

Der Moderationszyklus-



Was ist in jeder einzelnen Phase zu beachten?



Kurs	Moderation
Dozent	Christoph Sollmann
Student	Uta Lommatzsch
Matrikelnummer	4487
Semester	SS 2011

Abgabe am	2011-07-22
-----------	------------

Inhalt

1	Moderation und Moderator	3
2	Der Moderationszyklus	4
3	Problemanalyse	5
4	Ideenfindung	6
5	Clustern	7
6	Gewichten	8
7	Themenspeicher	8
8	Aktionsplan	9
9	Tun	9
10	Kontrolltermin	9
11	Zusammenfassung	10
12	Literatur	11
13	Abbildungen	11

1 Moderation und Moderator

„Moderation ist eine systematische, strukturierte und offene Vorgehensweise, um Arbeitssitzungen (Workshops, Besprechungen, Meetings, Qualitätszirkel, Teamsitzungen etc.) effizient vorzubereiten, zu leiten und nachzubereiten.“

(Edmüller, Wilhelm 2007, S. 6)

Sie ist eine Methode, um Gruppen zur Ergebnisfindung zu bringen.

Eine gelungene Moderation entsteht vor allem aus der Erfahrung heraus als durch das alleinige Studieren von Büchern. Die Phasen des Moderationszyklus bieten einen roten Faden, jedoch ist bei jeder einzelnen einiges zu beachten. Es existieren kleinere Tipps und Kniffe, die hilfreich sein können und dem Moderator Sicherheit geben. Der Moderator ist prinzipiell dafür da, Aufgaben zu verteilen und die Gruppe entscheidungsfähig zu machen. Er hält sich daher quasi „dezent im Vordergrund“.

Er wird häufig sinnbildlich als Hebamme bezeichnet. Die Mutter bringt das Kind zur Welt, nicht die Hebamme. Sie begleitet und unterstützt den Prozess der Geburt und ist nicht unmittelbar am Ergebnis beteiligt. Das charakterisiert den Moderator ebenfalls. Seine Aufgaben liegen also in der

- „Klärung der Ausgangssituation,
- Steuerung der Gruppenarbeit [sowie im]
- Umgang mit gruppenspezifischen Prozessen [wie auch im]
- Lenken und Bewerten von Gruppenprozessen.“(Simon, W. 2004)

Natürlich setzt eine Moderation akribische Vorbereitung in Bezug auf die zu erwartende Gruppe, die Räumlichkeiten und den Auftrag voraus, auf welche hier jedoch nicht eingegangen wird.

Die Einstellung des Moderators muss von Respekt und Transparenz geprägt sein, damit zusammenhängend ist es ein Muss für ihn unparteiisch zu sein. Teilnehmer, die zu spät kommen, sollten bedingungslos integriert und vorher herzlich willkommen geheißen werden. (Sperling, Wasseveld 2002)

Eine weitere Säule, die die Moderation tragfähig macht, ist das aktive Zuhören. Dies sollte an viel Blickkontakt zur Gruppe und den einzelnen Beitragleistenden gekoppelt werden. Dazu zählt auch ein allgemeiner Rundblick in die Teilnehmerschaft, um Interesse zu suggerieren und die Aufmerksamkeit der Gruppe zu erhalten.

(Drescher 2003)

2 Moderationszyklus

Nach Seifert besteht ein Moderationszyklus aus sechs Phasen, die im Weiteren beschrieben werden. Die erste nennt er Einsteigen. Dabei geht es darum einleitende Worte für die Veranstaltung zu finden, eine Art Gliederung zu formulieren und visualisieren. Die Phase ist aber auch dazu geeignet, um Vertrauen zu erzeugen und eventuell Sympathie oder zumindest Aufgeschlossenheit der Teilnehmer zu wecken. Im zweiten Punkt handelt es sich um das Sammeln. Die Fragestellung ist hier was im Detail besprochen werden soll.

Nachfolgend wird ausgewählt, also es werden Prioritäten bzw. Rangfolgen für die Unterthemen festgesetzt. Im nächsten Schritt folgt die Bearbeitung dessen, alles Konflikträchtige oder Unklare wird besprochen. Weiterhin werden die diskutierten Inhalte notiert und deren Planung festgelegt.

