

## Expertentipps zum Thema Moderation

### Einleitung:

Diese Sammlung soll Moderatoren helfen, den Prozess zur Findung und Umsetzung von Ideen zu steuern. Hier biete ich eine kleine Auswahl an hilfreichen Interventionen / Grundlagen an.

Eine umfangreiche Sammlung wird im Buch von Thomas Walker, mit dem Titel „Band 2: Vom Reden ins Tun“ (ISBN: 978-3-9502764-1-1) geboten werden. Dieses Buch wird Anfang 2010 im Institutsverlag „Sustainable solutions“ in der Reihe Nachhaltigkeit und CSR erscheinen.

### Checkliste für Moderatoren:

Folgende Checkliste soll Moderatoren / Coaches helfen:

Thema	Hinweise	OK
<b>Vorher</b> (Auftragsklärung):		
○ Ziele	Siehe Beschreibung: [ Die Auftragsklärung (im Vorfeld) ] [ Die Verantwortung des Moderators]	
○ relevantes Umfeld / Stakeholder		
○ informelle Ziele (das Ziel hinter dem Ziel)		
○ Messkriterien für den Erfolg		
○ Organisation (Raum, Bewirtung, ...)		
○ Zeitrahmen und Kosten		
<b>Planung</b> Moderationsprozess		
○ Erstellung der Agenda	Siehe Beschreibung [ Die Agenda ]	
○ Einladung der TeilnehmerInnen		
○ eventuelle Alternativszenarien (Agenda II)		
<b>Start</b> Moderationsprozess		
○ Ankommen (Ein Wort)	Siehe Beschreibung [ Ein Wort (Ankommen) ] [ Der wertschätzende Einstieg ] [ Fokus ON ]	
○ wertschätzender Start (gemeinsame Tagesziele)		
○ Spielregeln		
<b>Im Moderationsprozess</b>		
○ Raum für Ideen und Lösungen schaffen	Siehe Beschreibung [ Raum für Lösungen ] [ Vom Chaos zur Ordnung ] [ Vom Reden ins Tun ]	
○ Ideen ordnen und priorisieren		
○ Maßnahmen ableiten		
○ Verantwortlichkeiten und Zeitrahmen vereinbaren		
<b>Abschluss</b> Moderationsprozess		
○ wertschätzender Abschluss	Siehe Beschreibung [Der wertschätzende Abschluss]	
○ eventuelle Feedbackbogen		
○ ggf. nächster Termin		
<b>Nachher</b> (nach der Moderation)		
○ rasche Protokollerstellung	Nach Möglichkeit Fotoprotokoll mit entsprechenden Hinweisen	

# Die Verantwortung des Moderators

***Die Moderation gelingt nur in Kombination der richtigen Werkzeuge, einen Zielgerichteten Vorgehen und mit der wertschätzenden Haltung der ModeratorIn***



Gerne erinnere ich mich an meine Ausbildung am Milton Erickson Institut in Heidelberg zurück, wo uns nicht nur die Techniken zum Moderieren und Coachen gelehrt wurden, sondern auch unsere Einstellung und Sensibilität geschärft wurde. Einer der zentralen Punkte, neben der humanistischen Einstellung, ist die Verantwortung des Coaches / Moderators

Moderation geht auf das lateinische Wort „moderare“ zurück, welches neben steuern und lenken auch „mäßigen“ heißt. Dabei müssen wir uns als Moderator klar werden, für was wir Verantwortung tragen. Wir haben die Verantwortung für den Prozess (die Steuerung und Auswahl der Interventionen / Fragen), die TeilnehmerInnen haben die Verantwortung für die Inhalte.

Dabei müssen wir immer wieder, auf eine ausgewogenen Art und Weise, eine Balance zwischen den unterschiedlichen Sichtweisen der TeilnehmerInnen herstellen, damit am Ende das vereinbarte Ziel erreicht werden kann.

deshalb:

**Konzentrieren Sie sich als Moderator auf den Prozess nicht so sehr auf die Inhalte.**

Damit meine ich, dass Sie primär auf das Verhalten und die Kommunikation innerhalb der Gruppe / dem Team achten sollten. Diese geben Ihnen die Hinweise, was Sie als nächstes zu tun haben.

Essentiell für sie in Ihrer Arbeit als Moderator ist die Zielerreichung. – siehe [ DER WERTSCHÄTZENDE EINSTIEG ] – Dabei ist das Bild eines Bergführers hilfreich. Wir wollen ja mit dem Team ein gemeinsames Ziel erreichen. Auf dem Weg zu diesem Ziel müssen wir darauf achten, dass alle beteiligten Personen Schritt halten können, erst dann werden gemeinsame und nachhaltige Lösungen möglich.

