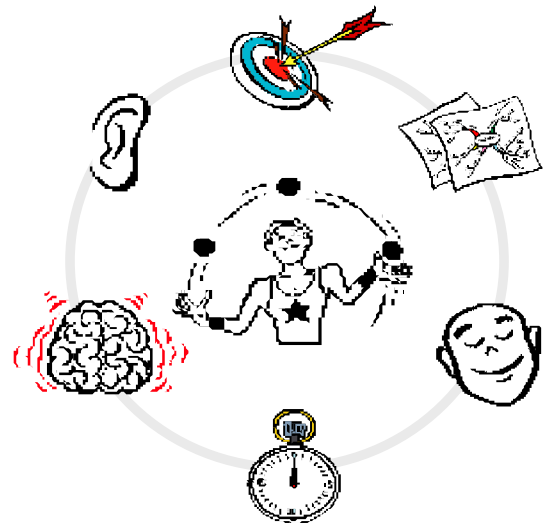


Projektgruppen und Qualitätszirkel moderieren

Handbuch zum
Moderationstraining



Dr. Thomas Hilsenbeck

aperio – Organisationsberatung & Coaching

Aljezurstraße 5, 97273 Kürnach

Tel. 09367 / 99732, Fax 09367 / 99056

Mail: info@aperio-online.de

Web: www.aperio-online.de

Inhaltsverzeichnis

Einführung	3
<i>Was ist denn überhaupt Moderation?</i>	3
<i>Geschichte und Herkunft der Moderationsmethode</i>	3
<i>Die Rolle des Moderators</i>	4
<i>Lassen Sie uns noch einmal zusammenfassen</i>	4
<i>Und wo lässt sich die Moderationsmethode einsetzen?</i>	5
Die verschiedenen Moderationstechniken	6
<i>Die sechs verschiedenen Moderationsphasen</i>	18
1. Phase : <i>Beziehungen aufbauen</i>	19
2. Phase: <i>Transparenz schaffen</i>	20
3. Phase: <i>Hinführung zum Thema</i>	20
4. Phase: <i>Vertieftes Bearbeiten</i>	21
5. Phase: <i>Ergebnisfindung und -sicherung</i>	22
6. Phase: <i>Reflektion</i>	23
Selbstverständnis und Rolle des Moderators	24
<i>Wie können Sie den Teilnehmern die Mitarbeit erleichtern?</i>	24
<i>Was können Sie bei Schwierigkeiten tun?</i>	26
<i>Wie können Sie als Moderator Ihren Stress reduzieren?</i>	28
<i>Optimieren Sie Ihre Schrift</i>	29
Was ist, wenn Sie zu zweit eine Moderation leiten (Co-Moderation)?	31
Checklisten	33
<i>Planungscheckliste „Vor dem Start der Gruppe“</i>	33
<i>Planungscheckliste „Moderation“ – Teil 1</i>	34
<i>Planungscheckliste „Moderation“ – Teil 2</i>	35
<i>Planungscheckliste „Moderation“ – Teil 3</i>	36
<i>Ablaufplan „Dramaturgie“</i>	37
<i>Checkliste „Umsetzung von Maßnahmen“</i>	38
Notfallpläne“ – was tue ich wenn.....	39
<i>Wenn einzelne Personen zu viel reden</i>	39
<i>Wenn immer dieselben sprechen</i>	39
<i>Wenn alle schweigen</i>	39
<i>Wenn Sie moderieren und der Chef/die Chefin auch da ist</i>	40
<i>Wenn ich ein inhaltliches Ziel verfolgen muss und als Moderator neutral bleiben will</i>	40
<i>Wenn ich als Teilnehmer an der fehlenden Struktur einer Sitzung leide</i>	41
<i>Wenn Teilnehmer Informationen brauchen, um mitreden zu können</i>	41
<i>Wenn Teilnehmer unvorbereitet kommen</i>	42
<i>Wenn zu Beginn stets eine große Unruhe herrscht</i>	42
<i>Wenn keine Einigung zustande kommt</i>	42
<i>Wenn zwei Personen sich verbeißen</i>	43
<i>Wenn die Sitzungen länger dauern, als geplant</i>	43
Bezugsquellen Moderationsmaterial	44
Literatur.....	44

Einführung

Was ist denn überhaupt Moderation?

Dem Faktum, dass sich Gruppen allzu oft in rein verbale Diskussionen - einschließlich dominanter Viel- und unterdrückter Wenig-Redner - ohne Ergebnisse verrennen, setzt Moderation drei wesentliche Trümpfe entgegen:

- § *effiziente Arbeit-Techniken*
- § *effektive, zielgerichtete Prozessdesigns und*
- § *eine ziel- und prozessorientierte Haltung des Moderators*

Grundlage für die Tatsache, dass Teams (und damit auch Qualitätszirkel) per Moderation tatsächlich zu besseren Ergebnissen in kürzer Zeit kommen, sind die folgenden Grundprinzipien. Zentrales Motto ist dabei: „**Betroffene zu Beteiligten machen**“.

- § *Konsequente Visualisierung*
- § *Mitverantwortung jedes Einzelnen*
- § *Aktivierung und Beteiligung*

Wenn es darum geht, die Potentiale von Mitarbeitern, von Teams und Arbeitsgruppen wirklich und wirksam zu nutzen, so gilt es, Wissen und Gedanken der Beteiligten zu erschließen und zu potenzieren.

Die Moderationsmethode stellt Ihnen dafür einen Koffer voller nützlicher Werkzeuge und Techniken zur Verfügung.

Die Anwendungsfelder der Moderationsmethode sind vielfältig. Die immense Bandbreite reicht vom knappen Jour-Fix, über Besprechungen, Projektsitzungen, Informations- und Schulungsveranstaltungen, bis hin zu Problem -und Konfliktlösungen sowie zur Gestaltung komplexer Entwicklungsprozesse.

Geschichte und Herkunft der Moderationsmethode

Die Moderation ist keine neue Erfindung, denn das menschliche Bedürfnis nach geregelter Umgang miteinander und der Wunsch nach Beteiligung an Entscheidungsprozessen ist alt.

Ergo musste man sich auch Gedanken darüber machen, wie Gespräche und Diskussionen effektiv zu leiten sind. Auch die Absicht, Gedanken über den Moment des Aussprechens hinaus zugänglich zu halten, hat in Form unterschiedlicher Visualisierungstechnik ellenlange Historie.

Mitte/Ende der sechziger Jahre wurde die Moderationsmethode in ihrer jetzigen Grundform entwickelt, eine Mischung aus Planungs- und Visualisierungstechniken, aus Gruppendynamik und Gesprächsführung. Eine ganz zentrale Facette ist dabei das Selbstverständnis und die Rolle des Moderators.

Die Rolle des Moderators

Moderation ist nicht nur technisch-methodisches Repertoire, sondern vielmehr eine Grundhaltung gegenüber der Gruppe oder dem Team. Auf humanistischem Fundament stehen verantwortungsbewusstes Denken und Handeln, die Aktivierung und Beteiligung aller und die Akzeptanz aller Arbeitsbeiträge im Vordergrund. Moderation ist dabei Arbeitsform und Führungsstil zugleich. Um so mehr sind Sie - vor allem in einer Führungsposition - dazu aufgefordert, mit Moderationstechnik und -methodik zu arbeiten.

Durch Moderation können Sie eine partnerschaftliche und partizipative Form der Führung erreichen und so Ihren Mitarbeitern oder Kollegen Motivation, Kreativität, und ein Höchstmaß an Identifikation mit gemeinsam erarbeiteten Ergebnissen ermöglichen.

Der Moderator versteht sich dabei als Dienstleister der Gruppe: er ist in erster Linie methodischer Helfer und Katalysator. Er stellt seine eigenen Meinungen und Ziele in vielen Phasen des gemeinsamen Prozesses eher in den Hintergrund und hilft damit auch seinem Team in hohem Maße selbstverantwortlich zu agieren.

Der Moderator kann hierbei, je reifer die Gruppe ist, sein eigenes Agieren und Reagieren bis auf ein Minimalmaß herunterfahren.

Sein Verhalten kann sich an folgenden Postulaten anlehnen:

Der/die Moderator/in...

1. ... fühlt sich nicht verletzt oder in seiner/ihrer Autorität untergraben, wenn er/sie nicht im Mittelpunkt steht.
2. ...nimmt eigene Bedürfnisse und Gefühle ebenso wichtig, wie die der anderen.
3. ...muss nicht alle Fragen selbst beantworten, sondern lässt Teilnehmern Zeit und Raum zur Entwicklung.
4. ...holt Teilnehmer dort ab, wo sie stehen.
5. ...ist nicht allein verantwortlich für das, was geschieht und nicht geschieht.
6. ...akzeptiert Störungen und thematisiert diese, wenn sie die gemeinsame Arbeit hindern.

Lassen Sie uns noch einmal zusammenfassen

Moderation...

- § ist eine erfolgreiche Methodensammlung, um in Gruppen effektiver arbeiten zu können
- § verhindert die Dominanz Einzelner, wenn die Ideen aller gefragt sind
- § ermöglicht auch den stillen, zurückhaltenden Gruppenmitgliedern, aktiv mitzuarbeiten
- § verhindert das vorschnelle Bewerten neuer Ideen
- § hilft, gemeinsame Entscheidungen zu treffen, Projekte zu planen usw., die dann von allen akzeptiert und umgesetzt werden

- § optimiert Lernprozesse, indem Informationen nicht nur präsentiert, sondern auch kommuniziert werden
- § ist Grundlage eines neuen Verständnisses von Führung, um als Führungskraft nicht zuviel und nicht zuwenig Einfluss zu nehmen
- § Moderationsfähigkeit ist eine Kernkompetenz erfolgreicher Teams, die effektiv miteinander diskutieren und entscheiden, ohne sich in Beziehungskonflikten und endlosen Diskursen zu verrennen

Und wo lässt sich die Moderationsmethode einsetzen?

- § bei **Problemlösungen**: zur Ursachenforschung, zur Problemanalyse, beim Finden neuer Lösungsmöglichkeiten, in der Bearbeitung einer Diagnose, in der Evaluation von Varianten,...
- § bei **Konfliktlösungen**: zur Darstellung einer komplexen Situation, zum Ausarbeiten von Konfliktursachen,...
- § in der **Arbeitstechnik**: zum Erarbeiten von Zielen, Delegation, Arbeitsplanung, Kontrolle, Zeitplantechnik,...
- § in **Meetings**: bei der Abteilungsleiterbesprechung, in der Betriebsrats-Sitzung, beim Azubi-Treff, zur Ergänzung und Entscheidung über Tagesordnungspunkte,...

