

Infobox: Rolle der Moderation

Für die inhaltlich und gruppensdynamisch sinnvolle Strukturierung des Initialworkshops wurde das folgende Konzept entwickelt und mehrfach praktisch erprobt. Für die einzelnen Arbeitsschritte machen wir ausführliche methodische Umsetzungsempfehlungen, so dass die ModeratorInnen Ihres Initialworkshops sie so direkt anwenden können. Von zentraler Bedeutung bleibt trotzdem, die beschriebene innere Haltung als inhaltlich neutraleR ProzessverantwortlicheR.

Unbedingt aber sollten ein oder zwei Personen mit der Moderation betraut werden, die sowohl über etwas Erfahrung in der Leitung von Gruppenprozessen verfügen und die sich aus der Diskussion inhaltlich vollständig heraushalten (können). Vielleicht gelingt es, für den Initialworkshop MitarbeiterInnen der Hochschule zu gewinnen, die ansonsten nicht im ECHO-Projekt mitwirken, aber Interesse an der Moderationsaufgabe haben.

Die ModeratorInnen

Nicht umsonst ist Moderation eine Aufgabe, für die es eigens Ausbildungen gibt. Gleichzeitig wird es in vielen Fällen nicht möglich sein, für die Initialworkshops professionelle externe ModeratorInnen einzusetzen.

Visualisierung in der Moderation

Die Visualisierung ist unverzichtbarer Bestandteil in der Moderation. Sie schafft Struktur und Transparenz, sorgt für Konzentration und stellt sicher, dass (Zwischen-)Ergebnisse gesichert sind. Das geschieht auf verschiedenen Ebenen:

- Visualisiert werden grundsätzlich alle Fragen, die den nächsten Arbeitsschritt einleiten. Diese Frage bleibt während der gesamten Zeit, in der dazu gearbeitet wird, sichtbar. Das verbessert deutlich die Fokussierung der Gruppe auf das aktuell behandelte Thema.
- Visualisiert werden ebenfalls Antworten und zentrale Diskussionsbeiträge zu diesen Fragen in kurzen zusammenfassenden Stichworten. Das führt zur Konzentration der Teilnehmenden und trägt in hitzigen Debatten zur Beruhigung bei: Indem Gedanken oder Anliegen, die den Teilnehmenden wichtig sind, schriftlich und gut sichtbar festgehalten werden, sind sie sicher, dass sie nicht verloren gehen. Die Sichtbarkeit der Diskussionsbeiträge verhindert zudem, dass dieselben Argumente oder Gedanken immer wieder wiederholt werden.
- Indem bei bestimmten Arbeitsschritten alle Teilnehmenden ihre Gedanken auf Moderationskarten schreiben, die an einer Pinnwand aufgehängt werden, kommen auch die Leisen, eher Zurückhaltenden zu Wort. Sie leisten sichtbare Beiträge zur Diskussion, mit denen weitergearbeitet wird.
- Visualisierung schafft Klarheit über komplexe Zusammenhänge oder bestehende unterschiedliche Sichtweisen in der Gruppe. Dies geschieht zum einen durch die optische Aufarbeitung und Sichtbarkeit. Zum anderen führt Klärung darüber statt, dass Sachverhalte durch das Aufschreiben in kurzen Stichworten präzise zusammengefasst werden müssen.
- Indem Kleingruppen ihre Arbeit visualisieren, wird sichergestellt, dass ihre Ergebnisse festgehalten und für alle anderen sichtbar sind. Bei der Präsentation der Kleingruppenergebnisse im Plenum bietet die Visualisierung eine wichtige Hilfe für den Präsentator und die Nachvollziehbarkeit bei den Zuhörern.
- Dadurch dass durch die Visualisierungen der einzelnen Arbeitsschritte im Raum für alle sichtbar bleiben, bleibt auch der miteinander gestaltete Gruppenprozess für die Teilnehmenden präsent. Das hilft in den gruppensdynamischen Situationen, in denen Unzufriedenheit mit dem Tempo oder der Substanz der Diskussion auftreten. Die bislang erarbeiteten

Plakate verdeutlichen dann, welche Wegstrecke bereits gemeinsam zurückgelegt wurde. Oft entstehen durch die visualisierten Ergebnisse auch Zufriedenheit oder Stolz in der Gruppe, was in kurzer Zeit gemeinsam geschafft wurde.

- Indem Diskussionsergebnisse im gesamten Verlauf schriftlich festgehalten werden, wird die Protokollierung und Ergebnissicherung erleichtert. Oft reicht es schon aus, ein mit kurzen Erläuterungen versehenes Fotoprotokoll zu erstellen.

Diese Fragen lassen die Probleme und ihre Lösung bei der Gruppe – wo sie eben auch hingehören.

