-innen, das Thema und das Ziel der Arbeitssitzung.

Der Moderator, die Moderatorin

- ist inhaltlich unparteilich und distanziert,
- zeigt sich in Bezug auf Personen neutral,
- übernimmt die Verantwortung für den Sitzungsablauf und den Einsatz von geeigneten Methoden.

2 Hinweise zu Grundhaltungen und Verhaltensweisen

Inhaltliche Unparteilichkeit

- Die Moderatorin, der Moderator nimmt inhaltlich eine fragende Haltung ein und keine behauptende.
- Inhaltliche Beiträge aus der Gruppe werden von ihr/ihm nicht bewertet. Es gibt für sie/ihn inhaltlich kein "richtig" oder "falsch".
- Durch Fragen öffnet und aktiviert sie/er die Gruppe für den Gedankenaustausch untereinander.
- Sie/er hat ständig das Ziel der Sitzung oder einzelner Phasen im Auge und signalisiert der Gruppe Abweichungen vom Weg zur Zielerreichung.

Neutralität gegenüber Personen

- Die Moderatorin, der Moderator nimmt alle TeilnehmerInnen ernst.
- Sie / er zeigt allen gegenüber die gleiche Wertschätzung, bevorzugt und benachteiligt niemanden.
- Er/sie achtet darauf, dass alle ihre Meinungen, Ideen und Ansichten vertreten können.
- Sie/er sorgt dafür, dass auch die eher Ruhigen und Schweigsamen Gelegenheit erhalten, am Arbeitsprozess aktiv teilzunehmen.
- Sie/er hört überwiegend zu und spricht selbst wenig.
- Er wiederholt für die Teilnehmer das, was gerade an Äusserungen, Themen, Meinungen in der Gruppe existiert, immer dann, wenn er dadurch den Arbeitsprozess erleichtern transparent machen oder vorantreiben kann.

Verantwortung für Ablauf und Methoden

- Die Moderatorin, der Moderator bereitet sich vor.
- Sie/er bietet für die Sitzung eine Struktur an.
- Sie/er bietet konkrete Arbeitsschritte und dazugehörige Arbeitsverfahren an.
- Sie/er visualisiert, visualisiert, visualisiert.

3 Grundregeln für das Verhalten des Moderators in moderierten Gesprächen (Bsp.: Zischtigsklub)

Fasse Dich kurz

Warum?

- um Monologe zu verhindern,
- damit möglichst viele bzw. alle mitreden,
- um übermässige Selbstdarstellungen zu vermeiden.

Wie?

- durch Festlegung der Redezeit,
- durch Selbstbegrenzung,
- durch mehr fragen als sagen.

Möglichst alle beteiligen

Warum?

- um Teilnehmer zu aktivieren,
- Meinungsspektren sichtbar zu machen,
- gemeinsame Arbeit zu dokumentieren.

Wie?

- problematisieren,
- provozieren,
- Teilnehmer auf Erfahrungen ansprechen.

Die Meinungen möglichst vieler in der Gruppe erfassen

Warum?

- um Tendenzen und Schwerpunkte in der Gruppe zu erfahren,
- die Gruppenmeinung sichtbar zu machen,
- die Stimmung der Gruppe zu kennen,
- alle Gruppenmitglieder zu beteiligen.

Wie?

- durch Meinungs- und Erfahrungsabfrage,
- durch Bewerten von Listen,
- mit Hilfe der Kärtchen-Methode (Metaplan).

Lachen ermöglichen

Warum?

- um lockere Gruppenstimmung zu erzeugen,
- um Lernfähigkeit und die Gruppenbeziehungen zu steigern,
- das Gespräch zu fördern.

Wie?

- durch lockere Art zu führen,
- humorvolle Einwürfe,
- Freundlichkeit, Höflichkeit.

Mehr fragen als Redebeiträge liefern

Warum?

- um das Gespräch zu aktivieren,
- um Beteiligungs- und Lerngelegenheiten zu schaffen,
- um mit Fragen zu führen.

Gespräch offen halten, nicht killen

Warum?

- Gedanken- und Erfahrungsaustausch zu fördern,
- Lern-, Entfaltungs- und Interaktionsmöglichkeiten zu schaffen,
- gutes Beziehungsklima zu fördern.

Wie?

