

6.2.6

Moderationsmethode – Erfolgreich arbeiten in Gruppen

Inhalt

	Seite
● Was die Moderationsmethode ist	3
● Welche Rolle und Grundhaltung der Moderator hat	5
● Hilfsmittel und Medien des Moderators	7
● Die sechs Phasen einer Moderation	8
● Wie Sie die wichtigsten Moderationsmethoden einsetzen . .	10
– Zielbestimmung	
– Fragestellung	
– Kartenabfrage	
– Ein- und zweidimensionale Matrixabfrage	
– Mehrpunktabfrage	

(Fortsetzung siehe nächste Seite)

Die Autorin:

Elke Meyer, Diplom-Pädagogin, DVNLP-Lehrtrainerin und Mediatorin, ist Trainerin, Beraterin und Coach für Unternehmen. Ihre inhaltlichen Schwerpunkte sind Kommunikation, Führung, Train-the-Trainer-Seminare und Lernen lernen für Erwachsene.

Anschrift: Wassertappen 20a, 38446 Wolfsburg, www.improve-ke.de,
www.flipchartart.de

Inhalt (Fortsetzung)

– Themenspeicher	
– Vier-Felder-Tafel	
– Maßnahmenkatalog	
● Beispiel für die Umsetzung	15
● Wie Sie als Ausbilder die Moderationsmethode einsetzen können.....	25
● Literatur	27

Was die Moderationsmethode ist

Moderation bedeutet im ursprünglichen Sinne „Mäßigung“. In der Leitung von Gruppen hat sich unter dem Begriff „Moderation“ in den letzten Jahrzehnten eine Methode etabliert, bei welcher der Leiter die Gruppe „mäßigend“ und ausgleichend steuert.

Folgende Kernaspekte kennzeichnen die Moderation:

- Der Leiter übernimmt als „Moderator“ eine ganz spezifische Rolle und Grundhaltung.
- Die Arbeit erfolgt in bestimmten Phasen,
- anhand spezifischer Methoden,
- in welchen spezielle Hilfsmittel und Materialien eingesetzt werden.

**Kennzeichen
der Moderation**

Die Moderationsmethode trägt der Entwicklung Rechnung, dass heute eine Führungskraft selten die beste Fachkraft ist und Entscheidungen kaum noch über die Köpfe der Mitarbeiter hinweg treffen kann. Es geht darum, „aus Betroffenen Beteiligte zu machen“ – das war das Motto, als die Moderationsmethode in den 60er-Jahren des letzten Jahrhunderts entwickelt wurde. Man wollte eine Antwort auf folgende Frage bekommen: Wie kann man in einer Gruppe von Menschen wertschätzend und konstruktiv Lösungen entwickeln und Entscheidungen treffen, die das Wissen aller einbeziehen und die von allen mitgetragen werden?

**Aus Betroffenen
Beteiligte
machen**

Insofern handelt es sich bei der „Moderationsmethode“ um eine Methode, bei der alle Teilnehmer eines Workshops, einer Sitzung oder einer Tagung aktiv in die Bearbeitung von Themen mit einbezogen werden. Moderation zielt darauf ab, die Kreativität der Teilnehmer zu fördern, Ideen und Erfahrungen allen zugänglich zu machen sowie gemeinsam zu Ergebnissen und Entscheidungen zu gelangen, die von der ganzen

**Aktive
Teilnahme
aller
Betroffenen**

Gruppe getragen und realisiert werden. Dabei ist die Art der Zusammenarbeit sehr wichtig: Alle Teilnehmer sollen sich beteiligen und ihre Interessen einbringen können und dabei offen und wertschätzend miteinander und mit abweichenden Meinungen umgehen.

**Voraus-
setzung für
alle Ausbilder**

Jeder Chef benötigt heute das Know-how seiner Mitarbeiter, um Entscheidungen zu treffen; jeder Ausbilder knüpft an den Erfahrungsschatz seiner Auszubildenden an, da Frontalunterricht heute nur noch in klar abgegrenzten Bereichen funktioniert. Insofern ist das Beherrschen der Moderationsmethode heute unerlässlich für Führungskräfte, Trainer, Berater und eben Ausbilder.

Welche Rolle und Grundhaltung der Moderator hat

Entscheidend für den erfolgreichen Einsatz der Moderationsmethode ist, dass der Moderator eine ganz spezifische Rolle einnimmt, die von der üblichen Rolle eines Gruppenleiters abweicht. Anstatt zu sagen, wo es langgeht und Anweisungen zu geben, versteht sich der klassische Moderator als neutraler Steuermann des Prozesses. Er verfügt über die Methodenkompetenz und steuert die Gruppe, ohne inhaltlich einzugreifen. Als Helfer und Dienstleister weiß er, dass er nicht alles besser weiß, und hilft der Gruppe, selber Lösungen für Probleme zu entwickeln.

Wie genau füllt der Moderator dabei die Rolle des „Steuermannes“ aus?

Rolle des Moderators

- Der Moderator gibt die Methoden vor, überlässt den Teilnehmern darüber hinaus aber die inhaltliche Ausgestaltung und Entscheidung.

