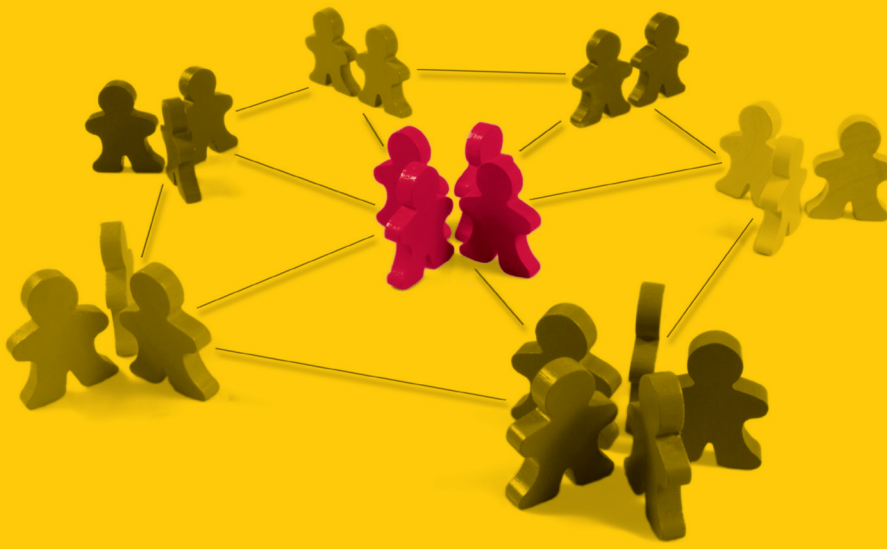
GRUNDLAGEN DER WEITER BILDUNG

Gernot Graeßner

Moderation – das Lehrbuch

Gruppensteuerung und Prozessbegleitung

2. überarbeitete Auflage



ziel

Gernot Graeßner

Moderation – das Lehrbuch
Gruppensteuerung und Prozessbegleitung

Mit einem Beitrag von
Sebastian Grab, Claudia Lobe, Marcus Rübbe
und Barbara Rademacher, Martina Voß
Visualisierungen von Anna Stania

ziel

Grundlagen der Weiterbildung

Herausgegeben von
RA Jörg E. Feuchthofen
Prof. Dr. Michael Jagenlauf MA
Prof. Dr. Arnim Kaiser

Die Reihe Grundlagen der Weiterbildung bietet Raum für

- Theorien, die das berufliche Handeln anregen und vertiefen,
- praktische Grundlagen und Tools,
- Ausarbeitungen, die konkurrierende Theorien, Praxen, Modelle und Ansätze gedanklich und empirisch weiterführen.

Dieser Titel ist auch als Printausgabe erhältlich
ISBN 978-3-940 562-51-7

Sie finden uns im Internet unter
www.ziel-verlag.de

Wichtiger Hinweis des Verlags: Der Verlag hat sich bemüht, die Copyright-Inhaber aller verwendeten Zitate, Texte, Bilder, Abbildungen und Illustrationen zu ermitteln. Leider gelang dies nicht in allen Fällen. Sollten wir jemanden übergangen haben, so bitten wir die Copyright-Inhaber, sich mit uns in Verbindung zu setzen.

Inhalt und Form des vorliegenden Bandes liegen in der Verantwortung des Autors.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über *http://dnb.d-nb.de* abrufbar.

ISBN 978-3-944 708-01-0 (eBook)

Verlag: ZIEL – Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH
Zeuggasse 7–9, 86150 Augsburg, www.ziel-verlag.de
2. überarbeitete Auflage 2013

Grafik und Layoutgestaltung: Stefanie Huber, Friends Media Group GmbH
Zeuggasse 7, 86150 Augsburg

Gesamtherstellung: Friends Media Group GmbH
www.friends-media-group.de

© Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 11

I. Moderatoren, Teilnehmende, Regeln 15

1. Die Moderationsmethode und die Rolle des Moderators 17
1.1 Ziele, Inhalte, Definition 17
1.2 Beispiel 18
1.3 Die Moderationsmethode 20
1.4 Handlungsaspekte 29
1.5 Zusammenfassung 32
1.6 Literatur 32

2. Die Rolle der Teilnehmer 33
2.1 Ziele, Inhalte, Definition 33
2.2 Beispiel 34
2.3 Moderation aus Teilnehmersicht 35
2.4 Konsequenzen für den Moderator 43
2.5 Zusammenfassung 44
2.6 Literatur 44
2.7 Anhang: Checkliste zur aktiven Teilnahme 45

3. Regeln und Ablauf einer Moderation 49
3.1 Ziele, Inhalte, Definition 49
3.2 Beispiel 50
3.3 Regeln und Ablauf einer Moderation 51
3.4 Ablauf einer Moderation: Umsetzung in der Praxis 57
3.5 Zusammenfassung 59
3.6 Literatur 60
3.7 Anhang: Ablauf, Regeln und Aufgaben des Moderators 61

II. Moderationstechniken und Moderationsmethoden 63

1. Techniken und Materialien 65
1.1 Ziele, Inhalte, Definition 65
1.2 Beispiel 66
1.3 Die Gestaltung der Räume 67
1.4 Der Einsatz von Techniken und Materialien 73
1.5 Zusammenfassung 75
1.6 Literatur 75

2. Visualisieren, Zuhören und Fragen 76
2.1 Ziele, Inhalte, Definition 76
2.2 Beispiel 77
2.3 Visualisieren, zuhören und fragen 78
2.4 Visualisierungen in der Praxis 88
2.5 Zusammenfassung 90
2.6 Literatur 91

