

Moderieren und Moderatorentaining im Betrieb

HAUSARBEIT

im Studienschwerpunkt Change Management
des Studiengangs Management und Rechnungswesen
der Betriebswirtschaft
-Wirtschaftswissenschaften-
der Fachhochschule Mainz

Vorgelegt von: Christina Jäger
XXX

Vorgelegt bei: Prof. Claudia Grenzmann

Eingereicht am: 12.09.2000

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides Statt, dass ich vorliegende Hausarbeit

“Moderieren und Moderatorenttraining im Betrieb”

selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Ich habe dabei nur die in der Arbeit angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt.

(Ort, Datum)

(Unterschrift)

VORWORT

Zur besseren Lesbarkeit verstehen sich Begriffe in ausschließlich männlicher Form als geschlechtsneutral.

Worte, die normalerweise in Anführungsstrichen geschrieben werden, habe ich kursiv dargestellt, um sie von den wörtlichen Zitaten zu unterscheiden. (Z. B. *Sammel-Phase* im Kapitel 5.1. Brainstorming)

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
VORWORT	I
1 BEDEUTUNG DER MODERATION	1
2 KERNPUNKTE DES MODERATORS	2
2.1 AUFGABEN	2
2.2 EIGENSCHAFTEN	5
2.3 KOMPETENZEN	7
3 ELEMENTE DER MODERATION	8
3.1 VORBEREITUNG	8
3.2 BEGRÜßUNG	9
3.3 VERHALTENSREGELN	11
3.4 DIE TEILNEHMER	12
3.4.1 Ermittlung der Ausgangssituation der Teilnehmer	12
3.4.2 Teilnehmer-Typen	12
3.4.3 Die Gruppe	13
3.4.3.1 Fakten	13
3.4.3.2 Die Funktionsfähigkeit einer Gruppe	14
3.5 GRUNDELEMENTE DER ERFOLGREICHEN MODERATION	15
4 INSTRUMENTE DES MODERATORS	16
4.1 FRAGEN	16
4.2 ZUSAMMENFASSUNG	17
4.3 BLICKKONTAKT	17
4.4 ZUHÖREN	18
4.5 KÖRPERSPRACHE	20
5 METHODEN DER IDEENFINDUNG	23
5.1 BRAINSTORMING	23
5.2 KARTENABFRAGE	25
6 PROBLEME UND STÖRUNGEN BEI DER MODERATION	26
6.1 LAMPENFIEBER	26
6.2 ZUSPÄTKOMMENDE	27
6.3 UMGANG MIT STÖRENDEN TEILNEHMERN	28

6.4 KILLERPHRASEN	30
7 MODERIEREN LERNEN	32
8 FAZIT	33
LITERATURVERZEICHNIS	34

1 Bedeutung der Moderation

Die gesellschaftliche Entwicklung verlangt nach Moderation als neuer Form von Führung im Unternehmen.

Moderation im Arbeitsalltag ist seit Jahren eine wachsende Begleiterscheinung und zugleich eine Folge der Modernisierungs- und Demokratisierungsentwicklung unserer Arbeitswelt. Die hierarchische Struktur wird zunehmend aufgelockert. Die Gesellschaft emanzipiert sich, das führt zu veränderten Verhaltensweisen am Arbeitsplatz. Distanzen und Abschottungen werden in Frage gestellt. Abteilungen und Schnittstellen werden zunehmend als hemmend erkannt und weichen zu Gunsten grenzübergreifender und integrativer Verhaltens- und Reaktionsweisen. Die Mitarbeiter fordern Mitbestimmung und Beteiligung an Entwicklungen und Entscheidungen. Die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung steigt. Zukünftig werden Unternehmen weniger in einer Hierarchie organisiert sein, sondern es wird neben den festen Strukturen auch vermehrt flexible Formen der Zusammenarbeit geben. Der Begriff der Führung sowohl des Unternehmens selbst, als auch der einzelnen Teilbereiche, bekommt eine andere Bedeutung. In diesem mehr und mehr partizipativem Umfeld bedeutet Führen¹ "fordern, fördern, Feedback geben, aber nicht mitspielen."² Das heißt nichts anderes als: Coachen und Moderieren!

Führungskräfte brauchen infolgedessen, heute wie zukünftig, verstärkt Moderationsfähigkeit und Moderationstechniken.

Aber auch die technologische und unternehmerische Entwicklung bedarf der Moderation als neue Form der Führung, denn die Umwelt, in der sich ein Unternehmen befindet, wird immer komplexer und dynamischer. Struktur und Gesellschaft ändern sich in rasantem Tempo. Das führt zu komplexen Problemstellungen, die über das Wissen und die Erfahrung eines einzelnen hinausgehen. Zu ihrer Lösung werden neue, flexiblere Zusammenarbeitsformen in Projektgruppen und fachübergreifenden Teams notwendig. Diese Gruppen sind ohne Moderation kaum denkbar. Die hierarchische Autorität der Führungskraft

¹ vgl. Sperling, Jan Bodo und Wasseveld, Jacqueline: Führungsaufgabe Moderation, 2. durchges. Aufl., Planegg 1997, S. 9-10

² Fuchs, Jürgen: Manager, Menschen und Monarchen, Frankfurt/New York 1995, S.35, zitiert bei: Sperling, Jan Bodo und Wasseveld, Jacqueline: a.a.O., S. 10

wird durch eine neue prozessbezogene Autorität ergänzt oder sogar ersetzt. Sie basiert darauf, zwischenmenschliche Interaktionen möglichst reibungslos zu steuern und auf ein gewünschtes Ziel auszurichten. Alle Beteiligten sollen dabei einen hohen Grad an Zufriedenheit erreichen.³

Moderation ist demzufolge ein wichtiges Instrument zur Führung und Koordination von unternehmerischen Aufgaben.

Wegen des aufgezeigten Bedeutungszuwachses der Moderation wird ihr Wesen im folgenden erläutert.

2 Kernpunkte des Moderators

2.1 Aufgaben

Wie bereits erläutert ist die Gruppenarbeit wegen den immer komplexer werdenden Arbeitsstellungen und Problemen ein wesentlicher Bestandteil für den Erfolg eines Unternehmens, denn mit ihr wächst die Kreativität des einzelnen.⁴ Es werden Synergien erzielt. Das bedeutet, dass durch die Zusammenarbeit, das Kooperieren miteinander, die Effektivität des Arbeitsprozesses vervielfacht wird.⁵

Demzufolge kommt dem Moderator, dem Gruppenleiter, eine große Bedeutung zu, denn von seinen Fähigkeiten hängt es ab, wie erfolgreich das Ergebnis einer Arbeitsgruppe sein wird.⁶ Der Moderator muss mehr tun als nur Sitzungen leiten, er muss die zwischenmenschlichen Interaktionen erleichtern und gemeinsam mit den Gruppenmitgliedern ein Ergebnis erreichen. Er muss die Stärken und Schwächen der Teilnehmer so zum Einsatz bringen, so kombinieren, dass mehr als nur die Summe der Einzelleistungen dabei herauskommt.

³ vgl. Sperling, Jan Bodo und Wasseveld, Jacqueline: a.a.O., S. 10-12

⁴ vgl. Koch, Gerd: Die erfolgr. Moderation v. Lern- u. Arbeitsgruppen, 2. Aufl., Landsberg 1989, S. 13

⁵ vgl. Sperling, Jan Bodo und Wasseveld, Jacqueline: a.a.O., S. 21-22

⁶ vgl. Koch, Gerd: a.a.O., S. 13

Diese Mehrleistung, die aufgrund optimierter Teamarbeit entsteht ist auch Synergie.⁷

Moderieren leitet sich aus dem lateinischen *moderare* ab und bedeutet *mäßig*. Ebenso das italienische Wort *moderato*, das eine musikalische Vortragsbezeichnung meint, bedeutet *mäßig bewegt*. In der Physik dient der Begriff Moderator als Bezeichnung für eine Neutronenbremse.

Aus diesen Hinweisen geht bereits hervor, dass die Rolle des Moderators von Zurückhaltung geprägt ist. Seine Aufgabe ist es, das Verbindende, Ordnende zu schaffen und zwar aus dem Hintergrund. Er sollte gemäßigt, bescheiden agieren und keinesfalls aufdringlich, machtvoll, beherrschend oder gar andere zurückdrängend im Vordergrund stehen. Seine Funktion ist, die Gruppe zu verbinden⁸ und zu einem Ziel oder Arbeitsergebnis zu leiten⁹ bzw. Konflikte oder Probleme zu lösen.

Bei der Erarbeitung eines konkreten Ziels erleichtert er das Miteinander in der Gruppe und sorgt darüber hinaus dafür, dass aus den vielen Einzelleistungen ein produktives, kreatives Ganzes entsteht. Bei der Lösung von Konflikten oder Problemen wird die Moderationsfunktion eher schlichtend, diplomatisch aussehen. Es wird vom Moderator erwartet, einen Gleichgewichtszustand herzustellen.¹⁰ Der Moderator ist in beiden Fällen zugleich Motor und Steuermann.¹¹ Keinesfalls mehr!¹² Auf partnerschaftlicher Basis hält er das Gespräch, die Diskussion und auch die Kreativität in Gang, fasst Zwischenergebnisse zusammen und bringt die Gruppenmitglieder auf diese Weise zu dem angestrebten Ziel.¹³ Er klärt zunächst das Vorgehen, motiviert die Mitglieder mit anzupacken und er bereitet die Aufgabenstellung für die Gruppe leistungsgerecht vor.¹⁴ Es ist nicht seine Aufgabe, inhaltliche Lösungswege aufzuzeigen und er muss der Gruppe nicht zu Inhaltlichem oder Fachlichem Rede und Antwort stehen können, er braucht also keinen Könnens- oder Wissensvorsprung zu haben. Im Gegenteil, er sollte jederzeit nachfragen, wenn von seiner Seite inhaltlicher Klärungsbe-

