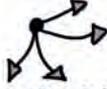


# MODERATIONSMETHODE


  
 ALLE RELEVANTEN  
 BLICKWINKEL UND  
 PERSPEKTIVEN ZU  
 EINEM THEMA EIN-  
 BEZIEHEN; KREATIVITÄT  
 BEI PROBLEMLÖSUNG-  
 PROZESSEN FÖRDERN

Wie viele  
 teilnehmende?  
 ABHÄNGIG VOM  
 THEMA, BEI VIELEN  
 TEILNEHMENDEN  
 LASSEN SICH  
 UNTERGRUPPEN  
 BILDEN.



DAUER?  
 ABHÄNGIG VON DER  
 KOMPLEXITÄT DES  
 THEMAS; AB 2 STUNDEN  
 BIS 3 TAGE



KOSTEN:  
 ABHÄNGIG VON DER KOMPLEXITÄT  
 DES THEMAS, GRUNDSÄTZLICH  
 VERURSACHT DIE METHODE ABER  
 GERINGE KOSTEN

1. 
  
 GUTEN EINSTIEG  
 SCHAFFEN

4. 
  
 THEMEN  
 BEARBEITEN

2. 
  
 THEMEN  
 SAMMELN

5. 
  
 MAßNAHMEN  
 PLANEN

3. 
  
 THEMEN  
 AUFWÄHLEN

6. 
  
 GUTEN  
 ABSCHLUSS  
 SCHAFFEN

# Moderationsmethode

## 1. Ziele und Voraussetzungen

Die Moderationsmethode entwickelte sich in den siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts mit dem Ziel, mehr Beteiligung an gesellschaftlichen Diskussions- und Gestaltungsprozessen zu ermöglichen. Sie ist kein in sich geschlossenes System, sondern durch das Erfinden, Ausprobieren und Weiterentwickeln von Methoden und Techniken in der praktischen Zusammenarbeit entstanden. In sie sind Planungs- und Visualisierungstechniken, Erkenntnisse aus Gruppendynamik und humanistischer Psychologie, Soziologie und Betriebswirtschaft eingeflossen.

1980 erschien die erste vorläufige Gesamtdarstellung der Moderationsmethode von Karin Kleubert, Einhard Schrader und Walter Straub, die als Standardwerk noch heute neu aufgelegt wird.<sup>1</sup> Inzwischen hat sie sich zu einer Kulturtechnik entwickelt, auf die ganz selbstverständlich Unternehmensberater, Planer und Lehrende zurückgreifen, so auch die meisten in diesem Buch vorgestellten Beteiligungsmethoden.

Der Kern der Moderationsmethode besteht in der Rolle der Person, die einen Gruppenprozess moderiert: Sie ist allein verantwortlich für den Prozess, nicht aber für den Inhalt. Die Teilnehmenden selbst bringen alle notwendigen Kenntnisse, Erfahrungen und Ideen mit, um Entscheidungen zu treffen und zu planen. Eine Moderatorin unterstützt die Gruppe bei der eigenverantwortlichen Arbeit ähnlich wie eine Hebamme der Frau hilft, das Kind zu gebären.

Die Moderationsmethode eignet sich grundsätzlich für jede Form von Beteiligungsprozessen. Mehrtägige Großgruppenveranstaltungen für umfangreiche Beteiligungsverfahren können mit Hilfe der Moderationsmethode ebenso gestaltet werden wie kleine eineinhalbstündige Arbeitsgruppen mit einer klar umrissenen

---

<sup>1</sup> Vgl. Kleubert, Karin u.a. (2006).

Problemstellung. Wichtig ist Klarheit über das Ziel, um die darauf abgestimmte Moderationsdramaturgie entwerfen zu können.

## **1.1 Grundidee und zentrale Elemente der Moderationsmethode**

### 1.1.1 Das zentrale Ziel

Die Moderationsmethode verfolgt ein zentrales Ziel: Sie will Gruppen in die Lage versetzen, eigenverantwortlich und zielgerichtet zusammen zu arbeiten. Sie dient dazu:

- ▶ alle relevanten Blickwinkel und Perspektiven zum Thema gezielt einzubeziehen,
- ▶ allen Beteiligten mit ihren Interessen und Kompetenzen gleichberechtigt Gehör zu verschaffen,
- ▶ die Kreativität zur Problemlösung zu fördern,
- ▶ die Dynamik der Gruppe im Blick zu haben und konstruktiv zu nutzen,
- ▶ den gesamten Diskussions- und Entscheidungsprozess strukturiert und transparent zu gestalten,
- ▶ zielorientiert zu arbeiten und Ergebnisse zu sichern,
- ▶ konkrete Umsetzungsschritte und ihre Überprüfung zu vereinbaren.