Die verschiedenen Moderationstechniken

Einpunktfrage – EPF

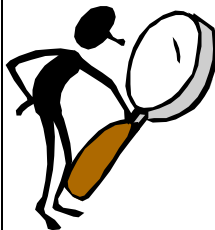
Einleiten, Standpunkt beschreiben

Dient dazu

- Teilnehmer einen **Standpunkt** beziehen lassen
- Situative **Transparenz** herstellen („wo stehen wir?“)
- **Diskussionen** auszulösen
(keine Entscheidungen, keine Abfrage von Wissen)

Und so geht's

- (1) Überschrift als Frage oder These **visualisieren**
- (2) Frage/These kurz **einleiten** und wörtlich vorlesen
- (3) Abstufungen der Skala **erklären** (Beispiel geben)
- (4) Klarheit der **Aufgabenstellung** erfragen
- (5) Teilnehmer den **Punkt in die Hand geben**
(alle TN erhalten die gleiche Punktfarbe)
- (6) Teilnehmer möglichst **gleichzeitig punkten** lassen
(dabei nicht zuschauen) - Bei Bedarf Anonymität ermöglichen (TN schreibt Wert auf den Punkt, Moderator klebt)
- (7) Ergebnis **mit Gruppe auswerten** (fragen, nicht interpretieren)
- (8) Kommentare **visualisieren** (möglichst wörtlich)

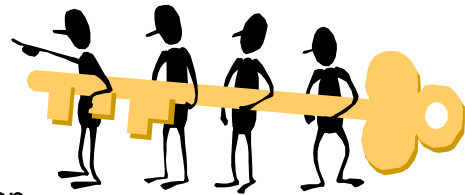


Die Zuruffrage ZF

Kreativität anregen

Merkmale

- Teilnehmer antworten **nacheinander**
- Sinnvoll bei Rechtschreibproblemen
- Sinnvoll bei **Zeitmangel**



Dient dazu

- Erfahrungen, Ideen, Meinungen zusammenzutragen

Und so geht's

- (1) Überschrift als Frage oder Halbsatz **visualisieren**
- (2) Frage /Halbsatz kurz **einleiten** oder wörtlich vorlesen
- (3) evtl. Wand mit leeren Karten vorbereiten
- (4) die Antworten **visualisieren** (auf PW oder FC, in der Hand, auf der Wand – evtl. Co-Moderator oder Teilnehmer als Schreibhilfe)
- (5) Bei **Einwänden** Kommentar evtl. mit einem Blitz versehen (Diskussionswünsche zurückstellen)

Fragen formulieren

(Kartenabfrage, Zuruffrage, Punktfrage...)

- | | | |
|----------|--------------------|--|
| P | Persönlich | Du/Sie Ansprache |
| A | Aktivierend | Emotionale, aktive Verben |
| K | Kurz | Aber kein Telegrammstil |
| K | Konkret | Auf den Punkt gebracht.
Was wollen Sie durch die
Fragen erfahren? |
| O | Offen | W-Fragen
(was, wer, wo, wie...).
Vorsicht:
Warum löst Rechtfertigungen aus! |

Das Clustern

(Zusammenfassen der Antworten)



Grundsatz

- Alle Antworten sind gleich wichtig
- Zusammengefasste Karten meinen das selbe
- Noch keine Inhalte diskutieren

Dient dazu

- Antworten in eine sinnvolle Struktur bringen
- gleich Antworten zusammen zu führen

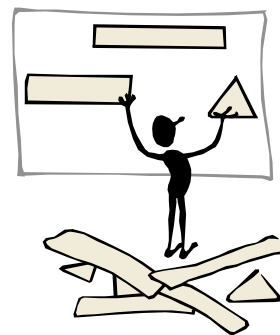
Und so geht's

- Moderator sortiert „aus der Hand“
- Karten nacheinander einzeln vorlesen
- TN entscheiden über Zuordnung jeder Karte
- Im Zweifelsfall entscheidet der Autor
- Überschriften per Zuruf finden
- Lückenanalyse: fehlt ein wichtiger Gedanke
- „Cluster“ evtl. einrahmen (d.h. zusammengefasste Antworten)

Liste erstellen

Dient dazu

- Themen, Probleme, Maßnahmen speichern
- Optisches Gewicht von Clustern neutralisieren



Und so geht's

Nr.	Thema/ Aktion	Wertung	Rang
	<i>Evtl. einen der TN um Mithilfe bitten</i>		
	<i>Hier die Überschriften der Cluster eintragen</i>		
	<i>Liste durch Zuruffrage ergänzen lassen (wer hat noch eine Idee?)</i>		
	<i>...</i>		

Die Mehrpunktfrage - MPF

Dient dazu

- Themen, Probleme, etc **auszuwählen**
- Eine Rangreihe zu erstellen
- **Entscheidungsfindung**
Teilnehmer erhalten die Möglichkeit zum Mitsteuern

Und so geht's

- (1) Frage und **Gewichtungsregel** vorlesen (max. 2 Punkte je Thema)
- (2) Klarheit der **Aufgabenstellung** erfragen
- (3) TN erhalten etwa **halbsoviel Punkte** wie Themen (gleiche Farbe der Punkte; mind 2, max 10)
Evtl. Nummern der Themen auf Punkte schreiben lassen
- (4) TN möglichst **gleichzeitig punkten** lassen
- (5) geklebte Punkte mit der Gruppe **auszählen** (Rangfolge visuell verdeutlichen)

Nr.	Thema/ Aktion	Wertung	Rang
	<i>Evtl. einen der TN um Mithilfe bitten</i>		3
	<i>Hier die Überschriften der Cluster eintragen</i>		1
	<i>Liste durch Zurufrage ergänzen lassen (wer hat noch eine Idee?)</i>		2

Gruppenarbeit

Wechsel der Arbeitsform

Dient dazu

- Klein-Gruppen mit klar formuliertem Auftrag arbeiten zielorientiert
- Verlagerung von Diskussion in Untergruppen

Und so geht's

- (1) Gruppeneinteilung
(TN-orientiert, themenorientiert, zufällig)
- (2) Arbeitsauftrag visualisieren
- (3) Zeit vorgeben
- (4) Wie soll das Endprodukt aussehen
(Soll die „Wand für sich sprechen?“)

Welche Ursachen
Könnte es geben?

Wie sehen mögliche
Lösungen aus?

Was könnte
dagegen sprechen

Wie sehen erste
konkrete Schritte aus?

Der Maßnahmenkatalog

Dient dazu

- Ergebnisorientierung sicherstellen (Ergebnisprotokoll)



Und so geht's

Nr.	Aktion/Was	Wer	Bis wann	erl.
	<i>eindeutig formuliert</i>	<i>ggf. mit wem</i> <i>Verantwortlich und anwesend</i>	<i>Datum (incl. Jahr)</i>	

Das Blitzlicht

Feedback

Dient dazu

- den gemeinsamen Prozess zu reflektieren



- Situative Transparenz herzustellen
(wo stehen wir? inhaltlich, methodisch, sozial)

Und so geht's

- konkrete Frage formulieren
- Spielregeln nennen:

- *jeder sollte etwas sagen*
- *jeder spricht von sich*
- *jeder spricht möglichst kurz*
- *keine Diskussionen*

So geht es mir jetzt

Das wünsche ich mir

Klein-Gruppenarbeit

Effektive Moderation

Im folgenden finden Sie vier nützliche Rollen, um das Arbeiten in Kleingruppen zu erleichtern. Die Kleingruppe bestimmt selbst, wer welche Rolle wahrnimmt. Jede Aufgabe ist wichtig und ist für die jeweilige Phase eine kurzfristige Führungsfunktion für diese Gruppe.

Der Moderator

sorgt dafür, dass jeder, der sich äußern will, innerhalb der verfügbaren Zeit gehört wird. Er achtet darauf dass, die Gruppe beim Thema bleibt und in der vorgegebenen Zeit fertig wird.

Der Datenmanager

notiert alle wichtigen Infos auf dem Flipchart und bittet Teilnehmer, zu lange Aussagen kurz zusammenzufassen. Er sorgt dafür, dass alle Ergebnisse sichtbar sind und bleiben. Er hilft bei späterer Sammlung, Kopie, Niederschrift und Verbreitung des Arbeitsergebnisses.

Der Präsentator

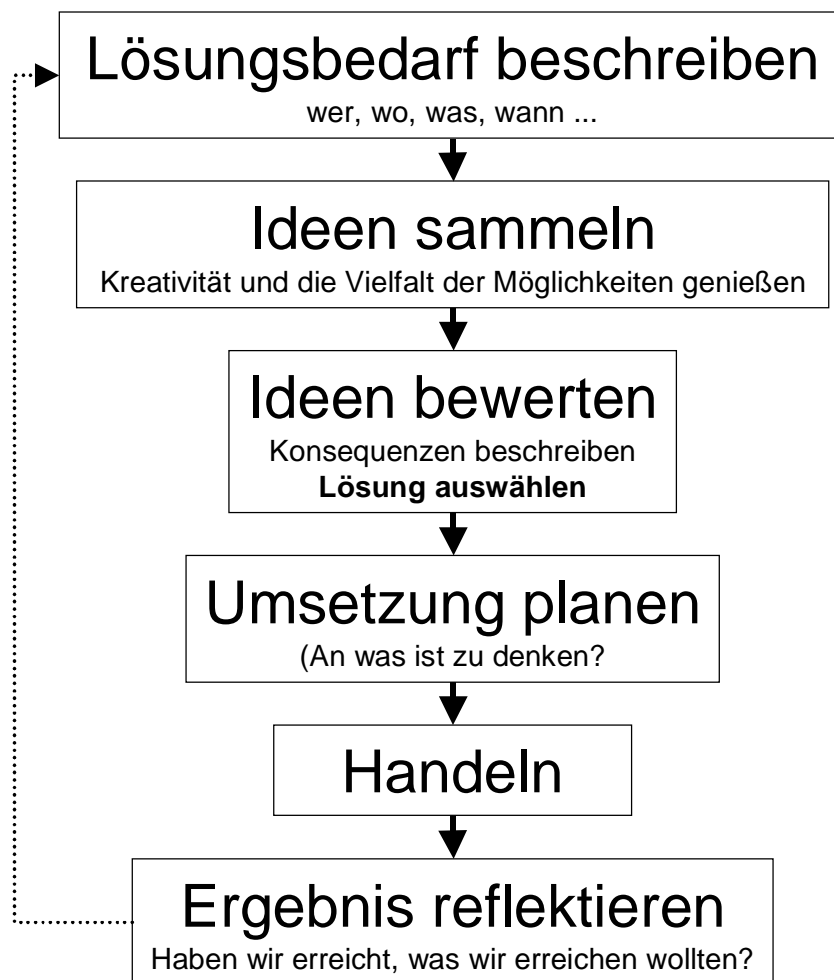
überlegt 10-15 Minuten vor Abschluss der Gruppenarbeit gemeinsam mit der Gruppe, welche Ergebnisse der Kleingruppe in der großen Gruppe (dem Plenum) dargestellt werden sollen (und auf welche Art). Er präsentiert den Bericht der Kleingruppe dem Plenum in der vorgegebenen Zeit.

