

Grundsätze der Moderation

*Wenn ich nicht weiss, wohin ich will,
muss ich mich nicht wundern,
wenn ich ganz woanders ankomme.*

(adaptiert aus Alice im Wunderland)

Prozesse gestalten als zentraler Erfolgsfaktor

Projektresultate werden entscheidend durch den Prozess (speziell am Anfang einer Projektphase) geprägt. Der Prozess wiederum wird gestaltet durch die Art und Weise wie eine Gruppe gemeinsam arbeiten kann und sich auf ein gemeinsames Ziel und Vision einigen kann, aber auch, darauf, einen gemeinsamen Weg dorthin zu wählen. Diese Fragestellungen müssen in Teams in wirkungsvoller und effizienter Weise erarbeitet werden. Der Projekterfolg hängt damit auch entscheidend an den ersten gemeinsamen Treffen ab. Hier wird der Boden für eine fruchtbare Zusammenarbeit gelegt. Damit dies aber gelingt, ist die Prozessgestaltung, die sogenannte Moderation ein zentraler Erfolgsfaktor.

Der Erfolg einer Moderation hängt ganz entscheidend von deren Vorbereitung ab. Dabei müssen berücksichtigt werden:

- Inhalt
- Methode
- Organisation
- Persönliche Vorbereitung/Einstimmung

Auch wenn die Praxis oft eine andere Sprache spricht, sollte der Vorbereitung ein wichtiger Platz beigemessen werden, um keine Chancen unnötig zu verspielen.

Ein Moderator muss sich die Frage stellen: Werde ich von der zu moderierenden Gruppe akzeptiert? Dagegen sprechen könnte unzureichende Neutralität (aus Sicht der Teilnehmenden), zuwenig Erfahrung, um ein heikles Thema zu moderieren oder aber eine entsprechend gleiche/adäquate hierarchische Ebene fehlt, um über eine Person zu sprechen.

Die Gefahr der fehlenden Akzeptanz kann mit vorbereitenden Gesprächen häufig aufgelöst werden. Im Zweifelsfall soll ein Moderator eine Aufgabe aber nicht übernehmen! In einer solchen Situation ist eine externe Moderation gefragt, welche mit genügend Distanz eine Problemstellung anpacken kann.

Inhaltliche Vorbereitung

Ein Basiswissen für die zu moderierende Thematik ist Voraussetzung für wirksame Fragestellung.

Klärung der Zielsetzung

Wohin wollen wir? Ist bereits etwas im voraus bestimmt worden?

Vorbereitung auf die Teilnehmenden

Diese ist zentral, um als Team erfolgreich voranzukommen. Daher muss sich eine Moderatorin die Frage stellen:

- Wie ist die Gruppe zusammengesetzt? Wer kommt ans Treffen?
- Welche Interessen haben die Einzelnen, am Meeting teilzunehmen?
- Welche Einstellung haben die Einzelnen zum Thema
- Welche Einstellung hat er/sie zu mir als Moderator?
- Welche Schwierigkeiten und Konflikte könnten auftreten?
- Welche Erfahrungen haben die Teilnehmenden mit der Methode?
- Welche Assoziationen haben die Teilnehmenden an den Treffpunkt?
- Welche Vorinformationen haben sie?

Je nachdem kann ein Moderator das Vorgehen anders wählen, da er die involvierten Personen dort abholen muss, wo sie sind. Es geht dabei nicht um RICHTIG oder FALSCH, sondern darum, dass nur dann Resultate erzielt werden können, wenn ein gemeinsames Verständnis der Dinge erarbeitet werden können, wenn die Personen im gleichen Boot sitzen.

Daher kann es sinnvoll sein, viel Zeit fürs Kennenlernen in der Gruppe einzuplanen.. Oder eine Methode länger als normal vorzustellen, um Hemmnisse und Ängste/Bedenken der Methode gegenüber auszuräumen. Oder einen Vorschlag für Spielregeln für die gemeinsame Arbeit zu präsentieren, wenn dieses Thema speziell konfliktbeladen ist.