⁷ vgl. Sperling, Jan Bodo und Wasseveld, Jacqueline: a.a.O., S. 21-22

⁸ vgl. ebenda, S. 13

⁹ vgl. Koch, Gerd: a.a.O., S. 14

¹⁰ vgl. Sperling, Jan Bodo und Wasseveld, Jacqueline: a.a.O., S. 14-15

¹¹ vgl. Koch, Gerd: a.a.O., S. 41

¹² vgl. Sperling, Jan Bodo und Wasseveld, Jacqueline: a.a.O., S. 15

¹³ vgl. Koch, Gerd: a.a.O., S. 41

¹⁴ vgl. Neuland, Michèle: Neuland-Moderation, Eichenzell 1995, S.68

darf besteht.¹⁵ Moderieren bedeutet lediglich den Prozess zu fördern, nicht ihn inhaltlich zu lösen!¹⁶ Er ist kein Leiter im hierarchischen Sinne, sondern ein Mitglied der Gruppe.¹⁷

Eine der wichtigsten Aufgaben des Moderators ist es auch, für ein entspanntes und partnerschaftliches Arbeitsklima zu sorgen. Aufgaben und Probleme lassen sich viel besser in einer Atmosphäre gegenseitiger Achtung und Akzeptanz, in der jeder etwas aus seinem Wissens- und Erfahrungsschatz einbringen kann, lösen. Um eine derartige Atmosphäre zu erzeugen, muss der Moderator sich selbst entsprechend verhalten. Da die Teilnehmer ihn als Vorbild sehen, werden sie sich seinem Verhalten anpassen.¹⁸ Auf diese Weise kann der Moderator die Gruppenatmosphäre mit seinem Verhalten maßgeblich prägen.¹⁹

Die Schwierigkeit bei der Moderation ist es, ständig eine dynamische Balance zu halten zwischen der Persönlichkeit des Einzelnen, den Gruppen-Interessen und dem behandelnden Thema. Seine Zuwendung sollte allen drei Komponenten gleichermaßen zukommen. Diesen Vorgang beschreibt die „themenzentrierte Interaktion“²⁰: Auf den Einzelnen darf nicht so stark eingegangen werden, dass die übrigen Teilnehmer „Leerlauf“ haben oder gar das Ziel aus den Augen verlieren. Der einzelne Teilnehmer sollte auch seinerseits dazu bereit sein, persönliche Interessen denen der Gruppe unterzuordnen. Der Moderator darf endlose Diskussionen *einer gegen alle* nicht dulden und muss sie recht schnell, möglichst mit Einverständnis des Teilnehmers, beenden.

Die Gruppe hat ihrerseits zu tolerieren, dass auch auf den einzelnen Teilnehmer Rücksicht genommen werden muss. Er darf nicht im Kollektiv der Gruppe untergehen.

Aber auch die Gruppeninteressen dürfen nicht vom Thema wegführen, das gemeinsame Ziel darf nicht außer acht gelassen werden.

¹⁵ vgl. Sperling, Jan Bodo und Wasseveld, Jacqueline: a.a.O., S. 15

¹⁶ ebenda, S. 17

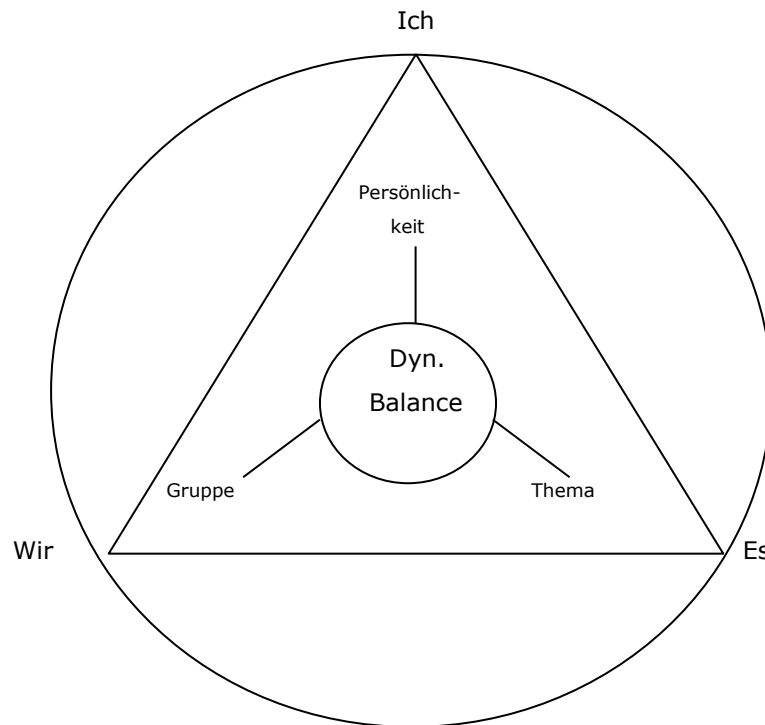
¹⁷ vgl. Koch, Gerd: a.a.O., S. 43

¹⁸ vgl. ebenda, S. 41

¹⁹ vgl. ebenda., S. 44

²⁰ ebenda, S. 42

Die Beiträge sollen dicht am Thema bleiben, was jedoch nicht dazu führen darf, dass persönliche oder Gruppen-nteressen vernachlässigt werden, nur um beim Thema zu bleiben.



Der Kreis um das Dreieck in der Abbildung symbolisiert das Umfeld, das Schicksal und die Situation, in dem sich die einzelnen Teilnehmer und die Gruppe als Ganzes befinden können. Der Moderator muss auch diese Aspekte mit einbeziehen und respektieren. Es wird deutlich, dass die Moderation ein schwieriger Balanceakt ist.²¹ Dazu sind spezielle Eigenschaften hilfreich:

2.2 Eigenschaften

Der Moderator soll wie bereits dargelegt Optimierung bei der Arbeit mit der Gruppe erreichen und dadurch die gewünschten Synergien erzielen.²² Dazu ist es notwendig, die verschiedenen individuellen Stärken der einzelnen Teilnehmer zu erkennen und zu kombinieren. Eine wichtige Fähigkeit des Moderators liegt daher im Beobachten solcher Stärken innerhalb der moderierten Gruppe, um diese gezielt mobilisieren zu können. Ebenso muss er erkennen können,

²¹ vgl. Koch, Gerd: a.a.O., S.41-42

²² vgl. Sperling, Jan Bodo und Wasseveld, Jacqueline: a.a.O., S. 22

wann sich die Stärken des Einzelnen in Schwächen verwandeln. So kann beispielsweise hartnäckiges Festhalten an Zielen für einen Vertriebsmann eine große Stärke sein, bei Aufgaben bei denen diplomatische Geschick gefordert ist, z. B. als Assistent der Konzernleitung kann sich eine solche Eigenschaft eher als Schwäche erweisen. Das Beobachten und Analysieren der Stärken und Schwächen der einzelnen Teilnehmer ist eine notwendige Eigenschaft des Moderators.²³

Gleichermaßen ist die innere Haltung des Moderators sich selbst gegenüber entscheidend für die Qualität der Moderation. Er sollte bereit sein dazuzulernen und offen für neue Erfahrungen sein. Desweiteren sollte er Visionen und intuitive Veranlagungen haben, richtige Zeitpunkte erkennen können, zuverlässig und integer sein, Geduld haben, gut zuhören können, Mut zum Standhalten oder sogar Konfrontieren. Nicht zu vergessen ist sein Humor, denn er beeinflusst die Atmosphäre in der Gruppe positiv und erleichtert dadurch die Kommunikation. Lachen befreit.

²³ vgl. Sperling, Jan Bodo und Wasseveld, Jacqueline: a.a.O., S. 24



Die Eigenschaften des Moderators beeinflussen maßgeblich sein Moderationsverhalten. Die verschiedenen Techniken der Moderation lassen sich zwar erlernen, doch die ganzen Instrumente sind wenig sinnvoll, wenn die Haltung des Moderators nicht zu ihnen passt.

2.3 Kompetenzen

Die Kompetenz zur Übernahme der Moderation einer Gruppe bekommt der Betreffende von einem Vorgesetzten oder von der Gruppe selbst. Indem die Gruppe den Moderator als solchen akzeptiert, akzeptiert sie auch seine Kompetenzen. Diese beinhalten:

- Eröffnung der Arbeitsbesprechung und Vorstellung des Themas
- Vorschlagen und Abstimmen von Regeln für den Ablauf
- für die Einhaltung der Regeln sorgen
- Strukturierung der Thematik und Abstimmung der Strukturierung
- Kontrolle der Einhaltung der Struktur
- Führung der Teilnehmer
- Erteilung des Wortes
- in Abstimmung mit den Teilnehmern Entscheidungen herbeiführen
- Zusammenfassen des Arbeitsergebnisses

- Beenden der Gruppenarbeit²⁴

3 Elemente der Moderation

3.1 Vorbereitung

Die Moderation muss gründlich geplant werden. Denn nur eine gut vorbereitete Moderation mit entsprechender Leitung stellt sicher, dass das wertvolle Wissen aller Beteiligten effizient genutzt wird.²⁵

Die inhaltliche Vorbereitung des Moderators umfasst daher

- Formulierung von Zielsetzung und Zweck; die Zielformulierung gibt Auskunft darüber, "weshalb etwas Bestimmtes, auf welche Weise, mit welchem messbaren Ergebnis, bis wann erreicht werden soll."²⁶ man muss sich über den Anlass des Zusammentreffens im Klaren sein, denn wenn es kein Ziel gibt, gibt es keine Besprechung!²⁷
- Aufbau eines methodischen Konzepts (roter Faden)
- Planung des logistischen Organisationsablaufs der Moderation und des Moderationseinstiegs; zum Einstieg ist es beispielsweise günstig zu wissen, ob sich die Teilnehmer kennen oder einander vorgestellt werden müssen
- Erlangen von Informationen über die Teilnehmer, um nach Möglichkeit ihre Vorkenntnisse, ihre Beziehung zueinander, ihre Stellung im System, ihre Stärken und Schwächen, ihre Einstellungen, Eigenheiten und Empfindlichkeiten zu kennen. Auf diese Weise kann Konfliktpotential schon im Vorhinein erkannt werden.²⁸

Die organisatorische Vorbereitung umfasst

- Festlegung des Zeitrahmens: Wann soll das Treffen statt finden, wie lange soll es dauern und wann werden Pausen gemacht?