Vorgabe von Methoden

- Der Moderator sorgt für zielorientiertes Vorgehen: Im Vorfeld klärt er ab, was das Ziel ist, gibt die methodischen Schritte zum Ziel vor und behält während der gesamten Veranstaltung Ziel und Zeit im Blick. Er sorgt dafür, dass Abschweifungen und Umwege vermieden oder möglichst kurz gehalten und Ergebnisse festgehalten werden.

Zielorientiertes Vorgehen

- Er nimmt eine fragende Grundhaltung ein anstatt selber zu entscheiden. So fragt der Moderator eher „Ist diese Diskussion zielführend?“ anstatt zu sagen „Diese Diskussion ist nicht zielführend.“ Dadurch macht er die Gruppe auf bestimmte Entwicklungen aufmerksam, ohne sie anzugreifen oder zu bevormunden.

Fragende Grundhaltung

- Der Moderator nimmt eine wertschätzende Grundhaltung ein. Er nimmt jede Person und jeden Redebeitrag ernst. Er weiß, dass hinter jeder Aussage eine persönliche Er-

Wertschätzende Grundhaltung

fahrung steht, und versucht, diese herauszufinden. Er weiß, dass hinter jeder Ironie und jedem Angriff ein unerfülltes Bedürfnis steht, und versucht, dieses transparent zu machen.

Konstruktive Kommunikation schaffen

- Seine Aufgabe ist es, dafür zu sorgen, dass die Gruppe arbeitsfähig ist und bleibt. Um eine konstruktive Kommunikation zu gewährleisten, werden zu Beginn bei Bedarf Spielregeln für die Zusammenarbeit festgelegt. So können Redezeiten, Zuhören und Einander-ausreden-Lassen vereinbart und persönliche Angriffe sowie unsachlicher Umgang vermieden werden. Der Moderator sorgt für die Einhaltung dieser Umgangsformen.



Als Ausbilder befinden Sie sich selten in dieser klassischen Rolle des Moderators. Als Ausbilder ist es geradezu Teil Ihres Berufes, inhaltlich zu steuern und das Ziel vorzugeben. Dennoch können Sie Elemente der Moderation sehr wohl einsetzen und die Auszubildenden damit unterstützen, sich Wissen oder Lösungen selbstständig zu erarbeiten. Gerade die wertschätzende und fragende Grundhaltung ermöglicht es, dass die jungen Leute lernen, eigenverantwortlich zu arbeiten und zu ihren Entscheidungen zu stehen.

Hilfsmittel und Medien des Moderators

In der Moderationsmethode wird die Kommunikation in der Gruppe entscheidend durch Visualisierungen unterstützt. Fragestellungen, Antworten, Entscheidungen und Maßnahmen werden schriftlich dargestellt, um Formulierungen auf den Punkt zu bringen, für alle sichtbar zu machen und langfristig zur Verfügung zu halten. Für diese Visualisierung ist spezifisches Moderationsmaterial entwickelt worden, das inzwischen in fast allen Seminar- und Besprechungsräumen zur Verfügung steht.

Sie benötigen im Wesentlichen:

Einen Flipchartständer, auf dessen großen Papierbögen Fragen vorbereitet, Ideenflüsse oder Lösungsvorschläge gesammelt werden können.

Flipchart

Eine oder mehrere Pinnwände, auf der Sie einerseits auf Packpapierbögen schreiben können, hauptsächlich aber Moderationskarten mit Nadeln anpinnen und so flexibel sammeln, gruppieren sowie umsortieren können. Moderationskarten gibt es in ganz verschiedenen Formen und Größen, die Sie je nach Zweck unterschiedlich einsetzen können.

Pinnwand mit Nadeln, Moderationskarten

Damit die Schrift für alle lesbar ist, werden in der Moderation ausschließlich Flipchartmarker, extradicke Filzstifte, eingesetzt.

Flipchartmarker

Entscheidungen und Stimmungsabfragen werden häufig durch sogenannte Punktabfragen vorgenommen. Dafür werden selbstklebende „Moderationspunkte“ benötigt, die in verschiedenen Farben erhältlich sind.

Moderationspunkte

Das aktuell umfassendste, bestdurchdachte Sortiment an Moderationsmaterialien bietet die Firma Neuland GmbH inkl. Beschreibungen und Tipps zum Einsatz (<http://www.neuland.eu>).



Die sechs Phasen einer Moderation

Neben der Person des Moderators und dem entsprechenden Handwerkszeug ist der systematische Ablauf Erfolgskriterium einer Moderation.

Seifert ([6], [7]) unterteilt den Prozess in folgende Schritte:



0. Vorbereitung

Der Moderator bereitet sich anhand folgender Fragen vor:

- Was sind die Inhalte des Treffens?
- Welches Ziel soll erreicht werden?
- Wer ist die Zielgruppe?
- Wie gestalte ich den Ablauf?
- Welche Methoden wähle ich und was muss ich dazu vorbereiten?
- Wann und wo wird die Veranstaltung stattfinden?