### 1.1.2 Verantwortung für den Prozess, nicht für den Inhalt

Moderieren heißt also, mit Methodenkenntnissen, Einfühlungsvermögen und kommunikativen Kompetenzen die Gruppe darin zu unterstützen, ihren eigenen roten Faden zu finden. Entscheidend ist dabei die Haltung der Person, die moderiert. Ihr muss es gelingen, die Verantwortung für das, was inhaltlich geschieht, voll und ganz bei der Gruppe zu lassen. Das setzt das Vertrauen in die Gruppe und ihre Mitglieder voraus, dass sie alle Kenntnisse, Erfahrungen und sozialen Kompetenzen mitbringen, um Antworten auf die eigenen Fragen und Probleme zu finden.

Das setzt inhaltliche Neutralität voraus. Die Moderatorin muss sich selbst so steuern können, dass sie eigene Meinungen oder Präferenzen zu den inhaltlichen Ergebnissen außen vor lässt. Dasselbe gilt für Sympathien oder Antipathien einzelner Personen oder ihren Meinungen gegenüber. Die Moderatorin muss allparteilich sein und dafür sorgen, dass sich alle Teilnehmenden mit ihren Sichtweisen gleichberechtigt einbringen und Gehör verschaffen können. Das gelingt umso besser, je weniger die Moderatorin von den Ergebnissen der moderierten Veranstaltung selbst betroffen ist. Ist sie selbst Teil des sozialen Systems, um das es geht, oder hat sie eigene Interessen am Thema, besteht die Gefahr, dass sie trotz bester Absichten Neutralität und Allparteilichkeit nicht wahren kann<sup>2</sup>.

### 1.1.3 Moderieren heißt fragen

Fragen sind das zentrale Instrument der ModerationsMethode. Sie dienen der Strukturierung des Prozesses, der Klärung von Sichtweisen und Interessen sowie der Auflösung von Blockaden in der Zusammenarbeit.

Eine zentrale 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. Ihre Formulierung erfordert ein hohes Maß an Sorgfalt, denn sie fokussieren die Diskussion und beeinflussen damit entscheidend den gesamten Gruppenprozess.

Eine weitere wichtige Funktion für den Verständigungsprozess haben gezielte Nachfragen<sup>3</sup>. Hier einige Beispiele:

- ▶ »Das geht nicht!« »Was genau geht Ihrer Meinung nach nicht?«
- ▶ »Das mache ich nicht mit!« »Was bräuchten Sie, um mitmachen zu können?«

---

<sup>2</sup> Hinweise, was eine Moderatorin beachten muss und tun kann, wenn sie Teil des sozialen Systems ist oder eigene Interessen bezogen auf das Diskussionsthema hat, finden sich z. B. in Seifert, Josef (2000), S. 23 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Seifert, Josef (2000) S. 88 ff.

- ▶ »Das sehen doch alle so!« »An wen denken Sie da konkret?«
- ▶ »Darauf bestehe ich!« »Was genau ist Ihnen daran so wichtig?«

Diese Nachfragen unterstützen die Teilnehmenden zum einen dabei, die eigenen Sichtweisen und die dahinter liegenden Interessen selbst besser zu verstehen und klarer zu benennen. Dadurch fördern sie zum anderen das gegenseitige Verstehen und helfen, Blockaden im Gespräch aufzulösen. Wenn Probleme in der Zusammenarbeit entstehen, helfen zurückgebende Fragen, hier zwei Beispiele:

- ▶ »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?«

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

#### 1.1.4 Moderieren heißt Visualisieren

Die Visualisierung ist unverzichtbarer Bestandteil der Moderationsmethode. Viele Techniken sind nur so anwendbar<sup>4</sup>. Visualisierung schafft Struktur und Transparenz, sorgt für Konzentration und stellt sicher, dass (Zwischen-)Ergebnisse gesichert werden. 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 die Fokussierung der Gruppe auf das aktuell behandelte Thema.
- ▶ Visualisiert werden ebenfalls Antworten und zentrale Diskussionsbeiträge zu diesen Fragen in kurzen zusammenfassenden Stichworten. Das erhöht die Konzentration und verhindert, dass dieselben Argumente oder Gedanken häufig wiederholt werden.

