

Josef W. Seifert

30 Minuten

Moderieren

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg

Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen

Lektorat: Susanne von Ahn

Satz: Zerisoft, Timisoara (Rumänien)

Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2000 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

9., überarbeitete Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

978-3-86936-297-7

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



Inhalt

Vorwort	6
1. Moderation: Was es ist und worauf es ankommt	9
Moderation: Was es ist	10
Der Moderator	11
Moderation als „neutraler Dritter“	16
Moderationsregeln	17
2. Vorbereitung einer Moderation	23
Inhaltliche Vorbereitung	23
Methodische Vorbereitung	26
Organisatorische Vorbereitung	30
Persönliche Vorbereitung	33
3. Durchführung einer Moderation	37
Der Sach- und der Beziehungsaspekt	38
Der Sachprozess oder: Die Technik des Moderierens	39
Der Gruppenprozess oder: Die Technik der Prozesssteuerung	47

4. Techniken und Methoden für eine erfolgreiche Moderation	53
Moderationsmethoden	53
Frage-technik	69
Schwierige Situationen meistern	73
5. Medien: Hilfestellung für eine gelungene Moderation	81
Fast Reader	86
Weiterführende Literatur	93
Register	94

Vorwort

Moderation und Moderator sind heute geläufige Begriffe: Im Fernsehen, im Rundfunk, in Veranstaltungen – überall wird moderiert. Auch im betrieblichen Alltag hat Moderation Einzug gehalten.

Einsatz von Moderation

Moderation ist immer dann erforderlich, wenn ein Gespräch mehr sein soll als reine Unterhaltung, bei der es eher um das Gespräch als solches geht und weniger darum, konkrete Inhalte zu erarbeiten. Bei zielorientierten Gesprächen, wie etwa Problemlöseprozessen, ist ein Moderator als Prozessgestalter erforderlich, zumindest aber äußerst hilfreich. Der Moderator ist dabei Spezialist für Methodik und Prozesssteuerung. Seine Aufgabe ist es, das Miteinander der Gruppe zu steuern, das heißt der Gruppe zu helfen, arbeitsfähig zu werden und zu bleiben. Dies kann er dadurch erreichen, dass er einerseits methodisch „sauber“ arbeitet und andererseits den emotionalen Prozess der Gruppe gekonnt lenkt.

Erfolgreich war eine Moderation immer dann, wenn nach der Zusammenkunft alle Beteiligten mit den Ergebnissen „leben können“.

Gutes Moderieren ist erlernbar!

Moderation als das Hilfsmittel zur Strukturierung von Gruppengesprächen ist für die Durchführung von

Workshops und Teambesprechungen längst nicht mehr wegzudenken. Als Vorgesetzter, Projektkoordinator oder Mitarbeiter in einem Team kommen Sie nicht selten in die Lage, eine Gruppe moderieren zu müssen. Dieses Buch zeigt Ihnen in kurzer, prägnanter Form, wie Sie sich auf diese Situation vorbereiten, wie Sie den Ablauf einer Moderation gestalten und dabei die emotionale Seite des Geschehens berücksichtigen. Erläuterungen der wichtigsten Techniken und Methoden sowie Hinweise zum erfolgreichen Medieneinsatz bieten Ihnen weitere Hilfestellung. Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre und ebenso viel Erfolg für die Umsetzung der Inhalte in Ihre persönliche Praxis!

Ihr Josef W. Seifert

Josef W. Seifert
Langenbrucker Straße 4
D-85309 Pörnbach/Puch
Tel.: 0 84 46-9 20 30
Fax: 0 84 46-9 20 333
E-Mail: josef.seifert@moderatio.com
Web: www.moderatio.com

*P.S.: Wenn Sie weitere Fragen zu diesem Thema haben,
schreiben Sie mir oder rufen Sie mich einfach an.*



Wissen Sie, was Moderation bedeutet?

Seite 9

Können Sie auch als inhaltlich Betroffener ein Gruppengespräch glaubwürdig leiten?

Seite 14

Sind Ihnen die wichtigsten Moderationsregeln geläufig?

Seite 17

1. Moderation: Was es ist und worauf es ankommt

Gesprächssituationen in Form persönlicher Begegnungen sind trotz modernster Kommunikationstechnik aus unserem (beruflichen) Leben nicht wegzudenken. Vieles lässt sich schriftlich, per Boten oder „per Kabel“ übermitteln, vieles aber lässt sich nur im persönlichen Gespräch klären.

Besprechungen

Eine spezielle Gesprächssituation ist dabei die der Besprechung, Sitzung, Konferenz, des Meetings, des Workshops... oder allgemeiner ausgedrückt, die des Gruppengesprächs.