1. Einstieg

Zu Beginn eröffnet der Moderator die Veranstaltung, gibt eine Orientierung und stellt den Rahmen vor:

- Begrüßung und ggf. Vorstellung
- Thema und Ziel vorstellen und Ausblick auf die Veranstaltung geben
- Ggf. Regeln für das Zusammenarbeiten erarbeiten

2. Themen sammeln

Ist im Vorfeld keine konkrete Agenda festgelegt worden, wird hier definiert, an welchen Themen heute gearbeitet wird. Existiert schon eine Agenda, werden zum entsprechenden Thema die ersten Ideen gesammelt.

Mögliche Methode: Kartenabfrage

3. Thema auswählen

In dieser Phase wird entschieden, in welcher Reihenfolge die gesammelten Themen oder Ideen bearbeitet werden.

Es wird eine Priorisierung durch die Gruppe festgelegt. Hierbei werden unwichtigere Themen zurückgestellt und die vorrangigen bearbeitet.

Mögliche Methode: Mehrpunktabfrage

4. Thema bearbeiten

In diesem Schritt werden die Themen entsprechend der festgelegten Rangfolge bearbeitet.

Mögliche Methode: Diskussion, Kleingruppenarbeit, Vier-Felder-Tafel

5. Maßnahmen planen

In diesem Schritt wird festgelegt, welche Maßnahmen aus der Themenbearbeitung resultieren, wer was bis wann erledigen wird.

Mögliche Methode: Maßnahmenkatalog

6. Abschluss

Die inhaltliche Arbeit ist beendet. Der Moderator beendet den Prozess durch folgende Punkte:

- Haben wir das Ziel erreicht?
- Was haben wir vereinbart?
- Was ist offen geblieben, wann wird das bearbeitet?
- Wie zufrieden sind die Teilnehmer mit dem Ergebnis und der Zusammenarbeit?
- Verabschiedung

Mögliche Methode: eindimensionale Matrixabfrage

Wie Sie die wichtigsten Moderationsmethoden einsetzen

Es gibt inzwischen eine große Fülle an Moderationsmethoden. Hier finden Sie einen Überblick über die grundlegendsten, mit denen alleine sich ein kompletter Moderationszyklus gestalten lässt.

Grund der Moderation festlegen

Zielbestimmung

Der Moderator sorgt dafür, dass das Zusammentreffen ein Ziel hat, anstatt sich einfach zu einem lockeren Austausch zu entwickeln. Dabei bestimmt er nicht inhaltlich, was zu erreichen ist, sondern überprüft im Vorfeld, was der Grund der Moderation ist und was erreicht werden soll.

Als Ausbilder könnten Sie z. B. das Ziel vorgeben: „Die Projektarbeiten sind am Ende dieser Sitzung so verteilt, dass jeder Auszubildende weiß, was er bis wann in welcher Form zu erledigen hat.“ Damit haben Sie ein Ziel vorgegeben, ohne selber zu bestimmen, wer welche Aufgabe übernimmt; das erarbeiten sich die Auszubildenden selber.

Fragestellung

Der Moderator nimmt eine fragende Grundhaltung ein. Fragen sind sein Haupthandwerkszeug zur Steuerung des Gruppenprozesses und der inhaltlichen Führung. Durch Fragen bezieht er die Teilnehmer mit ein, leitet verschiedene Arbeitsschritte ein, macht Gruppenstimmungen transparent und löst Missverständnisse auf.

Offene Frage

Offene Fragen (W-Fragen: Wie, Was, Welche, Wozu. . .) sind die zentralen Fragen in der Moderation. Sie lassen viele Antworten zu und eignen sich deshalb für das Sammeln von Themen, Ideen oder Lösungen hervorragend.

Beispiel: „Welche Themen wollen wir heute bearbeiten?“, „Welche Ideen zu Projekt X haben Sie?“, „Wie empfinden Sie

unsere Zusammenarbeit?“, „Welche Lösungsvorschläge haben Sie für Problem Z?“, „Was genau meinen Sie mit der Aussage XYZ?“.

Die geschlossene Frage, die nur das Ja oder Nein als Antwort zulässt, kann der Moderator einsetzen, um Dinge auf den Punkt zu bringen, weiterzuleiten oder Meinungen transparent zu machen.

Geschlossene Frage

Beispiel: „Können wir diesen Punkt abschließen?“, „Gibt es hierzu noch etwas zu klären, bevor wir weitermachen?“, „Ist es richtig, dass Sie die Meinung Y vertreten?“.

Die eröffnende Frage ist eine Form der offenen Frage, die der Moderator verwenden kann, um Blockaden oder scheinbare Sackgassen in der Kommunikation aufzulösen.

Eröffnende Frage

Beispiel: „Unter welchen Bedingungen stimmen Sie dem Vorschlag zu?“, „Was müsste passieren, damit Sie diesen Weg mitgehen?“, „Wie könnte es aussehen, damit . . .?“.

Wird eine Frage an den Moderator gerichtet, die eigentlich nicht er, sondern die Gruppe entscheiden sollte, leitet er diese Frage weiter.

Weiterleitende Frage

Beispiel: „Sie möchten gerne wissen, wer den Auftrag übernimmt. Ich gebe die Frage weiter an die anderen. Wer von Ihnen ist bereit, die Aufgabe zu übernehmen?“, „Hier taucht die Frage X auf, wer hat dafür eine Antwort?“.

