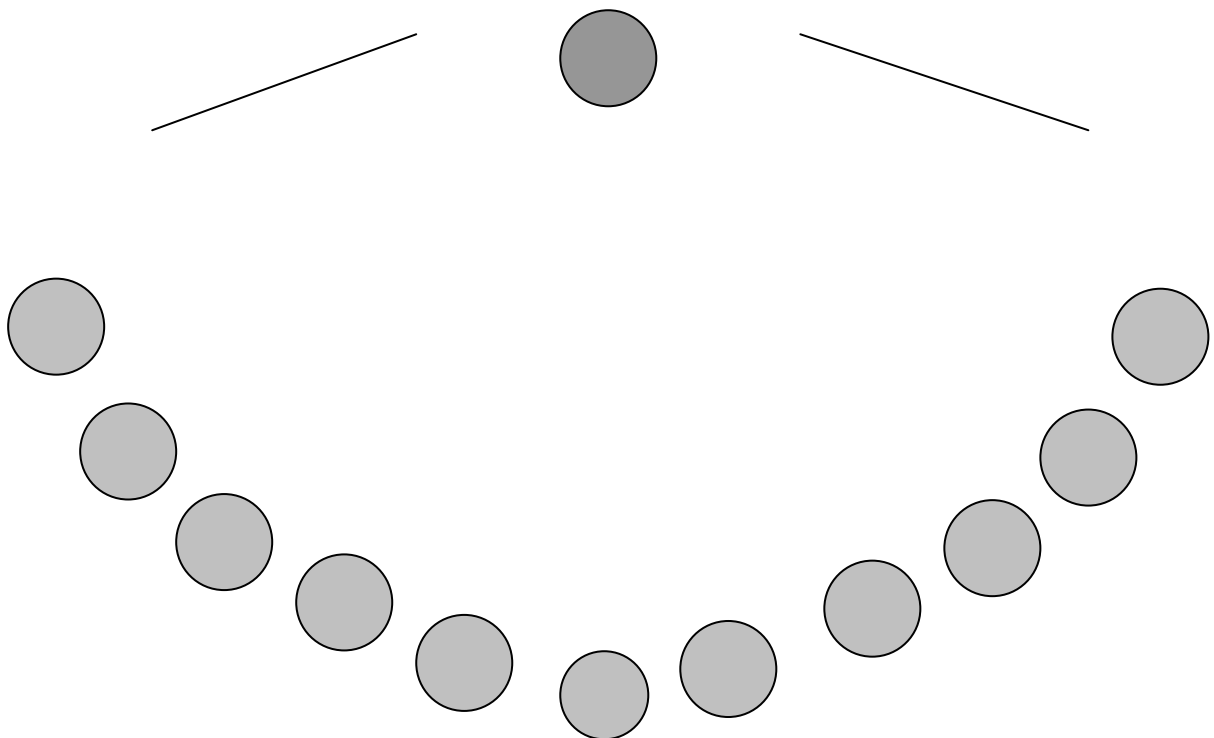


## Fachleiterfortbildung

### Baustein III

# Gruppe leiten mit effektiver Moderation



# Was ist Moderation?

## ***Definition von Moderation***

Der Begriff ist aus lat. moderare: „mäßigen“ entlehnt.  
Moderieren bedeutet: Ein Gespräch, eine Versammlung leiten

## ***Aufgaben der Moderatorin***

- Die Moderatorin hat die Verantwortung für *Ablauf, Methoden* und *Zeit*.
- Die Verantwortung für *Inhalte* und *Ergebnisse* liegen bei der Gruppe.
- Die ModeratorIn hat die Aufgabe einer "**Hebamme**", die die Gruppe bei ihren Entwicklungen und Entscheidungen unterstützt.