3. Methoden der Moderation 92
3.1 Ziele, Inhalte, Definition 92
3.2 Beispiel 93
3.3 Methoden im Gruppenprozess: generelle Zuordnungen 94
3.4 Methodenauswahl praktisch: spezielle Aufgaben 100
3.5 Zusammenfassung 105
3.6 Literatur 106

III. Moderationsarten 107

1. Erarbeitungsmoderation 111
1.1 Ziele, Inhalte, Definition 111
1.2 Beispiel 112
1.3 Erarbeitungsmoderation – Hintergründe 113
1.4 Aufbau und Methoden einer Erarbeitungsmoderation 116
1.5 Zusammenfassung 122
1.6 Literatur 122

2. Entscheidungsmoderation 123
2.1 Ziele, Inhalte, Definition 123
2.2 Beispiel 124
2.3 Entscheidungsmoderation – Hintergründe 125
2.4 Aufbau und Methoden einer Entscheidungsmoderation 128
2.5 Zusammenfassung 136
2.6 Literatur 137

3. Umsetzungsmoderation 138
3.1 Ziele, Inhalte, Definition 138
3.2 Beispiel 134
3.3 Umsetzungsmoderation – Hintergründe 140
3.4 Aufbau und Methoden einer Umsetzungsmoderation 142
3.5 Zusammenfassung 148
3.6 Literatur 149

4. Konfliktmoderation 150
4.1 Ziele, Inhalte, Definition 150
4.2 Beispiel 151
4.3 Konflikt, was ist das? 153
4.4 Aufbau und Methoden einer Konfliktmoderation 154
4.5 Zusammenfassung 161
4.6 Literatur 161

5. Feedbackmoderation 162
5.1 Ziele, Inhalte, Definition 162
5.2 Beispiel 164
5.3 Feedback-Grundlagen 166
5.4 Aufgaben des Moderators 170
5.5 Zusammenfassung 174
5.6 Literatur 174

IV. Veranstaltungstypen 175

1. Seminare und Trainings 179
1.1 Ziele, Inhalte, Definition 179
1.2 Beispiel 180
1.3 Ausgewählte Seminar- und Trainingstypen 181
1.4 Moderation von Seminaren und Trainings 188
1.5 Zusammenfassung 190
1.6 Literatur 191

2. Zukunftswerkstatt 192
2.1 Ziele, Inhalte, Definition 192
2.2 Beispiel 193
2.3 Zukunftswerkstatt 194
2.4. Spezielle Methoden und Techniken 201
2.5 Zusammenfassung 203
2.6 Literatur 203
2.7 Anhang 204

3. Konferenzen 207
3.1 Ziele, Inhalte, Definition 207
3.2 Beispiel 208
3.3 Konferenztypen 208
3.4 Moderation von Konferenzen 218
3.5 Zusammenfassung 220
3.6 Literatur 220

4. Workshops 221
4.1 Ziele, Inhalte, Definition 221
4.2 Beispiel 222
4.3 Workshoptypen 223
4.4 Moderation von Workshops 232
4.5 Zusammenfassung 233
4.6 Literatur 233

5. Großgruppenkonferenzen: Open Space 234
5.1 Ziele, Inhalte, Definition 234
5.2 Beispiel 235
5.3 Open Space 236
5.4 Spezielle Aufgaben im Open Space 241
5.5 Zusammenfassung 243
5.6 Literatur 243

V. Moderierte Gruppen 245

1. Gruppen und ihre Entwicklung 249
1.1 Ziele, Inhalte, Definition 249
1.2 Beispiel 251
1.3 Merkmale der Gruppenentwicklung 252
1.4 Übungen zur Förderung der Gruppenentwicklung 259
1.5 Zusammenfassung 261
1.6 Literatur 262

2. Gruppen beobachten 263
2.1 Ziele, Inhalte, Definition 263
2.2 Beispiel 264
2.3 Die Beobachtung von Gruppenprozessen 266
2.4 Gruppen beobachten: Instrumente 267
2.5 Zusammenfassung 273
2.6 Literatur 273
2.7 Anhang: Logbuch des Moderators 274

3. Kommunikation in Gruppen 275
3.1 Ziele, Inhalte, Definition 275
3.2 Beispiel 276
3.3 Gruppenphasen 277
3.4 Handlungsoptionen von Moderatoren in den Gruppenphasen 288
3.5 Zusammenfassung 290
3.6 Literatur 291
3.7 Anhang: Übersicht über die Entwicklung von Gruppen in Gruppenphasen 291

4. Gruppen moderieren 292
4.1 Ziele, Inhalte, Definition 292
4.2 Beispiel 293
4.3 Moderieren von Gruppen: Leitlinien der Themenzentrierten Interaktion (TZI) 294
4.4 Innere Haltung zum Ausdruck gebracht 301
4.5 Zusammenfassung 305
4.6 Literatur 305

VI. Hintergründe 307

1. Theoretische Hintergründe der Moderation 309
1.1 Ziele, Inhalte, Definition 309
1.2 Beispiel 311
1.3 Theoretische Einbettung der Moderation 312
1.4 Konstruktion in der Praxis 318
1.5 Zusammenfassung 321
1.6 Literatur 322