Kartenabfrage

Bei der Kartenabfrage handelt es sich um eine Methode zur wertfreien Sammlung von Meinungen, Erfahrungen oder Ideen. Auf diese Art können viele unterschiedliche Aspekte in kurzer Zeit zusammengetragen werden, ohne dass man sich in Diskussionen verliert.

Wertfreie Sammlung von Meinungen



Vorgehen:

- Eine offene Frage eröffnet die Kartenabfrage. Diese Frage ist zumeist oben auf einer Pinnwand deutlich visualisiert. Alle Teilnehmer erhalten eine begrenzte oder unbegrenzte Anzahl von rechteckigen Moderationskarten. Jeweils eine Antwort wird pro Karte geschrieben und entweder von den Teilnehmern sofort unsortiert angepinnt oder an den Moderator gereicht.
- Im nächsten Schritt werden die Karten geclustert (in Clustern zusammengefasst), d. h., dass alle zusammengehörenden Karten gruppiert und untereinander gehängt werden. Welche Karten zusammengehören, entscheidet dabei nicht der Moderator, sondern die Gruppe. Vorsicht: Das Clustern kann viel Zeit verschlingen. Verlieren Sie sich nicht in unwichtigen Detaildiskussionen, sondern behalten Sie das Ziel im Auge. Ggf. erinnern Sie Ihre Gruppe an das Ziel und fragen, ob die aktuelle Diskussion auf dem Weg zum Ziel nötig und hilfreich ist.
- Sind in der Gruppe unterschiedliche Meinungen vertreten, die auch durch Nachfragen und Informationsaustausch nicht aufgelöst werden, gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder bestimmt der Kartenschreiber, wohin die Karte gehängt wird, oder die Karte wird gedoppelt und zu zwei Kategorien hinzugefügt.
- Abschließend finden die Teilnehmer eine zusammenfassende Überschrift für alle Kategorien. Mit diesen Überschriften wird im Folgenden weitergearbeitet.

Ein- und zweidimensionale Matrixabfrage

Stimmung oder Meinung sichtbar machen

Mit dieser Matrixabfrage können Sie zu einer oder auch zu zwei Aspekten in wenigen Sekunden die Stimmung oder auch Meinung in der Gruppe für alle sichtbar machen.

Bereiten Sie Ihre offene Frage am Flipchart vor und lassen Sie Ihre Teilnehmer auf der Matrix jeweils einen Klebepunkt setzen. Die daraus entstehende Übersicht kann Hinweise dafür geben, ob noch Probleme bearbeitet werden müssen, bevor

die thematische Arbeit beginnt, oder ob die Gruppe arbeitsfähig ist. Möglicherweise ist es auch eine prägnante Rückmeldung zur Zufriedenheit mit einem Gruppenergebnis oder der Zusammenarbeit.

Mehrpunktabfrage

Mit der Mehrpunktabfrage können in kurzer Zeit Entscheidungen getroffen oder vorbereitet sowie Prioritäten ermittelt werden.

Entscheidungen treffen

Schreiben Sie die zur Auswahl stehenden Aspekte in eine Liste untereinander. Jeder Teilnehmer erhält halb so viele Klebepunkten, wie Themen vorhanden sind, und verteilt diese auf seine Favoriten. Es empfiehlt sich, nicht mehr als ein oder zwei Punkte pro Thema kleben zu lassen, damit einzelne Teilnehmer das Gruppenergebnis nicht überproportional beeinflussen können.

Aus der Anzahl der Punkte lässt sich ein Rang ermitteln, der entweder eine Entscheidung beinhaltet oder eine Priorität der als nächstes zu bearbeitenden Themen vorgibt.

Themenspeicher

Offene Themen, die wichtig sind aber in der heutigen Agenda keinen Platz haben, werden im Themenspeicher zwischengelagert. Am Ende der Zusammenkunft sorgt der Moderator dafür, dass alle Punkte des Themenspeichers im Maßnahmenkatalog auftauchen, um nicht in Vergessenheit zu geraten. Auf diese Weise kann man sich gut an die jetzige Agenda halten, ohne dass Wichtiges verloren geht.

Offene Themen sammeln

Vier-Felder-Tafel

Die Vier-Felder-Tafel eignet sich zum Einsatz in kleinen Gruppen. In der eigentlichen Arbeitsphase könnten bestimmte Fragestellungen in Kleingruppen bearbeitet und später im Plenum zusammengetragen werden. Vier Fragen werden in jeweils einen Quadranten einer Pinnwand eingetragen. Die

Arbeit in Kleingruppen

Arbeitsergebnisse werden von der Kleingruppe unmittelbar auf die freie Fläche der Pinnwand notiert und später im Plenum präsentiert. Je nach Themenstellung kann der Moderator diese Fragen entweder vorbereiten oder sie im Rahmen der Moderation mit der Gruppe erarbeiten.