Sollten z.B. große Diskussionen oder Widerstände bemerkbar werden, dann macht es Sinn, dass Sie die Gruppe fragen, welche Auswirkungen diese auf das Erreichen des heutigen Ziels (das es am Anfang zu klären gibt – siehe [ DER WERTSCHÄTZENDE EINSTIEG ] ) haben.

Dabei neutral zu bleiben heißt, dass **nicht Sie als Moderator bewerten** ob diese Diskussionen / Konflikte / Unstimmigkeiten hindernd oder nützlich sind, sondern dass Sie **die TeilnehmerInnen selbst bewerten** lassen, wie wichtig diese Vorkommnisse für die Zielerreichung sind.

Dieses „selbst bewerten lassen“ ist eine gelebte Form von Wertschätzung. – Selbstverständlich prüfen Sie diese Entscheidung mit Ihren persönlichen Erfahrungen und Werten und greifen gegebenenfalls hilfreich ein.

Denken Sie immer daran, Ihre Verantwortung ist es die beteiligten Personen sicher und sinnstiftend an das Ziel zu bringen. Die Erkenntnisse auf diesen Weg (die Inhalte) liegen in der Verantwortung der TeilnehmerInnen selbst.

# Die Auftragsklärung (im Vorfeld)

***Erst wenn die Richtung und die Rahmenbedingungen klar sind, kann mit der Reise begonnen werden.***



Jedes Coaching / jede Moderation hat einen Auftraggeber und ein relevantes Umfeld.

Die Definitionen des Zieles ist ein Schritt, der Zeit benötigt. Einerseits ist es für uns (und für den Auftraggeber) wichtig zu wissen, was ein mögliches Ziel ist, das für die Organisation Sinn macht und andererseits müssen wir uns klar werden, wem wir dazu brauchen.

Oftmals verstecken sich hinter den definierten Zielen auch informelle Ziele des Auftraggebers. Wenn wir uns deren nicht bewusst werden, kann es zu massiven Zielerreichungskonflikten kommen.

Deshalb ist es sinnvoll, dass Sie klar kommunizieren, dass Sie für den Moderationsprozess verantwortlich sind und die TeilnehmerInnen (und somit auch der Auftraggeber) für die Inhalte. (siehe [ DIE VERANTWORTUNG DES MODERATORS ])

*deshalb:*

**Klären Sie den Unterschied der den Unterschied ausmacht.**

Zur Zielklärung ist folgende Frage hilfreich:

- „Wenn wir diesen Schritt (Moderation / Coaching) abgeschlossen haben, was soll dann anders sein, damit wir sagen können, es war Wert Zeit und Geld investiert zu haben?“ - „Was noch?“

Nach der Zielklärung gilt es zu klären, wer dafür notwendig bzw. wer davon betroffen ist. Dabei können Sie folgende Fragen verwenden:

- „Wem fällt dieser Unterschied dann am ehesten auf?“ – „Wem noch?“
- „Wem brauchen wir unbedingt dazu?“ – „Wem noch?“
- Dann sollten noch die informellen Ziele des Auftraggebers geklärt werden:
- „Was muss in dem Prozess (Moderation / Coaching) jedenfalls passieren?“
- „Was darf im Prozess (Moderation / Coaching) keinesfalls passieren?“

Nach dem diese Fragen beantwortet sind, können Sie dialogisch mit dem Auftraggeber die Ziele des Workshops formulieren. Des weiteren sollten die organisatorischen Rahmenbedingungen (Ort, Zeit, Einladung, Bewirtung, Unterlagen, Moderationszubehör, ...) geklärt werden.

# Die Agenda

**Eine sichtbare Landkarte gibt den beteiligten Menschen Halt und Orientierung.**



Bei mir gibt es keine Moderation ohne Agenda. Eine Agenda ist für mich immer das „Rückgrat“ bzw. „die Landkarte“ eines Moderationsprozesses. Damit meine ich, dass in der Agenda die zentralen Punkte des Weges, welche zur Lösung des Problems notwendig sind, festgelegt sind.

