

Was ist und worauf zielt Moderation?

Moderation in dem hier verstandenen Sinne bezeichnet eine Methode der Unterstützung von Teams und Arbeitsgruppen, die eine Aufgabenstellung zu lösen, ein Problem oder ein Thema zu bearbeiten haben.

Moderation zielt darauf ab, dass diese Gruppen wie folgt arbeiten können¹:

- ✓ auf die Inhalte konzentriert
- ✓ zielgerichtet, ergebnisorientiert
- ✓ eigenverantwortlich, autonom entscheidend²
- ✓ in einem Klima der grundsätzlichen gegenseitigen Anerkennung
- ✓ unter Berücksichtigung gegebener Rahmenbedingungen, umsetzungsorientiert, realistisch

Wann ist der Einsatz der Moderation als Methode sinnvoll?

These in Anlehnung an HARTMANN et al.:

Grundsatz

Je mehr Handlungs- und Entscheidungsspielraum eine Gruppe in ihrem Arbeitsumfeld hat und je mehr Zeit für eine Sitzung zur Verfügung steht, desto geeigneter ist der Einsatz der Moderationsmethode im hier verstandenen Sinne.

Bei geringem Spielraum der Gruppe und bei knappen Zeitressourcen empfiehlt es sich, eher eine traditionelle Art der Leitung als Methode zu wählen.

Begründungen und Schlussfolgerungen

- I. Wer in einem selbstbestimmten Klima Ideen, Konzepte und Problemlösungen entwickelt, ist in der Regel auch an der **Achtung der Urheberschaft** und der **Umsetzung** interessiert oder orientiert. Wird die Urheberschaft negiert und erfolgt die Umsetzung ausschließlich durch Dritte und in Abänderung und nach Zensur, dann ist Frustrationspotenzial gegeben. Konsequenz: Steht etwa eine Entscheidung zugunsten einer Problemlösungsvariante aufgrund der Präferenzen eines Vorgesetzten a priori fest, dann sollte das kreative Potenzial einer Gruppe nicht bloß zu Alibizwecken geweckt werden.
- II. Moderierte Treffen erfordern ein **Mindestmaß an Zeit**, damit die vorgesehenen Phasen durchgearbeitet werden können. Je nach Thema beträgt der Mindestzeitraum zwischen 90 und 120 Minuten. Muss unter großem Zeitdruck gearbeitet werden, so ist die echte Leitung durch einen Vorsitzenden mit Gewichtung- und Entscheidungspotenzial erfahrungsgemäß sinnvoll.

¹ Siehe hierzu HARTMANN/RIEGER/LUOMA, S. 15f

² „Autonom entscheidend“ meint, dass der Moderator keinesfalls inhaltlichen Entscheidungen vorgibt. Die Arbeitsgruppe/das Team ist der uneingeschränkte Souverän, wenn es um sachbezogene Entscheidungen geht. Die Gestaltung des methodischen Rahmens der Gruppenarbeit und des Prozesses hingegen obliegt maßgeblich dem Moderator.

Grundlegende Verhaltensanforderungen an den Moderator³

1. Der Moderator ist inhaltlich unparteiisch. Er nimmt an der inhaltlichen Debatte nicht mit eigenen Beiträgen teil, sondern steuert nur die prozessuale Ebene, solange er in der Moderatorenrolle ist.
2. Der Moderator verhält sich in Bezug auf die teilnehmenden Personen neutral. Das heißt zum Beispiel: Er bevorzugt niemanden bei der Zuteilung von Redemöglichkeit, versucht die Beiträge der einzelnen Teilnehmer gleich zu werten und schafft für jeden die Möglichkeit, sich zu äußern und mitzubestimmen.

Prozessbezogene Hauptaufgaben des Moderators

Er trachtet danach,

- ✓ der Zusammenkunft und dem Arbeitsprozess eine Struktur zu geben
- ✓ die Gruppe konkrete Ziele erarbeiten und verfolgen zu lassen
- ✓ der Gruppe Regeln für einen störungsarmen Umgang miteinander vorzuschlagen oder sie solche selbst erarbeiten zu lassen
- ✓ dass die Beziehungsebene zwischen den Gruppenmitgliedern tragfähig bleibt
- ✓ dass die wesentlichen Ergebnisse, Diskussionsstränge, Ideen und Vorschläge dokumentiert werden (möglichst durch Visualisierung, zumindest aber durch Protokollierung)

Zur Vorbereitung einer Moderation

Einige Grundfragen

- Warum wird an den Einsatz der Moderationstechnik gedacht?
- Wer will die Moderation?
- Will jemand aus der betroffenen Gruppe nicht, dass moderiert wird?
- Wie lautet das Thema der zu moderierenden Zusammenkunft genau? Was ist die Problem- oder Aufgabenstellung?
- Wurde der Inhalt, der nun bearbeitet werden soll, bereits zuvor schon einmal bearbeitet/behandelt?
- Wie lautet die genaue Zielsetzung, was soll durch die zu moderierende Zusammenkunft erreicht werden?
- Ist die Zielsetzung auch tatsächlich realistisch?
- Steht genügend Zeit zur Bearbeitung der Aufgabenstellung zur Verfügung?
- Ist eine der modernen Moderation entsprechende Gruppengröße gegeben? (Konkret: nicht mehr als 10 Teilnehmer pro Moderator!)
- Gäbe es alternative Maßnahmen, die einem moderierten Treffen vorzuziehen wären (Training, Supervision, Vortrag, Expertenhearing ...)?
- Sind die Arbeitsbedingungen den Anforderungen einer Moderation entsprechend?