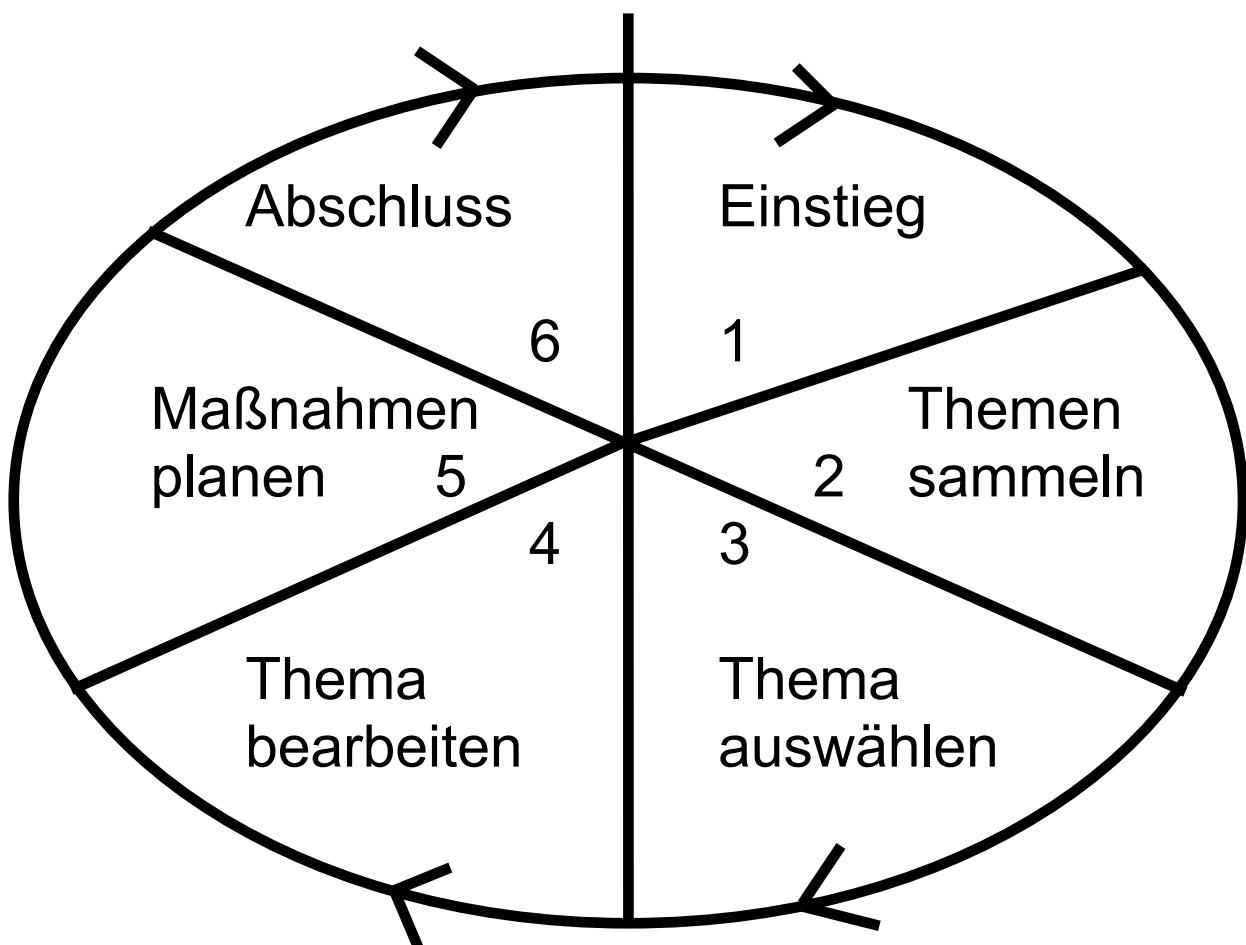
Moderation kann überall eingesetzt werden, wo es um Diskussionen und Entscheidungen von Gruppen geht und wo jedeR Einzelne **nicht so viel über das Thema weiß wie die Gruppe** zusammen.

## ***Grenzen von Moderation:***

- ☹ ... wenn das Thema für die Gruppe nicht wichtig ist
- ☹ ... wenn die Gruppe Moderationsverfahren nicht akzeptiert
- ☹ ... wenn der/die ModeratorIn nicht akzeptiert wird
- ☹ ... wenn der/die ModeratorIn inhaltlich so stark beteiligt ist, dass er/sie die Gruppenentscheidungen nicht akzeptieren kann
- ☹ ... wenn der/die ModeratorIn die Methoden nicht beherrscht

## Ablauf einer Moderation

Der klassische Ablauf besteht aus 6 Schritten:



# Grundtechniken der Moderation

Technik	Einsatzgebiet
<b>Blitzlicht</b>	Stimmung, Meinung, ... reihum erfassen (morgens, abends oder in interessanten Situationen zwischendurch). Die Zeit für jeden TN kann vorgegeben werden: z. B. 30 sec. oder 3 Min., ...
<b>Kartenabfrage</b>	Aspekte sammeln (Ideen, Meinungen ...); wenn sich alle beteiligen sollen
<b>Abfrage auf Zuruf</b>	schnelles Sammeln, z.B. Ideen (Brainstorming) oder für Themenspeicher
<b>1-Punkt-Frage</b>	Überblick über die Verteilung von z.B. Kenntnisstand, Meinung oder Stimmung in der Gruppe herstellen.
<b>Mehrpunkt-Frage</b>	Schwerpunkte aus einer Sammlung von Themen / Aspekten erarbeiten. (Vorher klären: soll es ein Meinungsbild oder eine Abstimmung sein?!): Jeder TN erhält z.B. 5 Klebepunkte und kann bis max. 2 Punkte an einen Aspekt kleben. Die Summe der Punkte an 1 Aspekt spiegelt die Schwerpunkte der Gruppe.
<b>Themenspeicher</b>	Liste von Schwerpunktthemen (die z.B. parallel in AGs bearbeitet werden sollen)
<b>Kleingruppenauftrag</b>	Fragen vertieft bearbeiten, Ergebnisse an alle zurückmelden
<b>4-Felder-Tafel, SOFT - Analyse</b>	Problemlösen, Planen, Entscheidungen vorbereiten (z.B. „Problem, Ursache, Lösungsvorschlag, Widerstände“ oder „Satisfaction, Opportunities, Faults, Threats“)
<b>Positionen klären</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verschiedene Positionen je auf 1 Flipchart erarbeiten,</li> <li>2. gegenseitige + / - – Bewertung der Parteien,</li> <li>3. Lösungserarbeitung</li> </ol>
<b>Aufgabenspeicher</b>	Planen (z.B. <b>Wer?</b> , macht <b>Was?</b> , bis <b>Wann?</b> ...), Verantwortlichkeiten festlegen

## Kartenabfrage

Bei der Kartenabfrage schreiben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Äußerungen auf Karten, die anschließend an der Pinnwand nach Ähnlichkeit sortiert werden.

- Ziel:** Sammlung verschiedener Informationen zu einem Thema
- Material:** Stellwand (Pinnwand) mit Leerplakat; Moderationskarten, Stifte, evtl. Klebepunkte.
- Zeit:** inkl. Auswertung mindestens 30 Minuten.

### Durchführung:

1. Die Moderatorinnen/Moderatoren bereiten ein leeres Plakat (Pinnwand) vor mit einer Frage als Überschrift (z.B. "Welche Wünsche haben Sie an eine gelungene Sitzung?")
2. Karten und Stifte werden verteilt und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden gebeten, pro Karte **ein** Problem stichwortartig zu notieren (deutlich schreiben!)  
Variation 1: Die Anzahl der Karten pro Teilnehmer wird begrenzt.  
Variation 2: Es werden mehrere Kartenfarben mit unterschiedlicher Bedeutung ausgegeben: z.B. grün = kurzfristig, rot = langfristig, etc.
3. Die Karten werden an vorbereitete Moderationswände gehängt und vorgelesen.

### Weiterverarbeitung, Möglichkeit 1

4. Die Karten werden gruppiert (evtl. mit 2 Teilnehmern der Gruppe). Kriterien für die Zuordnung können sein: "Was lässt sich gemeinsam bearbeiten?" "Wofür sind ähnliche Lösungen denkbar?", usw. Anschließend entscheidet die Gruppe, ob die Karten richtig zugeordnet sind und ob die Cluster und ihre Überschriften passen.
5. Bei unterschiedlichen Meinungen über die Zuordnung einer Karte wird diese verdoppelt und in beide Cluster gehängt.
6. Wenn alle Karten zugeordnet sind, können aus den Clustern Fragestellungen für den Themenspeicher formuliert werden. Die Cluster werden mit einem dicken Filzstift umrandet und dadurch abgeschlossen.