<sup>4</sup> Die wichtigsten Visualisierungstechniken sind dargestellt z. B. in Klebert, Karin u. a. (1987) S. 119 ff.; Lipp, Ulrich u. a. (2000) S. 137 ff.; Seifert, Josef (2011) S. 11 ff.

- ▶ Indem bei bestimmten Arbeitsschritten alle Teilnehmenden ihre Gedanken auf Moderationskarten schreiben, die an einer Pinnwand aufgehängt werden (s. u.), kommen auch die Leisen und Zurückhaltenden zu Wort. Sie leisten sichtbare Beiträge zur Diskussion, mit denen weitergearbeitet werden kann.
- ▶ 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 findet Klärung dadurch statt, dass Sachverhalte aufgeschrieben und in kurzen Stichworten präzise zusammengefasst werden.
- ▶ Indem die Kleingruppen ihre Arbeit visualisieren, wird sichergestellt, dass ihre Ergebnisse festgehalten werden und für alle anderen sichtbar bleiben. Zudem bietet die Visualisierung bei der Präsentation der Kleingruppenergebnisse im Plenum eine wichtige Unterstützung.
- ▶ Indem die 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.

## 2. Organisation und Ablauf

### 2.1 Sechs Phasen einer moderierten Veranstaltung

Jede mit der ModerationsMethode gestaltete Veranstaltung folgt einem Spannungsbogen, einer Dramaturgie, die sich an den Bedürfnissen der Menschen nach Abwechslung von Arbeitsformen ebenso orientiert wie an Erkenntnissen über die Dynamik in Gruppen<sup>5</sup>. Jede Moderationsdramaturgie ist einzigartig und richtet sich nach den Zielen und Fragestellungen, den Auftraggebern und Teilnehmenden sowie der zur Verfügung stehenden Zeit.

In aller Regel aber werden sechs Phasen durchlaufen. Diese fallen je nach Anlass zwar unterschiedlich ausführlich aus, sind aber doch in jedem Gruppenprozess

---

<sup>5</sup> Eine anregende Darstellung des Themas Dynamik in Gruppen gibt Stahl, Eberhard (2012).

bedeutsam. Im Folgenden werden Ziele und Inhalte der sechs Moderationsphasen beschrieben und zur Veranschaulichung dienen jeweils einige Methodenbeispiele für mögliche Frage- und Visualisierungstechniken<sup>6</sup>.

### **Praxiskasten (1) »Freizeit inklusive«**

Zur Veranschaulichung beschreibe ich darüber hinaus jeweils das mögliche Vorgehen für eine konkrete eintägige Veranstaltung zum Thema »Freizeit inklusive«: In einer Kommune mit ca. 15.000 Einwohnern sind auf Einladung der Stadtverwaltung 20 junge Menschen mit und ohne Behinderung zusammen gekommen, um Bilanz über das bestehende Freizeitangebot für junge Leute zu ziehen und Ideen zur Verbesserung zu entwickeln. Von der Veranstaltung selbst sollen möglichst bereits praktische Impulse ausgehen. Darüber hinaus möchte die Stadtverwaltung die Ideensammlung für eigene mögliche Initiativen nutzen.

#### 2.1.1 Phase 1: Einen guten Einstieg schaffen

In dieser Phase geht es darum, eine gute Grundlage für die Zusammenarbeit zu schaffen. Sie dient den Teilnehmenden zur Orientierung über die Anwesenden, das Thema und den zeitlichen und organisatorischen Rahmen. Hier formt sich die Gruppe als Gruppe. Bildlich gesprochen: Alle Teilnehmenden spinnen Fäden untereinander und zum inhaltlichen Thema der Veranstaltung. Sie lernen sich gegenseitig kennen und erhalten die Gelegenheit, ihren persönlichen Bezug zum Thema herzustellen bzw. zu benennen. Methodenbeispiele für die gegenseitige Vorstellung sind:

- ▶ Die Vorstellungsrunde: Die Teilnehmenden stellen sich an Hand einiger visueller Fragen kurz selbst vor.
- ▶ Das Paarinterview: Zwei oder drei Teilnehmende interviewen sich an Hand einiger vorgegebener Fragen und stellen sich anschließend gegenseitig im Plenum vor.