Gruppengespräche sind dadurch gekennzeichnet, dass eine Gruppe von Menschen zusammensitzt und Informationen austauscht. Meist geht es darum, gemeinsam Probleme zu bereiten und zu lösen. In aller Regel wird das Gespräch von einem Leiter oder Moderator strukturiert. Häufig wenig effizient.

Wieso ist das so? Oder besser: Worauf kommt es an? Was hilft, Gruppengespräche effizient und befriedigend zu gestalten?

1.1 Moderation: Was es ist

Der Begriff Moderation kommt vom lateinischen „moderatio“ und steht für „die Mitte finden“, „das rechte Maß“ und „Mäßigung“, aber auch für „Lenkung“. Und dies ist es auch, was den Bedeutungskern heute ausmacht. Moderation steht für „Gestaltung eines Kommunikationsprozesses als (im Idealfalle) neutraler Dritter“.

Wann „Mäßigung“ notwendig ist

Zwischenmenschliche Kommunikation gestaltet sich ja relativ einfach, wenn nur einer „das Sagen“ und die Macht hat, sich durchzusetzen. Wenn es aber darauf ankommt, im Team zu arbeiten, Betroffene zu Beteiligten zu machen, das Know-how von Mitarbeitern zu aktivieren und zu nutzen, drohen anstrengende Gruppengespräche. Anstrengend deshalb, weil es in den Gesprächen darauf ankommt, alle Beteiligten in die Meinungs- und Willensbildung einzubeziehen. Jeder muss sich einbringen können, muss zu Beschlüssen gefragt werden. Hier sind wir auch schon beim Problem: Je stärker sich der Einzelne einbringt, je „hitziger“ die Diskussion wird, desto weniger ist er in der Lage, Interessen abzuwägen, (sich) zu mäßigen, (sich) zu moderieren.

Der Moderator hilft, „die Mitte zu finden“

Ein Gruppengespräch bedarf deshalb einer Person, die hilft, „die Mitte zu finden“, „auf das rechte Maß“ zu achten und die „mäßigend“ wirkt, kurz, die sich der Mode-

ration der Gruppe annimmt. Ein Gruppengespräch bedarf eines Leiters/Moderators.

Dieser muss – um der Gruppe hilfreich sein zu können – sowohl Methoden zur Strukturierung der Sacharbeit als auch Techniken zur Steuerung des sozialen Gruppenprozesses kennen und einsetzen können.

Moderation kommt vom lateinischen „moderatio.“ Der Begriff wird heute verwandt für eine spezielle Art, Gruppengespräche zu leiten. Es kommt dabei darauf an, die Gruppe sowohl in der Sacharbeit als auch im emotionalen Miteinander „neutral“ zu leiten.



1.2 Der Moderator

Der Moderator ist der Leiter eines Gruppengesprächs. Sein Stil, die Gruppe zu leiten, ist durch die skizzierte Grundhaltung gekennzeichnet, die er innehat, weil er als „neutraler Dritter“ die Leitung des Gesprächs übernommen hat, oder um die er sich als „inhaltlich Beteiligter“ bemühen muss.

Helper der Gruppe

Er versteht sich als Helfer, um nicht zu sagen Diener der Gruppe. Aus diesem Grundverständnis heraus sagt er nicht, was (aus seiner Sicht) inhaltlich richtig oder falsch, zu tun oder zu unterlassen ist, sondern hilft der

Gruppe, eigenverantwortlich zu arbeiten, das heißt, die Lösungen für ihre Fragen oder Probleme selbst zu finden und gegebenenfalls geeignete Maßnahmen zur Problemlösung zu beschließen. Besonders wichtig ist dabei, dass alle gehört und berücksichtigt werden, dass niemand die Gruppe inhaltlich dominiert – auch (oder vor allem) nicht der Moderator selbst.

Oberstes Gebot: Neutralität in der Sache

Als Moderator müssen Sie sich (aus genannten Gründen) um eine inhaltlich neutrale Haltung bemühen. Neutral sein bedeutet:

- bewusst nicht Partei zu ergreifen
- keine der geäußerten Meinungen zu seiner eigenen zu machen
- alle Nennungen und Personen gleichermaßen gelten zu lassen
- Teilnehmerbeiträge weder zu kommentieren noch zu bewerten
- keinem Recht oder Unrecht zu geben
- keine Nennung als richtig oder falsch, schlecht oder gut zu deklarieren.

Um Ihrem Anspruch an Neutralität gerecht zu werden, leiten Sie die einzelnen Arbeitsschritte durch präzise formulierte und visualisierte Fragen ein und führen die Gruppe auch im weiteren Verlauf vor allem durch Fragen (siehe Seite 69). Sie sind dabei Methodenspezialist, aber nicht inhaltlicher Experte.