²⁴ vgl. Koch, Gerd: a.a.O., S. 47-48

²⁵ vgl. Bischof, Anita und Bischof, Klaus: Besprechungen, Planegg 1997, S. 46

²⁶ ebenda, S. 22

²⁷ vgl. ebenda, S. 46

²⁸ vgl. Sperling, Jan Bodo und Wasseveld, Jacqueline: a.a.O., S. 25-26

- Ort und Raum: Wo soll das Treffen statt finden, wie viele Räume werden benötigt, wo wird man sich in den Pausen aufhalten?
Wurde der Raum von Dritten organisiert, muss sich der Moderator vorher einen Überblick über den Ort der Moderation verschaffen; dazu gehört das Erkunden der Lichtverhältnisse, Beseitigung möglicher Störfaktoren, Pausenverpflegung, Rauchgelegenheiten, etc.²⁹
- Sitzordnung: werden Tische benötigt? Wie wird die Sitzform sein?³⁰(U-Form, Roundtable etc., so dass jeder gut sehen kann!)
- schließlich muss er sich um die Bereitstellung des Materials kümmern³¹ (Pinnwände, Flipcharts, Overhead-Projektor etc.)³²
- Informieren der Beteiligten: mit der Einladung werden Tagesordnungspunkte, Teilnehmerliste, Kleiderordnung, voraussichtliche Dauer, Unterlagen zur Vorbereitung etc. versendet³³

Der Moderator sollte rechtzeitig vor Beginn der Veranstaltung ankommen, so dass er sich selbst überzeugen kann, ob alles in Ordnung ist. So kontrolliert er etwa die Stuhl- bzw. Tischordnung und die Funktionsfähigkeit der technischen Hilfsmittel. Es sollte so viel Zeit eingeplant sein, dass bei Bedarf noch Änderungen vorgenommen werden können³⁴.

3.2 Begrüßung

Die Begrüßung ist das erste Signal für die zu erwartende Atmosphäre. Sie dient dazu, den Teilnehmern kurze Informationen zu Thema, Ziel und Zweck der Veranstaltung, sowie organisatorische Hinweise zu geben. Des Weiteren werden die Referenten sowie eventuell anwesende Experten zur Thematik vorgestellt. Schließlich wird die Veranstaltung eröffnet.

Die Begrüßung sollte nach Möglichkeit recht knapp ausfallen, da die Teilnehmer mit einer gewissen Spannung auf die Veranstaltung selbst warten.

²⁹ vgl. Sperling, Jan Bodo und Wasseveld, Jacqueline: a.a.O., S. 26

³⁰ vgl. Deutsche Bank AG Seminar: Kommunikation und Rhetorik, Kronberg vom 23.03. bis 24.03.2000, S. 29

³¹ vgl. Bischof, Anita und Bischof, Klaus: a.a.O., S. 46

³² vgl. Sperling, Jan Bodo und Wasseveld, Jacqueline: a.a.O., S. 26

³³ vgl. Bischof, Anita und Bischof, Klaus: a.a.O., S. 46

³⁴ vgl. Koch, Gerd: a.a.O., S. 52

Für den Einstieg gibt es mehrere Möglichkeiten:

- förmlich, ernst:
emfehlenswert bei ernststen Anlässen wie schlechtes Umsatzergebnis, etc.
- humorvoll, locker:
Ein Witz, eine kleine Anekdote oder ein persönliches Erlebnis dient als Einstieg; dabei muss beachtet werden, dass der Witz auf keinen Fall die Intimsphäre der Teilnehmer verletzt, sei es in politischer, religiöser, sexueller o.ä. Hinsicht!
- aktuell, frisch:
Ein Tagesereignis wird zur Einleitung genutzt, es muss allerdings in irgendeinem Bezug zur Veranstaltung stehen
- mit verblüffenden Fakten oder Zahlen:
"Wussten Sie, dass...?"; dieser Anfang erzielt ein hohes Maß an Aufmerksamkeit bei den Teilnehmern
- rhetorisch fragend:
Indem man seine rhetorische Frage direkt mit "ja" beantwortet, wird den Anwesenden die Notwendigkeit der Zusammenkunft verdeutlicht
- mit einem Bild:
Beispielsweise mit einer humorvollen Darstellung, die auf das Thema anspielt oder eine eindrucksvolle Umsatzkurve; daraufhin kann mit einer rhetorischen Frage zur eigentlichen Begrüßung übergegangen werden.

Das Thema sollte knapp formuliert und schriftlich festgehalten werden. Der Moderator muss sicher stellen, dass jeder Teilnehmer den Inhalt verstanden hat. Das erspart Missverständnisse und aneinander vorbeigehende Diskussionen. Der Moderator gibt eine kurze Einführung in die Thematik und der Ablauf der Besprechung wird in Abstimmung mit den Teilnehmern strukturiert und sichtbar festgehalten. Außerdem werden beim Einstieg die Verhaltensregeln (sog. *Spielregeln*) bekannt gegeben und das Einverständnis aller Gruppenmitglieder eingeholt. Bei eventuell später auftretenden Störungen kann sich der Moderator dann auf diese Vereinbarung beziehen. Letzten Endes folgt die Pausenregelung sowie ein Hinweis auf möglicherweise vorhandene Getränke und Gebäck. Damit kommt Bewegung in die Gruppe.

In jedem Fall sollte der Moderator beim Einstieg freundlich und locker wirken, denn wie bereits erwähnt, signalisiert er mit seiner Art zu begrüßen die zu erwartende Atmosphäre. Letztendlich gilt: "Anfang gut, alles gut!"³⁵

3.3 Verhaltensregeln

Für die Teilnehmer einer Gruppe sollten folgende Verhaltensregeln gelten:

- Die Teilnehmer sollen sich selbst in ihren Aussagen vertreten und per *Ich* sprechen und nicht per *Man* oder *Wir*. Andernfalls entsteht der Eindruck, dass das Gesagte nicht der persönlichen Meinung des entsprechenden Teilnehmers entspricht. Diese Art zu formulieren ist meistens ein Sich-Verstecken vor individueller Verantwortung.
- Wird eine Frage gestellt, wird immer der Grund dafür und genannt die Bedeutung, die sie für den Absender darstellt.
- Es wird ohne Kommentar akzeptiert, wenn ein Teilnehmer sich zu einer Frage nicht äußern möchte. Der Moderator muss allerdings darauf achten, in welchem Tonfall er eine Antwort ablehnt. Das partnerschaftliche Miteinander muss immer gewahrt bleiben.
- Andere sollen nicht interpretiert werden. Besser ist es, seine eigenen persönlichen Eindrücke und Empfindungen auszusprechen.
- Mit Verallgemeinerungen soll sich zurückgehalten werden, denn hierbei werden alle in einen Topf geworfen und Unterschiede werden ignoriert
- Wird ein Gruppenmitglied kritisiert oder allgemein etwas zu seinem Verhalten ausgesagt, sollte der Absender stets den Grund nennen, warum er den das betreffende Gruppenmitglied in der erklärten Weise erlebt. Die Kritik muss sachlich bleiben.
- Spricht ein Gruppenmitglied, wird aufmerksam zugehört. Es darf nicht unterbrochen werden, zumindest nicht, solange es sich an die vereinbarten Regeln hält.
- Will mehr als einer gleichzeitig sprechen, wird die Reihenfolge der Wortmeldungen berücksichtigt.³⁶

³⁵ vgl. Koch, Gerd: a.a.O., S. 71-74

³⁶ vgl. ebenda, S. 91-94

Der Für den Moderator einer Gruppe sollten folgende Verhaltensregeln gelten:

- Alle Teilnehmer sind als gleichwertige Partner zu akzeptieren
- Kritik und Tadel dürfen nicht in unsachlicher Weise geäußert werden
- Einzelne Teilnehmer sollen nicht unvermittelt und direkt angesprochen werden
- Es dürfen keine Präferenzen unter den Teilnehmern deutlich werden³⁷

3.4 Die Teilnehmer

3.4.1 Ermittlung der Ausgangssituation der Teilnehmer

Bei manchen Besprechungen ist es notwendig, die Ausgangssituation der Teilnehmer zu kennen, um beispielsweise festzustellen, wer schon Erfahrung mit der Thematik hat. Dafür gibt es verschiedene schnell durchführbare Methoden: So können die einzelnen Teilnehmer etwa durch Anbringen eines Klebepunktes in einem Schema an einer Flip-chart ihren aktuellen Kenntnisstand signalisieren. Damit sich die Gruppenmitglieder dabei nicht gegenseitig beeinflussen, ist es wichtig, dass alle zur gleichen Zeit ihre Punkte anbringen. Danach fasst der Moderator das Ergebnis zusammen.

Mit derartigen Methoden kann auch die Stimmung der Gruppenmitglieder ermittelt werden und zum Ende der Zusammenkunft abgefragt werden, wie die Gruppe mit dem Ergebnis zufrieden ist.³⁸

3.4.2 Teilnehmer-Typen

Man kann davon ausgehen, dass die Menschen, die an der Gruppe teilhaben, in irgendeiner Form an dem zu behandelnden Thema interessiert sind. Trotz dieser gemeinsamen Ausgangslage ist ihr Verhalten natürlich unterschiedlich.³⁹ Es gibt Streitsüchtige, Ablehnende, Alleswischer, Ausfragende, Schüchterne, Dickfellige, Redselige, Stille, Schwatzhafte, Konkurrenten, Erhabene, Aggressive, Ja-Sager, etc.⁴⁰

³⁷ vgl. Koch, Gerd: a.a.O., S. 95

³⁸ vgl. ebenda, S. 79-80

³⁹ vgl. ebenda, S. 87

⁴⁰ vgl. Bischof, Anita und Bischof, Klaus: a.a.O., S. 69-71

Gleichgültig mit welchem Verhalten die moderierende Person konfrontiert wird, muss sie jedes Gruppenmitglied "als eigenständige, für sich verantwortliche Persönlichkeit akzeptieren und dies auch immer wieder durch partnerschaftlich positive Zuwendung zum Ausdruck bringen."⁴¹ Jeder Teilnehmer kann mit seinem Wissen und seinen persönlichen Erfahrungen entscheidend zu einem positiven Gruppenergebnis beitragen. Ob er dies letztendlich tut, hängt vom Moderator ab! Nur wenn er vom Moderator und der Gruppe voll anerkannt wird, ist es möglich, alles Wissenswerte aus ihm herauszuholen.⁴²

3.4.3 Die Gruppe

Jede Gruppe verhält sich anders. Es gibt nie zweimal dieselbe Gruppe. Für den Moderator ist jede Gruppe ein neues Erlebnis.