VII. Aus Fehlern lernen –
ein Beitrag von Sebastian Grab, Claudia Lobe, Marcus Rübbe 323

1. Kleine Ursache – große Wirkung 325
1.1 Warming-up – Oder: Nicht zu nah 326
1.2 Anzahl der Teilnehmer – Oder: Plan B 328
1.3 Lenken statt helfen 330
1.4 Körpersprache – Oder: Wohin mit meinen Händen? 332
1.5 Stehen oder Sitzen? 334
1.6 Das Nähe – Distanz – Verhältnis oder: Die Kunst der Zurückhaltung 336
1.7 Fragen über Fragen 338
1.8 Rollenspiele und ihre Wirkung 340
1.9 Schauspiel versus Authentizität & Transparenz 342
1.10 Das Moderations-Konzept: Von dem Moderator für den Moderator? 344
1.11 Team-Moderation: Zu zweit oder gemeinsam moderieren? 346
1.12 Moderationsmethode oder Gruppenspiele für Erwachsene? 348
1.13 Der Teufel steckt im Detail 350

VIII. Von der Theorie zur Praxis
ein Beitrag von Gernot Graeßner, Barbara Rademacher, Martina Voß 351

1. Zu einer erfolgreichen Moderation 352
1.1 Erfolgreicher Transfer am Beispiel des Fernstudiums Business Coaching und Change Management an der Euro-FH 352
1.2 Transferproblematik 353
1.3 Erfolgreiche Transferstrategie – „Fernstudiums Business Coaching und Change Management “ 355
1.4 Zusammenfassung 361
1.5 Literatur 362

Verzeichnis der Visualisierungen 363

Die Autoren 364

Vorwort

Moderation wurde vor ca. 50 Jahren auf der Suche nach mehr Beteiligungsmöglichkeiten kompetenter Mitarbeiter bei Entscheidungsprozessen und auf der Suche nach kreativen und effektiven Methoden in der Teamarbeit entwickelt. Die Moderation und deren Einsatzmöglichkeit haben sich seitdem kontinuierlich weiterentwickelt und als Besprechungs-, Lern- und Arbeitsform fest etabliert sowie in vielfacher Weise Eingang in die Gestaltung von Changeprozessen gefunden.

Heute gehören Moderationsmethoden und Moderationstechniken zu den Grundqualifikationen von Führungskräften, Trainern, Coaches und Erwachsenenbildnern. Moderation zieht überdies auch mehr und mehr in Schulen ein, die sich ihrer Vorteile für selbst organisierte Lernprozesse bedienen. Überall dort, wo es um die Steuerung von Gruppen und Prozessbegleitung geht, wird auf Moderation und ihre Methoden zurückgegriffen.

Moderation ist ein Ansatz, mit dem die Kommunikation in Gruppen so strukturiert werden kann, dass die Ressourcen aller Teilnehmenden in optimaler Weise dem Arbeitsprozess der Gruppe zur Verfügung gestellt werden. Durch die Partizipation aller Teilnehmenden an Entscheidung, Zielsetzung und Umsetzung wird ein hoher Identifikationsgrad der Beteiligten mit den anzustrebenden Zielen erreicht.

So repräsentiert Moderation ein Konzept, welches auf die Ressourcen der Teilnehmenden und Gruppen setzt, um im Sinne eines sachlichen Ziels optimale Ergebnisse zu erzielen, die von den Akteuren als effektiv empfunden werden und eine dementsprechende Zufriedenheit bei allen Beteiligten hervorbringen. Für einen Moderator bedeutet dies: Es ist nicht seine Aufgabe, Wandzeitungen möglichst lupenrein mit Kärtchen zu bestücken und mit freundlichen Visualisierungen zu ergänzen: Nein, es kommt in erster Linie auf die Haltung an, mit der ein Moderator der Gruppe dienlich ist und diese zu ihrer besten Leistung bringt. Dies geht nur, wenn er das „Handwerkszeug“ der Moderation mit seiner Gabe verbindet, das Gruppengeschehen zu beobachten, den einzelnen Teilnehmenden gerecht wird und die Sachaufgaben im Auge behält, kurz: er sollte in der Lage sein, die Akteure, sich selbst eingeschlossen, komplementär mit den sie umgebenden Systemen zu verbinden, ähnlich wie es Heidrun Strikker in ihrem jüngst erschienenen Buch „Komplementär-Coaching“ (Paderborn 2007) beschreibt.

Die Arbeit mit moderierten Gruppen entspricht der heute besonders wichtigen Selbststeuerung des Lernens und Arbeitens in idealer Weise.

Moderation kann in Meetings, Besprechungen, Sitzungen, Klausurtagungen, in der Prozessbegleitung u.v.m. eingesetzt werden. Sie eignet sich als Krisenintervention, um stockende Arbeitsprozesse wieder auf den richtigen Weg zu bringen und voranzutreiben. So unterstützt sie Gruppen in besonderem Maße bei dem Treffen strategischer Entscheidungen, bei der Klärung und Festsetzung von Zielen und in Veränderungsprozessen.

Der Moderator ist ein Methodenspezialist und Experte für gruppendynamische Prozesse. Es ist seine Aufgabe, durch die Gestaltung des Moderations- und Gruppenprozesses die Gruppe dabei zu unterstützen, Ergebnisse zu erzielen, Verantwortung für diese zu übernehmen und ihr bei der Umsetzung zu helfen. Kontinuierliche Visualisierung und die Sicherung der erzielten Ergebnisse dienen dem Moderator und der Gruppe als Strukturhilfe.