Dies hat zur Folge, dass wir uns als Coach / Moderator im Vorfeld einer Moderation überlegen müssen, wie eine Reise zur Lösung gehen könnte (wir haben ja die Verantwortung für die Prozessgestaltung). Die Inhalte und Lösungen während der Reise kommen von den TeilnehmerInnen.

deshalb:

**Machen Sie die Agenda für alle TeilnehmerInnen sichtbar und verständlich.**

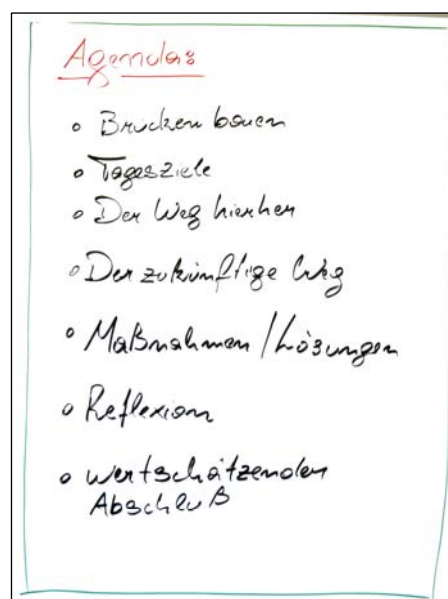
Bereiten Sie eine Agenda vor, in der die wesentliche fünf bis sieben Schritte dargestellt sind, von denen Sie der Meinung sind, dass sie für die Zielerreichung hilfreich sind.

Stellen Sie am Anfang des Workshops die Agenda vor und platzieren sie diese für alle sichtbar im Raum.

Nach Abschluss jedes Zwischenschritts kommunizieren sie diesen (u.U. mit einer kurzen Zusammenfassung) bevor ich den nächsten Schritt einleiten.

In besonderen Fällen kann es vorkommen, dass sich der Weg zur Zielerreichung ändert. In diesem Fall müssen Sie dies kommunizieren und dokumentieren.

Beispiel:



# Ein Wort (Ankommen)

***Ein Miteinander funktioniert nur dann, wenn alle im gleichen Raum angekommen sind.***



Oftmals erlebe ich bei Moderationen von Workshops, dass Menschen erst kurz vorher das letzte Telefonat abschließen, die letzten e-mails beantworten oder ganz gehetzt und gestresst, im letzten Augenblick, im Workshop-Raum ankommen.

Dabei habe ich oft das Gefühl, dass diese Menschen zwar körperlich aber noch nicht geistig anwesend sind.

*deshalb:*

**Schaffen Sie Raum und Zeit, damit Menschen beim Thema ankommen können.**

Eine sehr hilfreiche Übung dazu ist „Ein Wort“. Bei dieser Übung laden sie die TeilnehmerInnen ein, eine Farbe (es geht auch Blume, Baum, Comicfigur, etc.) zu nennen, die Ihren aktuellen Gefühl entspricht.

Stellen Sie dazu folgende Frage

*„Wenn Sie eine Farbe wählen könnten, die am besten Ihr aktuelles Gefühl ausdrücken würde, welche Farbe wäre das?“*

Wichtig dabei ist, dass diese Nennungen nicht interpretiert oder diskutiert werden. Es geht primär darum, dass jede(r) TeilnehmerIn ein Wort spricht. Durch dieses Wort kommt er / sie in die Lage im Raum auch geistig anzukommen.

# Der wertschätzende Einstieg

**Um ein gemeinsames Ziel erreichen zu können, müssen alle in die gleiche Richtung gehen.**



Im Vorfeld jedes Workshops klären wir mit den Auftraggeber(n) und/oder den relevanten Vertretern der Interessensgruppen die möglichen Ziele des Workshops. Es kann auch vorkommen, dass die Ziele, auf Grund eines Prozessmodells (wie bei Verantwortungspartner – die Meilensteintreffen), bereits vorgegeben sind, wobei ich auch hier immer eine Auftragsklärung mit den Verantwortlichen durchführe.

Im Workshop sitzen dann Menschen, welche neben den vorgegebenen Zielen, noch persönliche Erwartungen und Wünsche haben. Wenn wir diese persönlichen Ziele nicht mit dem gesamten Ziel verbinden sinkt die Qualität der Ergebnisse / Lösungen.