3.4.3.1 Fakten

Menschen treten in soziale Beziehungen zueinander, eine Gemeinschaft gibt Sicherheit und Geborgenheit.

Untersuchungen haben ergeben, dass Menschen in Gruppen zu größeren Leistungen fähig sind, als alleine.⁴³ Das Verhalten eines Menschen wird durch das Verhalten anderer wesentlich geprägt. Zu Anfang sind es die Eltern, später führen gruppendynamische Prozesse Verhaltensänderungen herbei.

Eine Gruppe besteht aus 2 bis 20 Personen, die zusammenkommen, um durch gemeinsame Aktivitäten gemeinsame Ziele zu verfolgen.⁴⁴ Die Idealgröße liegt bei 5-7 Teilnehmern.⁴⁵ Ihr Zusammenfinden geschieht entweder aus eigenem Antrieb oder durch Zusammenstellung Dritter, beispielsweise bei der Bildung von Arbeitsgruppen in Betrieben. Hier ist es von großer Bedeutung, dass die Teilnehmer von sich aus bereit sind, in der Gruppe mitzuarbeiten, denn nur durch ernsthaftes Bemühen des Einzelnen kann ein gutes Gruppenergebnis erzielt werden. Nach Erreichen der gemeinsamen Ziele wird sich die Gruppe wieder auflösen.

⁴¹ Koch, Gerd: a.a.O., S. 88

⁴² vgl. ebenda S. 87-88

⁴³ vgl. Hofstätter, P. R.: Gruppendynamik, Kritik der Massenpsychologie, Neuauflage der Ausg. 1957, Rowohlt, zitiert bei: Koch, Gerd: a.a.O., S.129

⁴⁴ vgl. Koch, Gerd: a.a.O., S. 129

⁴⁵ vgl. Bischof, Anita und Bischof, Klaus: a.a.O., S. 39

3.4.3.2 Die Funktionsfähigkeit einer Gruppe

Die Funktionsfähigkeit der Gruppe ist ein Prozess, der nicht abrupt, sondern allmählich erfolgt.⁴⁶ Jede Gruppe besteht fürs erste aus mehreren einzelnen Personen. Damit aus den verschiedenen Menschen, die alle mit unterschiedlichen Erwartungen und Vorerfahrungen zusammenkommen, eine funktionierende Einheit entsteht, braucht es Zeit. Diese Zeit muss der Moderator einkalkulieren und berücksichtigen.⁴⁷

Zu Beginn ist bei den einzelnen Teilnehmern häufig eine eher abwartende, distanzierte Haltung festzustellen. Dieser Ruhe folgt allerdings bald eine aggressive, teils auch zynische Phase, die dem gegenseitigen Kennenlernen, der Klärung der Grenzen untereinander und dem Erkennen des eigenen Stellenwertes innerhalb der Gruppe dient. Erst nach diesem Prozess der Positionierung kann effizient gearbeitet werden.

Damit richtiger Team-Geist entsteht, muss jedes Gruppenmitglied das Gefühl der Akzeptanz verspüren und sowohl zu den anderen als auch zum Moderator Vertrauen haben. Außerdem ist es notwendig, dass die sich Gruppe bewusst ist, wofür sie arbeitet und welchen Stellenwert ihre Arbeit hat.

Es können jedoch auch gruppenspezifische Probleme auftreten. So kann die Gemeinschaft beispielsweise nicht kompetent für das Erreichen des gesetzten Ziels sein, es bestehen Konflikte innerhalb der Mitglieder oder der Moderator wird nicht akzeptiert, denn schließlich muss er nicht zwangsläufig als Mitglied der Gruppe gelten. Um die Ursachen zu erkennen und möglichst schnell zu beseitigen, sollte der Moderator einfach offen danach fragen.

Hat sich die Gruppe erst einmal zusammengefunden, ist sie mit einem sozialen Wesen vergleichbar. Einerseits schützen die Teilnehmer einzelne Gruppenmitglieder, wenn ihnen Unrecht geschieht, andererseits wird es aber auch offen angesprochen, wenn sich nach der Meinung der Gruppe ein Mitglied falsch verhält. Man inspiriert und korrigiert sich, um Schwächen und Fehler zu bewältigen.

Mit dem Zusammenwachsen ergibt sich ein großes Potential an Wissen und Erfahrungen, denn die Teilnehmer sind bereit, sich zu öffnen und ihre persönli-

⁴⁶ vgl. Koch, Gerd: a.a.O., S. 131

⁴⁷ vgl. Sperling, Jan Bodo und Wasseveld, Jacqueline: a.a.O., S. 124

che Bildung preiszugeben. Die Kreativität steht in direktem Bezug zur Breite des vorhandenen Wissens und der erworbenen Erfahrung. Sie ist, wie bereits dargelegt, in der Gruppe zwangsläufig größer als bei einer einzelnen Person. Diesen Prozess in Gang zu setzen und in Gang zu halten will gelernt sein.⁴⁸

3.5 Grundelemente der erfolgreichen Moderation

Der Moderator sollte

- darauf achten, dass jeder jeden sehen kann.
- ein Vorbild im Verhalten sein, damit eine positive, freundliche Arbeitsatmosphäre gewährleistet ist
- die Teilnehmer dazu bringen, ihr Wissens- und Erfahrungspotential in die Gruppe einfließen zu lassen
- Fragen pauschal an die Gruppe richten, der einzelne Teilnehmer soll nur dann direkt angesprochen werden, wenn er sich meldet oder durch Mimik bzw. Gestik zu erkennen gibt, dass er sich äußern möchte
- dafür sorgen, dass immer nur einer redet; ggf. kann an die zu Anfang vereinbarten Verhaltensregeln erinnert werden
- Fragen an Gruppe zurück geben
- stets ruhig und gelassen bleiben
- keine persönlichen Angriffe dulden
- Dialog zwischen Teilnehmern koppeln; das Ergebnis wird kurz zusammengefasst und mit einer richtungsweisenden Frage an die Gruppe zurückgegeben
- Störungen jeder Art unterbinden
- Das Zwischenergebnis zusammenfassen und den nächsten Schritt mit einer weiterführenden Frage eröffnen
- Beiträge, die vom Thema wegführen mit Zustimmung der Teilnehmer auf einem *Ideenspeicher* festhalten und später behandeln⁴⁹

⁴⁸ vgl. Koch, Gerd. a.a.O., S. 129-132

⁴⁹ vgl. ebenda, S. 76

4 Instrumente des Moderators

4.1 Fragen

“Wer fragt, der führt.“ Durch Fragen führen ist ein Hauptbestandteil der Moderation.⁵⁰ Der Moderator sollte mehr fragen als sagen. Damit ist gemeint, dass er Gespräche und Diskussionen über Fragen steuert anstatt anzuordnen, zu fordern oder festzustellen.⁵¹ Die Kunst zu Fragen liegt darin, die Fragen so zu stellen, dass die Gespräche in Gang gebracht und in Gang gehalten werden, das Wissen- und Erfahrungspotential jedes einzelnen Teilnehmers herausgearbeitet und eingebracht wird und sich die Gruppe konsequent dem festgelegten Ziel nähert.

Fragen werden grundsätzlich von den Gruppenmitgliedern, nicht von der moderierenden Person beantwortet. Auch dann, wenn er der Meinung ist, die Frage selbst am besten beantworten zu können, muss er sich zurückhalten! Die Beiträge der Teilnehmer sind mindestens genauso gut. Richtet sich ein Frage direkt an den Moderator, wird sie ebenso an die Gruppe weiter gegeben. Ist seine persönlichen Meinung gefragt, bittet er um Verständnis, dass zunächst die Erfahrungen der Gruppenmitglieder eingebracht werden sollten. Erst danach – und das ist die einzige Ausnahme, bei der der Moderator selbst eine Frage beantwortet – sollte er sich persönlich äußern.⁵²

Dem Moderator stehen unterschiedliche Arten von Fragen zur Verfügung, die aus sehr unterschiedlichen Gründen einsetzen kann:⁵³

- Um an das Wissens- und Erfahrungspotential der einzelnen Teilnehmer heranzukommen, werden die sogenannten *W-Fragen* gestellt. Es handelt sich hierbei um offene Fragen, die mit einem Fragewort beispielsweise wer, was, wo, warum, beginnen und eine umfassende, tiefgehende Beantwortung versprechen.
- Beim Erreichen eines Zwischenergebnisses oder zum Abschluss einer Diskussion, ist eine *weiterführende* oder *richtungsweisende Frage* notwendig,

⁵⁰ vgl. Koch, Gerd. a.a.O, S. 99

⁵¹ vgl. Sperling, Jan Bodo und Wasseveld, Jacqueline: a.a.O., S. 75

⁵² vgl. Koch, Gerd: a.a.O., S. 99-100

⁵³ vgl. Sperling, Jan Bodo und Wasseveld, Jacqueline: a.a.O., S. 75

um den nächsten Schritt zum Ziel in die Wege zu leiten. Etwa "Was ergeben sich daraus für Konsequenzen?" oder "Wie wollen wir das Ergebnis anwenden?".

- Um die Gruppe konkret zu steuern oder Entscheidungen herbeizuführen, werden die sogenannten *geschlossenen Fragen* angewendet. Diese Art der Fragen kann nur mit ja oder nein beantwortet werden, wie beispielsweise "Sind Sie einverstanden?".
- Falls ein Gruppengespräch nicht so recht in Gang kommt, kann der Moderator die Teilnehmer mit einer herausfordernden, *provokatorischen Frage* aus der Reserve locken.