Neutralität oder besser: Distanz, Kommunikationskompetenz, Authentizität, Souveränität und Methodenkenntnis kennzeichnen die Kompetenz des Moderators und machen seine Haltung im Wesentlichen aus. In dieser Haltung ist ein Moderator sehr nahe an dem, was heute einen professionellen Coach ausmacht. Wenn man genau hinsieht, so ergeben sich bei aller Differenziertheit der Ansätze und der Tätigkeitsfelder erstaunliche Parallelitäten, wie dies etwa im vom Frank Strikker herausgegebenen Band „Coaching im 21. Jahrhundert“ Augsburg 2007) deutlich wird. So haben es Moderator und Coach häufig mit Change-Prozessen zu tun. Prozesse der Konstruktion, Rekonstruktion und Dekonstruktion liegen aktiv bei den Teilnehmenden bzw. Klienten. Moderation und Coaching stehen aktuell in theoretischen Debatten, beide setzen in besonderer Weise auf die Ressourcen der Akteure. Insofern steht dieses Buch in einem Kontext einer Professionalitätsentwicklung, wie sie u.a. das Masterstudium „Business Coaching und Change Management“ (M.A.) der Europäischen Fernhochschule Hamburg (Euro-FH) vorantreiben will. Dieses Studium geht davon aus, dass auf der Grundlage einer breiten Wissensbasis durch intensive, praxisorientierte Präsenzseminare und -trainings sowie theoriegeleiteter Peergroup-Arbeit in zukunftsorientierter Weise Professionalität im Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis hervorgebracht wird .

Die Konzeption dieses Buches setzt allerdings eher an den Grundlagen an, denn Kompetenzen von Moderatoren sind längst nicht mehr allein durch Zusatzqualifikationen und Kurz-Fortbildungen zu erwerben. Dieses Buch versteht sich daher als das erste umfassende Lehrbuch der Moderation. Es zielt darauf ab, die wesentlichen Meilensteine der Moderation kenntlich zu machen, die für Theorie und Praxis der Moderation wichtigsten Informationen für eine Moderatorentätigkeit zu liefern, methodisches Rüstzeug bereitzustellen, häufig vorkommende Formen und Arten der Moderation

vorzustellen und ein Gespür für Gruppenprozesse, mit den Moderatoren umgehen müssen, zu entwickeln. Dies alles wird eingebettet in einen theoretischen Zusammenhang, der sich aus konstruktivistischer Perspektive ergibt. Aus diesen Zielsetzungen ergibt sich die Zusammensetzung der Kapitel I-V. Es handelt sich um ein Lehrbuch. Also hat es die Intention, inhaltlich wichtige Aspekte der Moderation herauszustellen, aber als Lehrbuch möchte es vor allem eins: neugierig machen auf die Praxis der Moderation und den interessierten Lesenden zeigen, dass sie selbst Spaß daran haben können, sich auf diesem Gebiet auf die eine oder andere Weise zu erproben.

Das Lehrbuch ist vor einem mehr als 20jährigem Erfahrungshintergrund geschrieben. Der Verfasser hat in dieser Zeit ca. 500 Studierenden der Universität Bielefeld, Fakultät für Erziehungswissenschaft, die Möglichkeit geboten, an einem jeweils dreisemestrigen Ausbildungskonzept – der „Bielefelder Moderation" – zur Moderation teilzunehmen. Die Resonanz bei den Studierenden war über die Jahre hinweg derart positiv, dass aus diesen Erfahrungen das Lehrbuch für Prozessbegleitung erwuchs. Seit 2010 leitet der Verfasser als Studiengangsdekan zusammen mit Dr. Frank Strikker und Heidrun Strikker (SHS Consult Bielefeld) das erwähnte BCCM-Studium an der Euro-FH, die Diskussionen mit den dortigen berufstätigen Studierenden haben die Professionalitätsdiskussionen um Moderation vor allem im Verhältnis zu Coaching und zu Changeprozessen weiter angeregt und vertieft.

Die Beiträge zum Transfer und zu den häufigsten Moderationsfehlern wurden von professionell tätigen Moderatoren und Prozessbegleitern verfasst – alle sind Absolventen der „Bielefelder Moderation", die diesen Ansatz vertreten und weiter entwickeln. Diese Autoren – Sebastian Grab, Claudia Lobe, Barbara Rademacher, Marcus Rübbe und Martina Voß haben überdies noch an einem weiteren Ausbildungskonzept mitgewirkt. In den Jahren 2004 – 2006 wurden ca. 50 polnische, litauische und ungarische Studierende in einer Kooperation mit der Universität Torun (Polen) und dem Institut für Internationale Zusammenarbeit des Deutschen Volkshochschul-Verbandes (dvv international), Bonn zu Moderatoren ausgebildet und setzen ihre Kompetenzen in Wissenschaft, Bildung und Wirtschaft bereits ein. Aus diesem Grunde erschien das hier vorliegende Lehrbuch auf Grund der Initiative der Leiterin der Büro Warschau des dvv international, Prof. Dr. Ewa Przybylska, bereits in englischer Sprache (The Moderation Method – A Handbook, Bonn, Warszawa 2007). Die Visualisierungen wurden von Anna Stania, ebenfalls Bielefelder Moderatorin, für dieses Lehrbuch angefertigt und freundlicherweise zur Verfügung gestellt. Die unterschiedlichen Elemente entstammen dem Kontext der Präsenzseminare des Fernstudiums „Business Coaching und Change Management" (M.A.) der Euro-FH und sind Beispiele für vorbereitete Charts, aber auch für solche, die im Moderationsprozess oder in Trainings situativ entstehen. Die Visualisierungstechnik ist durch die BIKABLO-Bände (Neuland) inspiriert, wurde für Moderation und Training weiterentwickelt sowie systematisiert.