Methodische Vorbereitung

Ein Moderator wählt seine Methodik je nach Zielvorstellung. Bei schwierigen Themen lohnt es sich sogar, Alternativen für ein Meeting bereitzuhalten. Diese sind in einem Moderationsplan skizziert und ausgearbeitet:

Als wichtigste Arbeitstechnik neben der Fragestellung ist die Visualisierung. Die Vorbereitung auf bestimmte technische Hilfsmittel muss die Gruppe und das Arbeitsziel berücksichtigen.

Organisatorische Vorbereitung

- Zeitpunkt und Zeitrahmen klären
- Ort und Raum mit Setting zum Wohlfühlen und Arbeiten
- Sitzordnung – Was ist für den optimalen Kontakt angepasst?
- Medien – Welches Hilfsmittel ist sinnvoll?
- Einladung – Welche und wieviel Information brauchen die Teilnehmenden?

Persönliche Vorbereitung

- Körperliche und geistige Fitness – meist lohnt es sich, vor Moderationen nicht zuviel und zu schwer zu essen, auf Alkohol zu verzichten und ausreichend Pausen einzuplanen – auch für sich selbst, sodass ein Moderator nicht immer mit den Teilnehmenden im Gespräch ist.
- Heimvorteil – Vertrautsein mit den Räumlichkeiten erleichtert es, flexibel auf Anliegen und unerwartete Veränderungen reagieren zu können.

Moderationsplan

<i>Schritt</i>	<i>Ziel</i>	<i>Methodik</i>	<i>Hilfsmittel</i>	<i>Zeit</i>	<i>Moderator</i>
----------------	-------------	-----------------	--------------------	-------------	------------------

Gesamte Moderation	Gemeinsame Zielvereinbarung schriftlich festhalten zu können	Gesamter Moderationszyklus	Moderationskoffer 3 Pinwände 3 Flipcharts	Ca. 3,5 Stunden	Team: Beatrice und Bruno
1. Einstieg	Eröffnung Gutes Arbeitsklima	Ein Punkt Abfrage	Vorbereitetes Plakat mit Raster	15 Minuten	Bea eröffnet, Bruno stellt Fragen vor
2. Sammeln	Kennen der einzelnen Interesse und Ziele der TN	Kartenabfragen	Vorbereite Pinwände Flip Chart zum Sammeln	20 Minuten	Bea steuert Bruno schreibt
3. Auswählen	Festlegen des Themas, was die Gruppe zuerst bearbeiten will	Mehr Punkt Abfrage	Vorbereitetes Plakat Mehr-Punkt-Speicher	10 Minuten	Bruno moderiert Abfrage
4. Bearbeiten	Problemanalyse und Lösungsfindung / Zielvereinbarungsentwürfe	Situativ entscheiden: Problem-Analyse oder Ursachen-Wirkung Diagramm	Vorbereitete Flip Charts mit beiden Varianten	90 Minuten	Bea moderiert Bruno schreibt
5. Planen	Katalog von Zielen auf ein gemeinsames Ziel reduzieren können	Zielkatalog bewerten und umformulieren	Vorbereitetes Flip Chart	60 Minuten	Bruno schreibt Bea moderiert
6. Abschluss	Abschluss der Gruppenarbeit	Stimmungsbarometer	Vorbereitetes Flip Chart	20 Minuten	Bruno fasst zusammen Bea verabschiedet

Ablauf einer Moderation

Schritt 1: Einstieg

- Eröffnung der Sitzung
- Abklären der Erwartungen
- Abstimmen und Formulieren der Zielsetzung
- Abstimmen und Festlegen der Methodik
- Klären der Protokollfrage

Schritt 2: Themen sammeln

- Formulierung einer präzisen, zielgerichteten Fragestellung und Visualisierung der Frage auf dem Flip Chart
- Verteilen von Moderationskarten an die TN zur individuellen Reflexion und Einbeziehung ihrer Ideen und Gedanken
- Karten einsammeln, ordnen und strukturieren an der Pinwand