- nicht von Oben-herab-Kommunikation praktizieren,
- offen sein für Gegenargumente, Meinung eines anderen - auch wenn sie der eigenen entgegensteht - gelten lassen,
- verständnisvoll antworten,
- Killerphrasen unterlassen.

Killerphrasen

Dazu fehlt Ihnen die Erfahrung.

Das schaffen Sie doch nicht.

Das haben wir schon immer so gemacht, das bleibt auch so.

Das können Sie ja gar nicht wissen.

Bei uns nicht.

Das ist nichts Neues, was soll das.

Das verstösst gegen unsere Grundsätze.

Sind Sie erst mal so lange hier im Betrieb.

Das ist nicht machbar.

Das ist nicht erlaubt.

Dafür haben wir keine Zeit.

Das will keiner.

4 Hinweise zur Planung

Gesprächsphasen (I - D - E)

Zur Planung einer sach- oder problemorientierten Gesprächsrunde gibt es ein einfaches, aber nützliches Hilfsmittel: Das Schema „I-D-E“ bez. „**Information - Diskussion - Entscheidung**“. Das Schema bezeichnet grundsätzliche Gesprächsziele und -formen und damit auch Gesprächsphasen.

Bei der Vorbereitung und Leitung von moderierten Gesprächen beachten,

- dass die Phasen nicht vermischt werden dürfen,
- dass jede Phase explizit eingeleitet und abgeschlossen werden sollte,
- für jede Phasen abklären, was möglich ist, was nicht, welche „Gefahren lauern“,
- dass Diskussionen inhaltliche Zielvorgaben brauchen (Warum diskutieren wir das jetzt?),
- dass ein Entscheid auch in seiner Verschiebung liegen kann, dass aber auch dies entschieden werden muss.

I - Informieren

Wer informiert worüber?

Welche Arten von Information brauchen wir - Welche nicht?

Welche Information soll wann gebracht, gesammelt werden?

Wie sammle ich die Informationen?

Wie verarbeite ich sie weiter? Mit welchem Ziel?

D - Diskutieren

Worüber? / Worüber nicht? (Was kann man überhaupt diskutieren?)

Mit welchen Fragestellungen starte ich die Diskussion?

Was soll die Diskussion bringen?

Meinungen, Aspekte (Erhebung, Vernehmlassung)
Interessen und Interessenunterschiede
Einstellungen, Grundhaltungen
Entscheidungsgrundlagen

Wie schliesse ich die Diskussion ab?

Wie halte ich die Ergebnisse der Diskussion fest?

E - Entscheiden

Was soll entschieden werden?

Was kann überhaupt unter welchen Umständen entschieden werden?

Wie soll die Entscheidung gefällt werden?

Welche Grundlagen sind notwendig für die Entscheidung?

Wie wird die Entscheidung festgehalten?

Was soll nach der Entscheidung geschehen?

Welche Abmachungen sind nach der Entscheidung nötig?

Wie kontrolliert wer die Umsetzung der Abmachungen?

Ziele

- Was soll / will die Gruppe am Ende der Sitzung im Bezug auf das Thema erreicht haben?
- Wie soll das Ergebnis (des bisher Erreichten) aussehen?
Formulierungen, grafische Darstellungen, Aufträge, Vereinbarungen, ...?
- Welche Art von Ergebnis streben wir an?
 - Sammlung:
Sollen Informationen, Ideen, Vorschläge **gesammelt** werden?
 - Bearbeitung:
Sollen Informationen, Ideen, Vorschläge **in einer bestimmten Form bearbeitet** werden?
-> In welcher Form?
 - Massnahmen:
Sollen **Lösungsvorschläge, Massnahmen, Vorgehensweisen** entwickelt werden?
 - Entscheid:
Sollen **konkrete Entscheidungen** gefällt werden?
- Was soll nach der Sitzung weiter passieren?
Gibt es Abmachungen, Vereinbarungen über bestimmte Folge-Tätigkeiten der Teilnehmer?

5 Noch einmal: Vorbereitung und Planung

Wer eine moderierte Veranstaltung plant, plant die Arbeitsschritte (Phasen) einer moderierten Veranstaltung vom angestrebten Ergebnis her.