Beim Abschließen wird nochmals über die Ergebnisse reflektiert, eventuell ein kleines Blitzlicht eingeflochten, also jeder sagt noch einen Satz über den derzeitigen Gemütszustand oder die Zufriedenheit über das Ergebnis der Diskussion. Es kann jedoch auch geklärt werden, ob noch jemand etwas hinzufügen oder erwähnen möchte, was ihm noch fehlt.

Anschließend ist es Zeit zur Realisierung der Vorhaben. Dazu sollte ein Folgetreffen zu einem schon festgelegten Termin vereinbart werden. Fällt dies aus dem zeitlichen Rahmen, sollte zumindest ein kurzer telefonischer Termin vereinbart werden, bei dem geklärt wird, ob es zur Zielerreichung oder zu Teilzielerreichungen gekommen ist. (Seifert 2009)

Ein abgewandelter Moderationszyklus, der im Weiteren zentral in dieser Arbeit behandelt wird, besteht aus acht Phasen, welche in nachstehender Abbildung in ihrer Reihenfolge aufgelistet werden. Es folgen Betrachtungen über die einzelnen Phasen des Zyklus.

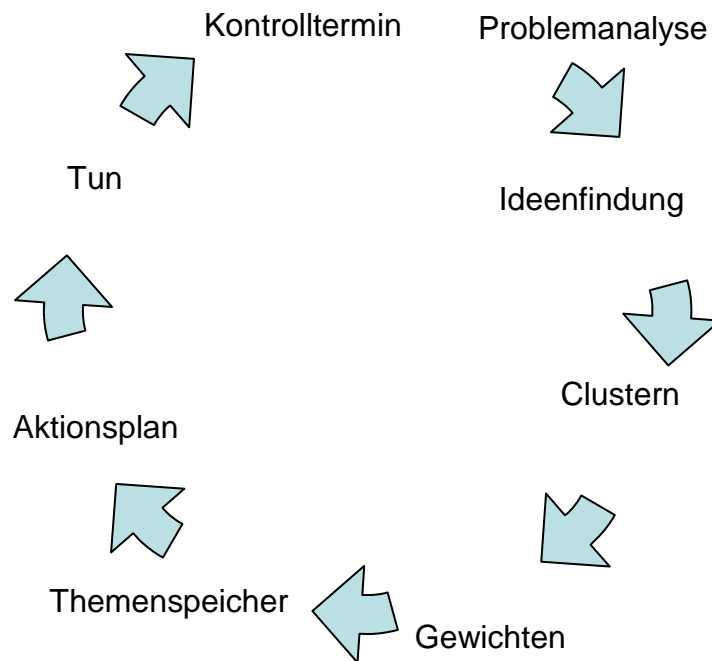


Abbildung 1: Der Moderationszyklus [1]

3 Problemanalyse

In der Problemanalyse geht es zunächst darum in die Moderation einzusteigen. Angenehm ist es das Flipchart zu benutzen. Schon beschriebene Flipchartblätter können zur Vorbereitung gehören. Bei der Anmoderation ist es möglich wichtige Aspekte zu unterstreichen. Praktisch ist es jedoch ebenfalls die Inhalte mit Bleistift vorher anzuschreiben, dann ist die gute Vorbereitung nicht sichtbar für die Teilnehmer, es wirkt spontan und das Bild kann sich sukzessive aufbauen. Inhaltlich kann mit einem Vorstellungsblatt zur eigenen Person begonnen werden (vor allem, falls es sich um einen externen Moderator handelt), dann das genaue Thema bzw. die Problemstellung. Diesem vorgeschaltet ist es eine nette Geste die Teilnehmer mit einem Klebepunkt auf einer stilisierten Skala eine Einschätzung darüber geben zu lassen wie sie sich heute fühlen oder im Hinblick auf die Aufgabe. Dies wird Einpunktfragen genannt. (Simon, W. 2004) Dabei ist ein Tipp, dass die Klebepunkte sich besser ablösen lassen, wenn die Folie darunter immer umgeknickt wird.