<sup>6</sup> Für den Entwurf einer konkreten Moderationsdramaturgie empfiehlt es sich, eines der Methodenbücher aus der Literaturliste zu nutzen. Hier werden zahlreiche Techniken anschaulich und an Hand vieler praktischer Beispiele in einer Ausführlichkeit dargestellt werden, die den Rahmen dieses Artikels sprengen würde.

- › Die Landkarte: Die Methode wird im folgenden Beispiel anschaulich beschrieben.

**Praxiskasten (2) »Freizeit inklusive«**

Die Teilnehmenden werden gebeten, sich auf einem imaginären Stadtplan im Raum dort hin zu stellen, wo sie wohnen. Nachdem alle ihren Namen und Wohnort genannt haben, stellen sie sich in einen Kreis. Nun geht es darum, einen Eindruck zu bekommen, wie die Teilnehmenden ihre Freizeit verbringen. Zu dem Thema kann jeder Teilnehmer sich vorstellen und Fragen an die Gruppe richten: Er tritt einen Schritt vor, benennt seine Lieblingsfreizeitbeschäftigung und fragt, wer das noch tut. Diese Personen treten vor (oder fahren im Rollstuhl ein Stück in die Mitte) und nehmen kurz Stellung. In gleicher Weise können dann andere Teilnehmende ihre Hobbys benennen und herausfinden, ob es andere mit der gleichen Vorliebe gibt (ca. 30 Minuten).

Methodenbeispiele für thematische Einstiegsfragen: Thematische Einstiegsfragen ermöglichen den Teilnehmenden, auf einfache Art Kontakt mit dem Thema aufzunehmen und für die anderen mit dem eigenen Themenbezug sichtbar zu werden.

- › Die Einpunktfrage auf einer Skala: Die Moderatorin hat eine Skala aufgemalt, auf der die Teilnehmenden mit einem Klebepunkt ihre Einschätzung zu einer Frage markieren können zum Beispiel »Wie zufrieden sind Sie mit der gegenwärtigen Situation in Ihrem Stadtteil?«

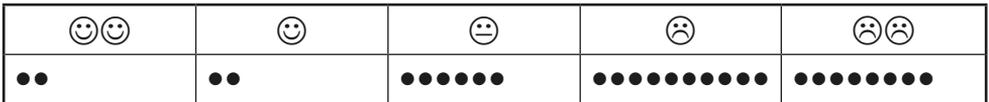


Abbildung 1: Abfrage der Zufriedenheit (1)

Wenn alle ihre Punkte geklebt haben, gibt es einen kurzen Austausch in der Gruppe dazu. Die Beiträge werden in Stichpunkten von der Moderatorin visualisiert.

- ▶ Standpunkt im Raum beziehen: Die Teilnehmenden beziehen buchstäblich Standpunkt, indem Sie sich im Raum auf einen Punkt stellen. Beispiel: Die Moderatorin legt einen Ball in die Mitte des Raums mit der Bemerkung, dieser symbolisiere das Thema der heutigen Veranstaltung. Je nachdem wie nah oder fern die Teilnehmenden zu diesem Thema stehen, verorten sie sich im Raum und begründen nacheinander kurz ihren Standpunkt.

### **Praxiskasten (3) »Freizeit inklusive«**

Am Ende der Vorstellungsrunde bittet die Moderatorin die Teilnehmenden, sich auf einer imaginären Achse im Raum zu folgender Frage aufzustellen: »Wie stark sind Sie persönlich in Ihrem Freizeitverhalten davon betroffen, ob es inklusive Angebote gibt oder nicht?« Ein Pol bedeutet »gar nicht«, der gegenüberliegende »stark«. Die Teilnehmenden beziehen Stellung und begründen kurz, warum sie sich an diese Stelle gestellt haben. Anschließend findet eine kurze Reflektion im Plenum dazu statt, bei der die Beiträge von der Moderatorin stichwortartig visualisiert werden (ca. 30 Minuten).