Schritt 3: Thema auswählen

- Erstellen eines Think-Tanks (Ideen oder Themen-Speichers)
- Formulierung einer zielorientierten Fragestellung
- Anregen zur Wahl der persönlichen Prioritäten und Präferenzen
- Themen mittels Punkten gewichten lassen

Schritt 4: Thema bearbeiten

Entsprechend der vorher festgelegten Rangordnung werden die Themen nun angepackt. Dabei kann die Zielsetzung sein:

- Infosammlung /-austausch
- Problemanalyse / -lösung
- Entscheidungsvorbereitung
- Entscheidung

Schritt 5: Massnahmen planen

- Matrix des Massnahmenplans an der Pinwand visualisieren
- Die als notwendig erachteten Aktivitäten in die Matrix eintragen
- Für jede Massnahme Verantwortlichkeiten und Terminierungen festlegen sowie gegebenenfalls Controlling-Daten und Kriterien gemeinsam festlegen.

Schritt 6: Abschluss und Danke!

Gruppenprozess reflektieren

- Wurden meine Erwartungen/Zielvorstellungen erfüllt?
- Habe ich die Arbeit als effektiv erlebt?
- Bin ich mit dem Ergebnis zufrieden?
- Habe ich mich in der Gruppe wohlfühlt?

Eine solche Evaluationsrunde kann auch zu einem früheren Zeitpunkt angepasst sein. Meist dann, wenn:

- ...Teilnehmende Unzufriedenheit äussern
- ... die inhaltliche Arbeit ins Stocken gerät
- ...die Arbeit durch eine längere Pause unterbrochen war.

Zu den 6 sachlichen Phasen kommen 3 emotionale Phasen:

- Orientierungsphase (Einstieg)
- Arbeitsphase (Sammeln, auswählen, Bearbeiten, Planen)
- Abschlussphase (Abschluss)

Merkmale für den Moderierenden

- **Bewusst auf die Wirkung achten!**

Ihr Verhalten als Moderatorin hat in der Gruppe Vorbildscharakter und beeinflusst das Klima in der Gruppe stark.

- **Sie sind Experte für die Methodik, nicht für den Inhalt**

Ein Moderator hält sich inhaltlich ganz bewusst mit seiner eigenen Meinung zurück, um den Gruppenmitgliedern möglichst viel Freiraum zum Bearbeiten der Fragestellungen zu geben. Vor jedem Moderationsschritt erklärt der Moderator sein methodisches Vorgehen und holt sich bei der Gruppe deren Einverständnis dafür!

Sie sind als Moderator verantwortlich dafür, dass alle Fragen notiert und visualisiert werden, aber auch dass die Gruppe dank ihren gezielten Fragen auf direktestem Weg zum Ziel kommt.

- **Visualisieren, visualisieren, visualisieren**

Nur wenn eine Gruppe relevante Aspekte eines Vorhabens realisiert, kann sie überhaupt auf die Handlungsebene gelangen. Darum ist die zentrale Aufgabe des Moderators, Gespräche und vor allem deren relevante Punkte und Argumente zu notieren, oder noch besser: in Bildern, Symbolen und Farben darzustellen. Das wirkt und animiert die Teilnehmenden, die relevanten Punkte nochmals aufzugreifen. Die meisten Menschen reagieren nicht auf Worte, sondern visuell auf Bilder und Symbole. Auch deren Memorierbarkeit wird durch Skizzen und Symbole erheblich gesteigert.

- **Moderieren Sie zu zweit, soweit dies möglich ist!**

Vier Augen sehen mehr als nur zwei. Die Gefahr, dass ein Moderator Partei für die eine oder andere Allianz ergreift, ist bei der Zweier-Moderation deutlich geringer. Die Moderation zu zweit verlangt jedoch klare Rollen, welche nur in einer ausführlichen Vorbereitung geklärt werden können.

Fragen und Infos:

Matti Straub-Fischer, 2007
matti.straub@changels.ch