Der Zeitmanager

macht die Gruppe auf die verbleibende Zeit aufmerksam. Er informiert während der Präsentationen den Präsentator über die verbleibende Zeit (z.B. mir vereinbartem Handzeichen oder Karte).

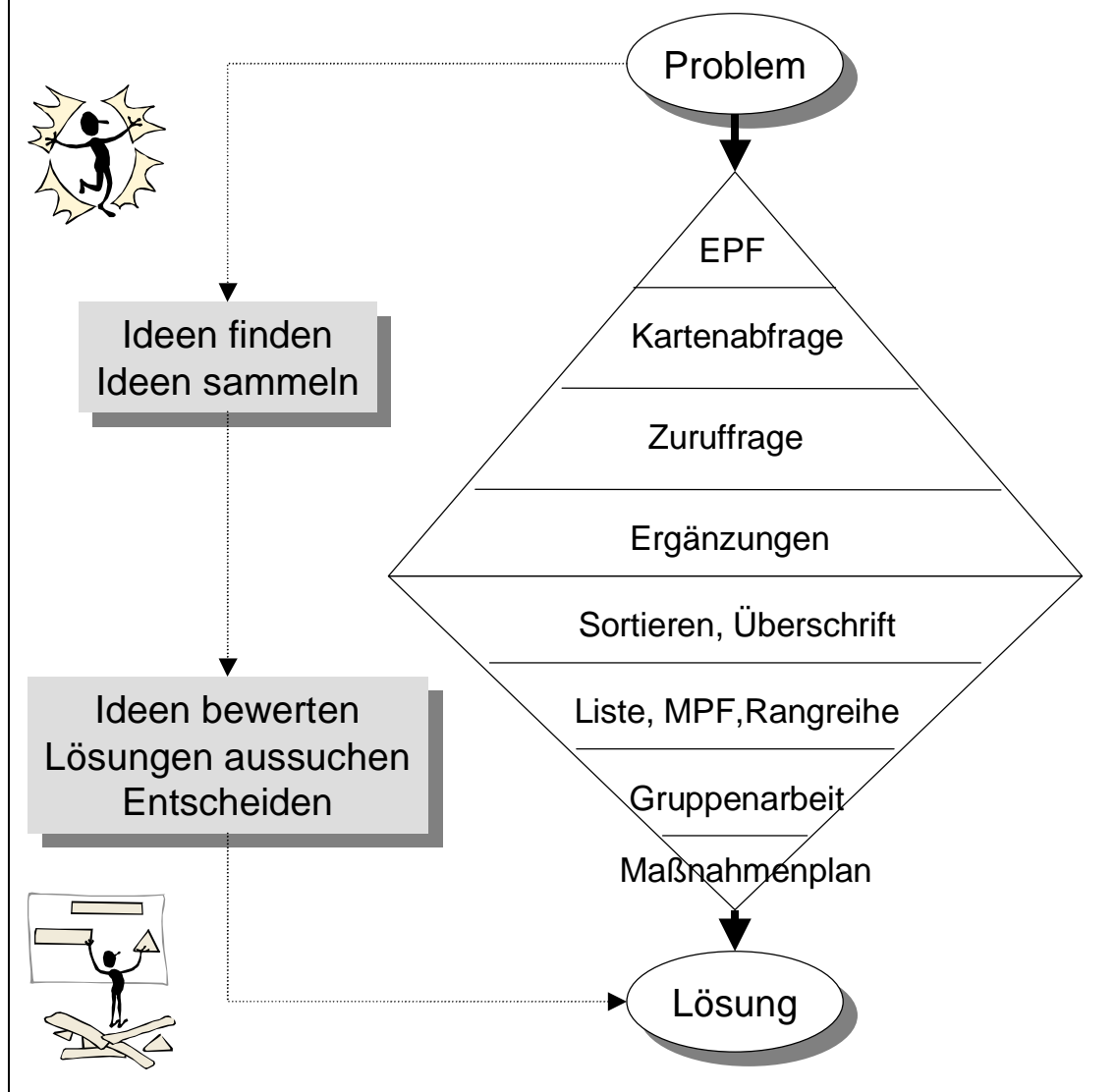
Lösungen finden

(Der Problemlösezyklus)



Moderations-Ablauf

(Beispiel)



Die sechs verschiedenen Moderationsphasen

In jeder Phase einer Moderation muß das richtige Werkzeug verwendet werden. Die Entscheidung darüber obliegt dem Moderator, also Ihnen.

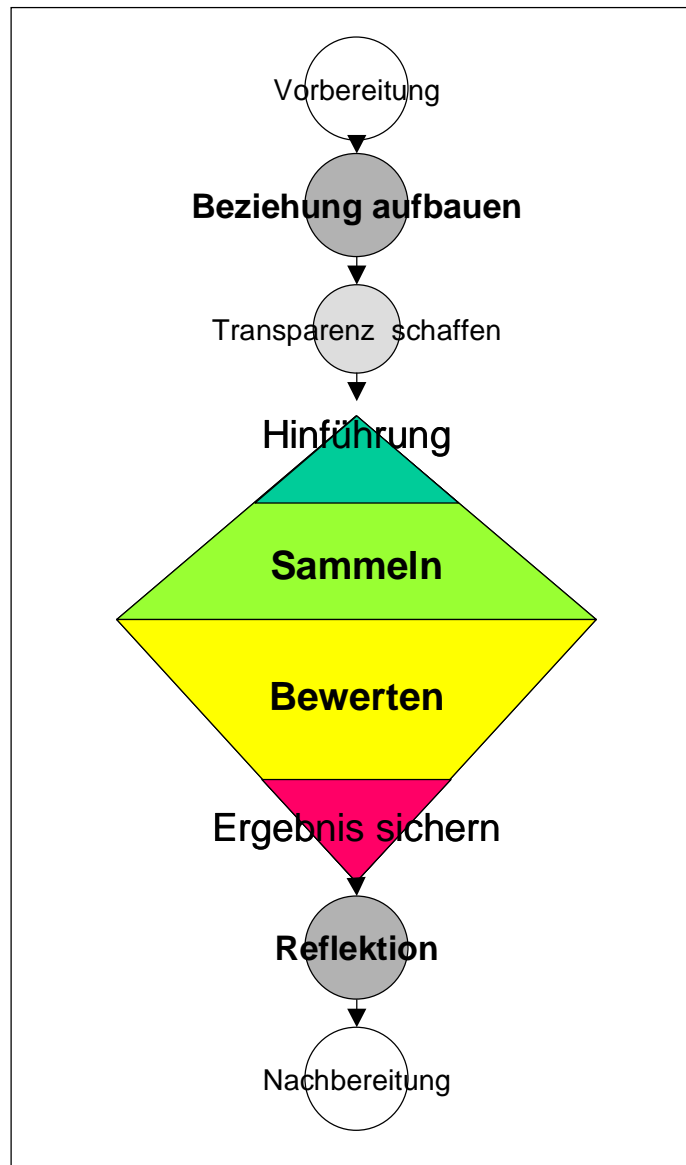


Abbildung 1: Die Phasen in einer Moderation

1.Phase : Beziehungen aufbauen

Lassen Sie die Menschen erst einmal ankommen und Kontakte knüpfen

In dieser Phase sollten Sie den Teilnehmern Zeit geben, sich kennen zu lernen, Randprobleme zu klären und Beziehungen aufzubauen. Fehlt diese Einführungsphase, nehmen sich die Teilnehmer die dafür nötige Zeit während Ihrer Moderation (ein wesentlicher Grund für Störungen). Nur wenn eine stabile Beziehungsebene existiert, dann ist inhaltliches Arbeiten möglich.

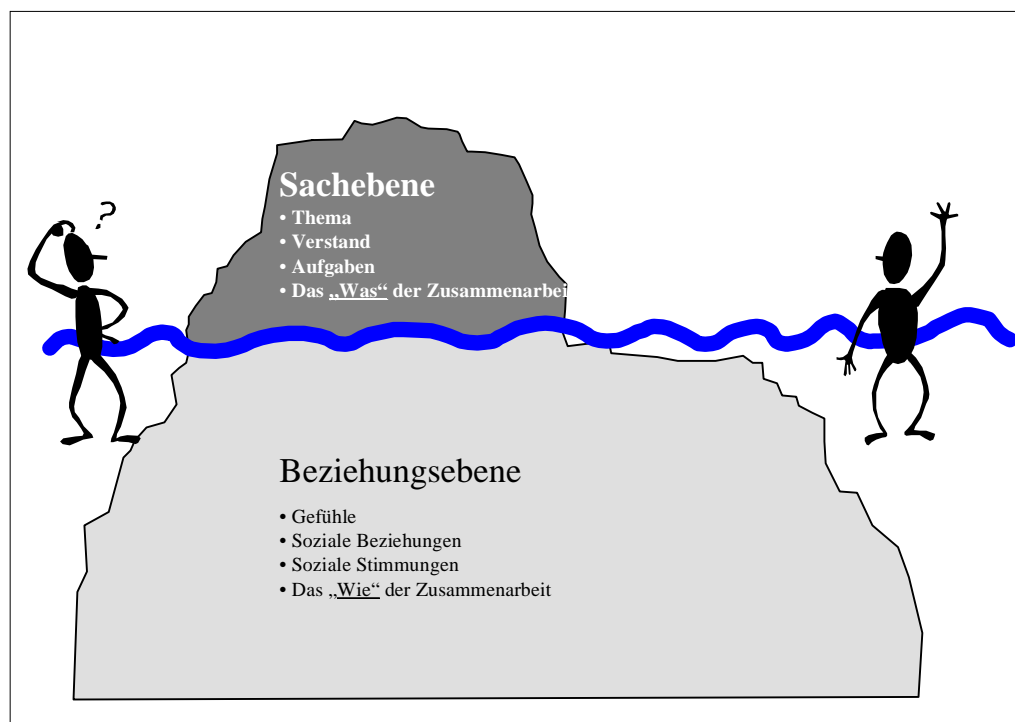


Abbildung 2: Das Modell der 2 Ebenen in der Kommunikation

Umsetzungshilfen (Beispiele):