³ Das hier dargebotene Konzept orientiert sich an den Moderationsmodellen von SEIFERT und dessen Referenzquellen (Z. B. KLEBERT).
Leseprobe Skriptum Moderationstechnik ©Mag. Christian Kraxner, 2005

- Flipchart, Pinwände, Papier, sonstiges Moderationsmaterial (Stifte, Kärtchen, Pinnadeln etc.), Overheadprojektor ... vorhanden?
- ausreichend große, helle Räume, frei von äußeren Störungen (Lärm, Staub, ...) und in der Gestaltung flexibel (Sessel und Tische verstellbar ...)?
- persönliches Wohlbefinden der Teilnehmer/Moderation: Getränke, Essen, frische Luft, Pausenräume ...

Analyse der Teilnehmerstruktur

Um Störungen und Hindernisse für den Arbeitsprozess zu vermeiden oder zumindest rechtzeitig zu erkennen, kann der Versuch einer Vorabanalyse der Teilnehmerstruktur hilfreich sein. Folgende Fragen sind hierzu sinnvoll:

Die emotionale und organisatorische Ausgangsposition:

- Wollen alle Teilnehmer die Aufgabenstellung bearbeiten? Gibt es keine „Zwangsverpflichteten“?
- Wie ist die Einstellung zum Gegenstand des moderierten Treffens?
- Sind die Teilnehmer über Anlass, Inhalt, Ziele, Dauer und organisatorischen Rahmen des zu moderierenden Treffens vorab informiert?
- Werden die von einer Themen-/Aufgabenbearbeitung maßgeblich betroffenen Personen alle anwesend sein?
- Werden keine Teilnehmer anwesend sein, denen inhaltlich oder emotional der Bezug zur Aufgabenstellung maßgeblich fehlt?
- Wie sind die Beziehungen der Teilnehmer untereinander?
- Welche Konflikte könnten auftreten?
- Welche Erwartungen haben die Teilnehmer an das Treffen?

Personenbezogene Faktoren: Wer und was sind die Teilnehmer?

- Name, Alter, Ausbildung, Beruf
- Funktion und Stellung in der Organisationshierarchie, im Unternehmen, in der Institution
- aktuelle Aufgaben
- Entscheidungskompetenz
- Interessenlagen

Phasen- und Strukturmodelle der Moderation

Nach GRAF-GÖTZ	Nach SEIFERT	Nach HARTMANN/RIEGER/LUOMA
1. Begrüßung, kennen lernen, Anwärmen	1. Einsteigen (Begrüßung, Orientierung)	1. Einleitungsteil: <ul style="list-style-type: none"> • Begrüßung, persönliche Vorstellung • Anlass und Hintergrund der Sitzung klären • Moderator und Methode vorstellen • Zielvorstellungen der Gruppe erheben, Gruppe ihre Ziele vereinbaren lassen • Stimmungen und Erwartungen der Teilnehmer erheben • Regeln für die Zusammenarbeit formulieren lassen • Ablauf und Zeitrahmen vorstellen
2. Themen- und Problemorientierung herstellen	2. Sammeln (zu bearbeitende Themen, Probleme, Fragen)	2. Hauptteil (Variante) <ul style="list-style-type: none"> - Themen/ Fragen/ Probleme sammeln. - Die gesammelten Informationseinheiten ordnen <ul style="list-style-type: none"> - inhaltlich zusammenhängende Gruppen bilden (= Clustern) - Verdichten der in den Clustern enthaltenen Information, z. B. in Kleingruppenarbeit - Rangreihen herstellen: Was ist wichtig, was ist weniger wichtig?
3. Themen- und Anliegen sammeln, Ziele vereinbaren, Arbeitsschritte entwickeln	3. Auswählen (Prioritätensetzung: Reihenfolge der Bearbeitung der Themen/Fragen/Probleme festlegen)	- Im Plenum Ideen zu den ersten Umsetzungsschritten in der Praxis entwickeln
4. Probleme bearbeiten, Lösungen suchen	4. - 5. Bearbeiten (der einzelnen Themen ... etc.) und Planen <ol style="list-style-type: none"> a. Zielvereinbarung: was soll erreicht werden? b. Sichten: welche Aspekte müssen bedacht werden? c. Klären: Thema der Zielsetzung gemäß bearbeiten d. Planen: wer tut bis wann was? 	3. Schlussteil (Variante) <ul style="list-style-type: none"> - Schritt für Schritt die im Hauptteil gesammelten Inhalte bearbeiten, ggf. in Richtung einer praxisorientierten Maßnahmenplanung - Aktions- und Maßnahmenpläne erstellen
5. Die Ergebnisse zusammenfassen, Konsequenzen der Arbeit festhalten		
6. Schluss-Feedback	6. Abschließen Reflexion: Sind die Teilnehmer zufrieden? Verabschieden: Positiv ausklingen lassen	<ul style="list-style-type: none"> - Abgleich der Erwartungen - Stimmungsabfrage - Rückmeldung zur erlebten Moderation - Beenden der Moderation/ Verabschiedung der Gruppe