Die erfolgreiche Moderation lebt von Fragen!⁵⁴

4.2 Zusammenfassung

Drehen sich Diskussionen im Kreis, dienen Zusammenfassungen oder Rückblenden dem Moderator dazu, den Teilnehmern das Ziel wieder vor Augen zu führen. Dabei bedeutet die Zusammenfassung eine Unterbrechung der Gruppenarbeit. Der Moderator gibt das bisher Erreichte und den aktuellen Stand der Diskussion wieder. In schwierigen Situationen ist es hilfreich, dies zu visualisieren. Je häufiger und präziser die moderierende Person zusammenfasst, desto stärker kann er die Teilnehmer und das Geschehen auf das Ziel neu ausrichten.⁵⁵

4.3 Blickkontakt

Augen signalisieren die Gefühle eines Menschen. Sie sind der Spiegel der Seele.⁵⁶ Ein freundlicher, positiver Blick bedeutet beispielsweise Zustimmung, große Augen zeigen Interesse, halb zugekniffene dagegen Ärger oder Ablehnung. Wer den Blick nicht erhebt, signalisiert Unsicherheit und Unterlegenheit, vom Anstarren wiederum geht Bedrohung aus. Für den Moderator sind dies alles wichtige Signale, die ihm dabei helfen, sich auf jeden Teilnehmer individuell einstellen zu können.

⁵⁴ vgl. Koch, Gerd: a.a.O., S. 100-102

⁵⁵ vgl. Sperling, Jan Bodo und Wasseveld, Jacqueline: a.a.O., S. 73-74

⁵⁶ vgl. Bischof, Anita und Bischof, Klaus: a.a.O., S. 100

Auch die Augen des Moderators geben Signale, die auf die Gruppenmitglieder wirken. Er kann mit seinen Augen loben, anerkennen, ermutigen, fragen, tadeln und durch ignorieren auch strafen.⁵⁷

Die Bedeutung des Blickkontaktes in der zwischenmenschlichen Kommunikation geht aus dem Begriff *respektieren* hervor. *Respectare* (lat.) bedeutet wörtlich übersetzt: "Zurückblicken, den Blick erwidern."⁵⁸ Man respektiert jemanden, indem man seine Blick erwidert. Demzufolge ist das schlimmste, was man im zwischenmenschlichen Bereich tun kann, jemanden mit Missachtung zu strafen.

Der Moderator muss mit jedem Teilnehmer immer wieder in Blickkontakt treten. Es darf nicht dazu kommen, dass er einen Teilnehmer übersieht. Das geschieht meist unbewusst, doch das betroffene Gruppenmitglied hat den Eindruck, dass es vom Moderator ignoriert wird. Die Folge ist, dass der Teilnehmer enttäuscht und entmutigt ist und das Interesse an der Mitarbeit verliert. Seine Beiträge, sein Wissen und seine Erfahrungen sind für die Gruppe verloren. Um mit jedem Teilnehmer immer wieder in Blickkontakt zu treten und ihm damit Respekt zu erweisen, ist es von Vorteil, ein paar Regeln zu beachten: Der Blick des Moderators gilt in erster Linie demjenigen, der gerade spricht. Ihm gehört in diesem Moment seine gesamte Aufmerksamkeit. Redet der Moderator selbst oder steht eine Frage im Raum, lässt er seine Blick ohne Hektik von einem Gruppenmitglied zum anderen gleiten. Die Teilnehmer am äußeren linken oder rechten Flügel dürfen nicht vergessen werden!⁵⁹ Der Blickkontakt darf nicht zu kurz oder zu lange ausfallen. Letzteres würde den Teilnehmer nur verunsichern.⁶⁰ Voraussetzung für den permanenten Blickkontakt ist eine entsprechende Sitzordnung. Jeder muss jeden sehen können.

4.4 Zuhören

Richtig zuhören können und sich Zeit und Ruhe dafür nehmen, ist in der immer hektischer werdenden Welt selten geworden. Auf diese Weise gehen aber zahllose Informationen, Ideen und Anregungen verloren. Wie sieht also ein idealer,

⁵⁷ vgl. Koch, Gerd. a.a.O., S. 107-108

⁵⁸ ebenda, S. 108

⁵⁹ vgl. Koch, Gerd. a.a.O., S. 108

⁶⁰ vgl. Bischof, Anita und Bischof, Klaus: a.a.O., S. 100

effektiver Gesprächsablauf aus, der dem Gegenüber das Gefühl der partnerschaftlichen Akzeptanz und Wertschätzung vermittelt?

Man muss sich seinem Gesprächspartner voll widmen und sich auf ein Anliegen konzentrieren. Durch Mimik und Worte wird zum Ausdruck gebracht, dass man ihm folgt.⁶¹ Ein *mhm* als Gesprächsbegleiter genügt schon, um Aufmerksamkeit zu signalisieren.

Gleichermaßen ist es wichtig, den anderen ausreden zu lassen. Fällt man seinem Gegenüber ins Wort, signalisiert man ihm damit, dass es auf seine weiteren Ausführungen nicht mehr ankommt und sie uninteressant erscheinen.⁶² Das Gespräch kann zwar durch Fragen gesteuert werden, ansonsten sollte der Zuhörer, in diesem Fall der Moderator, sich jedoch zurückhalten und nur reden, wenn er nach seiner Meinung gefragt wird.⁶³ "Man kann nicht gut zuhören, wenn man selbst spricht!"⁶⁴

Ebenso ist es wichtig, auf das zu achten, was der Gesprächspartner nicht mit Worten zum Ausdruck bringt. Seine Körpersprache und Zwischentöne können darüber Auskunft geben, was er tatsächlich sagen möchte⁶⁵ und was er fühlt. Diese Kunst des aktiven Zuhörens erfordert viel Einfühlungsvermögen! Darüberhinaus sollte der Zuhörer überprüfen, ob er das Gehörte verstanden hat, indem er versucht, es mit eigenen Worten wiederzugeben.

Am Ende des Gespräches wird das Wesentliche noch einmal kurz zusammengefasst und die wichtigen zu erledigenden Dinge können notiert werden.

Die Problemlösung oder die Erteilung von Ratschlägen ist nicht die Aufgabe des Zuhörers. Mit Geduld und der Fähigkeit jemandem Gehör zu schenken, bringt man den Partner dazu weiterzudenken und das Problem selbst zu lösen. Genau darin liegt schließlich auch die Aufgabe des Moderators. Aufnehmendes und aktives Zuhören motiviert.⁶⁶ und ist ein Ausdruck von Wertschätzung!⁶⁷

⁶¹ vgl. Koch, Gerd: a.a.O., S. 111-112

⁶² vgl. Bischof, Anita und Bischof, Klaus: a.a.O., S. 114-115

⁶³ vgl. Koch, Gerd: a.a.O., S. 112

⁶⁴ Bischof, Anita und Bischof, Klaus: a.a.O., S. 115

⁶⁵ vgl. Koch, Gerd: a.a.O., S. 112

⁶⁶ vgl. Bischof, Anita und Bischof, Klaus: a.a.O., S. 116

⁶⁷ vgl. Koch, Gerd: a.a.O., S. 113

4.5 Körpersprache

Die nonverbale Kommunikation als sichtbare Mitteilungsform gilt über Sprachgrenzen hinaus. Sie ist in uns seit Jahrtausenden angelegt, wird heute jedoch meist unbewusst verwendet. Das macht sie um so glaubhafter. Der Körper kann kaum lügen⁶⁸ er reagiert spontan und lässt sich nicht so verstellen wie man es mit seinen Worten tun kann. Die Menschen haben jedoch verlernt, diese Sprache zu verstehen. Sie konzentrieren sich viel zu sehr auf das gesprochene Wort. Dabei hat die nonverbale Sprache in vielen Situationen eine größere Bedeutung als die verbale. Sie gibt Hinweise darauf, wie der Gesprächspartner denkt und was er fühlt⁶⁹, aufgrund seiner Mimik, seiner Gestik, seines Blicks, seiner Körperhaltung oder seiner Erscheinung.⁷⁰ Auch die Position seines Körpers im Raum, also die Nähe oder Distanz zu anderen Personen und seine Bewegungen senden Signale aus.⁷¹

Körpersprache ersetzt zum Teil die gesprochene Sprache, beispielsweise durch Kopfschütteln oder Deuten. Sie unterstützt die gesagten Worte, wenn man etwa mit der Faust auf den Tisch schlägt. Sie kann die verbale Sprache womöglich durch fragende Mimik verändern.⁷²

Der nonverbale Ausdruck der Gruppenmitglieder gibt dem Moderator demnach eine Fülle an Informationen über ihre Einstellung und ihren Gemütszustand⁷³. Wer die Körpersprache zu deuten weiss, kann allein aus der Gestik und der Körperhaltung erkennen, ob ein Teilnehmer den Ausführungen eines Partners oder des Moderators zustimmt oder sie ablehnt, ob er sich wohl fühlt oder lieber gehen würde. Die Ursache des Signals ist jedoch nicht eindeutig beurteilbar. Gründe können Gedankengänge in ganz anderer Richtung, nicht zum Thema gehörend sein. Gleichermäßen die momentane Stimmung und Einstellung zur Gruppenarbeit oder eine Reaktion auf die vom Moderator ausgehenden Zeichen beeinflussen die Gefühle der Teilnehmer.