D.h.:

- Die Moderatorin / der Moderator bestimmt zunächst das Ziel der Veranstaltung.
- Das Ziel sollte Resultate, Vereinbarungen oder Controlling-Elemente enthalten, die verbindlich über die Veranstaltung hinausweisen.
- Ist das Ziel klar, gilt es, die „Wege“, die zu diesem Ziel führen, zu erkennen.
- Die Moderatorin / der Moderator wählt dann einen der „Wege“, die für eine Moderation am geeignetsten erscheinen.

Ob ein „Weg“ geeignet ist hängt von den folgenden Prinzipien ab:

- Der Weg sollte über eine logische/sinnvolle Abfolge von Stationen verfügen.
- Diese Stationen sollten als Arbeitsschritte definiert werden können und klar in „Informations-, Diskussions- und Entscheidungs-Phase“ unterschieden sein.
- In solche Stationen können Arbeitsphasen eingeplant werden, bei denen die Tn selbst aktiv werden.
- In den Arbeitsphasen sollten Wissen und Können der Tn inhaltlich und zeitlich optimal zum Zug kommen können.
- Die Arbeitsphasen sollten auf erreichbare Resultate hin angelegt sein.
- Die Resultate der Arbeitsphasen sollten sinnvoll erfasst werden können und in den nächsten Arbeitsschritt führen.
- Die Resultate der letzten Arbeitsphase sollten direkt auf das Ziel führen.

Grundsätze für die Vorbereitung von Arbeitsphasen

- Welche Zwischenresultate können von Tn selbständig in Arbeitsphasen erarbeitet werden?
- Welche Formen gibt es, um die Arbeitsresultate zu erfassen und auszuwerten? Welche sind optimal?
- Wieviel Zeit braucht die Arbeit der Tn?
- Wieviel Zeit braucht die Auswertung
- Welcher Arbeitsschritt folgt nach der Auswertung?
- Welche Zwischenresultate und welches Endresultat kann ich erreichen?

6 Instrumente und Methoden der Moderation

Kategorien

Kategorien zur Unterscheidung von Gesprächsbeiträgen nach formalen Kriterien oder nach Kriterien von Kommunikationsebenen.

Formale Kriterien:

Über-, Neben- und Unterordnung

- Was wird angesprochen?
 - das Übergeordnete, Allgemeine, das grundsätzliche Ziel usw.
 - etwas, das nur indirekt mit dem Thema zu tun hat (Abschweifer, Assoziationen usw.)
 - das Untergeordnete, das Detail, ein Partikularziel usw.

Bezugsebenen

- Auf was bezieht sich die Person, was spricht sie an?
 - auf einen Inhalt, eine Sache usw.
 - auf die Form einer Sache (juristische Form, Gestaltung, Ablauf usw.)
 - auf eine Person (das Gegenüber, einen Täter/eine Täterin, eine betroffene Person usw.)

sachinterne Ebenen

- Welche Aspekte der Sache werden hervorgehoben?
 - Vorteile - Nachteile
 - Welche historische Dimensionen werden dargestellt?
vergangene - gegenwärtige - mögliche/zukünftige
 - Worauf innerhalb des Ursache-Wirkungszusammenhang wird Gewicht gelegt?
auf Ursachen, Gründe - auf Wirkungen, Auswirkungen, Folgen

Kriterien basierend auf Kommunikationsebenen:

Argumentationsebenen

- Was wird beim Gegenüber im Zusammenhang mit dem Thema angesprochen?
 - Emotionen (Hoffnungen, Ängste usw.)
 - moralisch-ethische Grundhaltungen (Konventionen, Prinzipien, Glaubensgrundsätze usw.)
 - rationale Sichtweisen (Zusammenhänge, Logik usw.)

Die vier Kommunikationsebenen nach Schulz von Thun

- Welches "Ohr" überwiegt?
 - Sache / Inhalt
 - Appell
 - Beziehungsdefinition
 - Selbstoffenbarung

(Achtung: Hier ist Interpretation notwendig. Interpretationen sind zunächst nie wahr, sondern höchstens wahrscheinlich.)

Fragen

Fragen gehören zu den wichtigen Instrumenten einer Moderatorin/eines Moderators.
Fragen mobilisieren und aktivieren das Gegenüber.