#### 2.1.2 Phase 2: Themen sammeln

In dieser Phase geht es darum, sich gemeinsam einen Überblick zu verschaffen, welche Themen zur Fragestellung der Veranstaltung von Bedeutung sind. Wichtig ist, dass sich in diesem Arbeitsschritt alle Teilnehmenden einbringen (können), denn die Themensammlung bietet die zentrale inhaltliche Basis für die weitere Arbeit. Ebenfalls zu beachten ist, dass an dieser Stelle noch keine Diskussion über die Relevanz von genannten Themen geführt werden sollte. Jedes Thema, das von einem Teilnehmenden eingebracht wird, wird aufgeschrieben, denn es ist ja für mindestens eine Person wichtig. Ob und wie ausführlich die Gruppe sich damit beschäftigen will, wird erst in der Phase 3 geklärt (s. u.). Methodenbeispiele für die Themensammlung sind:

- ▶ Abstimmung einer vorbereiteten Tagesordnung: Eine im Vorfeld bereits vorgeschlagene Tagesordnung wird von der Moderatorin vorgestellt, damit die Teilnehmenden sie ergänzen, bestätigen oder korrigieren können.
- ▶ Themensammlung auf Zuruf: Die Moderatorin schreibt die von den Teilnehmenden genannten Themen auf Flipchart oder Pinnwand mit.
- ▶ Themensammlung mit Kartenabfrage: An Hand einer präzisen Fragestellung schreiben alle Teilnehmenden ihre Ideen, Gedanken Problemsichten auf Moderationskarten (eine Idee pro Karte), die dann eingesammelt, einzeln vorgelesen und nach Ähnlichkeit sortiert an Pinnwände gehängt werden. Die Kartencluster bekommen miteinander erarbeitete Überschriften, die in den Themenspeicher (s. u.) eingetragen werden können. Diese Methode ist besonders hilfreich, wenn es um die Bestandsaufnahme einer Situation geht. Indem sich alle Teilnehmenden gleichermaßen schriftlich beteiligen, verschafft dieser Arbeitsschritt einen guten Überblick über deren Problemsicht - bereits ein wichtiges inhaltliches Ergebnis.

#### **Praxiskasten (4) »Freizeit inklusive«**

Die Teilnehmenden werden gebeten, sich in fünf Kleingruppen zu je vier Personen zusammen zu finden. Die Kleingruppen arbeiten zu folgender Aufgabe: »Bitte sammeln sie auf grünen Karten: Welche inklusiven Freizeitangebote gibt es in unserer Stadt schon? Sammeln Sie auf roten Karten: Wo gibt es Barrieren? Welche Freizeitangebote in unserer Stadt sind nicht inklusiv und für Menschen mit Behinderung nicht oder schlecht zugänglich?« Diese Fragen stehen auf zwei getrennten Metaplanwänden (ca. 30 Minuten).

Die Arbeitsgruppen stellen nacheinander ihre Karten vor (erst grün, dann rot) und hängen sie an die vorbereiteten Wände. Wenn alle Karten hängen, wird zunächst das Gesamtbild gemeinsam bewertet: »Was sagt uns die Anzahl der grünen und roten Karten über das Freizeitangebot in unserer Stadt?« Die Diskussionsbeiträge werden stichpunktartig visualisiert (ca. 45 Minuten).

Dann werden die Karten gemeinsam zu Clustern zusammengehängt. Aus Zeitgründen beschränken wir uns auf die roten Karten, weil auf ihnen Handlungsbedarfe identifiziert wurden, an denen später weitergearbeitet werden soll. Dazu stellt die Moderatorin folgende Frage: »Welche Karten sind identisch oder betreffen ein ähnliches Thema?« Wenn alle Karten sortiert sind, bekommen die Cluster Überschriften, zum Beispiel: Sportangebote von Vereinen, Kulturveranstaltungen, Zugänglichkeit von Gebäuden, etc. (ca. 30 Minuten).

### 2.1.3 Phase 3: Themen auswählen

Nachdem die Gruppe sich einen Überblick über mögliche Themen verschafft hat, muss sie eine Auswahl treffen, an welchen Themen in welcher Reihenfolge wie lange gearbeitet werden soll. Methodenbeispiele für die Themenauswahl sind:

- ▶ **Konsens im Gespräch:** Wenn es nur wenige Themen sind, bei denen man sich nur auf eine Reihenfolge und den Zeitplan verständigen muss, ergibt sich das oft im Konsens in der Diskussion.
- ▶ **Abstimmung per Handzeichen:** Wo es auch bei wenigen Themen unterschiedliche Auffassungen gibt, reicht meist eine Abstimmung per Handzeichen.
- ▶ **Mehrpunktfrage:** In allen Fällen, in denen es so viele Themen gibt, dass nur ein Teil bearbeitet werden kann, empfiehlt sich eine Auswahl per Mehrpunktfrage. Dazu werden zunächst die gesammelten Themen in einen Themenspeicher übertragen. Alle Teilnehmenden erhalten mehrere Klebepunkte. Als Richtschnur für deren Anzahl kann gelten: Halb so viele Klebepunkte wie Themen an der Wand stehen. Alle verteilen ihre Punkte auf die zur Wahl stehenden Themen, aber nicht mehr als zwei Punkte auf ein Thema. Wenn alle Teilnehmenden ihre Punkte geklebt haben, zählt die Moderatorin aus und stellt die Rangfolge nach der Anzahl der Bewertungspunkte fest.

Thema	Punkte	Rang
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Abbildung 2: Themenspeicher

Entscheidend bei der Mehrpunktfrage ist die präzise Formulierung der Bewertungsfrage. Die folgenden Beispiele machen deutlich, dass die Teilnehmenden bei jeder der Fragen etwas oder vollständig anders punkten würden:

- ▶ Wo sehen Sie den größten Handlungsbedarf?
- ▶ Welches Problem ist besonders schwerwiegend?
- ▶ Welches Thema ist Ihnen besonders wichtig?
- ▶ An welchem Thema sollen wir heute noch arbeiten?

#### **Praxiskasten (5) »Freizeit inklusive«**

Die Überschriften über den Kartenclustern werden in den vorbereiteten Themenspeicher übertragen. Bei zehn Themen bekommen alle Teilnehmenden fünf Klebepunkte. Die Bewertungsfrage, die die Moderatorin visualisiert hat und vorliest, lautet: »Bei welchem Thema sehen Sie den größten Handlungsbedarf?« Nach Auszählung der Punkte liegen vier Themen mit Abstand vorn (ca. 15 Minuten).

#### 2.1.4 Phase 4: Themen bearbeiten

Die ausgewählten Themen werden nun bearbeitet. Meist ist es sinnvoll, dazu Kleingruppen zu bilden. Die Kleingruppen können parallel am selben Thema arbeiten und im Anschluss die Ergebnisse im Plenum zusammenführen. Oder sie arbeiten zu verschiedenen Themen parallel, präsentieren im Anschluss die Ergebnisse im Plenum, das Kommentare und Ergänzungsvorschläge machen kann.

Für eine zielgerichtete Arbeit in den Kleingruppen sind erneut klare Fragestellungen oder Arbeitsaufträge wichtig. Diese richten sich nach dem Anlass und Ziel der Gesamtveranstaltung und des Arbeitsschrittes. Sie können z. B. darauf zielen, das Problem und seine Ursachen zu analysieren, Lösungsideen zu sammeln oder konkrete Maßnahmen zu entwickeln. Mögliche Fragen sind:

- ▶ Wie sieht das Problem genau aus?
- ▶ Was verursacht das Problem hauptsächlich?
- ▶ Welche Lösungsansätze sehen wir?
- ▶ Welche Hemmnisse gibt es dabei?
- ▶ Wie können diese Hemmnisse überwunden werden?
- ▶ Wer sind die Akteure, die dazu gewonnen werden müssen?
- ▶ Was können wir von hier aus tun?

#### **Praxiskasten (6) »Freizeit inklusive«**

Es werden insgesamt vier Arbeitsgruppen gebildet, die sich parallel mit dem inklusiven Freizeitangebot aus unterschiedlichen Perspektiven beschäftigen: Sportvereine, kreative Angebote (Singen, Malen, Theater, etc.), Zugänglichkeit von Gaststätten und Kulturstätten, Stärkung der Betroffenen bei der Durchsetzung ihrer Interessen (Empowerment). Die Arbeitsgruppen haben 90 Minuten Zeit, um zu folgenden Fragen zu arbeiten und die Ergebnisse auf einer Metaplanwand zu visualisieren:

- ▶ Wie sieht die Situation genau aus?
- ▶ Was müsste/könnte hier für Inklusion getan werden?
- ▶ Wer sind dabei die Akteure?
- ▶ Was können wir von hier aus bewegen (erste Schritte)?