- „Ich nehme bei Ihnen eine große Unruhe wahr. Woran liegt das?“
- „Nach meinem Eindruck ist zu diesem Thema jetzt das meiste gesagt, obwohl es noch einige Wortmeldungen gibt. Können wir diesen Punkt bereits abschließen oder wollen Sie noch weiter dazu arbeiten?“
- „Ja, was meinen die anderen: Wie können die MitarbeiterInnen von unseren Ergebnissen informiert werden?“

Diese Nachfragen unterstützen die Teilnehmenden zum einen dabei, die eigenen Sichtweisen und dahinter liegenden Interessen selbst besser zu verstehen und klarer zu benennen. Dadurch fördern sie zum anderen das gegenseitige Verstehen. Blockaden im Gespräch, die durch pauschale Aussagen oder Verallgemeinerungen zu entstehen drohen, können vermieden oder aufgelöst werden.

Wenn Probleme in der Zusammenarbeit entstehen oder Fragen aus der Gruppe gestellt werden, müssen ModeratorInnen verhindern, das Problem zu ihrem zu machen oder selbst Antworten zu geben und damit die eigene Neutralität zu gefährden. Hier helfen zurückgebende Fragen, zum Beispiel:

- „Das geht nicht!“ „Was genau geht Ihrer Meinung nach nicht?“
- „Das mache ich nicht mit!“ „Was bräuchten Sie, um mitmachen“

zu können?“

- „Das sehen doch alle so!“ „An wen denken Sie da konkret?“
- „Das klappt doch nie!“ „Wo sehen Sie die Hindernisse?“
- „Darauf bestehe ich!“ „Was genau ist Ihnen daran so wichtig?“

Fragen als zentrales Instrument in der Moderation

Fragen sind das zentrale Instrument in der Moderation. Sie dienen der Strukturierung des Prozesses, der Klärung von Sichtweisen und Interessen sowie der Auflösung von Blockaden in der Zusammenarbeit. Zudem helfen sie, die Neutralität der ModeratorInnen sicher zu stellen.

Eine bedeutende Funktion haben die Fragen, mit denen jeder neue Arbeitsschritt eingeleitet wird. Sie dienen dazu, das Gespräch zielgerichtet zu strukturieren und werden in aller Regel visualisiert (s.u.). Diese Fragen werden bereits in der Vorbereitung erarbeitet, abgestimmt auf das Gesamtziel der moderierten Veranstaltung und auf die Teilziele der Moderationsphasen. Die Formulierung der Fragen erfordert ein hohes Maß an Sorgfalt, denn sie fokussieren die Diskussion und beeinflussen damit entscheidend den gesamten Gruppenprozess.

Eine weitere wichtige Funktion haben gezielte Nachfragen der ModeratorInnen für den Verständigungsprozess. Hier einige Beispiele:

Moderation wird oft missverstanden und unterschätzt als Gesprächsführung. In unserem Verständnis steht der Begriff stattdessen für eine professionelle Leitung und Strukturierung von Gruppenprozessen. Von zentraler Bedeutung ist dabei die Rolle der ModeratorInnen: Sie sind in erster Linie für den Prozess und nur nachgeordnet für die erarbeiteten Inhalte zuständig. Ihre innere Haltung sollte neutral bezogen auf die Inhalte und allparteilich bezogen auf die Teilnehmenden sein.

Die Aufgaben von Moderation allgemein

So verstanden bedeutet moderieren...

- sicherstellen, dass alle Teilnehmenden zu Wort kommt – auch die eher Zurückhaltenden und Leisen,
- ermöglichen, dass alle Positionen geäußert werden dürfen – auch wenn sie der eigenen Anschauung nicht entsprechen,
- dafür sorgen, dass geäußerte Beiträge verstanden werden – bevor darüber diskutiert wird,
- eine konstruktive Zusammenarbeit und faire Gesprächsatmosphäre sichern, in der bestehenden Differenzen wertschätzend behandelt werden und nach gemeinsamen Lösungen gesucht wird,
- die Kreativität der Teilnehmenden mit entsprechenden Arbeitsmethoden fördern,
- die Diskussion so strukturieren, dass zielorientiert gearbeitet und dabei gleichzeitig die Gruppendynamik berücksichtigt wird,
- durch Visualisierung wichtiger Diskussionsbeiträge und Ergebnisse für alle transparent machen, an welchem Punkt der gemeinsamen Arbeit man sich gerade befindet,
- anregen, dass Beschlüsse gefasst und so formuliert werden, dass die Ergebnisse des Workshops auch umgesetzt werden,
- dafür sorgen, dass bei all dem der vorgesehene Zeitrahmen eingehalten wird.

Aufgaben und Bedeutung der Moderation für das Gelingen der Initialworkshops