Je nach Art und Form der Fragestellung leisten sie unterschiedliches:

- Geschlossene Fragen zielen auf Ja- /Nein-Antworten.
- Kanalisierende Fragen zielen auf thematisch eingeschränkte Antworten.
- Offene Fragen zielen auf weite, ausführliche Antworten

Für Moderatoren, Leiter und andere gilt:

Frage nichts, was Du nicht wissen willst!

Mit anderen Worten: Fragen sollten überlegt und allenfalls vorbereitet sein. Sie sollten so formuliert sein, dass sie "nützliche" Antworten provozieren.

Vorbereitung von Fragen:

- Welche Arten von Antworten brauche ich?
- Wozu brauche ich solche Antworten?
- Was mache ich mit den Antworten?

Visualisierung zum Erfassen und Aufbereiten von Inhalten / Themen

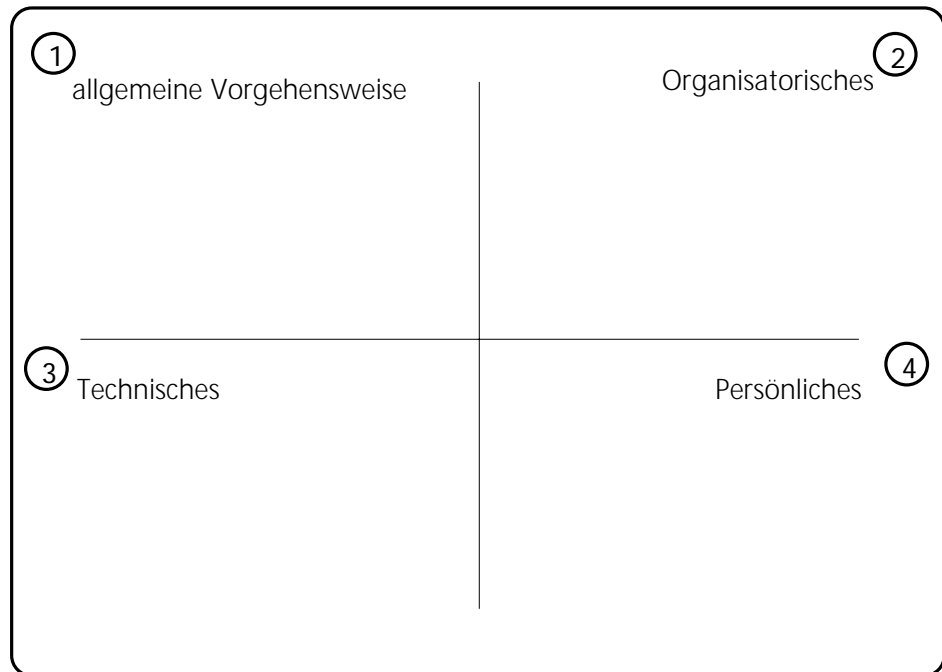
Die unten präsentierten Formen können auch auf Flip-Chart oder Overhead-Projektor verwendet werden. Dann ist allerdings die Weiterbearbeitung durch die Gruppenmitglieder nur eingeschränkt möglich.

Es handelt sich hier um Beispiele, die nach Bedarf verändert, angepasst, kombiniert werden können.