⁶⁸ vgl. Bischof, Anita und Bischof, Klaus: a.a.O., S. 96

⁶⁹ vgl. Koch, Gerd: a.a.O., S. 120

⁷⁰ vgl. Bischof, Anita und Bischof, Klaus: a.a.O., S. 97

⁷¹ vgl. ebenda, S. 101

⁷² vgl. ebenda, S. 103

⁷³ vgl. Koch, Gerd: a.a.O., S. 121

Aber auch der Moderator muss sich über die Signalwirkung seines Körpers im Klaren sein. Er sollte deshalb seine eigene Körpersprache beobachten und pflegen. Denn indem er Körpersprache bewusst einsetzt, kann er seine gesprochenen Worte noch verstärken und seine Funktion als Moderator unterstützen. Signale wie etwa ruhige Armbewegungen, ruhiges Hin- und Hergehen vermitteln den Zuhörern Ruhe und Sicherheit. Unruhiges Herumzappeln oder nervöses Spielen mit dem Kugelschreiber vermittelt dagegen Unsicherheit⁷⁴. Die Gruppe wird den Moderator in solchen Fällen kaum akzeptieren oder respektieren.⁷⁵

Bestimmte Signale der nonverbalen Sprache können jedoch unterschiedliche Bedeutung haben. Das Überkreuzen der Arme vor der Brust beispielsweise kann sowohl Ablehnung als auch Entspannung bedeuten. Ein stiller, ruhiger Mensch kann auf den ersten Blick überheblich oder schüchtern gelten. Mit einem Signal allein lässt sich die Körpersprache demnach nicht interpretieren. Man braucht weitere - auch verbale - Signale, um es klar einordnen zu können. Dies kann z. B. durch Kontrollfragen geschehen.⁷⁶

Wichtig für den Moderator ist das Bewusstsein, das durch die Korrespondenz verbaler und nonverbaler Botschaften ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Autorität entsteht. Entsprechen sich die Botschaften dagegen nicht, neutralisieren sie sich und wirken unglaubwürdig. Eine Zurechtweisung in lockerer Haltung wird möglicherweise nicht sehr ernst genommen!⁷⁷

⁷⁴ vgl. Koch, Gerd: a.a.O., S. 120-121

⁷⁵ Anm. d. Verfassers

⁷⁶ vgl. Koch, Gerd: a.a.O., S. 121-122

⁷⁷ vgl. Bischof, Anita und Bischof, Klaus: a.a.O., S. 103-104

Beispiele zur Körpersprache der Teilnehmer:

Signal des Teilnehmers	Bedeutung
Sitzen auf der vordersten Kante des Stuhls	Unbehagen, Unsicherheit
Fast liegende Sitzhaltung	Überheblichkeit, Unbehagen → Kontrollfrage!
Körper oder Kopf seitlich abgewandt	Desinteresse
Gesicht nach oben	Nachdenklichkeit, Überheblichkeit → Kontrollfrage ⁷⁸
Hand zur Faust verkrampft	Zorn
Hand vor dem Mund	während des Sprechens: Unsicherheit nach dem Sprechen: das Gesagte zurücknehmen wollen
Arme und Hände unter dem Tisch	Unsicherheit
Finger zum Mund	Verlegenheit, Nachdenken
Hände in die Hüften	Imponiergehabe, Entrüstung
Hände wie ein Spitzdach geformt gegen den Gesprächspartner richten	sich gegen jeden Einwand wehren ⁷⁹

Diese Signale können vom Moderator natürlich ebenfalls in die Gruppe gesandt werden. Er muss sich darüber im klaren sein, dass seine Gesprächspartner die empfangenen Signale ebenfalls interpretieren.

Folgende Signale unterstützen den Moderator:

Gedanken des Moderators	Passende Gestik
Ich bin der Moderator und Herr der Lage	fester Stand, ruhige Bewegungen, Blickkontakt

⁷⁸ vgl. Koch, Gerd: a.a.O., S. 123

⁷⁹ vgl. Bischof, Anita und Bischof, Klaus: a.a.O., S. 98

Ich bin voll aufmerksam und aufnahmebereit	glockerte, offene Sitzhaltung
Ich akzeptiere meine Gesprächspartner und höre aufmerksam zu	Zuwendung mit voller Brustseite, nicht halb abgewandt oder über die Schulter blickend
So nicht! Halt, bis hierher und nicht weiter!	Handinnenfläche in Richtung des Gruppenmitgliedes
Ein Teilnehmer soll sich zu etwas äußern	ausgestreckter Arm in Richtung des angesprochenen Teilnehmers mit nach oben gerichteter Handinnenfläche ⁸⁰

Überdies sollten grundsätzlich die *Distanz-Zonen* zum Gesprächspartner eingehalten werden. Der Abstand von weniger als einer Armlänge mit Faust wirkt leicht bedrohlich. Eine persönliche Distanz von eineinhalb Metern ist gut für das Gespräch. Will man mit einer Person in Kontakt treten, ist es notwendig, in diese Distanz einzudringen.

Ferner ist darauf zu achten, dass ruhiges Gehen während des Sprechens nicht zu regelmäßigem Auf- und Ablaufen ausartet (sog. *Wächtergang*). Die Zuhörer fühlen sich sonst als bewachte Gefangene.⁸¹

5 Methoden der Ideenfindung

5.1 Brainstorming

Brainstorming wird definiert als: "Kreativitätsübung, in der die Teilnehmer aufgefordert werden, alles laut zuzurufen, was ihnen zu einer bestimmten Fragestellung einfällt." Die Zurufe werden sichtbar mitgeschrieben. "Es ist wichtig zu beachten, dass während des Brainstormings keine Bewertungen vorgenommen werden, z.B. gut/schlecht oder passend/unpassend."⁸²

⁸⁰ vgl. Koch, Gerd: a.a.O., S. 125

⁸¹ vgl. Bischof, Anita und Bischof, Klaus: a.a.O., S. 102

⁸² Klebert, Karin: Anwendung der Moderations-Methode in Betrieb, ..., Hamburg 1985, S. 157

Wie das Wort *storming* schon ausdrückt, handelt es sich um einen Sturm, um etwas, das über die normale Art der Kommunikation fast gewaltsam hinausgeht, das Ergebnisse mit sich bringt, die wie in einem Sturm wild gemischt und unsortiert durcheinander purzeln und sowohl Willkommenes als auch Unwillkommenes produzieren. Brainstorming ist bewusst chaotisch, um ein Maximum an Kreativität hervorzubringen. Es gibt keine Beschränkungen für die Teilnehmer und keine Bewertungen. Jede Idee, auch die scheinbar unsinnigste, ist zugelassen. Vernunft und Logik spielen keine Rolle. Denn aus zunächst unsinnig erscheinenden Ideen entwickeln sich möglicherweise neue, brauchbare.

Für den Ablauf des Prozesses und das Einhalten der Regeln ist der Moderator verantwortlich.⁸³ Er stellt das Thema vor und vergewissert sich, dass jeder Teilnehmer es verstanden hat. Die Teilnehmer tragen nun stichwortartig ihre Ideen per Zuruf vor. Ohne Kommentar der Gruppenmitglieder! Die Ideen werden schriftlich, möglichst für alle sichtbar festgehalten. Nach Abschluss der *Sammel-Phase* wird Punkt für Punkt auf Brauchbarkeit hin besprochen.

Die Vorteile dieser Form der Ideengewinnung liegt darin, dass mit geringem organisatorischen Aufwand in kurzer Zeit viele Ideen zusammen kommen.⁸⁴ Es lässt der Phantasie freien Lauf und fordert zum Querdenken auf. Es befreit von Gedankenblockaden und sorgt für eine lockere Atmosphäre. Häufig entwickeln sich erst in diesem vertrauensvollen Klima ungewöhnliche Ideen.⁸⁵ Aus einer genannten Idee entwickelt sich leicht die nächste (Katalysewirkung). Kein Teilnehmer muss Angst haben, kritisiert zu werden oder sich zu blamieren.

Nachteile des Brainstormings liegen darin, dass zurückhaltende Teilnehmer durch dominante Zurufer gebremst werden, so dass ihre Anregungen gerade bei schneller Abwicklung untergehen. Außerdem unterbleiben Mehrfachnennungen, die Hinweise auf den Bedeutungsgrad des vielfach genannten Punktes geben können.⁸⁶

⁸³ vgl. Sperling, Jan Bodo und Wasseveld, Jacqueline: a.a.O., S. 84

⁸⁴ vgl. Koch, Gerd: a.a.O., S. 142

⁸⁵ vgl. Bischof, Anita und Bischof, Klaus: a.a.O., S. 75

⁸⁶ vgl. Koch, Gerd: a.a.O., S. 142

5.2 Kartenabfrage

Bei dieser Methode der Ideenfindung schreiben die Teilnehmer ihre Gedanken und Ideen stichwortartig auf vorher ausgegebene Pin-Karten. Pro Karte wird ein Gedanke festgehalten. Während des Schreibens darf nicht gesprochen werden. Die Karten werden eingesammelt und mit Hilfe der Gruppenmitglieder sinngemäß sortiert an die Pinnwand geheftet.⁸⁷ Dabei wird jede Karte einzeln vorgelesen und den Beteiligten gezeigt, der Autor bleibt anonym. Ist die Karte von allen Teilnehmern verstanden worden, wird sie sichtbar an einer Pinnwand befestigt. Ab der zweiten Karte wird das Auditorium gefragt, wo die Karte angeordnet werden soll. Auf diese Weise entstehen automatisch Felder mit gleichen oder ähnlichen Aussagen, sog. *Klumpen* oder *Cluster*. Bei der Zuordnung der Karten können die Teilnehmer unterschiedlicher Meinung darüber sein, welche Karte welchem Cluster zuzuordnen ist. In solche Fällen entscheidet entweder der Moderator oder die Karten werden gedoppelt, so dass sie beiden Klumpen zugeordnet werden können. Befinden sich schließlich alle Karten sinngemäß geordnet an der Pinnwand, hinterfragt der Moderator die entstandene Struktur und fasst die Schwerpunkte, die sich daraus ergeben haben zusammen. Anschließend werden gemeinsam Überschriften für die einzelnen Cluster festgelegt und abschließend mit einem Stift umrandet, damit die Teilnehmer sehen können, dass der Prozess abgeschlossen ist.⁸⁸

Ein entscheidender Vorteil der Kartenabfrage ist, dass alle Teilnehmer gleichzeitig die Frage beantworten und nicht nur ein einzelner. Nicht nur dominante Vielredner kommen zu Wort, sondern alle Beteiligten, auch die schüchternen, ruhigen. Gleichermäßen entfällt die Meinungsbeeinflussung durch andere. Durch die gegebene Anonymität werden auch Beiträge geäußert, die ein Teilnehmer sonst vielleicht für sich behalten hätte.⁸⁹ Mehrfachnennungen finden hier Beachtung und spiegeln auf diese Weise ihre Wichtigkeit wieder.