### Weiterverarbeitung, Möglichkeit 2

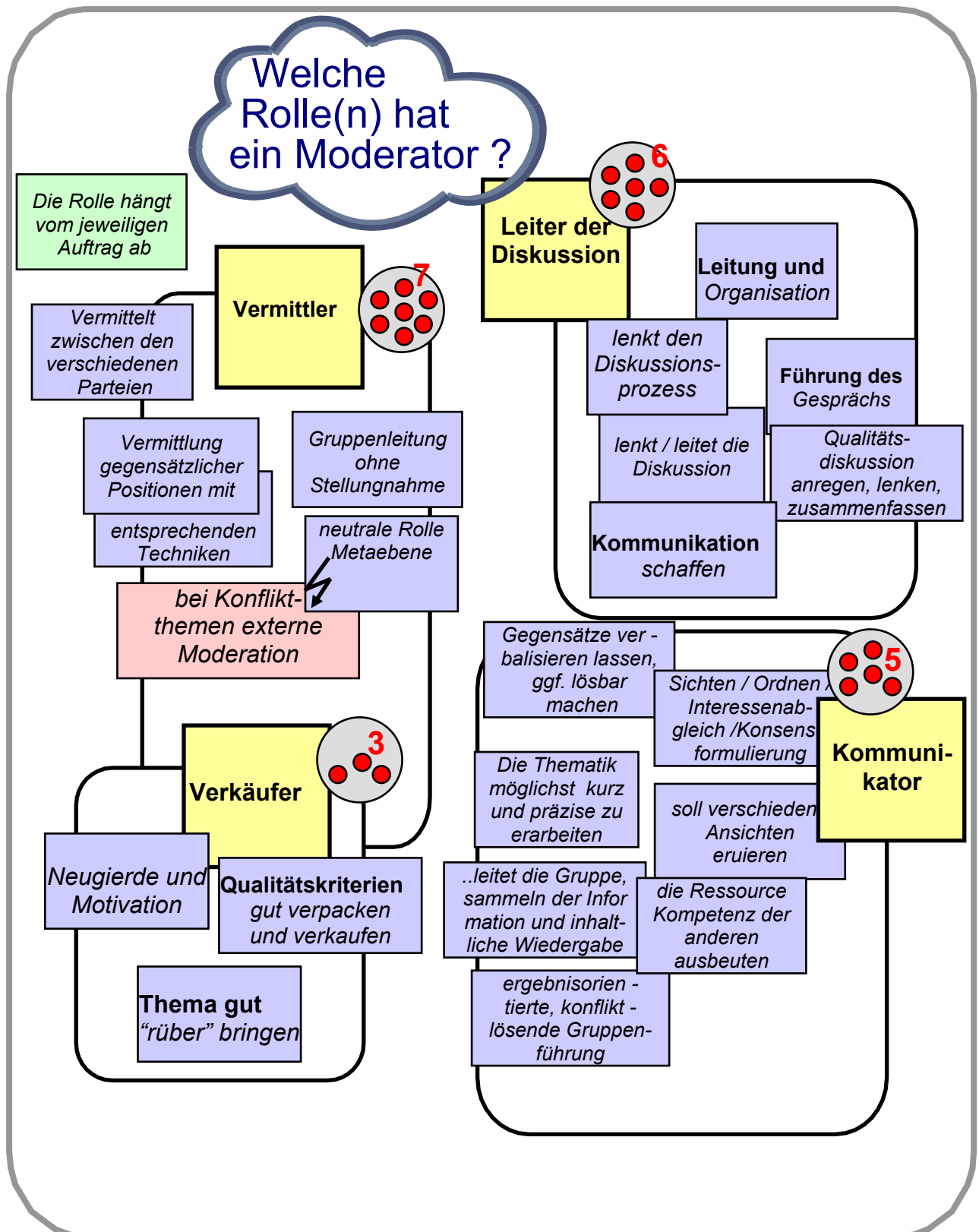
7. Häufig ist die Priorisierung der Cluster oder auch der Karten sinnvoll, um zu einer Reduktion der „Daten“ zu kommen.

### Achtung!

- Kartenabfrage nur für Themen, bei denen die Anzahl der Antworten auch erwünscht ist.
- Anzahl Karten pro Teilnehmer evtl. vorgeben, um sinnvolle Anzahl der Karten zu erhalten
- Keine Karten wegwerfen, auch nicht auf Aufforderung der Gruppe. Hinter jeder Karte verbirgt sich eine Absicht, die auch bei gleichem Wortlaut unterschiedlich sein kann.
- Karten nicht übereinander hängen, damit die Häufungen sichtbar bleiben. Lassen sich Karten nicht eindeutig einem Cluster zuordnen, sie verdoppeln.