#### 2.1.5 Phase 5: Maßnahmen planen

In dieser Phase geht es darum, sicherzustellen, dass die Arbeitsergebnisse wirklich umgesetzt werden, begonnene Diskussionen nicht im Sand verlaufen und das weitere

Vorgehen konkret abgestimmt wird. Dazu wird mit einem Maßnahmenplan gearbeitet, in dem nicht nur festgehalten wird, was genau getan wird, sondern auch wer es mit wem und bis zu welchem konkreten Zeitpunkt tut. In die Spalten »Wer?« und »Mit wem?« können nur Personen eingetragen werden, die im Raum sind und sich dazu bereit erklären. Wenn zur Umsetzung einer Idee Personen gewonnen werden müssen, die nicht anwesend sind, wird im Maßnahmenplan festgehalten, welche der Anwesenden sich auf welche konkrete Weise darum kümmert, diese Person anzusprechen.

<b>Tätigkeit: Was ist zu tun?</b>	<b>Wer?</b>	<b>Mit wem?</b>	<b>Bis wann?</b>
1.			
2.			
3.			

Abbildung 3: Maßnahmenplan

#### **Praxiskasten (7) »Freizeit inklusive«**

Die Arbeitsgruppen stellen nacheinander ihre Ergebnisse im Plenum vor. Im Anschluss werden in einem Maßnahmenplan die nächsten konkreten Schritte festgehalten, die sicherstellen, dass alle vorgestellten Ideen auch weiterverfolgt werden (ca. 60 Minuten).

An diesem Punkt ist die Zusammenarbeit oft etwas mühsam und zäh. Jetzt zeigt sich, wieviel Zeit und Energie die Anwesenden für das Thema weiterhin investieren wollen. Die Moderation muss hier durch hartnäckiges Nachfragen für konkrete Festlegungen sorgen, damit die geleistete Arbeit auch wirklich praktische Früchte trägt. Gleichzeitig gilt es, keinen Druck auszuüben und mit Akzeptanz zu reagieren, wenn die Anwesenden zurückhaltend damit sind, für vieles die Verantwortung zu übernehmen.

### 2.1.6 Phase 6: Einen guten Abschluss schaffen

Diese Phase bietet den Teilnehmenden die Möglichkeit, die Ergebnisse der gemeinsamen Arbeit zu reflektieren und sich gegenseitig Feedback zu geben. Ziel ist es, dass alle auseinandergehen können, ohne Unerledigtes mit nach Hause zu nehmen. Zum Abschluss kann methodisch ähnlich vorgegangen werden, wie beim thematischen Einstieg.

► Die Einpunktfrage auf einer Skala: Die Moderatorin hat eine Skala aufgemalt, auf der die Teilnehmenden mit einem Klebpunkt ihre Einschätzung zu einer Frage markieren und im Anschluss erläutern, zum Beispiel: »Wie zufrieden sind Sie mit dieser Veranstaltung?«

😊😊	😊	😐	😞	😞😞
●●●●●●	●●●●●●	●●●●	●	
●●●●●●	●●			

Abbildung 4: Abfrage der Zufriedenheit (2)

► Abschlussblitzlicht: Alle Teilnehmenden werden um eine kurze Stellungnahme gebeten, z.B. zu der Frage: »Was ist ihre abschließende persönliche Bilanz unserer heutigen Veranstaltung?«

#### **Praxiskasten (8) »Freizeit inklusive«**

Die Teilnehmenden werden um »ihre persönliche Bilanz der heutigen Veranstaltung« gebeten und sollen dabei vor allem auf zwei Punkte eingehen: »Wie hat Ihnen unsere Zusammenarbeit gefallen? Wie beurteilen Sie die Ergebnisse inhaltlich?« Die Beiträge werden stichpunktartig mitgeschrieben, so dass auch sie in die Dokumentation aufgenommen werden können (ca. 40 Minuten).

## 2.2 Vorbereitung einer moderierten Veranstaltung

Um eine Moderationsdramaturgie zu entwerfen, müssen im Vorfeld der Veranstaltung viele Fragen geklärt werden. Die wichtigsten Fragen zum Ziel der Veranstaltung und zur Reichweite der Beteiligung sind:

- ▶ Was soll am Ende der Veranstaltung erreicht sein, damit der Veranstalter und die Teilnehmenden zufrieden sind?
- ▶ Was passiert mit den Arbeitsergebnissen der Veranstaltung?
- ▶ Hat das Votum der Teilnehmenden beratenden oder beschließenden Charakter?
- ▶ Sollen erste Ideen gesammelt oder konkrete Umsetzungsschritte geplant werden?
- ▶ Sollen unterschiedliche Interessen und Standpunkte identifiziert oder ein Konsens ausgehandelt werden?