In einer zweiten Runde können sich alle äußern wieso sie gerade dort gepunktet haben. Das fördert einen kurzen Smalltalk und lockert eine eventuell angespannte Atmosphäre auf. Der Moderator weiß damit in welcher Verfassung und Stimmung die Teilnehmer sind. Außerdem ist zu bedenken, dass sie gegenseitig eventuell derzeit Probleme miteinander haben und daher in nicht neutraler oder positiver Stimmung anzutreffen sind. Dann ist die neutrale Grundhaltung des Moderators besonders wichtig und penibel einzuhalten. Er kann sich am Ende auch noch anschließen. Damit stellt er sich auf dieselbe Ebene wie seine zu führende Gruppe und es macht ihn sympathisch. Hier kommen evtl. schon erstmals Plakate zum Einsatz. Wichtig bei solchen Aushängen, ist es die Fremdwirkung im Blick zu haben. Daher ist auf nachfolgend aufgezählte Dinge zu achten. Jedes einzelne Plakat sollte eine Überschrift vorweisen können und eine innere wie äußere Struktur. Dazu zählt es Blöcke zu schaffen, Trennlinien zu ziehen oder Kästen für Zusammengehöriges zu benutzen. Dies impliziert schon den nächsten Punkt, dass Bilder gewaltiger als Worte sein können. Damit ist gemeint zumindest zur Auflockerung auch mal Zeichnungen oder ähnliches in die Visualisierung einzuflechten. Bei der Farbgebung ist auf genug Kontrast zu achten und auf mögliche Farbüberlastung. Es empfiehlt sich beim Schreiben bis zu drei Farben zu benutzen, welche alle für einzelne Aussagen stehen. Zum Beispiel eine Farbe nur für Überschriften, eine für Vorschläge und eine zum Unterstreichen. Somit wird die Farbnutzung nicht zu übertrieben und das Flipchart- oder Pinnwangergebnis nicht überladen. Der letzte Hinweis zur Plakatgestaltung ist die Fernwirkung. Dabei spielt Lesbarkeit die größte Rolle. Auch noch aus mindestens sieben Metern (Sitz-)Abstand muss noch eine gute Lesbarkeit erzielt werden können. (Lipp, Will 2008)

4 Ideenfindung

Bei der Ideenfindung, auch Brainstorming genannt, sollen die Teilnehmer alle Ideen, Vorschläge oder ähnliches gemäß der Aufgabenstellung auf eckigen Karteikarten aus dem Moderationskoffer stichwortartig aufschreiben. Das wird Kartenabfrage genannt. Dabei darf jeder so viele und vor allem auch absurde Gedanken aufschreiben wie er mag. Es sind ungesiebt alle Ideen willkommen und jede einzelne wird angepinnt.

Andererseits gibt es die Zurufabfrage, bei der der Moderator oder ein anderer ernannter Schreiber die Ideen auf die Pinnwand oder auch ein Whiteboard schreibt. (Simon, W. 2004)

Es können aber auch Ressourcen oder Positives im Allgemeinen genannt werden, das dann aber normalerweise nicht weiter bearbeitet wird.

Prinzipiell bleiben alle Ideen während des gesamten Moderationsprozess sichtbar für alle Teilnehmer. Die Pinnwände oder Flipcharts bleiben also im Raum stehen. Dies ist von Vorteil, da die Aufnahmebereitschaft der Teilnehmer und damit der gesamten Gruppe erhöht wird. Außerdem bleibt alles einmal Aufgeschriebene, also jeder Beitrag von jedem Teilnehmer. Ein positiver Nebeneffekt ist auch (weil die Diskussion sich parallel zur Visualisierung entwickelt), dass immer nachvollziehbar ist, an welchem Punkt die Diskussion sich gerade befindet. (Simon, W. 2004)

Ein praktischer Tipp, der auch bei jedem anderen Unterpunkt des Zyklus hilft, ist das Fixieren der Pinnwände durch Daraufstellen mit einem Fuß, damit sie nicht umfallen und die Pins sich leichter in die Wand stecken lassen. Bei den Pins ist zu beachten, dass sie sich besser mit Schwung platzieren lassen als durch bloßes Drücken.