# Beispiel einer Kartenabfrage

(mit Clusterbildung und Priorisierung durch Punkten)



## Aufgabe „Kartenabfrage“

**1. Wählen Sie ein mögliches Thema / Teilthema aus Ihrer Fachkonferenz, für das Sie eine Kartenabfrage durchführen wollen.**

**1. Planen Sie passend zum Thema eine Kartenabfrage mit konkreten Schritten:**

a. Fragestellung an der Pinnwand

b. Anweisung an die Teilnehmer und Anzahl der Karten pro Teilnehmer (evtl. auch Kartenfarben)

c. Wie soll das Vorstellen der Karten geschehen?

d. Wie wollen Sie die weitere Verarbeitung der Karten gestalten: Durch: Clusterbildung? Priorisierung?

**3. Stellen Sie im Plenum vor, wie Sie diese Kartenabfrage durchführen wollen**

## Abfrage auf Zuruf

Teilnehmer rufen dem Moderator Antworten auf seine Frage zu, die er für alle sichtbar an der Flipchart mitschreibt.



### Einsatz

- wenn Sie nicht viele Antworten erwarten
- wenn Sie eine schnelle Sammlung brauchen

### Vorteile

- Einfach und schnell anzuwenden
- Gegenseitige Anregung bei der Beantwortung

### Kurzablauf

- Der Moderator schreibt Frage / Überschrift auf.
- Die Teilnehmer rufen Antworten zu.
- Der Moderator schreibt die Antworten mit.
- Die Sammlung kann besprochen oder weiterverarbeitet werden

**Abfrage auf Zuruf** zur heutigen Arbeitssitzung

Was hat Ihnen heute gut gefallen?	Was hat Sie heute gestört?
<ul style="list-style-type: none"><li>• gutes Ergebnis</li><li>• kurz und knapp</li><li>• gute Zusammenarbeit</li><li>• effektive Moderation</li><li>• die Stimmung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• zu kleiner Raum</li><li>• die Raucher</li><li>• nichts</li><li>• Stühle sind unbequem</li><li>• Störung durch Telefon</li></ul>



## 1-Punkt-Frage

Jeder Teilnehmer klebt  
1 Punkt in eine Abfrage.

### Einsatz

- Stimmungen, Meinungen oder Erwartungen in der Gruppe transparent machen.
- Zu einem Thema hinführen
- Eine Moderation abschließen.

### Vorteile

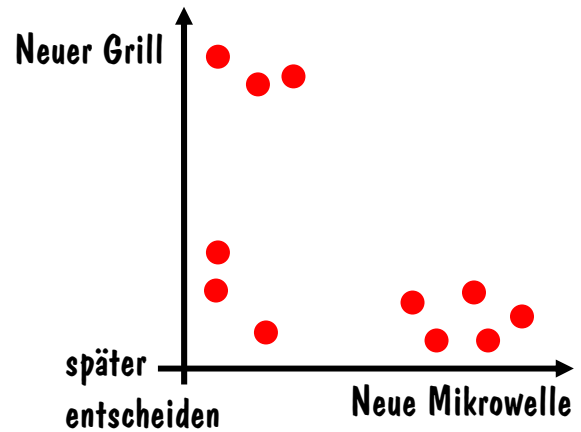
- Teilnehmer aktivieren
- Ergebnisse sofort »ersichtlich«

### Kurzablauf

- Der Moderator schreibt die Frage / das Kriterium an und erläutert das gewählte Bewertungsschema.
- Jeder Teilnehmer erhält einen Punkt und beantwortet damit die Frage an der Pinnwand.

Anschließend eventuell auswerten:

- Jeder Teilnehmer gibt zu seinem Punkt einen Kommentar ab.
- Das Gesamtergebnis wird gemeinsam kommentiert.



**Hat sich unsere Sitzungsstruktur bewährt?**

++	+	0	-	--
•••••	••		•	

Die Phase des Anklebens kann teilanonymisiert durchgeführt werden, d.h., bei der Bewertung schaut der Moderator nicht zu. Die Teilnehmerinnen können so ihre "neutrale Wertung" abgeben, ohne dass sie von den Blicken des Moderators beeinflusst werden.

Als Frageformulierung eignen sich für diese Phase alle Fragen, die die Selbststeuerung der Gruppe fördern:

- Offene Fragen, die ein breites Spektrum an Antworten zulassen (W-Fragen: was, wie, welche, wie viel, ...)
- Fragen, die zur Beantwortung herausfordern

Ungeeignet sind Fragen, die in eine bestimmte Richtung weisen (Geschlossene Fragen wie: Sind Sie gegen Moderation?), ausfragend wirken, kompliziert sind.