Maßnahmenkatalog

Vereinbarungen festhalten

Im Maßnahmenkatalog wird schriftlich festgehalten, was vereinbart wurde, damit aus guten Ideen auch tatsächlich gute Veränderungen resultieren. Der Moderator achtet darauf, dass alle Vereinbarungen hier aufgeschrieben werden. Die relevanten Fragen sind:

- „Wer“ = Verantwortlichkeit
- „macht was“ = genaue Aufgabenbeschreibung
- „bis wann“ = exakter Termin
- „Rückmeldung“ = Was ist der nächste Schritt für den Verantwortlichen, wenn er seine Aufgabe erledigt hat?

Beispiel für die Umsetzung

Im Folgenden wird der Zyklus der Moderation mit den oben aufgeführten Techniken anhand eines Beispiels „Weihnachtsfeier“ exemplarisch dargestellt.

0. Vorbereitung

Ende November steht die Frage an, wie die Gruppe Auszubildender die Weihnachtsfeier gestalten wird. Der Ausbilder will diesen Entscheidungsprozess mit der Gruppe anhand der Moderationsmethode durchlaufen. Er wählt die Medien aus und bereitet Pinnwände, Flipcharts vor und legt Moderationskarten und Stifte bereit. Er lädt die Auszubildenden ein und räumt max. eine Stunde Zeit ein. Als Sitzordnung bereitet er einen offenen Stuhlkreis mit genügend Pinnwänden und einem Flipchartständer vor.

1. Einstieg

Der Ausbilder begrüßt die Auszubildenden und stellt das Thema „Planung der Weihnachtsfeier“ vor. Er informiert die Gruppe, dass er die Entscheidung der Gruppe überlassen wird und anhand dieses Themas gleichzeitig die Moderationsmethode einführen wird. Er lädt sie ein, sich auf diesen Prozess einzulassen.

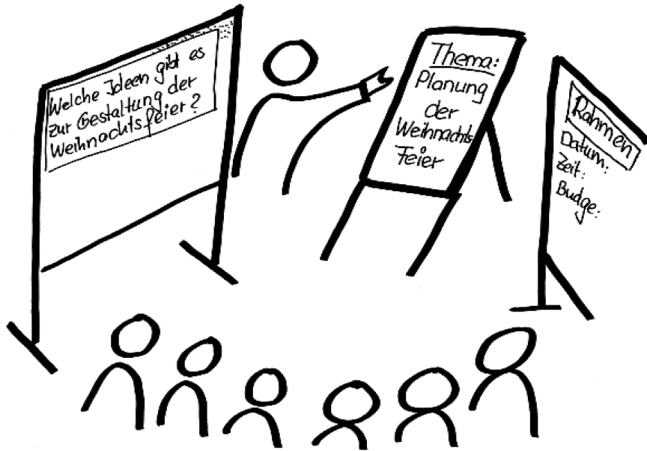


Abb. 1: Vorstellung des Themas

**Stimmungs-
blitzlicht per
eindimen-
sionaler
Matrixabfrage**

Um zu erfahren, welche Stimmung in Bezug auf die Feier herrscht, entschließt er sich zu einer eindimensionalen Matrixabfrage, um diese transparent zu machen. Jeder Auszubildende bekommt einen Klebepunkt und kann diesen seiner Vorfreude gemäß auf der Abfrage positionieren (s. Abb. 2).

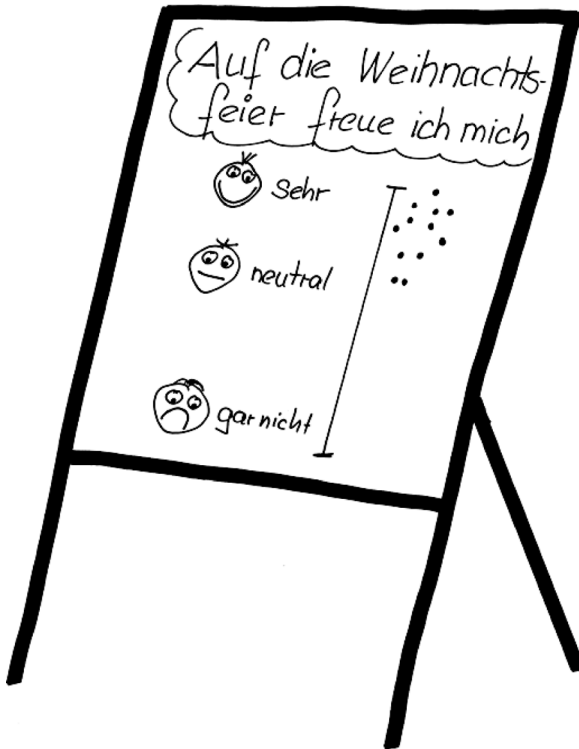


Abb. 2: Eindimensionale Matrixabfrage

Das Ergebnis dieser Abfrage ist neutral bis positiv. Auch auf die ergänzende Frage des Ausbilders, ob jemand seinen Punkt noch durch einen Wortbeitrag ergänzen möchte, kommen ausschließlich positive Stimmen. Negative Punkte hätten ein Zeichen für eine Missstimmung im Team sein können, die der Ausbilder vor dem nächsten Schritt hätte klären wollen. Da das nicht der Fall ist, fährt er fort.