*deshalb:*

**Wertschätzen Sie die Wünsche und Erwartungen der TeilnehmerInnen und formulieren Sie ein gemeinsames Tagesziel / Moderationsziel.**

Dazu stellen Sie zuerst die vereinbarten Ziele des Tages vor und laden dann die TeilnehmerInnen ein, Ihre persönlichen Ziele dazu zu formulieren. Dabei ist folgende Frage besonders hilfreich:

**„Was muss heute und hier geschehen, dass Sie am Ende, wenn wir auseinander gehen, sagen können, es war Wert hier gewesen zu sein?“**

Nachdem Sie diese Frage in die Runde gestellt haben, brauchen die Menschen im Workshop Zeit Antworten zu finden. Sollten Sie das Gefühl haben, die Frage wurde nicht verstanden, dann stellen Sie die gleiche Frage nochmals.

Notieren Sie die Antworten auf einer Flip-Chart. Sollte die Ihnen die Antwort unklar sein, dann fragen Sie nach, bis Ihnen und allen TeilnehmerInnen klar ist was gemeint ist.

Sollte ein Wunsch bzw. eine Erwartung ganz und gar nicht zum großen Ziel passen, dann müssen Sie dies sofort und umgehend klären. Dabei arbeite ich oft mit sogenannten Skalierungen. (Auf einer Skala von 0 – 10, wobei 0 unwichtig und 10 extrem wichtig bedeutet, wie wichtig ist dieser Punkt für die Erreichung des vorgegebenen Ziels?)

Dabei ist die Flexibilität des Moderators gefragt. Ich habe es oft erlebt, dass wir in der Gruppe das Ziel nochmals leicht anpassen mussten, damit der Workshop für einen Großteil der Gruppe Sinn machte.

# Fokus ON

**Die Form eines wertschätzenden Miteinanders ist die Basis für tragfähige und nachhaltige Lösungen.**



Das menschliche Miteinander braucht immer eine gewisse Form an Regeln. – Diese Spielregeln können entweder formell oder informell sein.

In Workshops ist es hilfreich formelle Spielregeln zu vereinbaren. Da wir in normaler Weise nur wenig Zeit zur Verfügung haben, bedarf es einer kurzen Intervention, um Verhaltensregeln, welche für eine optimale Zielerreichung hilfreich sind, zu vereinbaren.

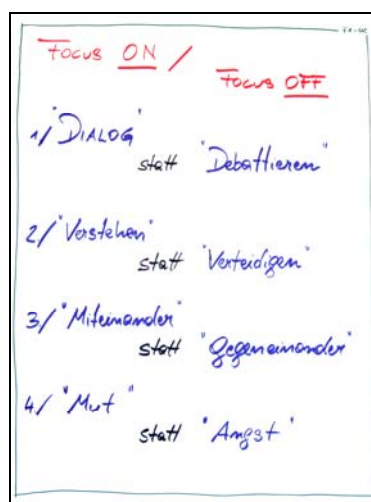
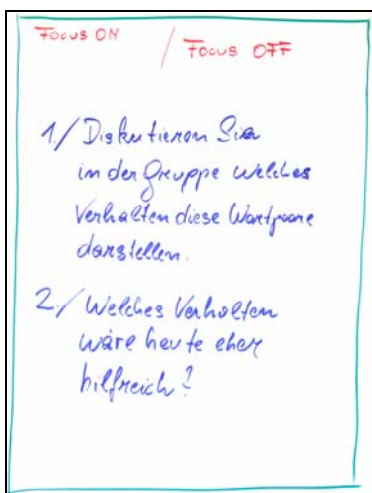
deshalb:

**Lenken Sie den Fokus der TeilnehmerInnen auf ein Verhalten das der Lösungsfindung eher hilfreich ist.**

Dazu ist die Übung „Fokus ON/OFF“ sehr nützlich. Sie brauchen dazu zwei Flip-Charts, Post-It's und Flipchartschreiber.

1. Bitten Sie die TeilnehmerInnen in Gruppen zusammenzufinden und folgende Aufgaben zu lösen:
2. Diskutieren Sie in der Gruppe welches Verhalten diese Wortpaare darstellen und notieren sie die Ergebnisse auf Post-It's (für jede Antwort ein Post-It) (Dauer 5-10 Minuten)
3. Klären Sie in der Gruppe welches Verhalten heute und hier für die Zielerreichung eher hilfreich ist.
4. Platzieren Sie die Post-It's auf der Flip-Chart und erklären Sie diese der ganzen Gruppe.

Beispiel:



PS: Wenn sich mehrere Gruppen ergeben, teilen Sie jeder Gruppe ein bis zwei Wortpaare zu, dann geht die Übung rascher.

# Raum für Lösungen

**Lösungsprozesse brauchen immer einen sicheren Raum indem Distanz und Zeit möglich wird.**



Menschen sind in der Regel in Ihrem Alltag gefangen. Eine unserer Aufgaben als Coach / Moderator ist es, diese Grenzen aufzuweiten, damit ein breiterer Blick auf die Probleme und möglichen Lösungen entstehen kann.