Dieses Lehrbuch möchte im deutschsprachigen Raum und durch die englischsprachige Fassung auch im internationalen Raum neue Wege eröffnen. Es will Moderatoren die Grundlage bieten, spannende, kreative selbst gesteuerte und effektive sowie ertragreiche Lern- und Arbeitsprozesse zu initiieren und zu begleiten.

Prof. Dr. Gernot Graeßner, Euro-FH Hamburg
Dr. Frank Strikker, SHS Consult Bielefeld
Leiter des Master-Studiengangs „Business Coaching und Change Management“

I. Moderatoren, Teilnehmende, Regeln

1. Die Moderationsmethode und die Rolle des Moderators 15
1.1 Ziele, Inhalte, Definition 17
1.2 Beispiel 17
1.3 Die Moderationsmethode 20
1.3.1 Gründe für misslingende Kommunikation 20
1.3.2 Leistungen von Moderation 21
1.3.3 Attraktivität von Moderation 21
1.3.4 Eckpunkte für das Gelingen 22
1.3.5 Beziehungen 23
1.3.6 Die Rolle des Moderators 24
1.4 Handlungsaspekte 29
1.4.1 Konsequenzen für die Praxis 29
1.4.2 Grundlegende Fragen für Moderatoren 30
1.5 Zusammenfassung 32
1.6 Literatur 32

2. Die Rolle der Teilnehmer 33
2.1 Ziele, Inhalte, Definition 34
2.2 Beispiel 35
2.3 Moderation aus Teilnehmersicht 35
2.3.1 Die Verantwortung der Teilnehmer für sich selbst 35
2.3.2 Zehn Optionen aktiver Teilnahme 37
2.3.2.1 Option 1: Das Eigeninteresse formulieren 37
2.3.2.2 Option 2: Zuhören 37
2.3.2.3 Option 3: In der Gruppe mitarbeiten 38
2.3.2.4 Option 4: Die anderen beobachten 38
2.3.2.5 Option 5: In die Lernsituation intervenieren 39

2.3.2.6 Option 6: Gruppenprozesse nutzen 40
2.3.2.7 Option 7: Kritisieren und Kritik nehmen 40
2.3.2.8 Option 8: Kompetenzen nutzen 41
2.3.2.9 Option 9: Material vorbereiten und auswerten 42
2.3.2.10 Option 10: Dokumentieren 42
2.4 Konsequenzen für den Moderator 43
2.5 Zusammenfassung 44
2.6 Literatur 44
2.7 Anhang: Checkliste zur aktiven Teilnahme 45

3. Regeln und Ablauf einer Moderation 49
3.1 Ziele, Inhalte, Definition 49
3.2 Beispiel 50
3.3 Regeln und Ablauf einer Moderation 51
3.3.1 Regeln 51
3.3.1.1 Regeln für den Umgang in der Gruppe 51
3.3.1.2 Verhaltensregeln für Moderatoren 52
3.3.1.3 Durchführungsregeln 53
3.3.2 Ablauf: Struktur 53
3.3.2.1 Arbeitsphasen: makrodidaktischer Aspekt 53
3.3.2.2 Arbeitsphasen: mikrodidaktischer Aspekt 54
3.3.2.3 Dramaturgie 56
3.4 Ablauf einer Moderation: Umsetzung in der Praxis 57
3.4.1 Teilnehmer 57
3.4.2 Inhalte 58
3.4.3 Medien 58
3.4.4 Lernumgebung 58
3.4.5 Evaluation 59
3.5 Zusammenfassung 59
3.6 Literatur 60
3.7 Anhang: Ablauf, Regeln und Aufgaben des Moderators 61

1. Die Moderationsmethode und die Rolle des Moderators

1.1 Ziele, Inhalte, Definition

Wer die Moderation nicht kennt, sollte mit dieser Methode Erfahrungen machen: Sie werden, wenn bestimmte Voraussetzungen gegeben sind, positiv sein. Um eine Grundlage für das Gelingen einer Moderation zu schaffen, will dieses Kapitel darüber informieren,

- was unter Moderation zu verstehen ist,
- welche Rolle der Moderator und die Teilnehmer in moderierten Situationen spielen,
- welche Regeln für die Moderation zu beachten sind,
- welche Techniken angewendet werden,
- was bei der Planung von Moderationen zu beachten ist,
- bei welchen Anlässen Moderation sinnvollerweise eingesetzt wird und
- worin die Vorteile und Nachteile, die Chancen und Grenzen der Moderation liegen.

Die Intention dieses Kapitels ist dabei vor allem, dass Sie eine Vorstellung davon entwickeln, was Moderation bedeutet, was einen Moderator ausmacht und wie ein Moderator sich auf seine Rolle vorbereiten kann. Außerdem soll es Sie auf moderierte Veranstaltungen neugierig machen.

Definition *„Moderation“:* Was genau ist unter Moderation zu verstehen? „Die Moderationsmethode ist ein Verfahren, mit dem die Meinungsbildung und Entscheidungsfindung in Gruppen unterstützt werden kann. Typisch für sie ist eine ausführliche Visualisierung des Verlaufs und der Inhalte der Diskussion, Wechsel zwischen Plenums-, Kleingruppen- und Einzelarbeit sowie der Einsatz eines Moderators, der den Austausch in der Gruppe fördert und strukturiert, ohne dabei inhaltlich einzugreifen“ (Dauscher 2006, S. 13). Eine andere Akzente setzen Definition lautet: „Moderation ist die Beobachtung und Anregung der Kommunikation sowie der Reflexion über die Wahrnehmungsformen und Interaktionen in Gruppen von Entscheidern, um die vorhandenen Ressourcen zur Bewältigung von Komplexität zu nutzen sowie auftretende Konflikte zu regeln, mit dem Ziel, gemeinsame und sachgerechte Entscheidungen zu treffen und kollektive Handlungsfähigkeit herzustellen“ (Freimuth 2010, S. 4f). Diese beiden Definitionen kennzeichnen korrekt das, was unter Moderation unter verschiedenen Aspekten zu verstehen ist. Der gemeinsame Nenner dieser beiden Definitionen lässt sich m.E. mit folgender Begriffsbestimmung bezeichnen: Moderation ist die theoriegeleitete und methodisch ausgewiesene professionelle Begleitung, Unterstützung und Leitung von Gruppen mit dem Ziel, bestmögliche Ergebnisse zu bewirken. Die Methode wurde