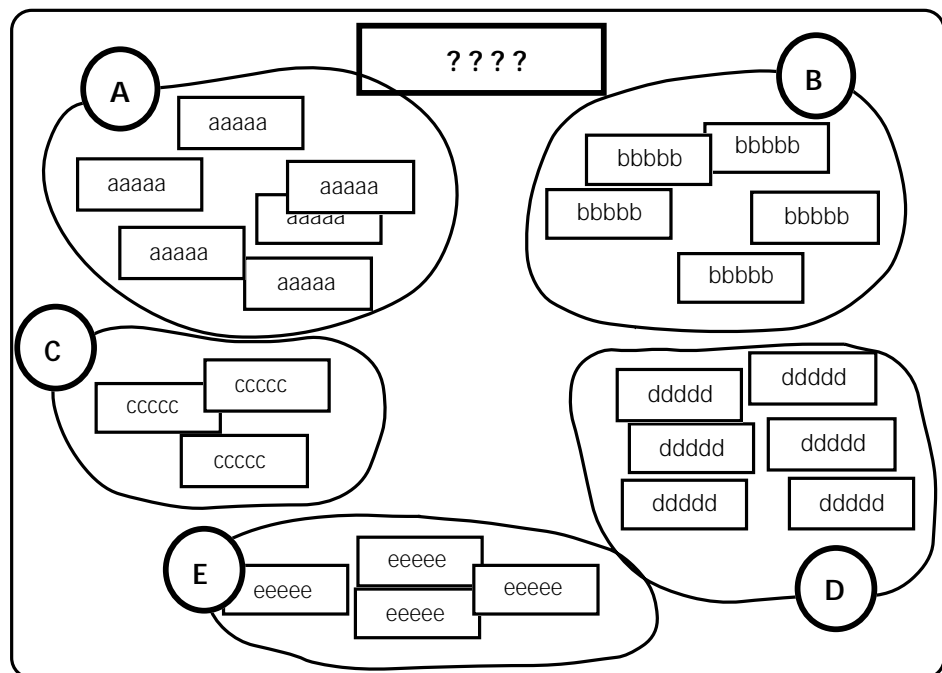
Liste

- aaaaaaa
- bbbbbb
- cccccc
- ddddd
-

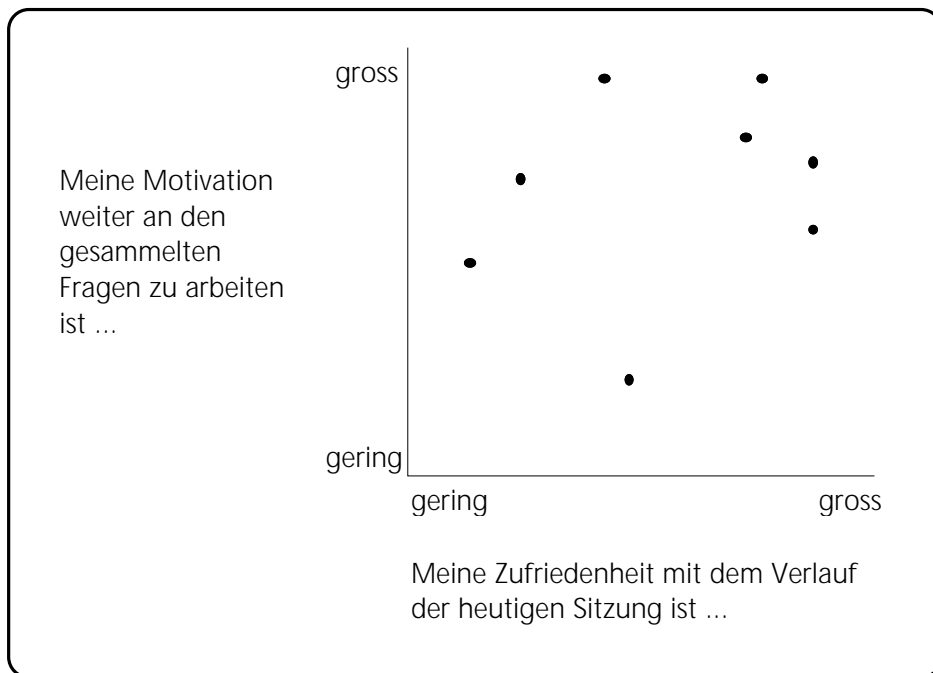
Themenfelder



Cluster (Haufen/Klumpen)



Raster/Diagramm



Matrix

Qualitäten \ Sache	g g g g g	k f k f k f	b f b f b f	a b a b a b	p s p s p s	l m l m l m	u v u v u v	z t z t z t	x e x e x e
AAAAAAA	X			X	X				
BBBBBBB			X	X				X	X
CCCCCCC	X	X				X			X
DDDDDDD		X		X		X	X		
EEEEEEEE	X			X	X	X		X	

Informationen sammeln

Ein Problem bei der Moderation ist, möglichst schnell zu möglichst viel exakter Information zu gelangen. Diese Information sollte jedoch rasch und effizient bearbeitbar sein.

Klare Fragestellungen bei der Erhebung von Information erleichtert dies. Die in der Folge dargestellten gebräuchlichen Methoden helfen zusätzlich.

Punkt-Abfrage

(Bewertung/Gewichtung)

Jedes Mitglied erhält einen oder mehrere (jedenfalls gleich viele) Klebepunkte. Diese werden dann auf eine thematisch gegliederte Darstellung geklebt. Daraus ergibt sich eine Gewichtung bzw. Bewertung von Inhalten.