2. Themen sammeln

Kartenabfrage

Als nächsten Schritt hat der Ausbilder eine Kartenabfrage als Methode gewählt. Die auslösende W-Frage dazu hat er schon im Vorfeld formuliert und auf einer Pinnwand aufgeschrieben. Nun verteilt er Moderationskarten und dicke Flipchartmarker an die Auszubildenden mit der Bitte, den bevorzugten Wunsch zur Gestaltung der Feier in Druckbuchstaben deutlich auf eine Karte zu schreiben und aufzuhängen.

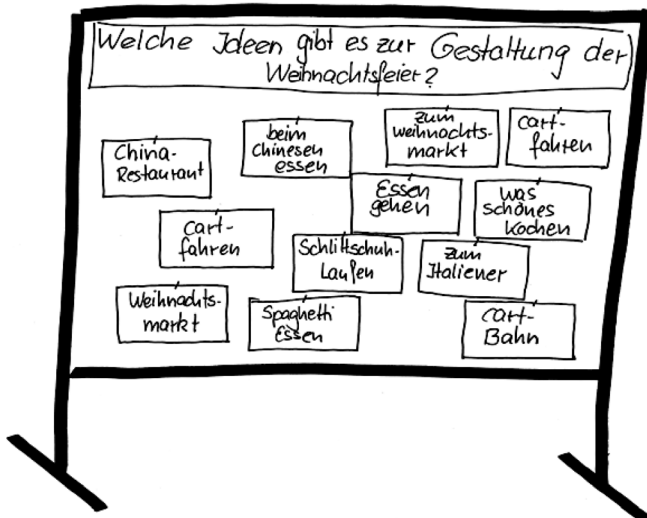


Abb. 3: Kartenabfrage

Clustern

Nachdem alle Karten unstrukturiert an der Wand hängen, beginnt der Ausbilder gemeinsam mit den Auszubildenden, die Karten zu „clustern“, also in inhaltlich zusammenhängende Kategorien zu sortieren: Es wird überprüft, welche Karten zusammengehören und welche gemeinsame Überschrift sich finden lässt. Der Moderator steuert hierbei den Prozess der Einigung, ohne selber

einzugreifen oder zu bestimmen. Die Gruppe einigt sich nach einigem Hin und Her einvernehmlich auf drei Hauptkategorien und vergibt für jede eine Überschrift.

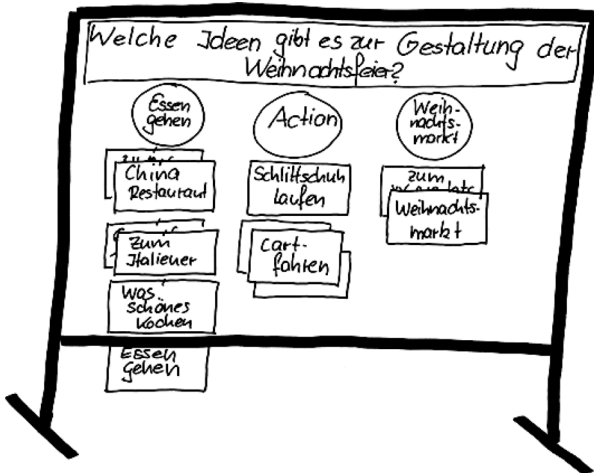


Abb. 4: Clustern

3. Thema auswählen

Um nun eine demokratische Einigung zu erzielen, hat der Ausbilder sich im Vorfeld entschieden, eine Mehrpunkt- abfrage einzusetzen. Das Flipchart hierfür hat er schon vorbereitet. Er überträgt die gefunden Themen und händigt jedem Auszubildenden gemäß der Faustformel „Anzahl der Themen durch zwei“ zwei Klebe-Punkte aus. Jeder verteilt seine zwei Punkte auf seine persönlichen Favoriten.

Mehrpunkt- abfrage

The image shows a hand-drawn flipchart with the title 'Bewertung der Themen' in a cloud shape. To the right of the title is the fraction $\frac{n}{2}$. Below the title is a table with three columns: 'Thema', 'Pkt.', and 'Rang'. The table contains three rows of data:

Thema	Pkt.	Rang
Essen-gehen	13	1
Action	8	2
Weihnachtsmarkt	3	3

Abb. 5: Mehrpunktabfrage

Der Moderator zählt die Punkte aus und ermittelt so den Rang.

4. Thema bearbeiten

In der Phase der Bearbeitung hat der Ausbilder sich für eine offene Diskussion entschieden. Nachdem bisher sehr

strukturiert und formell kommuniziert wurde, darf es nun ruhig zu einem persönlichen Austausch kommen, bei dem der Moderator natürlich auch moderierend eingreift, wenn nötig: Er sorgt dafür, dass alle nacheinander zu Wort kommen, fragt nach, um Missverständnisse zu vermeiden und hält Wichtiges schriftlich fest. In der Diskussion werden verschiedene Ideen und Varianten ausgetauscht und das Team kommt zu folgender vorläufiger Lösung:

- Da der Weihnachtsmarkt nur drei Punkte erhalten hat, fällt er aus der weiteren Bearbeitung heraus. Die drei Personen, die diese Punkte geklebt haben, sind damit einverstanden, da sie so eine kleine Minderheit darstellen.
- Da die anderen Vorschläge beide recht hoch bewertet wurden, wird diesbezüglich heute noch nicht entschieden. Die Auszubildenden werden erst noch Informationen einholen, ob und wie man die beiden Vorschläge verknüpfen kann.