in den 70er Jahren in Deutschland bekannt gemacht und stammt aus Erfahrungen, die vor allem in den USA in der Gruppendynamik gemacht wurden (vgl. Neuland 2001, S. 55 ff). Dieses „klassische“ Moderationsverständnis stellt die Grundform der Moderation dar, wird heute jedoch ergänzt dadurch, dass es in bestimmten Situationen auch zu inhaltsbezogenen Interventionen kommt, z.B., wenn Moderatoren um einen Input gebeten werden oder wenn Führungskräfte etwa im Rahmen eines kooperativen Führungsstils Teams moderieren (vgl. Sperling, Stapelfeld,Wassefeld 2007, S. 19, vgl. auch Grab, Rübbe 2013).

1.2 Beispiel

Eine Gruppe von Hochschulvertretern aus vier unterschiedlichen Ländern beabsichtigte, zusammen mit Vertretern von Erwachsenenbildungseinrichtungen dieser Länder ein Weiterbildungsprogramm für Studierende und Erwachsenenbildner zu entwickeln. Nur wenige Ausgangspunkte dieses Vorhabens standen fest: Es sollte letztlich ein Kurs entwickelt werden, der auf wissenschaftlichem Niveau im Bereich des Managements und der Methoden weiterbildet.

Die Veranstalter waren der Überzeugung, dass die Vertreter der unter-schiedlichen Länder und Einrichtungen zusammenarbeiten wollen würden. Andererseits wussten sie aber auch, dass die Hochschulsysteme und die Erwachsenenbildungssysteme dieser Länder sehr unterschiedlich sind. Sie wussten außerdem, dass es unter den Teilnehmern aus persönlichen Gründen, teilweise auch aus politischen Gründen Spannungen gibt. Sie befürchteten somit insgesamt, dass die Konferenz von 1 1/2 Tagen ergebnislos bleiben könnte. Daher beschlossen sie, erfahrene Moderatoren einzuladen, die die Sitzungen leiten sollten.

Die Moderatoren gingen von folgenden Grundüberlegungen aus: Die Zeit der Verhandlungen war sehr knapp, also müssten sehr schnell zielführende Verfahren angewendet werden. Sie wussten auch, dass die Teilnehmer ihre Eigenheiten betonen würden und voraussichtlich erhebliche Schwierigkeiten sähen, die gemeinsamen Ziele zu erreichen. Sie gingen ferner davon aus, dass die Teilnehmer recht diffuse Vorstellungen davon hätten, was sie denn in diesem Programm realisieren wollten. Auf der Basis dieser Grundannahmen entwickelten sie folgendes Konzept:

Als erstes wurden die Teilnehmer gebeten, in einem kurzen Statement darzustellen, was an ihrer Hochschule oder in ihrer Einrichtung der Sachstand ist und welche Probleme für sie besonders wichtig sind. Anschließend fand eine offene Diskussion statt und der Tag wurde mit einem gemeinsamen Abendessen abgeschlossen.

Am kommenden Tag wurde ein gemeinsamer Zeitplan und Sachplan (Was muss alles geregelt werden?) aufgestellt. Dabei wurden Kriterien wie Zugang, Ziele, Zielgrup-

pen, Inhalte, didaktische Form, Dozentenstab, Zertifizierung etc. aufgestellt.

Die Teilnehmer wurden dann, eingeteilt in Ländergruppen, gebeten, auf Karteikarten zu den jeweiligen Kriterien die Dinge festzuhalten, die sie für wichtig halten bzw. die sie geregelt haben wollen.

Die Karteikarten wurden anschließend auf einer Matrix angebracht, die etwa folgende Form hatte:

Projekt: Management und Methoden der Erwachsenenbildung					
	Land A	Land B	Land C	Land D	Land E
Zugang					
Ziele					
Zielgruppen					
Inhalte					
Didaktik					
Dozenten					
Zertifikat					
Sonstiges					

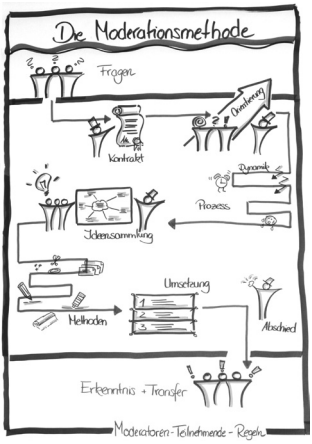
Nachdem alle Karteikarten durch die Teilnehmer angebracht worden waren, wurden diese um Erläuterungen und Fragen gebeten. Dabei wurde sichtbar, dass ca. 80 % aller länderspezifischen Karteikarten nahezu identisch waren, so dass der Eindruck der Verschiedenheit verschwand. Stattdessen entstand ein die Gruppe sehr motivierender Eindruck einer doch ziemlich großen Übereinstimmung in den wesentlichen Fragen.