- § Kaffee/Tee vorweg, um Gruppen, die sich schon kennen, Gelegenheit zur Beziehungsklärung zu geben, drängende Probleme anzusprechen oder einfach nur ein Schwätzchen zu führen, etc.
- § Kennen lernen z.B. per strukturierter Kartenfrage (SF). Jeder schreibt jeweils eine Karte zu verschiedenen Fragestellungen (z.B. *Name, Beruf, Hobby, mit einer Stunde mehr Zeit am Tag, ein großer Wunsch für dieses Jahr, mein Wappentier wäre, wenn unser Unternehmen ein Fahrzeug wäre...*), stellt sich anhand dieser Karten vor und hängt diese in die vom Moderator vorgefertigte Struktur an der Pinwand auf.
- § Gestaltetes „Begrüßungsflipchart“ im Raum mit Thema, Datum

- § Paarweises Vorstellen mit SF - funktioniert wie die erste Variante, nur interviewen sich hier zwei Partner gegenseitig und stellen sich dann der Gruppe gegenseitig vor.
- § Blitzlicht: Moderator/Moderatorin schreibt auf ein Flipchart 2 oder 3 Bereiche, zu denen jeder reihum etwas sagen soll (z.B. Name, meine Aufgabe im Projekt xy, mein Wunsch für die gemeinsame Arbeit)

2. Phase: Transparenz schaffen

Machen Sie allen Teilnehmern Ziele, Ablauf, Rollen und Regeln sichtbar

In dieser Phase ist es wichtig, Klarheit herzustellen bezüglich Rahmenbedingungen und Grundlagen einer Moderation. Die Teilnehmer müssen Ziel und Weg kennen, um in der Moderation wirklich zielorientiert arbeiten und Mitverantwortung übernehmen zu können. Zudem nimmt ein klarer Ablaufplan den Teilnehmern Ängste und gibt Gelegenheit zum Mitsteuern.

Spiel-, Team-, Arbeits- oder Besprechungsregeln wiederholen zwar oft Selbstverständlichkeiten, die jedoch in Wirklichkeit und bei Licht betrachtet meist doch nicht so ganz selbstverständlich sind. Sie tragen dazu bei, ein Klima der Mitverantwortung zu schaffen und stehen im Hintergrund als Interventionsinstrumente bereit.

Umsetzungshilfen (Beispiele):

- § Visualisieren Sie auf Flipchart oder Pinwand in der Reihenfolge Ziel, Ablauf, Rollen (Ihre und die der Teilnehmer) und Regeln und laden Sie unmittelbar zu Ergänzungen und Fragen ein.
- § Gemeinsames Erarbeiten der Arbeitsregeln per Zuruf- oder Kartenfrage (z.B. „Welche Regeln brauchen Sie für unser heutiges Meeting?“) Oder Sie erinnern an gewohnte Regeln, lassen diese ergänzen.
- § Verständigung über Ziele in kurzer Gruppenarbeit

3. Phase: Hinführung zum Thema

Ermöglichen Sie einen guten Einstieg in das Thema. Lenken Sie die Aufmerksamkeit Ihrer Teilnehmer auf die vor Ihnen liegenden Inhalte. Es ist Ihre Aufgabe, die Thematik so aufzubereiten, dass allen der Einstieg leicht fällt und die Teilnehmer aktiv mitarbeiten wollen.

Umsetzungshilfen (Beispiele):

- § Aktivieren durch eine Ein-Punkt-Frage(EPF), die Meinungen oder Stimmungen der Teilnehmer zum Thema zur Sprache bringt („Wenn Sie an die Führungsleitsätze denken, wie fühlen Sie sich...?“)
- § Gezielte Einstiegs-Fragen, die Antworten der Teilnehmer werden mitvisualisiert

- § Kurze Präsentation eines Problemkomplexes zur Information aller Teilnehmer (z.B. unter der Überschrift „Das Problem xy gestern-heute-morgen?“)
- § Ebenfalls möglich: Kurze Anekdote, Videospot, Zitat, Zahlen/Daten/Fakten, Expertenstatement, Tagesaktualität aufgreifen, ... Übungen oder Spiele, die zum Thema passen und mal einen ganz anderen Anfangsimpuls setzen
- § Übungen oder Spiele, die zum Thema passen und mal einen ganz anderen Anfangsimpuls setzen

4. Phase: Vertieftes Bearbeiten

Diese Phase lässt sich meist in zwei Unterphasen einteilen:

1. Zusammentragen von Daten (Vorschläge, Ideen)
2. Bewerten der Daten (Vorschläge, Ideen)

Phase des Zusammentragens

Hier werden Wissen, Meinungen, Erfahrungen oder Ideen der Beteiligten gesammelt und für alle zugänglich gemacht. Alle Anwesenden werden dadurch umfassend informiert. Es ist Ihre Aufgabe, darauf zu achten, dass Beiträge nicht vorschnell bewertet oder zu früh Entscheidungen gefällt werden. Stellen Sie Diskussionen zurück.

Es ist genauso möglich, bereits vorhandene Informationen in die Gruppe zu geben und dann ergänzen zu lassen (Motto: Das Rad muss nicht unbedingt neu erfunden werden!).

Umsetzungshilfen (Beispiele):

- § Die Kartenfrage ist die „klassische“ Moderationstechnik für diese Phase. Mit einer aktivierenden Frage an die Teilnehmer werden diese aufgefordert, ihre „Speicher“ leer zuschreiben (z.B. „Mit welchen Problemen bei der Kommunikation der Leitsätze rechnen Sie?“; „Welche Maßnahmen können wir beschließen, um die Kundenorientierung zu steigern?“) Mit einer ergänzenden Zuruffrage eröffnen Sie neue Denkmuster und -potentiale. Input von Vorinformationen per Liste oder vorbereiteter Klumpen, die dann von den Teilnehmern per Zuruffrage oder Kartenfrage ergänzt werden können.
- § Input von Vorinformationen per Liste oder vorbereiteter Klumpen, die dann von den Teilnehmern per Zuruffrage oder Kartenfrage ergänzt werden können.
- § Mit der strukturierten Frage geben Sie mögliche Antwortkategorien schon vor (Pro/Contra; aus der Sicht der Mitarbeiter/des Vorstands/des Betriebsrates, Was können wir tun/Was müssen andere tun?)
- § Denken Sie an das *PAKKO*-Schema für die Formulierung der Fragen: *Persönlich-Aktivierend-Konkret-Kurz-Offen* als wesentliche Merkmale einer gut gestellten Frage (siehe auch Schema auf Seite 8).

Die Phase des Bewertens

Hier geht es darum, die erhaltenen Informationen und Ideen zu sortieren, um sie anschließend weiterverarbeiten und bewerten zu können. Die Teilnehmer sind aufgefordert, sich mit den Informationen auseinander zusetzen und Standpunkte zu beziehen. Ihre Aufgabe ist es, für die Einhaltung der Spielregeln und den konstruktiven Ablauf zu sorgen.

Umsetzungshilfen (Beispiele):

- § Die Ideen werden gesammelt und geordnet, d.h. „Cluster“ (oder auch „Klumpen“) mit Aussagen, die dasselbe meinen, werden gebildet, z.B. indem der Moderator aus der Hand oder von der Wand sortiert. Dann werden die Klumpen mit Überschriften versehen oder nummeriert.
- § Die Überschriften tauchen in einer Liste als Reihenfolge von Arbeitsthemen, Problemen oder Tagesordnungspunkten wieder auf.
- § Diese Themen können nach einer entsprechenden Fragestellung („Welches Thema ist mir am wichtigsten?“) „Welches Thema möchte ich vorrangig bearbeiten?“/... mit einer Mehrpunktfrage bewertet werden.
- § In einer Kleingruppen- oder Einzelarbeit können die Themen unter einer speziellen Fragestellung vertieft werden (Gruppenarbeitsszenario: z.B. Problem / mögliche Lösung / Widerstände), wozu möglichst visualisierte Medien erstellt werden.
- § Die Ergebnisse der Kleingruppen- oder Einzelarbeit können dem Plenum klassisch als Präsentation oder als eine sogenannte Vernissage vorgestellt werden (Vernissage meint, dass jede Gruppe ihr Arbeitsergebnis visualisiert und aufhängt. Dann betrachten alle Teilnehmer die Arbeitsergebnisse als wären es die Bilder einer Ausstellung). Die anderen Gruppen haben dann die Möglichkeit, inhaltliche Ergänzungen auf (rhombischen) Karten oder Kritik in Form von „Herzen“, „Blitzen“ oder „Fragezeichen“ zu äußern. In einer nachfolgenden Auswertung der Vernissage wird auf solche Ergänzungen kurz eingegangen, diese aber nicht diskutiert. Konsens ist in der Vernissage noch nicht notwendig.

5. Phase: Ergebnisfindung und -sicherung

Übergehen Sie diese Phase nie! In dieser Phase geht es darum, das, was vorher erarbeitet wurde, auch tatsächlich zu erkennen und zu nutzen. Richtigerweise orientiert sich das Ergebnis, das gesichert werden soll am anfänglich definierten Ziel (siehe Phase 2).

Umsetzungshilfen (Beispiele):

- § Halten Sie in einem Maßnahmenplan konkrete Vereinbarungen der Anwesenden untereinander fest. Für diese Phase ist gegebenenfalls Konsens notwendig. Es ist wichtig, vorher zu beurteilen, ob die Anwesenden überhaupt zu diesen Entscheidungen befugt sind. Wenn die Gruppe zu keiner Entscheidung befugt ist, dann endet die Moderation z.B. mit der Ideenliste, die an anderer Stelle weiter bearbeitet wird.
- § Dieser Maßnahmenkatalog kann auch hervorragend auf Folie am Overhead-Projektor geführt werden. Diese Folie kann unmittelbar nach dem letzten Eintrag in

der „TO-DO-Liste“ per Kopierer vervielfältigt und den Beteiligten ausgeteilt werden.

6. Phase: Reflektion

Geben Sie sich und der Gruppe die Gelegenheit, sowohl den inhaltlichen Ablauf der Moderation als auch den Prozess zu reflektieren. Sie schaffen damit die Voraussetzung, hilfreiche methodische Schritte zu kennzeichnen, die Wirksamkeit der Spielregeln zu überprüfen und evtl. neue Regeln hinzuzufügen, ein Stimmungsbild aus der Gruppe zu erhalten oder die Zufriedenheit mit dem inhaltlichen Ergebnis zu erfragen. Für Ihre eigene Arbeit erhalten Sie ein Feedback und im Sinne Ihres persönlichen kontinuierlichen Verbesserungsprozesses Ideen zur Modifikation der kommenden Schritte.