5. Maßnahmen planen

Systematisch werden die Vorschläge, wer nun welche Aufgaben übernimmt und wie die Gruppe Rückmeldung erhält, im Maßnahmenkatalog aufgenommen. Der Moderator hat auch diese Pinnwand im Vorfeld vorbereitet, da abzusehen war, dass sich To-Dos ergeben würden, wenn er natürlich auch nicht wissen konnte, welche.

Maßnahmenkatalog

The image shows a hand-drawn table titled 'Maßnahmenkatalog' (Measures Catalog) on a piece of paper. The table has four columns: 'WER' (Who), 'MACHT WAS' (What is done), 'BIS WANN' (Until when), and 'Rückmeldung an' (Report back to). The table contains three rows of data:

WER	MACHT WAS	BIS WANN	Rückmeldung an
Janin + Grit	Welches Restaurant (fußläufig, bezahlbar) hat noch Tische?	07.12.	alle bei der Teamsitzung
Oliver + Klaus	Kosten für Cart - Bahn	07.12.	alle bei Teamsitzung
Rene + Sveinja	Kosten für Schlittschuhhalle	07.12.	alle bei Teamsitzung

Abb. 6: Maßnahmenkatalog

6. Abschluss

Zusammenfassung

Der Moderator fasst das heutige Ergebnis zusammen: Die gefundenen Vorschläge zur Weihnachtsfeier wurden bewertet. Ein vorläufiges Ergebnis lautet, dass zwei Vorschläge kombiniert werden, wenn es finanziell möglich ist. Dazu werden Informationen eingeholt, die am 7.12. auf der Teamsitzung von den Verantwortlichen vorgestellt werden. Eine endgültige Entscheidung wird dann auf Basis dieser Informationen gefällt.

Zweidimensionale Matrixabfrage

Abschließend verwendet der Ausbilder eine zweidimensionale Matrixabfrage, um für sich und die Gruppe offenzulegen, wie die Moderationsübung angekommen ist. Wieder erhält jede Person einen Klebepunkt und kann nun sein Empfinden zu zwei Fragen visualisieren. Der Moderator nimmt die so entstandene Übersicht, um ein Gespräch in Gang zu bringen. Er könnte die Visualisierung auch unkommentiert als Abschlussblitzlicht stehen und sie für sich selber sprechen lassen.

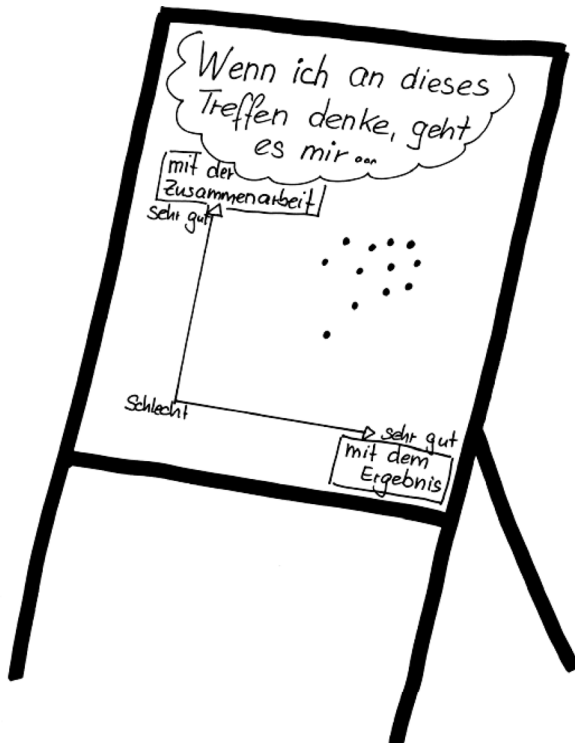


Abb. 7: Mehrdimensionale Matrixabfrage

Da er sich im Ausbildungskontext befindet und die Moderationsmethode neu für die Auszubildenden ist, hat der Ausbilder im Anschluss an den ganzen Prozess eine Reflexionsphase eingeplant. Auch für diese greift er auf eine weitere Moderationsmethode zurück: Er hat für drei Kleingruppen jeweils eine Pinnwand mit einer Vier-Felder-Tafel vorbereitet. In jedem der Felder steht eine Frage oder ein Aspekt, den die Auszubildenden in ihrer Kleingruppe bearbeiten sollen. Ihre Antworten und Erfahrungen kön-

Vier-Felder-Tafel

nen sie unmittelbar in die leeren Kästchen schreiben und später im Plenum präsentieren.