5 Clustern

Beim Clustern geht es darum die Ideen, die im Brainstorming auf die Karten aus dem Moderationskoffer geschrieben wurden, sinnvoll von den Teilnehmern anordnen zu lassen. Dazu werden diese aufgefordert Überbegriffe für ähnliche Vorschläge zu finden und diese vorzugsweise auf die ovalen Karten zu schreiben. Auch in dieser Phase soll zugelassen werden, dass noch neue Ideen dazugeschrieben werden können. Dann werden sie auf einer zweiten Pinnwand befestigt und die dazugehörigen anderen Karten darunter gesammelt. Mindestens eine zweite Pinnwand ist also vonnöten und sollte so stehen, dass sie sich nicht mit der ersten verhakt. Ist der Raum sehr groß, kann sie direkt neben der anderen bereit stehen. Weiterhin ist es förderlich mehrere Pins schon vorbereitet in der Pinnwand stecken zu haben.

Das Clustern, also das thematische Ordnen der Karteninhalte gilt als grundlegend für den Plan der späteren Arbeitsteilung. Außerdem bestimmt allein die Gruppe die Aufteilung in mehrere Themenbereiche (es handelt sich also um ein Gruppenergebnis oder –erzeugnis), die selbst erarbeitet wurde.

Angenehm ist es, dass der Zwischenschritt erkennbar bleibt, keine Karten verschütt gehen und dadurch eine Vollständigkeit aller schriftlich erfassten Wortmeldungen erzielt wird. Die Technik des Clusters trifft auf ihre Grenzen bei großer Gruppenstärke. Dann wird die Methode mühselig, zeitintensiv und Kräfte zehrend. (Drescher 2003)

6 Gewichten

Nach der für die Gruppe logischen Anordnung und den so entstandenen Untergruppen wird gewichtet. Dies kann auf folgende Weise passieren. Jeder bekommt beispielsweise 3 Klebepunkte, die er auf einzelne Karten verteilen kann. Es können auch drei, zwei und eine Stimme an die Teilnehmer verteilt werden, die sie unter den Rubriken verteilen. Dann wird zusammengezählt. Zuerst wird demnach das Thema bearbeitet, welches die meisten Klebepunkte hat. Eine Reihenfolge der Dringlichkeit entsteht.

7 Themenspeicher

Beim Themenspeicher wird eine Tabelle erstellt. Bei der wird festgehalten, welches Thema nun an erster Stelle bearbeitet wird, was durch das Gewichten herausgefunden wurde. Durch Visualisierung an der Pinnwand oder dem Flipchart wird das Besprochene manifest. Vorne wird die laufende Nummer aufgelistet, gefolgt von Thema, Punkten, der Summe und Rang. Die Auflistung kann weiterhin „Probleme, beabsichtigte Maßnahmen, Lösungsmöglichkeiten, offene Fragen, Ergebnisse und Kritikpunkte“ beinhalten. (Drescher 2003)

Wobei dies eher schon dem Aktionsplan entspricht, bei dem es sich konkretisierter um Aufgaben handelt.

8 Aktionsplan

Der Aktionsplan umfasst alle Dinge, die zur Zielerreichung oder Aufgabenerfüllung nötig sind. Wichtig ist hier, dass es sich um konkrete Handlungen mit zeitlicher und personeller Festlegung handelt.

Es kann jemand eingeteilt werden, der die Termine kontrolliert und alle daran erinnert. Erfahrungsgemäß kann es hilfreich sein den Plan zu fotografieren und allen per E-Mail zu schicken. Zusätzlich kann ein Beliebiger aus der Gruppe instruiert werden die anderen an ihre Aufgaben zu erinnern bzw. zu kontrollieren, ob alles so läuft wie besprochen. Einzelne Teilziele werden im Plan aufgelistet, wessen Aufgabe jeder einzelne hat und bis wann, ab wann oder innerhalb welches Zeitraumes die Person sich darum kümmern wird und möchte.