Umsetzungshilfen (Beispiele):

- § Mit einer EPF erfragen Sie die Zufriedenheit der TN mit dem Ergebnis („Wie zufrieden sind Sie mit dem Ergebnis der heutigen Sitzung?“ ++/+/--)) oder deren Stimmung („Wie ist Ihre Stimmung nach unserer heutigen Sitzung?“ **J K L**) oder in einer zweidimensionalen Skala sogar beides.
- § Mit einem Blitzlicht erhellen Sie die momentane Stimmung in bezug auf die gemeinsame Arbeit und erhalten Auskunft über mögliche Veränderungen in der Zusammenarbeit für künftige Treffen (z.B. „Wie geht es mir nach dem heutigen Tag und was wünsche ich mir für das nächste Treffen?“ - alle Teilnehmer beantworten reihum diese beiden Fragen).

Selbstverständnis und Rolle des Moderators

Moderation ist nicht nur technisch-methodisches Repertoire, sondern vielmehr eine Grundhaltung gegenüber der Gruppe oder dem Team. Auf humanistischem Fundament stehen verantwortungsbewusstes Denken und Handeln, die Aktivierung und Beteiligung aller und die Akzeptanz aller Arbeitsbeiträge im Vordergrund. Moderation ist dabei Arbeitsform und Führungsstil zugleich. Um so mehr sind Sie - vor allem in einer Führungsposition - dazu aufgefordert, mit Moderationstechnik und -methodik zu arbeiten.

Durch Moderation können Sie eine partnerschaftliche und partizipative Form der Führung erreichen und so Ihren Mitarbeitern oder Kollegen Motivation, Kreativität, und ein Höchstmaß an Identifikation mit gemeinsam erarbeiteten Ergebnissen ermöglichen.

Der Moderator versteht sich dabei als Dienstleister der Gruppe: er ist in erster Linie methodischer Helfer und Katalysator. Er stellt seine eigenen Meinungen und Ziele in vielen Phasen des gemeinsamen Prozesses eher in den Hintergrund und hilft damit auch seinem Team in hohem Maße selbstverantwortlich zu agieren.

Der Moderator kann hierbei, je reifer die Gruppe ist, sein eigenes Agieren und Reagieren bis auf ein Minimalmaß herunterfahren.

Wie können Sie den Teilnehmern die Mitarbeit erleichtern?

Moderatoren sind methodische Helfer, die eigene Meinungen, Ziele und Wertungen zurückstellen. Dazu ist ein bestimmtes Verhalten notwendig, das regelmäßig anhand folgender Regeln überprüft werden kann:

Denken Sie an Grundlagen der Kommunikation.

Wie bauen Sie die Brücke zu einer anderen Person? Wie vermitteln Sie Wertschätzung an der Person und Interesse an den sachlichen Beiträgen?

- § Motivation hängt eng mit Wertschätzung zusammen: Werde ich als Teilnehmer ernst genommen? Darf ich sagen, was mir auf dem Herzen liegt? Darf ich auch kritische Dinge sagen? Ist meine Mitarbeiter überhaupt gefragt? Ist das, was ich möglicherweise zu sagen habe, wichtig?
- § Greifen Sie Beiträge der Teilnehmer möglichst wörtlich auf.
- § Visualisieren Sie konsequent alle Beiträge der Teilnehmer. Das signalisiert Wertschätzung und vermeidet eine Vorauswahl nach „hilfreich“ und „weniger hilfreich“ hinsichtlich eines bestimmten Zieles.
- § Vermeiden Sie Interpretationen. Wenn Sie etwas nicht verstanden haben, fragen Sie einfach nach.
- § Wenn Sie sich zu Beginn Ihrer „Moderatoren-Karriere“ noch unsicher fühlen, dann leiten Sie eine Moderation zu zweit. Oder suchen Sie ein Gruppenmitglied aus, das für Sie visualisiert (d.h. am Flipchart oder an der Pinwand mitschreibt).

- § Holen Sie sich zum Schluss der Moderation ein Feedback Ihrer Arbeit: Was war gut? Was kann verbessert werden?

Sprechen Sie in der Ich-Form.

Wenn Sie für sich selbst sprechen, sprechen Sie von „Ich“ und nicht von „Wir“ oder „man“. Übernehmen Sie Verantwortung für Ihre Worte und verstecken Sie sich nicht hinter verallgemeinernden Redewendungen.

Stellen Sie Fragen.

Machen Sie so wenig Aussagen wie möglich: „Fragen“ sind das Werkzeug, mit dem Sie zur Mitarbeit aktivieren.

Moderatoren sind Helfer der Gruppe, die einen Prozess in Gang bringen sollen. Das beste Mittel dazu sind auf das Ziel ausgerichtete Fragen, die den Teilnehmern Denkanstöße geben. Stellen Sie Fragen so, daß jeder Teilnehmer sein Wissen einbringen kann und Transparenz über den Status quo der Gruppe herrscht.

Überprüfen Sie Ihre Einstellung.

Jeder Mensch trägt eine Reihe von Verhaltensweisen, Einstellungen und Erfahrungen mit sich herum. Diese drückt er durch verbale und nonverbale Kommunikation aus. Jede Handlung spiegelt diese Verhaltensweisen wieder – seien Sie sich dessen stets bewußt. Wichtig ist daher, daß Sie sich zunächst einmal selbst klarmachen, wovor Sie Angst haben, was Sie ärgert oder freut. Nur so sind Sie der dynamischen Situation der Gruppe gewachsen. Machen Sie sich etwas vor, kommt es schnell einmal zu Verwicklungen oder Kämpfen mit der Gruppe, die mit Sicherheit vom Ziel weg, statt darauf zu führen.

Bleiben Sie die Person, die Sie sind.

Wenn ein Moderator versucht, sich zu verstellen oder jemand anders zu sein, führt das zwangsläufig zu Problemen. Die Gruppe spürt die Widersprüche im Verhalten des Moderators und nimmt ihn deshalb nicht mehr für voll an. Stehen Sie deshalb zu sich, zu Ihren Stärken und Schwächen. Niemand erwartet von einem Moderator, perfekt zu sein.

Lassen Sie los.

Auch für erfahrene Moderatoren ist es oft schwer, mit dem – manchmal auch vermeintlichen – Wissen über einen besseren Weg hinter dem Berg zu halten und sich nicht einzumischen. Lernen Sie daher loszulassen. Vertrauen Sie in das Wissen, die Fähigkeiten und den Willen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Lassen Sie von dem Glauben los, daß Sie als Moderator alleinig wissen, was für die Gruppe gut ist und was nicht. Holen Sie die Gruppe da ab, wo sie steht. Lassen Sie Ihren Ehrgeiz und den Leistungsdruck los, daß Sie für das Ergebnis der Gruppe verantwortlich sind. Betrachten Sie Ihre eigene Meinung nicht als zu relevant. Lassen Sie Ihr Herzblut an einem bestimmten Thema los.

Achten Sie auf Störungen.

Falls Probleme nicht behoben werden, verhindern und erschweren Sie das Wachstum. Behandeln Sie Hindernisse und Störungen daher mit Priorität.

Akzeptieren Sie deshalb Störungen und thematisieren sie diese, wenn die gemeinsame Arbeit dadurch behindert wird.

Achten Sie auf Frühwarnsignale.

Schwere Störungen lassen sich meist recht früh erkennen. Die Atmosphäre ist gehemmt und die Teilnehmer sind angespannt. Die Kunst der Moderation liegt darin, aufkommende Störungen zu frühzeitig zu erkennen und zu beheben. Machen Sie die Störung sichtbar und tragen Sie sie nach außen.

Holen Sie verlorene Teilnehmer zurück.

Lebendiges Lernen kann nur erreicht werden, wenn sich alle Teilnehmer auf ein Thema konzentrieren können. Das gemeinsame Lernen wird bereits dann verhindert, wenn ein Gruppenmitglied nicht bei der Sache ist.

Nehmen Sie sich Zeit.

In vielen Situationen genügt es bereits, wenn Sie die Störung ansprechen, um die betroffene Gruppe oder Person wieder in das Gespräch einzubeziehen. Möglicherweise beansprucht die Beseitigung der Störung eine gewisse Zeit. Diese ist jedoch nicht verloren, da die Gruppe erfahrungsgemäß nach Beseitigung der Störung um so intensiver zusammenarbeitet. Im Unterschied dazu beeinträchtigt ein gewaltsames Unterdrücken der Störung den gemeinsamen Lernprozess entscheidend.

Ein derart konstruktiver Umgang mit Störungen und Betroffenheit ist für die meisten Menschen neu und ungewohnt.

Wichtig für jede Gruppensitzung:

Lassen Sie auch witzige Beiträge zu. Es darf ruhig auch mal gelacht werden. Spaß ist ein belebendes Element.

Was können Sie bei Schwierigkeiten tun?

Moderation ermöglicht lebendige Interaktion zwischen allen Beteiligten. Daraus können sich durchaus auch schwierige Situationen zwischen Teilnehmern untereinander und zwischen Moderator und Teilnehmern ergeben. Schwierige Situationen sind dazu da, erfolgreich gemeistert zu werden. Hierfür einige Tipps:

Diskussionen über die Methode:

- § Darauf lassen Sie sich am besten nicht ein. Nehmen Sie Einwände vorweg, bitten Sie um Vertrauen für Ihr neues Vorhaben und um kritische Worte im nachhinein oder überlegen Sie sich eine methodische Alternative.

Zu enges Zeitbudget durch zu langes Sortieren (Clustern)

- § Lassen Sie die Karten von den Teilnehmern (vor-) sortieren oder stellen Sie im Vorfeld eine strukturierte Frage.

Das Ergebnis steht eigentlich schon fest:

- § Veranstalten Sie keine Pseudo-Beteiligung, sondern präsentieren Sie das Ergebnis und optimieren Sie es gemeinsam mit den Teilnehmern, z.B. durch Erstellung eines Maßnahmenplanes oder Forderungskataloges.

Zu große Passivität der Teilnehmer:

- § Aktivieren Sie mit Moderationstechniken oder einer Gruppenarbeit und stellen Sie den persönlichen Nutzen von Mitarbeit heraus.

Fehlende Zeitdisziplin bei Gruppenarbeit:

- § Hängen Sie ein Kärtchen mit der End-Uhrzeit der Arbeitsphase auf, erinnern sie in einer Spielregel die Teilnehmer an die Mitverantwortung für die Einhaltung der Zeiten. Oder: ernennen Sie ein Mitglied der Gruppen zum „Zeit-Kontrolleur“, d.h. Sie übertragen dieser Person die Verantwortung für die Einhaltung der Arbeitszeiten.