Sozusagen schaffen wir Raum für Ideen und Lösungen. Dieser Raum ist einerseits virtuell (in der geistigen Vorstellung der TeilnehmerInnen) aber auch personell (durch Kommunikation und Zeit / Verlangsamung).

Speziell im Bereich der Nachhaltigkeit und der Gesellschaftlichen Verantwortung müssen wir die Teilnehmer animieren über die Grenzen Ihrer alltäglichen Probleme hinaus zu denken und zu handeln.

*deshalb:*

**Schaffen Sie Raum, damit nachhaltige Ideen und Lösungen entstehen können.**

Der erste Schritt dazu ist, dass Sie nach und nach die Geschwindigkeit reduzieren. Meine Erfahrung ist es, dass dies sehr behutsam geschehen muss, da ansonsten die beteiligten Menschen verwirrt werden.

Des weiteren gilt es den virtuellen Raum zu erweitern. Dazu müssen Sie offene Fragen (W-Fragen) stellen. Dabei gilt es darauf zu achten, dass Sie nicht von einer Frage zur nächsten „hüpfen“ (dies erlebe ich oft bei jungen Moderatoren), sondern nachfragen.

Dieses Nachfragen („Was noch?“) müssen Sie als Moderator aushalten. Hilfreich dabei ist, dass Sie nicht so sehr auf die Inhalte achten, sondern auf das was zwischen den Menschen passiert. (Sie haben ja die Verantwortung für den Prozess nicht für die Inhalte!)

In der Regel haben wir einerseits Menschen in der Gruppe die eher visuell und andererseits Menschen die eher auditiv orientiert sind. Daher gilt es immer das Gesprochene auch sichtbar zu machen und das Sichtbare auch immer hörbar zu machen.

Dies wird bei allen Kreativtechniken (Brainstorming, Brainwriting, div. Spiele, Theatermetapher, etc...) berücksichtigt.

Eine wichtige Aufgabe als Moderator ist es, dass Sie Menschen helfen Ordnung in das kreative Chaos zu bringen. Das Chaos ist hilfreich um Ideen zu finden, die Ordnung notwendig um den nächsten Lösungsschritt zu machen.

# Vom Chaos zur Ordnung

***Die Ordnung im Chaos sichtbar zu machen ist die Basis für weitere Handlungen.***



Nach einem kreativen Chaos gilt es Ordnung zu schaffen. In der Regel haben wir nachdem wir Raum für Lösungen geschaffen haben, eine Übermenge an Ideen und Lösungen. Jedoch können wir realistischer Weise nur die wichtigsten davon als nächste sinnvolle Schritte umsetzen.

In unserem Kulturkreis eignen sich dazu sehr gut demokratische Methoden. Nachdem wir Ideen und Lösungsansätze geordnet haben, gilt es herauszufinden, welche davon Wert sind ins Tun übergleitet zu werden.

*deshalb:*

**Ordnen und Priorisieren Sie die vorhandenen Ideen auf eine demokratische (partizipative) Art und Weise.**

Gehen Sie dazu wie folgt vor:

- Laden Sie die TeilnehmerInnen ein gemeinsam übergeordnete Themenfelder zu finden
- Ordnen Sie die Ideen und Lösungen den entsprechenden Themenfeldern zu.
- Lassen Sie je nach Komplexität des Problems / Aufgabe / Ziels entweder die Ideen oder auch die Themenfelder bewerten, die Wert sind ins Tun übergeleitet zu werden. (Punkte, Skalierung, Gefühle, Farben, etc...)
- Klären Sie mit der Gruppe was mit den Themen passieren soll, die eine geringe / keine Priorität bekommen haben.

Suchen Sie Personen, welche für ein jeweiliges Themenfeld / Lösung die Verantwortung übernehmen wollen, die nächsten sinnvollen Schritte abzuleiten (siehe [ VOM REDEN INS TUN ])

# Vom Reden ins Tun

***Jeder gesetzte Schritt gibt Mut und Sicherheit für den jeweils nächsten.***



Zentraler Punkt in all unseren Bemühungen als Coach / Moderator ist es, dass die Menschen ins Tun kommen (Die Förderung der Handlungskompetenz). Erst wenn die gefundenen Lösungen gelebt werden, entsteht Nachhaltigkeit.