Ein Nachteil kann in dem Beschaffungsaufwand der Materialien wie Pinnwand, Pinn-Karten, Nadeln, etc. gesehen werden.⁹⁰ Die Katalysewirkung des Brainstormings entfällt gänzlich.

⁸⁷ vgl. Koch, G.: a.a.O., S. 142

⁸⁸ vgl. Neuland-Moderation, a.a.O., S. 106-107

⁸⁹ vgl. ebenda, S. 102

⁹⁰ vgl. Koch, G.: a.a.O., S. 144

6 Probleme und Störungen bei der Moderation

6.1 Lampenfieber

Niemand, auch nicht derjenigen, der unter Lampenfieber zu leiden hat, kennt die genaue Ursache für diese Aufregung. Ist es die Angst, nicht akzeptiert zu werden, fachlich zu versagen oder einen Black out zu bekommen und plötzlich nur noch absolute innere Leere zu spüren? Viele Menschen, selbst routinierte Politiker und Schauspieler, leiden unter Lampenfieber und das ist auch gut so. Denn die Aufregung steigert die Adrenalinausüttung und setzt damit die letzten Geistesreserven frei. Diese Form von Stress liefert pure Energie!⁹¹ Der Trick ist, die überschüssige Energie für sich arbeiten zu lassen, den Stress zu nutzen und positiv umzulenken.

Eine gute Vorbereitung, ein systematischer Aufbau der Moderation, der die Gedanken gut geordnet erscheinen lässt, darf keinesfalls fehlen. Dazu hilft üben. Etwa proben im Stehen vor imaginären Zuhörern oder das Filmen seiner eigenen Ausführungen mit einer Kamera und späterem Analysieren. Bewusstes tiefes Einatmen löst die Anspannung. Leichte Bewegungen während des Sprechens lockern die Muskeln und tragen so dazu bei, Spannung abzubauen. Ein gelegentlicher Schritt zur Seite hilft schon. Der Blickkontakt mit den Zuhörern entspannt den Moderator, weil er weniger von den Zuschauern isoliert ist. Man kann sich vorstellen, in einem lockeren Gespräch zu zweit zu sein, um so seine natürlichen Gesten beizubehalten.⁹² Das Publikum bevorzugt ohnehin Redner, die in ihrem Verhalten menschlich bleiben. Im Gegensatz zu aalglatten Perfektionisten, die beim Zuhörer eher Unbehagen auslösen. Kleine Patzer werden vom Publikum leicht verziehen, wirken eher sympatisch und können die Atmosphäre auflockern. Die Zuhörer bemerken das ernsthafte Bemühen und tolerieren dabei kleine menschliche Schwächen.

Ruhe, Gelassenheit und Mensch bleiben ist das ganze Geheimnis. Wer über sich selbst lachen kann, wird am ehesten ernst genommen. Wichtig ist außer-

⁹¹ vgl. Koch, Gerd: a.a.O., S. 63

⁹² vgl. Deutsche Bank AG Seminar:a.a.O., S.48

dem, dass man mit dem Herzen dabei ist. Reden, die aus Emotionen heraus entstehen, gelingen am besten.⁹³

Schon Augustinus sagte: „In Dir muss brennen, was Du entzünden willst.“⁹⁴

6.2 Zuspätkommende

Bei den meisten Veranstaltungen kommen einer oder mehrere Teilnehmer zu spät. Daher ist es wichtig zu wissen, wie sich ein Moderator in einer solchen Situation richtig verhält.

Zuspätkommende sind ein erhebliche Störfaktor. Fehlen Teilnehmer zu Beginn der Veranstaltung, stellt sich der Moderator die Frage, ob er trotzdem beginnen oder noch warten soll. Beginnt er schließlich mit der Begrüßung betritt ein verspäteter Teilnehmer den Raum, unterbricht den Moderator, um sich zu entschuldigen und setzt sich. Mit der Begrüßung wird gerade fortgefahren, als der nächste Teilnehmer hereinplatzt... die Begrüßung ist dahin!

Die Aufgaben des Moderators bestehen darin, Störfaktoren von der Gruppe fernzuhalten und für eine positive Arbeitsatmosphäre zu sorgen. Der Zuspätkommende muss möglichst schnell in die Gruppe integriert werden. Die Ursachen für die Verspätung können unterschiedlich sein. Bei der situationsbedingten Verspätung, beispielsweise durch Stau oder Autopanne, wird der betroffene Teilnehmer, wenn möglich, dem Moderator eine Nachricht zukommen lassen. In solchen Idealfällen, hat der Moderator die Möglichkeit, der Gruppe zu Beginn der Veranstaltung die Situation kurz zu schildern, so dass beim Eintreffen des Verspäteten keine größere Unruhe entsteht. Ein Stuhl in der Nähe der Tür, der aufwandslos erreichbar ist, kann frei gehalten werden, um die Störung bei der Ankunft so gering wie möglich zu halten.

Kennt der Moderator den Grund für das Zuspätkommen nicht, begrüßt er den Betreffenden kurz und versucht ihn dann sofort zu integrieren, indem er ihn mit wenigen Worten darüber informiert was gerade besprochen wird. Zur Rede gestellt werden sollte er an dieser Stelle nicht und er sollte weder ironisch noch aggressiv angegangen werden. Das beeinflusst die Arbeitsatmosphäre negativ. Ausserdem kennt der Moderator die Ursache für sein Zuspätkommen

⁹³ vgl. Koch, Gerd: a.a.O., S. 64-65

⁹⁴ ebenda, S. 64

noch nicht. Das kann in der Pause geklärt werden. Wenn der Teilnehmer sich aber entschuldigen will, sollte man ihn gewähren lassen. Vielleicht möchte er sein schlechtes Gewissen entlasten. Für die Gruppe ist es wichtig zu wissen, dass es ihm leid tut.

Chaotische Menschen, die immer zu spät kommen oder Desinteressierte, denen die Anfangszeiten einfach egal sind, sind generell nicht in eine Gruppenarbeit einzubeziehen. Lässt es sich jedoch nicht vermeiden, verfährt der Moderator nach der eben beschriebenen Weise.

Fehlen zu Beginn der Veranstaltung ein Experte oder auffallend viele Teilnehmer, kann mit Einverständnis der Gruppe der Anfang um ein paar Minuten verschoben werden.⁹⁵

6.3 Umgang mit störenden Teilnehmern

Wenn sich eine Gruppe von Menschen zusammenfindet, um zusammen zu arbeiten ist es kaum vermeidbar, dass es zu gelegentlichen Diskrepanzen kommt.⁹⁶ Die Gruppenmitglieder haben unterschiedliche Wertvorstellungen, persönliche Ziele, Bedürfnisse und Handlungsmöglichkeiten.⁹⁷ Dem einen geht es nicht zügig, dem anderen nicht ausführlich genug. Der Teilnehmer, der mit seinem Gedanken schon weiter ist, wird dies seinem Nachbarn flüsternd mitteilen, der, dem es zu schnell vorangeht, wird seinen Nachbarn leise um Erklärungen bitten. Störungen dieser Art gehen von einer positiven Grundmotivation aus, der Moderator sollte demnach auch positiv gestimmt die Störung beheben.

Andere Ursachen für störende Verhaltensweisen können jedoch auch persönliche Probleme sein, Verärgerung, Enttäuschung oder Profilierungssucht. Es ist daher wichtig, die Ursachen für die Störung zu erkennen, um richtig reagieren zu können. Das ist allerdings, gerade wenn persönliche Probleme eine Rolle spielen, nicht immer leicht. Am besten ist direktes Nachfragen. Falls persönliche Probleme als Ursache vermutet werden, empfiehlt es sich, in der Pause mit dem Betreffenden unter vier Augen zu sprechen. Das anschließende Vor-

⁹⁵ vgl. Koch, Gerd: a.a.O., S. 177-180

⁹⁶ vgl. ebenda, S. 155

⁹⁷ vgl. Bischof, Anita und Bischof, Klaus: a.a.O., S. 62

gehen hängt von der Ursache, der Person und der Situation ab.⁹⁸ Patentantworten gibt es keine. Es können nur Empfehlungen gegeben werden. Der Moderator sollte stets ruhig und sachlich bleiben. Seiner Meinung nach unge-rechtfertigte Kritik eines Einzelnen kann er an die Gruppe weiter geben, um ihre Auffassung dazu zu erfahren („Sehen Sie das auch so?“). Ärger oder Un-behagen kann der Moderator betroffen aber sachlich und in Ruhe äußern („Mir gefällt der Ton nicht, der momentan in der Gruppe herrscht.“) Dauerredner („Ich darf Sie hier mal unterbrechen...“) oder Tuschler („Haben Sie einen Bei-trag, der alle interessiert...?“) werden direkt angesprochen. Ansonsten ist die persönliche oder direkte Ansprache zu vermeiden! Es hilft auch, auf die zu An-fang vereinbarten Spielregeln hinweisen. Droht die Gruppe dem Moderator zu entgleiten oder das Stören eines Teilnehmers ist trotz großer Bemühungen nicht abzustellen, ist es sinnvoll, eine Pause zu machen. Droht der Beitrag ei-nes Teilnehmers die Gruppe vom Weg in Richtung festgelegtes Ziel abzubrin-gen, schlägt der Moderator vor, die Idee zurückzustellen, um sie zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufzugreifen. Das sollte allerdings keinesfalls ver-gessen werden!⁹⁹

Wird der Moderator selbst von einzelnen Gruppenmitgliedern verbal angegrif-fen, darf er den Angriff gegen sich nicht durch eigene falsche Reaktion zu noch weiterführenden Angriffen steigern. Die sog. BAMBUS-Methode bietet an die-ser Stelle eine gut Möglichkeit zu reagieren. BAMBUS ist eine Eselsbrücke, denn Bambushalme geben im Sturm nach und richten sich danach wieder auf. Die Buchstaben des Wortes BAMBUS dienen dazu, sich in emotional geladener Stimmung dieser hilfreichen Gesprächstechnik zu entsinnen:

- „B Bestätigung geben
- A Aufmerksamkeit und Anerkennung signalisieren
- M Möglichkeiten von Mängeln einräumen
- B Bereitschaft zum Diskutieren zeigen
- U Umfunktionierung zur
- S Sachlichkeit“¹⁰⁰

⁹⁸ vgl. Koch, Gerd: a.a.O., S. 156

⁹⁹ vgl. ebenda, S. 172

¹⁰⁰ Sperling, Jan Bodo und Wasseveld, Jacqueline: a.a.O., S. 133

Durch BAMBUS wird der Angriff zur Sachgerechtigkeit umfunktioniert. Im Einzelnen bedeutet das, dass der Moderator

- B) den Angriff erkannt hat und ihn zunächst einmal bejaht, indem er ihn positiv bestätigt: „Ich finde gut, dass Sie das so offen ansprechen...“
- A) Aufmerksamkeit und Anerkennung dafür zeigt, dass ein wichtiges, interessantes Thema angesprochen wurde „Es ist keine Frage, dass das, was Sie angesprochen haben, unser aller Aufmerksamkeit verdient...“
- M) ruhig Mängel zugeben und Kritik akzeptieren kann: „Sicher ist es bisher nicht einfach gelaufen...“
- B) im letzten Schritt die Bereitschaft, die Angelegenheit offen zu diskutieren zeigt: „Erläutern Sie das Problem noch einmal genauer...“
- U) das Problem umfunktioniert zur
- S) sachlichen Auseinandersetzung

Statt emotional auf den Angriff zu reagieren, hat der Gruppenleiter durch das Umfunktionieren der Störung zu einer sachlichen Angelegenheit ein Weiterführen der Moderation ermöglicht.

Grundsätzlich gilt, dass Störungen vor allem Vorrang haben und ausgeräumt werden müssen.¹⁰¹ Denn wo sie nicht offensiv gelöst werden, glühen sie unter der Oberfläche weiter und beeinflussen auf diese Weise negativ die gesamte Gruppenarbeit und das Ergebnis.¹⁰²

6.4 Killerphrasen

Killerphrasen sind destruktive Einwände von Teilnehmern, die die Arbeit einer Gruppe hemmen oder sogar gänzlich zum Erliegen bringen können. Der Moderator muss derartige Einwände über eine weiterführende Frage so schnell wie möglich dahingehend weiterverarbeiten, dass die Gruppe wieder zu einer konstruktiven Arbeitsatmosphäre findet. Wie ist das zu schaffen?

Zunächst darf sich der Moderator von einem solchen Einwand nicht irritieren lassen. Er darf ihn aber auch nicht ignorieren. Er sollte ihn ernst nehmen,

¹⁰¹ vgl. Sperling, Jan Bodo und Wasseveld, Jacqueline: a.a.O., S. 131-133

¹⁰² vgl. Bischof, Anita und Bischof, Klaus: a.a.O., S. 62

sachlich aufgreifen und den entsprechenden Teilnehmer mit einer offenen Frage auffordern, sich konkreter dazu zu äußern.¹⁰³ Der Teilnehmer ist nun gezwungen, zu versachlichen und nachvollziehbar zu argumentieren.¹⁰⁴ Häufig kommen auf diese Weise Erfahrungen und Erkenntnisse zur Sprache, die für das Erreichen des Arbeitszieles wertvoll sind. Daher ist es wichtig, jeden Einwand, mag er anfangs auch noch so vernichtend erscheinen, sachlich aufzugreifen und sich zu diskutieren.¹⁰⁵

Beispiele für Killerphrasen und wie man sie positiv nutzen kann:

Killerphrasen	Nachfragen mit
Das kann doch nicht Ihr Ernst sein!	Was lässt Sie daran zweifeln?
Das Geld für diese Aktion können wir sparen!	Warum glauben Sie das?
In der Theorie mag das stimmen, aber in der Praxis sieht das ganz anders aus!	Könnten Sie bitte kurz erläutern, was in der Praxis anders ist?
Das geht vielleicht in Amerika, aber nicht hier bei uns!	Wodurch unterscheidet sich die Situation in Amerika so grundlegend von unserer?
Der Kunde wird das nie akzeptieren!	Was veranlasst Sie zu dieser Meinung?
Wir haben doch wirklich Wichtigeres zu tun als das!	Was glauben Sie ist momentan wichtiger als das? ¹⁰⁶
Das kriegen wir nie durch!	Warum glauben Sie das?
Wer soll das bezahlen?	Warum glauben Sie, dass wir die notwendigen Mittel nicht aufbringen können?
Das geht nicht!	Warum nicht?
Das haben wir schon einmal probiert!	Was können wir diesmal besser machen? ¹⁰⁷

¹⁰³ vgl. Koch, Gerd: a.a.O., S. 173

¹⁰⁴ vgl. Deutsche Bank AG Seminar: a.a.O., S. 38

¹⁰⁵ vgl. Koch, Gerd: a.a.O., S. 173

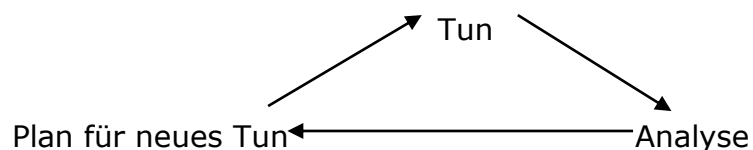
¹⁰⁶ vgl. ebenda, S. 175-176

¹⁰⁷ Anm. des Verfassers

7 Moderieren lernen

Grundsätzlich gilt: "Moderieren lernt man durch moderieren!"¹⁰⁸

Die theoretische Kenntnis der Moderationstechniken allein macht noch keinen guten Moderator. Das Erlernte muss ausprobiert werden. Ideal ist es, wenn man zunächst unter Bedingungen des geringen Risikos, für sich selbst wie auch für sein Unternehmen, moderieren kann.¹⁰⁹ Ein Moderatorentraining bietet solche Bedingungen. Zunächst wird den Teilnehmern das Theoretische näher gebracht, danach wird geübt. In Rückblenden kann der Moderator seine Teilnehmer um detailliertes Feedback zur Art und Weise seiner Moderation bitten und dies entsprechend auswerten. Auf diese Weise wird schon im Ursprung verhindert, dass sich der Moderator Fehler angewöhnt, die später nur schwer zu beseitigen wären. Um neben dem Feedback durch die Teilnehmer noch weitere Rückmeldungen über die Art zu moderieren zu bekommen, ist es hilfreich, sich filmen zu lassen. So erhält man einen direkten, unverfälschten Eindruck von sich selbst. Der Mensch lernt und verankert am meisten durch eigenes Tun. 90 Prozent von dem, was er selbst einmal getan hat, behält er sich. Ein Moderatorentraining bietet daher eine gute Möglichkeit, durch Erfahrungen zu lernen. Man kann dieses sogenannte „Erfahrungslernen“¹¹⁰ in drei Schritte gliedern, die ständig wiederholt einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess herbeiführen:



Man tut etwas, analysiert das Getane mit Hilfe des Feedbacks der Teilnehmer, der Videoaufzeichnungen o.ä. und leitet daraus Lehren und zugrundeliegende Prinzipien ab. Anschließend wird die Anwendung der Prinzipien für neue Situationen geplant. Wird der Plan letztendlich umgesetzt, macht der Moderator wieder neue Erfahrungen, aus denen er lernen kann.

¹⁰⁸ Koch, Gerd: a.a.O., S. 8

¹⁰⁹ vgl. Sperling, Jan Bodo und Wasseveld Jacqueline: a.a.O., S. 143

¹¹⁰ ebenda, S. 144

Ein Moderatorentaining sollte etwa 80 Prozent der Zeit auf Üben und Rückblenden verwenden.¹¹¹

8 Fazit

Der Begriff des Moderators hat sich, wie dargestellt, stark gewandelt. Er ist keine Autoritätsperson mehr im Sinne eines fachlichen Wissensvorsprungs oder einer hierarchischer Stellung, sondern lediglich eine Art Steuermann, der zwischenmenschlich Prozesse lenkt. Seine Tätigkeit besteht darin, die Gruppe in ihrer anstehenden Situation zu unterstützen.¹¹² Moderation ist eine neue Führungsaufgabe, um arbeitsteilige, multidisziplinäre Abläufe zu steuern. Es ist ein Ausgleichs- und Optimierungsinstrument für Gruppenprozesse und damit ein Werkzeug, das für viele Einsatzbereiche anwendbar ist.¹¹³

Die erläuterten Sachverhalte gelten außerdem nicht nur für eine erfolgreiche Moderation sondern allgemein für den Umgang mit Menschen. Die entscheidende Grundlage für partnerschaftliches Verhalten ist die positive Einstellung zu seinen Mitmenschen. Alles andere ergibt sich fast von selbst!¹¹⁴

¹¹¹ vgl. Sperling, Jan Bodo und Wasseveld Jacqueline: a.a.O., S. 143-145

¹¹² vgl. ebenda, S. 19-20

¹¹³ vgl. ebenda, S. 18

¹¹⁴ vgl. Koch, Gerd: a.a.O., S. 193

LITERATURVERZEICHNIS

Bücher:

Bischof, Anita und Bischof, Klaus:

Besprechungen, Planegg 1997

Klebert, Karin:

Anwendung der Moderations-Methode in Betrieb, Schule und Hochschule, Kirche und Politik, Sozialbereich und Familie bei Besprechungen und Präsentationen, Hamburg 1985

Koch, Gerd:

Die erfolgreiche Moderation von Lern- u. Arbeitsgruppen, 2. Aufl., Landsberg 1989

Neuland, Michèle:

Neuland-Moderation, Eichenzell 1995

Sperling, Jan Bodo und Wasseveld, Jacqueline:

Führungsaufgabe Moderation, 2. durchges. Auflage, Planegg 1997

Seminarunterlagen:

Deutsche Bank AG:

Kommunikation und Rhetorik, Kronberg vom 23.03. bis 24.03.2000