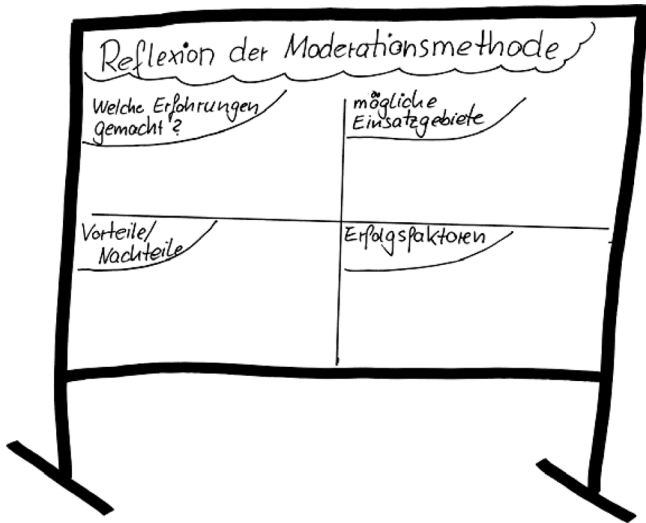


Abb. 8: Vier-Felder-Tafel

Wie Sie als Ausbilder die Moderationsmethode einsetzen können

Für Sie als Ausbilder ergeben sich daraus drei verschiedene Anwendungsgebiete:

- 1. Sie können dieses Verfahren mit Ihren Auszubildenden anwenden.*
- 2. Die Methode ist Lerninhalt für die Auszubildenden und Sie können ihnen die Methode direkt beibringen.*
- 3. Oder Sie nutzen die Moderationsmethode für Ihre eigenen Teambesprechungen.*

In erster Linie bietet Ihnen die Moderationsmethode die Option, dieses Verfahren mit Ihren Auszubildenden anzuwenden. Dabei können Sie sowohl den kompletten Zyklus durchlaufen, wie in dem oben aufgeführten Beispiel dargestellt wurde, oder auch nur einzelne Methoden isoliert herausgreifen.

Im Umgang mit den Auszubildenden

- Für eine komplexe Situation können Sie die sechs Phasen der Moderation komplett übernehmen.
- Um z. B. Erfahrungen transparent zu machen, könnten Sie ausschließlich die Kartenabfrage herausgreifen.
- Für die Reflexion der Zusammenarbeit und die Zufriedenheit mit der Qualität der Ausbildung könnte eine zweidimensionale Matrixabfrage die passende Methode sein.
- Die Hilfsmittel wie Pinnwand, Flipchart und Flipchartmarker können jederzeit eingesetzt werden, um Unterrichtsinhalte zu visualisieren, für alle sichtbar oder auch langfristig verfügbar zu machen.
- Die wertschätzende und fragende Grundhaltung des Moderators kann Sie grundsätzlich unterstützen, einen guten Kontakt zu Ihren Auszubildenden herzustellen. Wenn Sie eher eine fragende als eine bestimmende Haltung ein-

nehmen, motivieren Sie zudem die Auszubildenden zu eigenständigem Denken. Natürlich gibt es Situationen, in denen klare Anweisungen und Aussagen absolut notwendig sind. Diesen Unterschied zu erkennen, bedeutet eine Gratwanderung für Sie als Ausbilder.

Durch den Prozess und den positiven Umgang miteinander erfahren und trainieren die jungen Leute einen sehr wertschätzenden Kommunikationsstil, der nicht für alle selbstverständlich ist.

**Als Lerninhalt
für die Auszubildenden**

Natürlich können Sie den Auszubildenden die Methode direkt beibringen. Damit erlernen diese ein wertvolles Werkzeug, welches sie schon für die Teamarbeit während der Ausbildung anwenden und trainieren können, spätestens aber im Beruf für die Leitung von Besprechungen auf jeden Fall benötigen.

**Als Methode
für Ihre
Teambesprechungen**

Letztlich können Sie die Moderationsmethode auch mit Kollegen in eigenen Teambesprechungen und Workshops anwenden, um die Zusammenarbeit konstruktiv und zielführend zu gestalten.

Wie immer gilt auch in der Moderationsmethode: „Übung macht den Meister“. Je häufiger Sie die Grundhaltung des Moderators einnehmen oder Methoden der Moderation anwenden, umso vertrauter wird beides werden. Viel Spaß dabei!

Literatur:

- [1] EDMÜLLER, A./Th. WILHELM: Moderation. Freiburg 2007
- [2] HARTMANN, M.: Zielgerichtet moderieren, 4. aktualisierte Ausgabe. Weinheim, Basel 2003
- [3] KLEBERT, K./E. SCHRADER/W. STRAUB: Kurz-Moderation: Anwendung der Moderations-Methode in Betrieb, Schule, Kirche, Politik, Sozialbereich und Familie, bei Besprechungen und Präsentationen. Hamburg 2003
- [4] LIPP, U./H. WILL: Das große Workshop-Buch: Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren. Weinheim, Basel 2008
- [5] MEYER, E./St. WIDMANN: FlipchartArt. Erlangen 2006
- [6] SEIFERT, J. W.: Moderation und Kommunikation: Gruppendynamik und Konfliktmanagement in moderierten Gruppen. Offenbach 2007
- [7] SEIFERT, J. W.: Visualisieren. Präsentieren. Moderieren. Offenbach 2007