9 Tun

Dieser Punkt wird nicht vom Moderator miterlebt, er meint schlichtweg die Umsetzung der Festlegungen während der Moderation. Jedoch zeigt sich, dass es nicht damit getan ist einen Plan zu erstellen, es muss dann auch etwas getan werden. Von der Besprechung ist es oftmals nicht leicht zur Praxis zu gelangen. Alle haben nach der Moderation wieder anderes zu tun, meinen es wäre nicht wichtig oder schlichtweg vergessen ihren Aufgaben nachzugehen. Daher ist der folgende Punkt ein existentieller Teil des Zyklus.

10 Kontrolltermin

Der Moderator hat hierbei die Möglichkeit zu prüfen, ob alles getan wurde, was festgelegt wurde, ob dies in dem Umfang stattfand und ob die Ergebnisse zufrieden stellend waren. Die alleinige Ankündigung eines Kontrolltermins kann schon ein gewisses Engagement bei den Teilnehmern wecken. Ist es aus zeitlichen Gründen nicht möglich einen Kontrolltermin festzulegen, kann auch ein Telefontermin ausreichend sein.

11 Zusammenfassung

Eine gekonnte Moderation kann nur gelingen, wenn der Auftrag allen offenbar ist und dieser klar formuliert wurde. Ansonsten kann von dieser Arbeit abgelesen werden, dass eine solche klassische Moderation von Visualisierung lebt. Dadurch muss sich der Moderator besonders vorbereiten. Er muss wissen was in den Räumlichkeiten vorhanden ist: Moderationskoffer, Pinnwände, Flipchart, Beamer, Computer. Jedoch sollte er sich ebenfalls nicht darauf verlassen, dass diese Dinge dann wirklich da sind, geschweige denn bereit stehen, wenn er dort ankommt.

Je mehr bei der Moderation zu tun und zu beachten ist, desto einfacher zu handhaben wird es via Delegation durch die Person des Conférenciers. Er kann Teilnehmer mit verschiedenen Rollen betrauen wie Schreiber, Anpinner oder Sortierer für die Karten. (Sperling, Wasseveld 2002)

Der Moderator soll jedoch trotz der hier genannten Phasen nicht unflexibel sein und strikt nach dem Schema seiner Planung vorgehen. Manchmal ist es nötig von der Linie abzuweichen oder Auflockerungsübungen einzuflechten, wenn es beispielsweise gerade nicht vorangeht im Prozess und/ oder die Fronten zwischen den Teilnehmern zu verhärtet sind.

12 Literatur

Drescher, P. (2003)

Moderation von Arbeitsgruppen und Qualitätszirkeln: Ein Handbuch
Verlag Vandenhoeck und Ruprecht, S.28ff

Edmüller, A., Wilhelm, T. (2007)

Moderation

4. Auflage, Verlag Haufe, S.6

Lipp, U., Will, H. (2008)

Das große Workshop-Buch: Konzeption, Inszenierung und Moderation von
Klausuren, Besprechungen und Seminaren

8. Auflage, Verlag Beltz, S.140

Seifert, J.W. (2009)

Moderation und Konfliktklärung: Leitfaden zur Konfliktmoderation,
Verlag GABAL, S.38

Simon, W. (2004)

GABALs großer Methodenkoffer: Grundlagen der Kommunikation
Verlag GABAL, Abs. 4: die Moderationsmethode

Sollmann, C. (Mai 2011)

Flipchartblätter der Vorlesung an der Hochschule für Gesundheit und Sport

Sperling, J.B., Wasseveld, J. (2002)

Führungsaufgabe Moderation: Besprechungen, Teams und Projekte kompetent
managen

5. Auflage, Verlag Haufe, S.110ff

13 Abbildungen

Titelbild

<http://www.moderation.com/wsb4087346210/resources/moderatorenschop.jpg>

Aufruf 2011-07-18

[1] Der Moderationszyklus

Nach Aufzeichnung Der Moderationszyklus

Christoph Sollmann, Mai 2011