Konflikte der Teilnehmer untereinander:

- § Sie als Moderator sollten an die Spielregeln erinnern und sie anwenden. Manchmal müssen an dieser Stelle noch fehlende Spielregeln installiert werden.

Wenn Sie selbst einmal nicht weiterwissen:

- § Bitten Sie die Gruppe um Mithilfe und geben Sie Fragen an die Gruppe zurück.

Wie können Sie als Moderator Ihren Stress reduzieren?

Nutzen Sie die folgenden (aus dem neurolinguistischen Programmieren entliehenen) Fragen, um Stress, Unwohlsein, Überforderung in der Rolle als Moderator eines Qualitätszirkels ganz konkret auf die Spur zu kommen und eigene Lösungen zu finden:

- 1. In welchem Bereich Ihres Projektes (oder Ihrer Arbeit allgemein) erleben Sie Stress? In welcher Phase? Zu welcher Zeit? Mit welchen Personen? Bei welchen Themen? Finden Sie möglichst konkrete Beispiele.*
- 2. Was könnte die Ursache für den Stress sein. Sammeln Sie „einfach mal drauf los“.*
- 3. Wie möchten Sie sich in den Situationen fühlen (statt „gestresst“), bzw. wie möchten Sie handeln? Was möchten Sie erzielen? Welchen Zustand wünschen Sie sich?*
- 4. Was brauchen Sie, um sich so zu fühlen, wie Sie es sich wünschen?*
- 5. Stellen Sie sich vor, Sie fühlen sich in den ausgewählten Situationen wohler (vollkommen ohne Stress). Wie wird sich das auf Ihr Leben und Ihre Arbeit auswirken?*
- 6. Welche konkreten Schritte werden Sie tun, um sich stressfreier zu fühlen?*

Optimieren Sie Ihre Schrift

Die Schrift ist bei der Visualisierung ein ganz wesentliches Merkmal. Es erleichtert die Erstellung von Fotoprotokollen und es schafft – auch wenn dies manchem „pingelig“ erscheinen mag – Ordnung und Übersicht. Darüber hinaus signalisiert es Ihren Teilnehmern, dass Sie Ihren Job beherrschen. Alles in allem ist eine gute Schrift reine Übungssache.

Hier ein ideales Schrift-Beispiel

abcdefghijklmn
opqrstuvwxyz !? : ;
xyz / & ß ,

ABCDEFGHIJK
LMNOPQRST
UVWXYZ

Was ist, wenn Sie zu zweit eine Moderation leiten (Co-Moderation)?

Eine Moderation zu zweit kann sehr entlasten, birgt aber auch verschiedene Gefahren, z.B. könnten beide Moderatoren das Ziel der Veranstaltung unterschiedlich definieren oder unterschiedliche Vorstellungen bezüglich des Vorgehens haben. Tritt das zu Tage, dann ist Stress sowohl für die beiden Moderatoren als auch für die Teilnehmer vorprogrammiert.

Deshalb ist es außerordentlich wichtig, sich die Aufgaben nicht nur auf „sachlicher“ Ebene zu teilen, sondern auch hinsichtlich der unten aufgelisteten Aspekte.

Inhaltsebene Blickwinkel: Sachebene	↔	Prozessebene Gruppengeschehen
Einzelarbeit Blickwinkel: ein Teilnehmer	↔	Gruppe die ganze Gruppe
Struktur Blick auf das geplante Vorgehen und deren Zeitbudget	↔	Improvisation Intuitive Interventionen
Aktiv Moderator in Aktion	↔	Passiv Moderator beobachtend
„Papa“ Blickwinkel: Ziele und Aufgaben	↔	„Mama“ Fürsorge und Klima
Verstand Blickwinkel: kognitives Erfassen von Diskussions- und Lerninhalten	↔	Gefühl Emotionales Mitgehen

Folgende Gedanken sollen Ihnen helfen die Co-Moderation erfolgreich zu planen und durchzuführen:

Aufgabenteilung in der Moderation

- § Z.B. Wer moderiert, wer visualisiert (Flip, Pinwand). Wann wird jeweils gewechselt?

Zugang zu Teilnehmern

- § Genau beobachten: wer hat zu welchen Teilnehmern einen guten Zugang? Welches sind die Schlüsselteilnehmer? Wer kann diese Teilnehmer für das Ziel der Veranstaltung gewinnen (Stichwort: Pausengespräche)

Zeit und Zeitplan

- § Derjenige der gerade „frei“ hat, behält die Zeit und den Zeitplan im Auge. Er hat die Aufgabe und das Recht, zu unterbrechen und auf die Zeit hinzuweisen.

Teilnehmerorientierung

- § Derjenige der gerade „frei“ hat, behält die Teilnehmer im Auge: Was passiert gerade? Wer ist nicht mehr richtig anwesend? Gibt es Störungen? Gibt es Teilnehmer, die von der aktuellen Situation ausgeschlossen sind? Er hat die Aufgabe und das Recht, zu unterbrechen und auf die Störungen etc. hinzuweisen.
- § Bitte darauf achten, dass nicht beide Moderatoren gleichzeitig auf der Inhaltsebene aktiv sind (und möglicherweise miteinander konkurrieren).

Sachliche Kontrolle

- § Derjenige der gerade „frei“ hat, achtet darauf, dass alles Wichtige besprochen wird: sind die Anweisungen klar? Vollständig? etc.

Vorbereitung

- § Sind die oben genannten Punkte durchgesprochen? Sind beide Moderatoren damit einverstanden?

Checklisten

Planungscheckliste „Vor dem Start der Gruppe“

Ziele/Thema	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gibt es ein konkrete Ziele für die Gruppe (z.B. eine bestimmte Problemlösung zu erarbeiten)? Hat die Gruppe einen bestimmten Titel oder einen bestimmten Namen? ○ Gibt es (alternativ) eine Stoff- oder Themensammlung mit der die Gruppe betraut wird? Sollen auch aktuelle (tagesaktuelle) Probleme aufgegriffen und bearbeitet werden? ○ Bei mehreren Themen: Welche Themen haben welche Priorität, bzw. wie werden die Prioritäten festgelegt?
Dauer und Rhythmus der Treffen	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wie lange sollen die Gruppentreffen sein? ○ Und wie häufig? An einem festen Termin oder sollen zu Beginn feste Termine vereinbart werden?
Zeitbudget	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gibt es als Vorgabe ein Zeitbudget? D.h. wie oft darf sich die Gruppe maximal treffen? Gibt es Vorgaben oder Rahmenbedingungen (bzw. Einschränkungen) von Seiten der Geschäftsleitung? Gibt es „Meilensteine“ als Vorgabe?
Entscheidungen	<ul style="list-style-type: none"> ○ Was darf die Gruppe? Welche Entscheidungskompetenz hat die Gruppe hinsichtlich Lösungen? ○ Wer muss vor der Einführung neuer Verfahren etc. kontaktiert werden? ○ Dürfen neue Lösungen (oder Verfahren, etc.) ohne Nachfrage erprobt werden?
Zwischenberichte	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sind Zwischenberichte oder Zwischenpräsentationen vorgesehen? Wann und für wen?
Öffentlichkeitsarbeit	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sollen die Mitarbeiter der Organisation über Themen und Fortschritte des Qualitätszirkels oder der Projektgruppe informiert werden? ○ Wenn ja wann und wie (z.B. Mitarbeiterzeitung, Betriebsversammlung, Informationsveranstaltung)?
Prozessbegleitung	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ist Prozessbegleitung (d.h. externe Begleitung, bzw. Unterstützung) vorgesehen? ○ Wenn ja, gibt es ein Budget zur Prozessbegleitung?
Arbeitsschritte (<i>Feinplanung</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ○ In welchen Schritten soll das Thema angegangen werden? Wie wollen Sie methodisch vorgehen? ○ Welche konkreten (Problemlösungs-) Schritte können Sie planen? (Siehe dazu das Thema Problemlösung, bzw. die Moderationstechniken.)

Planungscheckliste „Moderation“ – Teil 1

<p><i>1. Gedanken vorab</i></p> <p>(wenn Sie auch nur eine Frage mit „Nein“ beantworten, ist die Moderationsmethode möglicherweise nicht sinnvoll)</p> <ul style="list-style-type: none"> § <i>Ist die Beteiligung der Teilnehmer erwünscht/sinnvoll?</i> § <i>Ist die Bereitschaft/Offenheit der Teilnehmer für eine moderierte Veranstaltung vorhanden?</i> § <i>Reicht die verfügbare Zeit für eine Teambeteiligung?</i> § <i>Steht das Ergebnis nicht bereits im Vorfeld fest?</i> § <i>Steht ein(e) kompetente(r) Moderator(in) zur Verfügung?</i> § <i>Hat der/die Moderator(in) nicht zu viel Herzblut im Thema, bzw. kann der/die Moderator(in) sich inhaltlich „zurückhalten“?</i> 	
<p><i>2. Wie ist das Ziel der jeweiligen Veranstaltung?</i></p> <hr/> <hr/> <hr/>	<p><i>3. Welche Form soll das „Endprodukt“ haben?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> § <i>Maßnahmenplan</i> § <i>Ideenliste</i> § <i>Meinungsbild</i> § _____
<p><i>4. Wer sind die Teilnehmer?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> § <i>Wie viele Teilnehmer kommen zusammen?</i> § <i>Kennen sich die Teilnehmer?</i> § <i>Wie sind deren Vorerfahrungen mit der Methode?</i> § <i>Wie sind deren Vorerfahrungen/Vorkenntnisse zum Thema?</i> § <i>Hierarchien?</i> § <i>Potentielle Konflikte?</i> § <i>Motivation?</i> § <i>Besonderheiten?</i> 	<p><i>5. Was sollen die Teilnehmer?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> § <i>Informiert werden</i> § <i>Meinungen sagen</i> § <i>Ideen liefern</i> § <i>Erfahrungen einbringen</i> § <i>Vorentscheiden</i> § <i>Entscheiden</i>

Planungscheckliste „Moderation“ – Teil 2

6. Was ist die gewünschte oder notwendige Rolle des Moderators?

- § Befähiger von Problemlösungen
- § Befähiger von Lernprozessen
- § Vermittler von Wissen
- § Kreative Prozesse methodisch begleiten
- § Projektplanungen methodisch begleiten

7. Welche Spielregeln/Teamregeln werden im Prozeß hilfreich sein?

- § Mitverantwortung der Teilnehmer
- § Konsequentes gemeinsames Visualisieren
- § Beseitigung von Störungen
- § Begrenzte Redezeit
- § Grüne Karte
- § Umgang mit Fehlern
- § Feedbackregeln