Leider ist es eine Erscheinung der Zeit, dass viel geredet, aber weniger gehandelt wird. Zum Teil werden Themen „zerredet“. Des weiteren gibt es immer noch viele Menschen, die glauben alles sei plan- und steuerbar. Doch das Leben lehrt uns das Gegenteil.

Wir können immer nur Schritt für Schritt vorangehen und aus jedem unserer Schritte lernen und besser werden. Selbstverständlich brauchen wir dazu eine Richtung (die zentrale Lösung des Problems). Die Lösung selbst erfolgt dann Schritt für Schritt, mit zirkulären Reflexionen des Tuns.

*deshalb:*

**Leiten Sie aus Ideen und Lösungen konkret nächste Schritte ab.**

Ich habe oft beobachtet, dass Teams, wenn Sie einen Schritt in Richtung Lösung getan haben, automatisch auch die nächsten Schritte machten.

Damit Menschen diesen ersten / nächsten sinnvollen Schritt finden können, gehen Sie wie folgt vor:

- Bilden Sie Gruppen / Teams die sich eines Themas annehmen.
- Lassen Sie in diesen Gruppen / Teams das Problem und den Kontext beschreiben
- Fragen Sie nach der zentralen Lösung des Problems (Was ist im wesentlichen Anders, wenn das Problem gelöst ist?)
- Mehr zur Lösung: Fragen Sie dann nach, was noch Anders ist und Was noch? ...
- Jede Lösung hat positive und negative Konsequenzen. – Fragen Sie danach, damit klar wird, ob die Lösung auch wirklich erstrebenswert ist.
- Die konkret nächsten Schritte zur Lösung des Problems sind ...
- Klärung bis wann diese Umgesetzt sind und wer dafür Verantwortlich ist.
- Wer ist von diesem Schritt betroffen? / Wer ist dazu notwendig?
- Weitere sinnvolle Schritte: - Nach der Sammlung der konkret nächsten Schritte sollten Sie noch fragen, was darüber hinaus Sinn machen würde.

Beispiel:

Thema:

Problem:

Kontext:

---

Lösung:

mehrere Lösungen:

(+ ) Konsequenzen	(- ) Konsequenzen
-------------------	-------------------

Thema:

konkret nächste Schritte:  bis wann?  wer?

Wer ist davon betroffen? (notwendig)

---

weitere sinnvolle Schritte:

# Der wertschätzende Abschluss

***Eine gemeinsame Wertschätzung der Ergebnisse fördert ein nachhaltiges Tun.***



In Zuge von Coachings / Workshops passieren innerhalb von kurzer Zeit viele zwischenmenschliche Interaktionen, Emotionen und Reaktionen. Durch diese Emotionen lernen und entwickeln sich Menschen.

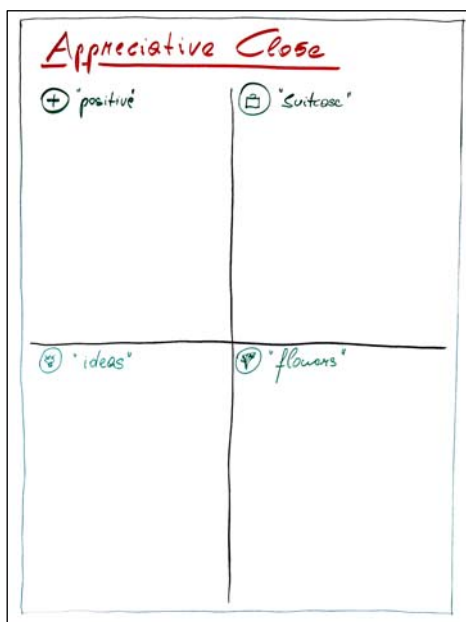
*deshalb:*

**Sichern Sie den Lern- und Entwicklungserfolg mit einem entsprechenden Abschluss**

Dazu laden Sie die TeilnehmerInnen ein, auf folgende Fragen Rückmeldung zu geben:

- Was war heute positiv? (das Plus)
- Was nehmen Sie von heute mit? / Was packen Sie in Ihrem persönlichen Koffer? (der Koffer)
- Welche Ideen stehen noch im Raum? (die Glühbirne)
- Wem wollen Sie einen Blumenstrauß (Wertschätzung) überreichen? (der Blumenstrauß)

Notieren Sie die Antworten auf einem Flip-Chart:



PS: Ich persönlich vergabe in der Regel selbst den ersten Blumenstrauß, damit die Runde der Wertschätzung eröffnet wird.