Zur weiteren Klärung blieben dementsprechend lediglich 20 % der Aussagen übrig. Diese wurden Zeile für Zeile diskutiert. Die sich widersprechenden Karteikarten wurden aus der Matrix entfernt, wenn alle Teilnehmer einverstanden waren; neue Karteikarten wurden aufgenommen, wenn die Teilnehmer dies wollten. Sobald der Eindruck entstand, dass alles in einer Zeile geklärt worden war, wurde darüber eine Abstimmung durchgeführt und ein „Smiley“ machte sichtbar, dass dieses Merkmal für alle zufrieden stellend erledigt worden war. Inhaltlich hielten sich die Moderatoren vollkommen aus der Diskussion heraus. Sie sorgten aber dafür, dass der verabredete Zeitplan und Sachplan eingehalten wurden und dass erst dann ein „Smiley“ vergeben wurde, wenn alle Beteiligten damit ausdrücklich einverstanden waren.

Da der Zeitplan allen Teilnehmern bekannt war, waren sie bereit, die noch offenen Fragen zügig zu diskutieren und abzuschließen, so dass in recht kurzer Zeit und trotz großer Anforderungen an die Konzentration der Teilnehmer alle Zeilen bearbeitet werden konnten. Zum Schluss stellten die Teilnehmer zufrieden fest, dass es ihnen

dank dieser Methode gelungen war, ein gemeinsames Produkt zu erstellen. Abschließend wurden noch Verabredungen zur Umsetzung dieses Produktes getroffen.

1.3 Die Moderationsmethode



1.3.1 Gründe für misslingende Kommunikation

Wer im Berufsleben steht, kennt das Gefühl, in Mitarbeiterbesprechungen durch Vorgesetzte vor vollendete Entscheidungen gesetzt zu werden und die Umsetzung dieser Entscheidungen verantworten zu müssen, ohne selbst dahinter zu stehen. Und wer kennt nicht Konferenzen, bei denen nur einer redet – nämlich der Vorgesetzte – und in denen man glaubt, völlig überflüssig zu sein, weil die eigene Meinung nicht gefragt ist? Wer kennt nicht die Teambesprechungen, bei denen die Teilnehmer ganz unterschiedlich vorbereitet sind und jeder sich nur dann meldet, wenn er unmittelbar selbst betroffen ist und man das Gefühl hat, dass das Ergebnis der Besprechung den Einzelnen ziemlich gleichgültig ist, es sei denn, es hat Folgen für die betroffene Person selbst? Und: Wer kennt nicht die Flur-Gespräche nach solchen Sitzungen, in denen das Sitzungsergebnis massiv kritisiert wird und Ideen zur Lösung gerade besprochener Probleme nur im inoffiziellen Zweier- oder Dreier-Schwatz genannt werden, weil man in der Sitzung selbst das Gefühl hatte, ohnehin mit seiner Meinung nicht durchzukommen? Auch aus dem Studium sind solche Situationen bekannt: Aus Besprechungen mit den Professoren oder aus Sitzungen mit anderen Studierenden, wenn es z.B. um Absprachen für Gruppenarbeiten geht.

Der übliche Kommunikationsstil in Gesprächen, Teambesprechungen oder Konferenzen verzichtet häufig darauf z.B.

- die Sache, um die es geht, für alle deutlich zu machen,
- die Erfahrungen, das Wissen und die Kompetenzen aller Beteiligten zu nutzen,
- den Verlauf und die Ergebnisse nachvollziehbar zu machen,
- herauszufinden, ob die Ergebnisse von den betroffenen Personen akzeptiert werden,
- die Bedürfnisse und Ansichten der einzelnen Personen zur Kenntnis zu nehmen und zu berücksichtigen und
- die Mitarbeiter als Teammitglieder so einzubeziehen, dass diese zusammen mit anderen „hinter der Sache“ stehen können und weiter an den behandelten Problemen arbeiten wollen.

Diese beispielhaft genannten negativen Effekte bzw. die verschenkte Effizienz in der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern in Teams hängt meist nicht mit bösem Willen zusammen, sondern mit den Unzulänglichkeiten menschlicher Kommunikation. Methoden, die diese Erscheinungen vermeiden, sind häufig nicht bekannt oder werden nicht geübt. Was häufig hilft, ist jemand, der die Sache voranbringt und auch darauf achtet, was die einzelnen Teilnehmer wollen.

1.3.2 Leistungen von Moderation

Eine solche Methode, die einen positiven Umgang mit Gruppen erzeugen will, ist die Moderationsmethode. Mit ihrer Hilfe kann es u.a. gelingen,

- Entscheidungen transparent zu machen,
- die Gruppenmitglieder zur Kreativität in der Bearbeitung einer gemeinsamen Sache anzuregen,
- das Wissen und die Kompetenzen der Einzelnen für das Gesamtergebnis zu nutzen,
- Verabredungen über die Umsetzung von getroffenen Entscheidung zu treffen, die von allen akzeptiert und in der Folgezeit eingehalten werden sowie
- eine größere Zufriedenheit und eine höhere Motivation bei Mitarbeitern und Teams zu erzeugen.