8. In welchen Grobschritten erreichen Sie das Ziel?

Welche Inhalte können von den Teilnehmern selbst erarbeitet werden, welche können von Ihnen als Input gegeben werden? (gegebenenfalls werden die Phase 3 bis 6 mehrfach durchlaufen)

Phase	Ziel	Techniken (Beispiele)
(1) Ankommen, Kennenlernen, Warm-up	Arbeitsfähigkeit herstellen	Kaffee + Kekse, Kartenfrage, Strukturierte Frage, Präsentation
(2) Ziele und Spielregeln definieren und vereinbaren	Arbeitsfähigkeit herstellen	Gruppenarbeit
(3) Einstieg, Hinführung zur Thematik	Aktivierung zur Mitarbeit	Einpunktfrage
(4) Informieren, Ideen sammeln, Thema bearbeiten	Potentiale erschließen	Kartenfrage
(5) Bewerten und Entscheiden	Potentiale verdichten	Mehrpunktfrage
(6) Maßnahmen festlegen	Ergebnissicherung	Maßnahmenplan
(7) Reflexion des Prozesses und Ausstieg	Prozeßoptimierung	Blitzlicht, Einpunktfrage

Planungscheckliste „Moderation“ – Teil 3

<i>9. Dramaturgieplan</i>				
Nr.	Aktion	Medien	Zeitbedarf in Min.	Endzeit
1	Begrüßung	FC	5'	9.05 Uhr
....				
<i>10. Wie sieht Ihre Organisation aus?</i>				
§ Welche Hilfsmittel, Medien, Visualisierungen wollen Sie einsetzen?				
§ Was ist schon vorhanden, was muss noch besorgt oder erstellt werden?				
§ Flipchart		§ CD-Player und Musik		
§ Pinwände		§ Moderatorenkoffer		
§ Overhead-Projektor		§ Pinwand-Protokollkopierer/Digitale Kamera		
§ Video/TV		§		
<i>11. Welcher Raum steht zur Verfügung?</i>			<i>12. Welche Materialien werden benötigt?</i>	
§ Form/Zuschnitt, Größe, Bestuhlung, Lichtverhältnisse, Frischluft, zusätzliche Räume für Gruppenarbeit			§ Verbrauchsmaterial (Papier, Stifte, Moderations-material, Folien,), Unterlagen/Kopien	
<i>13. Wer kümmert sich um</i>				
§ Einladungsschreiben an die Teilnehmer				
§ Raumorganisation				
§ Bewirtung				
§				
<i>14. Wie und wann wird die Moderation dokumentiert?</i>				
§ Fotoprotokoll?				
§ Schriftliches Protokoll?				

Checkliste „Umsetzung von Maßnahmen“

Ihre Projektgruppe oder Ihr Qualitätszirkel hat Maßnahmen erarbeitet. Was ist vor dem Umsetzung, d.h. vor der Einführung der Maßnahmen in die Organisation zu beachten?

1. Beschreiben Sie noch einmal kurz – möglichst in einem einzigen Satz – das Ziel der Verbesserung: Was wollen Sie erreichen?
2. Wie sähen die nächsten konkreten Handlungsschritte aus, um die angedachte Verbesserung umzusetzen?

§ *Welche Voraussetzungen für die Realisierung müssen gegeben sein?*

§ *In welcher Form müsste eine Umsetzung (des ganzen Themenblocks) vorbereitet, bzw. begleitet werden?*

§ *Wer kann/muss über eine Umsetzung entscheiden?*

§ *Wie kann der Entscheidungsträger (bzw. oder die Entscheidungsträger) für die Umsetzung gewonnen werden?*

§ *Können Sie den Umfang der Umsetzung (Zeitbedarf) abschätzen?*

§ *Wer müsste bei der Umsetzung eingebunden werden? Wer müsste (während der Umsetzung) regelmäßig informiert werden?*

§ *Welche Schwierigkeiten könnten auftauchen, bzw. was müsste berücksichtigt werden?*

§ *Wie könnte man die Umsetzung unterstützen? (D.h. die Umsetzung wahrscheinlicher zu machen)*

§ *Gibt es konkrete (Einzel-) Schritte, die nur einer Entscheidung bedürfen? Wenn ja welche?*

Notfallpläne" – was tue ich wenn...

Wenn einzelne Personen zu viel reden...

Haben Sie vorher Spielregeln festgelegt und Ihre Rolle als Moderator definiert? Wenn ja, dann ist eines ganz klar: Sie dürfen und sollten unterbrechen - und zwar nicht erst, wenn der Vielreder eine Pause einlegt oder nach Luft schnappt! Klären Sie die Bedeutung seines Beitrags für die Diskussion, z.B.: „Entschuldigen Sie, Herr Meier. Aber wir haben nur noch wenig Zeit, und alle anderen sollten auch noch zu Wort kommen. Habe ich Sie richtig verstanden, dass es Ihnen um...geht?“ D.h. Sie arbeiten an dieser Stelle mit der „Gänseblümchentechnik“: Sie unterbrechen den Sprecher, sobald Sie glauben, dass er sich vom Kern der Sache entfernt, fassen Sie das Gesagte kurz zusammen und führen Sie auf das Thema zurück.

Wenn der Redner gar nicht zu stoppen ist, fragen Sie die Runde, ob dieses Thema für alle anderen in dieser Ausführlichkeit von Interesse ist.

Wenn Ihre Moderationsrolle nicht geklärt ist und Sie sich nicht recht trauen, andere Teilnehmer zu unterbrechen, dann sollten Sie unbedingt Spielregeln einführen: z.B. „*der Moderator darf – in Anbetracht unserer kurzen Zeit – zum Thema zurück führen*“. Eine solche Regeln ist zum Nutzen aller. Wenn nun alle diese Regeln „abnicken“, dann ist das Unterbrechen von Beiträgen „legitimiert“.

Das ist besonders dann unabdingbar, wenn es sich den Vielrednern um höher gestellte Personen handelt. Auch in diesem Fall gilt: die Rollen und Kompetenzen gleich im Vorfeld die Rollen klären. Holen Sie sich von Ihrem Chef grünes Licht für eine Moderation mit "Gleichbehandlung" seiner Person.

Oft hilft bei Vielrednern auch der Einsatz von Visualisierung: „Wie soll ich das bitte formulieren/hinschreiben?“ Funktion: Wer seinen Beitrag geschrieben sieht, braucht ihn nicht dauernd zu wiederholen.

Wenn immer dieselben sprechen...

Unterbrechen Sie (siehe Vielredner) und setzen Sie aktivierende Methoden ein: Fragen stellen, Blitzlicht durchführen, evtl. für kurze Zeit in kleine Gruppen aufteilen. Oder Sie fragen gezielt die Teilnehmer, die noch nichts gesagt haben, nach ihrer Meinung.

Wenn alle schweigen...

Eine Möglichkeit: durch **Fragen** zum Gespräch animieren. Fragen Sie nach Wünschen und Zielen, Meinungen und Erfahrungen. Oder Sie nutzen eine aktivierende Methoden wie das **Blitzlicht**: „*es geht heute um unser neues Computersystem. Mich würden zu Beginn Ihre aktuellen Erfahrungen mit dem System interessieren. Lassen Sie uns doch reihum hören, welche Schwierigkeiten es so gib?*“. Nun ist jeder (z.B. der Reihe nach) aufgefordert, seine Erfahrungen zu äußern.

In manchen Situationen, z.B. bei der Erarbeitung von Problemlösungen ist es hilfreich, die gesamte Gruppe für einige Zeit aufzulösen und mit **Partner- und Gruppenarbeit** zu arbeiten. Das erleichtert manchen das „Mitmachen“ sehr.

Wenn dies allein nicht zum Erfolg führt steigen Sie eine Stufe höher auf die „Meta-Ebene“. Also: das Schweigen selbst thematisieren. Eigenen Eindruck benennen und fragen, warum alle so still sind (Blitzlicht). Die Erfahrung zeigt, dass spätestens jetzt viele Schweiger aktiv werden.

Wenn Sie moderieren und der Chef/die Chefin auch da ist...

Vorsicht, hier könnte es schwierig werden. Chefs neigen immer dazu, die Moderation an sich zu reißen und der eigentliche Moderator steht dann auf ziemlich verlorenem Posten („Leitungs-Kastration“).

In jedem Fall gilt: Verstricken Sie sich nicht in Rivalitätskonflikte.

Wenn Sie ein solches Problem auf sich zukommen sehen, dann müssen Sie dieses Thema bereits im Vorfeld offen klären und eindeutige Absprachen treffen.

Klären Sie für sich selber, welche „Freiheiten“ Sie brauchen. Nur wenn Sie klar haben, was Sie selbst für eine souveräne Leitung brauchen, dann können Sie dies auch dem Chef gegenüber vertreten. Fragen Sie dann den Chef, was er will und wie er seine Rolle sieht. Treffen Sie dann Absprachen.

Sprechen Sie ein „Zeichen“ ab, wenn Sie Bedarf sehen, den Chef zu stoppen (Stichwort Monolog), um massive und möglicherweise brüskierende Eingriffe zu vermeiden.

Eine klassische Spielregel für den Fall, dass der Chef anwesend ist heißt: der Moderator hat das Recht, bei Bedarf wieder zum Thema zurückzuführen.

Wenn Chef oder Chefin anwesend ist gilt noch viel stärker als sonst: keine Sitzung ohne Tagesordnung, keine Tagesordnung ohne Ziele (pro Tagesordnungspunkt), keine Ziele ohne Zeitvorgabe. Jede besser die Struktur, desto leichter die Steuerungsaufgabe für Sie.

Wenn es trotzdem misslingt: Durchatmen, innerlich loslassen und für die nächste Sitzung klären.

Wenn ich ein inhaltliches Ziel verfolgen muss und als Moderator neutral bleiben will...

Ein solches Ansinnen muss misslingen. Sie können nicht beide Ziele befriedigend verfolgen. Wer moderiert, vermittelt bei Bedarf und verzichtet auf einen inhaltlichen Standpunkt, wer inhaltliche Ziele verfolgt, muss inhaltlich klar Stellung beziehen.

Leitung ist idealer Weise neutral oder es gelingt Ihnen, Ihre inhaltliche Ziel sehr gelassen und sehr großzügig zu verfolgen.

Bleiben Sie ehrlich, wenn Sie (schon im Vorfeld) den Eindruck haben, dass eine sachliche Gegenposition zu Ihrer eigenen Sie „auf die Palme bringen“ würde (oder anderweitig emotional befangen werden lässt). Geben Sie in diesem Fall die Leitung ab. Das verlangt natür-

lich menschliche „Größe“, aber Sie gewinnen an Klarheit und Ihre Mitarbeiter werden Ihnen diese Ehrlichkeit danken.