Wenn irgend möglich: Zu zweit moderieren

Die Moderation im Team ermöglicht es, die Aufgaben des Moderators aufzuteilen. Einer leitet beispielsweise die Diskussion, während der andere die Teilnehmerbeiträge auf einer Pinnwand (siehe Seite 82) oder einem Flipchart (siehe Seite 83) visualisiert. Dies erleichtert sowohl die inhaltliche und methodische Arbeit als auch die Konzentration auf das Gruppengeschehen.

Die Gefahr, Partei für Meinungen oder Personen zu ergreifen, ist im Zweierteam deutlich geringer, weil sich die Moderatoren gegenseitig kontrollieren und gegebenenfalls „zurückholen“ können. Zudem wirken zwei Moderatoren belebend auf die Gruppe, zumal wenn sie sich in ihrer persönlichen Art ergänzen.

Schwierige Moderationen, wie etwa die Moderation großer Gruppen oder konfliktträchtiger Themen, sollten Sie auf jeden Fall im Team durchführen. Hierbei sind eine gründliche Vorbereitung und die gegenseitige Abstimmung des Vorgehens besonders wichtig.

Sich seiner Wirkung bewusst sein

Da man sich bekanntlich, solange man lebt, nicht nicht verhalten kann und jedes Verhalten wirkt, haben auch Sie als Moderator (ebenso wenig wie etwa Eltern oder Vorgesetzte) nicht die Wahl, ob Sie auf die Ihnen anvertrauten Menschen wirken, sondern nur die, wie Sie wirken. Als Moderator beeinflussen Sie über das „Wie“ Ihres Verhaltens das Gruppengeschehen. Ihr Verhalten

hat Regelcharakter (vgl. Seite 17). Sie werden den Teilnehmern – im positiven wie im negativen Sinne – Vorbild sein und darüber hinaus auf die Atmosphäre in der Gruppe (und über die Gruppe hinaus) wirken. Verhalten Sie sich also „vorbildlich“!

Sonderfall: Der inhaltlich beteiligte Moderator

Die meisten Gruppengespräche finden nicht als Visions-, Strategie-, Teamentwicklungs- oder Problemlöse-Workshop mit neutralem Moderator statt, sondern als Routinesitzung einer Arbeits- oder Projektgruppe. In diesen Fällen wird die Gesprächsleitung meist von einem Gesprächsteilnehmer übernommen, der auch inhaltlich eigene Interessen zu vertreten hat. Er ist Partei und Moderator zugleich.

Ein solcher Spagat kann Ihnen nur gelingen, wenn Sie sich als beteiligter Moderator Ihrer Doppelrolle bewusst sind und ihr Rechnung tragen. Obwohl Sie nicht neutral sein können, gibt es Techniken, die Ihnen helfen, sowohl der Gruppe wie sich selbst zu dienen:

- Das „Dienstkleidungs-Prinzip“: Dienstkleidung hat den Sinn, dem Betrachter auf den ersten Blick klarzumachen, dass der Träger eine bestimmte Funktion wahrnimmt, zum Beispiel die des Schaffners, des Kochs, des Arztes oder Polizisten usw. Ähnlich ist es mit Standorten. Tritt eine Person zum Rednerpult, so wird sie zum Redner, stellt sich jemand vor den Zebrastreifen, geht man davon aus, dass er die Straße überqueren will, ohne dass er ein Sterbenswörtchen

gesagt hat. Für die Moderation bedeutet dies, dass Sie den Kollegen Ihre Rollen „neutraler Moderator“ und „inhaltlich Beteiligter“ etwa dadurch deutlich machen können, dass Sie stehen, wenn Sie als Moderator agieren, und sitzen, wenn Sie sich inhaltlich einbringen.

- Das Prinzip der Schriftlichkeit: Die Moderationsmethode sieht vor, dass der Arbeitsprozess und alle wesentlichen Gesprächsinhalte mitvisualisiert werden (siehe Seite 53). Als inhaltlich beteiligter Moderator können Sie hier als Betroffener ebenfalls an einer Kartenabfrage (vgl. Seite 57) teilnehmen oder bei einer Punktabfrage (vgl. Seite 61) Punkte kleben. Ihre Nennungen gelten so viel wie die aller anderen, nicht mehr und nicht weniger.
- Das Prinzip der Fragehaltung: Moderieren kann man nicht aus einer Sagehaltung, sondern nur aus einer Fragehaltung. Wer einen Standpunkt vertritt, tut sich schwer damit, anderen Meinungen gegenüber offen zu sein. Wer hingegen fragt, kann die Meinung des/der anderen erfahren und verstehen (siehe Seite 69).
- Das Prinzip der Goldwaage: Als Moderator müssen Sie, um ein konstruktives Arbeitsklima zu schaffen und aufrechtzuerhalten, jedes Ihrer Worte „auf die Goldwaage legen“. Sie dürfen sich keine rhetorischen Fehlritte leisten, zum Beispiel keine Suggestivfragen stellen und – wie bereits ausgeführt – keine Wertungen vornehmen.