Allerdings: Die Moderationsmethode ist kein Allheil-Mittel (vgl. Neuland 2001, S. 2) für grundlegende Konflikte (z.B. „Mobbing“): Sie ist auch nicht geeignet, aus schlechten Arbeitsbedingungen (Bezahlung, Sicherheit der Arbeitsplätze) gute Arbeitsbedingungen zu machen. Sie stellt jedoch eine gute Möglichkeit dar, die Qualität der Arbeit und des Arbeitsprozesses positiv zu beeinflussen und einen bestimmten „Stil“ im Umgang mit Personen zu entwickeln. Moderation wird z.B. in Mitarbeiterbesprechungen, Teamsitzungen, Qualitätszirkeln etc. erfolgreich eingesetzt. Die Methode kommt dabei modernen Management-Ansätzen entgegen, die auf die Aktivierung der Stärken von Mitarbeitern setzen, die Mitarbeiter kompetent in Entscheidungsprozesse eines Betriebes einbeziehen wollen und die eine möglichst starke Identifizierung der Mitarbeiter mit „ihrem“ Unternehmen fördern wollen.

1.3.3 Attraktivität von Moderation

Die Gründe, warum diese Methode eine hohe Attraktivität besitzt, sind u.a.:

- Die Moderationsmethode ermöglicht es relativ vielen Personen, an einem Entscheidungsprozess mitzuwirken: Dies entspricht der heutigen Auffassung, dass Personalentwicklung die Chance bieten soll, die eigenen Stärken und Fähigkeiten optimal in den Gesamtprozess einzubringen;

- die Moderationsmethode versucht, den Sachertrag eines Arbeitsprozesses als Gruppenprodukt zu erleben: Dies entspricht der heutigen Forderung nach „flachen“ Hierarchien;
- die Moderationsmethode versucht, die Sichtweise der einzelnen Personen mit denen der Gesamtgruppe zu verschränken: Dies entspricht der Erkenntnis, dass Individuen sich jeweils ihre eigene Wirklichkeit „bauen“, die gleiche Situation sehr unterschiedlich interpretieren und dass es daher darauf ankommt, eine möglichst klare Verständigung unter den beteiligten Personen zu erzielen;
- die Moderationsmethode arbeitet mit wechselnden Verfahren, die nicht nur auf der gesprochenen Sprache beruhen, sondern auf aktiver Tätigkeit der Teilnehmer und vor allem darauf, dass möglichst viel vom Gesamtgeschehen visualisiert wird: Dies entspricht der Erfahrung, dass Menschen besonders viel lernen und verwenden, wenn sie es selbst tun und zwar unter Nutzung möglichst vieler Sinne. Die Visualisierung soll außerdem Missverständnissen vorbeugen sowie bisher Erreichtes sichtbar machen.

1.3.4 Eckpunkte für das Gelingen

Um eine Moderation so realisieren zu können, dass sie im Ergebnis produktiv und effektiv ist und zugleich die Beteiligten mit dem Arbeitsprozess zufrieden sind, bedarf es folgender Eckpunkte:

- Der Moderator vertritt ein bestimmtes Grundverständnis von seiner Aufgabe,
- die Moderation erfolgt nach vereinbarten Regeln in einer bestimmten Methodik,
- es stehen bestimmte Materialien zur Verfügung, die angemessen eingesetzt werden,
- der Moderator ist sich seiner Wirkung bewusst,
- der Moderator ist Experte für die Methode, nicht für den Inhalt und
- der Moderator dient der Gruppe, ihren eigenen Weg zu finden und ihre eigenen Ergebnisse zu erzielen

  (vgl. Seifert 2003, S. 81).

Zusammengefasst: Mit Hilfe der Moderationsmethode können im beruflichen Alltag vor allem gruppen- und teambezogene Aufgaben bearbeitet werden. Dabei wird eine Methodik eingesetzt, die möglichst viele Sinne anspricht und die Kompetenzen der beteiligten Personen zur Geltung bringt. Die Moderationsmethode beruht auf Regeln, die allen Teilnehmern bekannt sein müssen und auf einer bestimmten Haltung des Moderators.

GRUNDLAGEN
DER
WEITER
BILDUNG

Gernot Graeßner

Moderation – das Lehrbuch

Gruppensteuerung und Prozessbegleitung

Moderation bringt Gruppen dazu, ihre Ressourcen bestens zur Geltung zu bringen.
Moderation schafft effektive Ergebnisse, schafft ein gutes Gruppengefühl, bringt den Einzelnen Zufriedenheit und Erfolg für den Auftraggeber.
Moderation ist eine Kunst, die viel Erfahrung erfordert, aber zunächst auf breitem Wissen beruht.

Dieses Buch lehrt die Kunst der Moderation. U.a. werden behandelt.

- Die Rolle der Moderatoren – die Möglichkeiten der Teilnehmenden
- Techniken und Methoden der Moderation
- Moderationsarten: wie wird z.B. ein Konflikt moderiert?
- Wie werden Veranstaltungen vom Seminar bis zum Open Space moderiert
- Was machen Gruppen mit dem Moderator, was macht der Moderator mit Gruppen?
- Welche Theorien stecken eigentlich hinter der Moderation

Das Lehrbuch bietet eine Wissensgrundlage für den Erwerb professionelle Kompetenzen der Moderation. Ergänzt wird das Buch um praktische Erfahrungen – aus Fehlern lernen und wie die Erfahrungen aus Trainings in die Praxis transferiert werden können.

Der Autor lehrt an der Europäischen Fernhochschule Hamburg mit den Schwerpunkten Change Prozesse, Moderation und Lebenslanges Lernen. Das Buch beruht auf Erfahrungen, die in der Ausbildung von Moderatoren über 20 Jahre gesammelt wurden, vorwiegend an der Universität Bielefeld, Fakultät für Erziehungswissenschaft. Er beteiligt sich an zahlreichen Moderationsausbildungen in der Praxis im In- und Ausland, insbesondere in Mittel- und Osteuropa.

ISBN 978-3-944708-01-0

www.ziel-verlag.de

ziel