Wenn ich als Teilnehmer an der fehlenden Struktur einer Sitzung leide..

Im Prinzip dürfen Sie alles, was Sie auch als Moderator tun würden:

- Ø Verfahrensvorschläge machen
- Ø Zusammenfassen
- Ø Nachfragen
- Ø Persönliche Eindrücke wiedergeben

Aber bitte nicht den Co-Moderator spielen!

Machen Sie zuerst alle Ihre Vorschläge dem Moderator, sonst finden Sie sich ganz schnell in einem Leistungsstreit wieder („wer hat hier bei uns den Hut auf?“). Schlimmstenfalls „bremst“ Sie der offizielle Moderator und Sie verlassen frustriert und verärgert die Sitzung.

Wenn Teilnehmer Informationen brauchen, um mitreden zu können

Hier gibt es mehrere Möglichkeiten:

Vorabinformation: Material vorab verschicken. Dabei gilt: frühzeitig verschicken und das Material kurz und knapp halten

Kurzpräsentationen: Kurz-Inputs durch Teilnehmer oder Experten. Dabei gilt: Dauer, Inhalt und Struktur mit den Vortragenden durchsprechen, bzw. wenn möglich vorgeben. Achten Sie besonders darauf, dass die Kurzpräsentationen nicht zu „Folien-Schlachten“ werden. Überlegen Sie sich vorher, was müssen die Teilnehmer wissen, um in der Gruppensitzung arbeiten zu können? Was ist zentral? Was ist „Nebeninformation“. Überlegen Sie weiterhin, wie Sie für eine Begrenzung der Redezeit sorgen können (Stellen Sie sich vor, Ihr Fachmann spricht statt der vereinbarten 15 Min. satte 45 Minuten...).

Poster-Session oder Vernissage: eine lebendige Alternative stellen Poster dar, die im Raum aufgehängt werden und von den Teilnehmern still gelesen werden. Alternativ stellt jeweils eine Person ein Plakat vor. Auch hier bitte Redezeit begrenzen und um knappe und knackige Darstellung bitten. Eine Erweiterung der Poster-Session ist der schriftliche Dialog. Die Teilnehmer machen sich während des Betrachtens der Poster (bzw. während der Vorstellung der Poster) Notizen auf Moderationskarten und stellen diese danach kurz vor. Die Karten werden zu den Postern gehängt. Diskussionen sind in dieser Phase des Sammelns von Meinungen, Eindrücke und Fragen verboten. Diskutiert wird erst in der nächsten Phase, wenn es gilt die gehörten Informationen zu prüfen und zu beleuchten.

Expertenbefragung: eine Alternative zur Kurzpräsentation ist die Expertenbefragung. Vorausgesetzt die Teilnehmer haben eine ungefähre Vorstellung vom Thema, dann können sie sich in der Expertenbefragung genau die Antworten holen, die sie brauchen. Das Vorgehen könnte dabei wie folgt sein: Vorabinfos werden verschickt (mit der Gewissheit, dass viele Fragen zum Thema offen geblieben sind). Zu Beginn der Sitzung werden die Teilnehmer

aufgefordert, Fragen zu stellen, die von einer Person am Flipchart visualisiert werden. Das Visualisieren empfiehlt sich vor allem dann, wenn „die Emotionen hoch schlagen“. Danach werden alle Fragen (soweit möglich) vom Experten beantwortet. Dabei ist Nachfragen und lediglich kurze Diskussion erlaubt, ansonsten gilt: straffe Moderation, damit alle Fragen beantwortet werden. Wichtig ist dabei, dass der richtige Experte eingeladen wurde. Möglich ist auch, gleich ein ganzes Team unterschiedlicher Experte einzuladen.

Wenn Teilnehmer unvorbereitet kommen...

Treffen Sie in jedem Fall Vorsorge. Sie haben mehrere Möglichkeiten, die Teilnehmer im Vorfeld zur Vorbereitung aufzufordern, z.B. durch eine kurze Anfrage per Mail oder Telefon, ob das Material angekommen ist und ob sich noch Fragen ergeben haben. Wichtig bei allen Materialien, die Sie im Vorfeld einer Sitzung verteilen: *kurz, knapp, übersichtlich, prägnant*. Stellen Sie sich vor, es geht, um eine Entscheidung für ein bestimmtes Software-System, dann könnte das Material zur Vorbereitung der Teilnehmer im Vorfeld so aufbereitet sein, dass man in einer einzigen Tabelle die Vor- und Nachteile der verschiedenen zur Auswahl stehenden Systeme erkennen kann.

Je knapper das Material gehalten ist, je übersichtlicher, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass es gelesen wird.

Auf jeden Fall sollte zu Beginn der Besprechung selbst das verschickte Material kurz zusammengefasst werden: z.B. Kurzpräsentation der Kernthesen des Papiers. Das muss nicht der Moderator tun, sondern der Fachexperte zu diesem Thema.

Wenn zu Beginn stets eine große Unruhe herrscht...

Getuschel ist oft ein Zeichen dafür, dass verschiedene Personen das Bedürfnis haben, etwas unbedingt loswerden zu wollen, oder? Führen Sie als Reaktion darauf eine **Infobörse** als festen Tagesordnungspunkt ein: 10 Minuten lang kann jeder das neuste aus dem Haus erzählen oder jedes beliebige Thema (natürlich auch „Klatsch und Tratsch“) ansprechen. Oder Sie trinken zu Beginn der Sitzung jedes mal erst eine Tasse Kaffee, damit jeder ankommen kann. In dieser Zeit ist es erlaubt, dass jeder mit jedem reden kann. Wenn die vereinbarte Zeit vorüber ist, sollten Sie dann aber pünktlich und konsequent beginnen.

Wenn keine Einigung zustande kommt...

Achtung vor zermürbenden und nicht strukturierten Endlosdebatten!. Bringen Sie zunächst Struktur in die Debatte. Intervenieren Sie frühzeitig und nutzen Sie Diskussionsmethoden wie Pro-Pro-Diskussion, Matrix-Methode oder gezielten Perspektivenwechsel (z.B. Verteilung von Rollen – *Advocatus Diaboli, Advocatus Die*). Die Zielrichtung heißt: Trennung von Person und inhaltlichem Standpunkt. Bringen Sie wieder Bewegung in die Sache, z.B. dadurch, dass Sie zwei Flipcharts in entgegengesetzten Ecken des Raums aufstellen und dann mit der Gruppe erst zum einen Flipchart wandern, dort die Pro-Argumente für Alter-

native A sammeln, dann zum andere Flipchart wandern und dort die Pro-Argumente für Alternative B sammeln.

Zur Not vertagen Sie die Entscheidung oder „delegieren“ sie auf eine höhere Hierarchieebene.

Wenn zwei Personen sich verbeißen...

Gehen Sie in jedem Fall dazwischen! Zunächst sollten Sie klären, was vom Streit wichtig ist für die Besprechung, Den Rest sollen die beiden außerhalb klären. Wenn es sich um einen Clinch stellvertretend für alle handelt, also zwei konträre Positionen zu einem Thema existieren, müssen Sie de-eskalieren. Das heißt weg von den zwei Personen, stattdessen die Positionen benennen und die gesamte Gruppe in die Diskussion einbeziehen. Oft hilft das Visualisieren der beiden Positionen (z.B. Pro-Pro-Diskussion).

Deutlich schwieriger wird es, wenn sich Personen einer höheren Hierarchie im Clinch liegen.

Wenn die Sitzungen länger dauern, als geplant...

Sprechen Sie frühzeitig an, wenn eine Sitzung aus dem Takt läuft. Dabei hilft eine für alle sichtbare Tagesordnung mit Zeitangaben pro Thema (Stichwort visualisierte Tagesordnung), die Orientierung zu behalten. Klären Sie die Wichtigkeit der einzelnen Themen neu: Wie wichtig und dringlich ist dieser Punkt? Soll mehr Zeit als verabredet darauf verwandt werden? Was heißt das für die Planung - Streichen von anderen Themen, Verlängern oder vertagen einzelnen Punkte?

Bezugsquellen Moderationsmaterial

OWB – Oberschwäbische Werkstätten für Behinderte gGmbH, Wachtelhau 3, 72488 Sigmaringen, Tel. 07571/74590, Internet: www.owb.de

§ Gut, vergleichsweise günstig, zu empfehlen

Neuland GmbH, Am Kreuzacker 7, 36124 Eichenzell, Tel. 06659/ 88-0, www.neuland-online.de

§ Sehr gut, qualitativ hochwertig, vergleichsweise teuer

Villa Bossa Nova – Trainerversand, Michael Kalheber, Postfach 110426, 42864 Remscheid, Tel. 02191/ 80217.

§ Witziger, kleiner Versand zum Thema Moderation und Fortbildung, sehr zu empfehlen. Bietet auch viele einschlägige Bücher zum Thema an

Literatur

Josef W. Seifert: Moderation und Kommunikation - Den Gruppenprozess managen. GABAL.

Sehr anschauliche und leicht zu lesende Lektüre zum Thema. Empfehlenswert.

Michele Neuland: Neuland- Moderation.

Das Kompendium zum Thema Moderation. Sehr gut, sehr umfangreich. Für die Spezialisten.

Ulrich Lipp, Hermann Will: Das große Workshop-Buch

Hervorragendes Buch zu allen Themen rund um die Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren. Eine wahre Methoden-Fundgrube, ideal für Neugierige und alle, die ihr methodisches Know-How erweitern wollen.

Markus Walther: Qualitätszirkel im Krankenhaus. Gustav Fischer Verlag.

Fundierte Ausführungen zum Thema Qualitätszirkel (mit historischer Zusammenfassung des Instrumentes), Moderation, Leitung von Gruppen. Für die, die es etwas genauer wissen wollen.

Josef W. Seifert, Rolf Kraus: Mitarbeiter- Gruppen. KAIZEN erfolgreich entwerfen, einführen, umsetzen. Gabal.

Leicht lesbare Lektüre zum Thema Projektgruppen und Qualitätszirkel und deren Zusammenhang zur UQM-Philosophie.

Barbara Langmaack, Michael Braune-Krickau: Wie die Gruppe laufen lernt – Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen. Beltz, PVU.

Weitergehende Anregungen und Erklärungen zu Thema „Arbeitsgruppe“, die auf dem Konzept der Themenzentrierten Interaktion (TZI) beruhen. Sehr gut, sehr fundiert. Für alle, die es ganz genau wissen wollen.