Die Anwendungsmöglichkeiten reichen vom Stimmungsbarometer bis zum Auswahlverfahren.

Beachten:

Da nicht alle Beteiligten gleichzeitig ihr Punkte kleben können, kann es zu Beeinflussung durch schon geklebte Punkte kommen.

Abhilfemöglichkeit:

Die Beteiligten bezeichnen ihre Punkte im voraus mit einem entsprechenden Symbol. Dieses kann beispielsweise einer Skalierung auf der Darstellung entsprechen.

Brainstorming

(Ideen sammeln/Kreativität und Innovation fördern)

Auf eine offene bzw. kanalisierende Frage hin rufen die Mitglieder einer Gruppe Antworten (Ideen, Gedankensplitter usw.) in die Runde. Sie lassen sich von den Ideen der andern anregen. Es geht dabei zunächst nur um die Vielfalt und die Menge.

Es geht beim Brainstorming nicht um Korrektheit und Machbarkeit. Unkonventionelle oder "verrückte" Ideen sind durchaus erwünscht, da sie zu weiteren Assoziationen führen können.

Die Anwendungsmöglichkeiten liegen v.a. im Bereich von Ideensammlungen.

Beachten:

Das Brainstorming ist im allgemeinen kurz und intensiv. Das Protokollieren kann daher Schwierigkeiten bereiten.

Zusätzliche Protokollanten oder ein mitlaufendes Tonbandgerät kann da Abhilfe schaffen.

Während eines Brainstormings wird nicht diskutiert!

Kärtchen-Abfrage

(Informationen, Ideen, Meinungen, Vorschläge sammeln und sortieren)

Auf eine offene bzw. kanalisierende Frage hin schreiben die Mitglieder einer Gruppe Antworten auf eine oder mehrere Karten. Nach einer gewissen Zeit sammelt der Moderator, die Moderatorin die Karten ein. Sie werden dann im allgemeinen an eine Pinwand gepinnt.

Es gibt unterschiedliche, Wege wie das zu geschehen hat. Einige Beispiele:

- Die Karten können ungeordnet und ohne jegliche Äusserung der Moderatorin, des Moderators angepinnt werden. Es ist dann die Aufgabe der Mitglieder die Karten zu ordnen.
- Der Moderator, die Moderatorin liest jedes Kärtchen kommentarlos vor. Er/sie ordnet es vorbereiteten Feldern zu bzw. lässt die Gruppe entscheiden, in welches Feld es gehört.
- Der Moderator, die Moderatorin liest jedes Kärtchen kommentarlos vor. Er/sie kreiert allein oder mit Unterstützung der Gruppe geeignete Felder.

Hinweise:

Es kann Sinn machen, mit unterschiedlich farbigen Kärtchen zu arbeiten. Da bei entsprechen die Farben bestimmten Aspekten der Fragestellung.

Das Sammeln und Ordnen der Kärtchen braucht manchmal zuviel Zeit. Dem kann man vorbeugen, indem die Zahl der Kärtchen beschränkt wird.

Bei grösseren Gruppen kann dem Einsammeln auch eine kurze Kleingruppenarbeit vorausgehen. Die Kleingruppe kann dann eine Vorordnung der Kärtchen und allenfalls eine Vorgewichtung vornehmen (drei gleiche Kärtchen ergeben dann ein Kärtchen mit zwei Klebepunkten).

Kleingruppen-Arbeit

(Bearbeitung von Teilthemen, Teilbereichen, unterschiedlichen Aspekten)

Grössere Arbeitsgruppen können für die Bearbeitung spezifischer Arbeitsschritte zu gross, d.h. zu träge sein. Manche Arbeitsschritte belasten die Grossgruppe auch aus gruppendynamischen Gründen zu stark.

Solche Arbeitsschritte können in Kleingruppen "ausgelagert" werden.

Hinweise:

Der Auftrag an Kleingruppen sollte klar umrissen und zeitlich limitiert sein.

Die Kleingruppen können an unterschiedlichen Themen oder alle am selben Thema arbeiten.

Unterschiedliche Positionen in der Kleingruppe sollen der Grossgruppe bekanntgemacht werden.

Die Resultate müssen im Plenum weiterverarbeitet werden.