Die Fragen zu den Teilnehmenden lauten:

- ▶ Wer sind die Teilnehmenden und wie stehen sie zum Thema der Veranstaltung?
- ▶ Welche Interessen und Kenntnisse zum Thema bringen sie mit?
- ▶ Über welche Vorerfahrungen mit Moderationsprozessen verfügen sie?
- ▶ Gibt es dabei große Unterschiede zwischen ihnen?
- ▶ Wie stehen die Teilnehmenden persönlich zueinander? Ist mit Konflikten zu rechnen? An welchen Punkten?

Eine Moderationsdramaturgie orientiert sich an den dargestellten sechs Moderationsphasen. Sie enthält detailliert die einzelnen Arbeitsschritte im Rahmen dieser Phasen. Für jeden Arbeitsschritt wird eine präzise Frage formuliert, die während oder bereits im Vorfeld der Veranstaltung visualisiert wird. Festgelegt werden die jeweiligen Arbeitsmethoden und Hilfsmittel sowie die benötigte Zeit.

Moderationsdramaturgie				
Von...bis	Thema/Frage Arbeitsschritt	Arbeitsform/ Methoden	Hilfsmittel	Wer?

Abbildung 5: Moderationsdramaturgie

Welche Materialien genau gebraucht werden, entscheidet sich beim Entwurf der Moderationsdramaturgie. Hilfsmittel, die bei der Anwendung der Moderationsmethode fast immer benötigt werden<sup>7</sup>, sind:

- ▶ Moderationswände mit passendem Papier;
- ▶ Flipcharts mit Papier;
- ▶ Moderationsstifte in verschiedenen Größen und Farben;
- ▶ Moderationskarten in verschiedenen Formen und Farben;
- ▶ Pinnnadeln, Klebestifte und Klebeband;
- ▶ Klebepunkte in verschiedenen Farben sowie
- ▶ Papierscheren.

Auch für die Arbeitsgruppen muss ausreichendes Moderationsmaterial zur Verfügung stehen. So werden die Teilnehmenden zur Visualisierung befähigt und ermutigt, um deren Vorteile zu nutzen, die in Abschnitt 2 beschrieben wurden.

Abschließend sei betont: Trotz der Notwendigkeit einer sorgfältigen Vorbereitung bleibt der tatsächliche Gruppenprozess das eigentlich Entscheidende. Wenn sich die vorbereiteten Methoden als nicht hilfreich erweisen, darf die Moderatorin nicht daran »kleben«, sondern muss sich flexibel auf die Situation einstellen.

<sup>7</sup> Ausführliches dazu in Klebert, Karin u. a. (1987) S. 155 ff.

### 3. Referenzen und Literatur

- Beermann, Susanne / Schubach, Monika (2009): Spiele für Workshops und Seminare (2. Aufl.), Planegg / München.
- Klebert, Karin / Schrader, Einhard / Straub, Walter G. (1987): KurzModeration. Anwendung der ModerationsMethode in Betrieb, Schule und Hochschule, Kirche und Politik, Sozialbereich und Familie (2. Aufl.), Hamburg.
- Klebert, Karin / Schrader, Einhard / Straub, Walter G. (2006): ModerationsMethode. Das Standardwerk (3. Aufl.), Hamburg.
- Lipp, Ulrich / Will, Hermann (2000): Das große Workshop-Buch. Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren (4. Aufl.), Weinheim und Basel.
- Redlich, Alexander (2009): Konflikt-Moderation. Handlungsstrategien für alle, die mit Gruppen arbeiten (7. Aufl.), Hamburg.
- Seifert, Josef W. (2000): Meetings moderieren, Offenbach.
- Seifert, Josef W. (2011): Visualisieren – Präsentieren - Moderieren. Das Standardwerk (30. Aufl.), Offenbach.
- Stahl, Eberhard (2012): Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung (3. Aufl.), Weinheim - Basel - Berlin.
- Wack, Otto Georg / Detlinger, Georg / Grothoff, Hildegard (1998): Kreativ sein kann jeder. Kreativtechniken für Leiter von Projektgruppen, Arbeitsteams, Workshops und Seminaren (2. Aufl.), Hamburg.