Ein zusätzlicher Vorteil der Punktfrage ist darin zu sehen, dass die Teilnehmerinnen ihren Sitzplatz verlassen und dadurch Aktivität in die Gruppe kommt.

Weitere Beispiele für 1-Punkt-Fragen:

Was erwarte ich von der heutigen Sitzung?

viel

effektive Kommunikation

wenig

konkrete Ergebnisse

viel

Wie zufrieden bin ich mit der Situation an unserer Schule?

++	+	0	-	--

Wie wichtig ist für mich unser heutiges Thema?

sehr wichtig	wichtig	weiß nicht	weniger wichtig	unwichtig

## Aufgabe „1-Punkt-Frage“

**1. Wählen Sie ein mögliches Thema / Teilthema aus Ihrer Fachkonferenz, für das Sie eine 1-Punkt-Frage durchführen wollen.**

**1. Planen Sie passend zum Thema eine 1-Punkt-Frage:**

a. Wählen Sie ein geeignetes Bewertungsschema.

b. Entwickeln Sie eine geeignete Fragestellung.

c. Wie wollen Sie den Teilnehmern der Fachkonferenz die Methode und Bewertung erläutern?

d. Wie wollen Sie die Auswertung mit den Teilnehmern der Fachkonferenz gestalten?

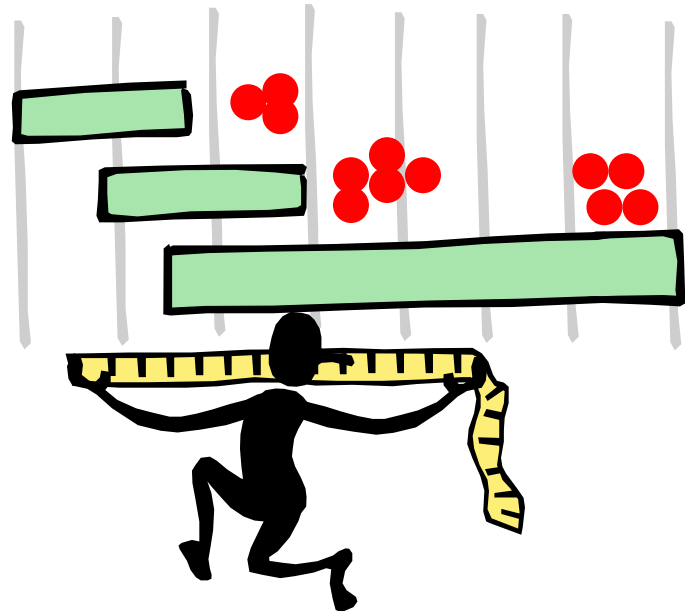
**3. Stellen Sie im Plenum vor, wie Sie diese 1-Punkt-Frage durchführen wollen**

## Mehrpunkt-Frage

Die Mehrpunkt-Frage ist eine weitere Punktfragetechnik in der Moderation.

### Einsatz

- Rangfolgen von Tagesordnungspunkten
- Gewichtungen von Vorschlägen
- Prioritäten von Maßnahmen
- Auswahl von Themen
- ...



### Vorteile

- Die Teilnehmer werden aktiviert
- Das Ergebnis ist für alle sofort sichtbar
- Teilnehmer brauchen sich nicht für 1 Thema entscheiden, sondern können Prioritäten vergeben.
- Die Ergebnisakzeptanz ist wahrscheinlich höher

### Kurzablauf

- Moderator schreibt Kriterien auf
- Die Teilnehmer erhalten mehrere Punkte mit derselben Farbe. (Anzahl ca. Hälfte der zur Auswahl stehenden Kriterien)
- Evtl. mit Gewichtung: maximal 2 oder 3 Punkte pro Thema
- Die Teilnehmer kleben ihre Punkte.
- Der Moderator zählt die Punkte und ermittelt die Rangfolge

Werbe-Ideen			Welche Ideen gefallen Dir am besten?			Gewichtungs-Regel		Maximal 2 Punkte pro Idee	
Idee	Punkte	Rang	Idee	Punkte	Rang				
Telefonmarketing			Kundenwettbewerb						
Werbung mit Flugzeug	2	6	Werbecomic	6	2				
Mailing			Interaktives Computerspiel	10	1				
"Haustür"-Werbung mit Proben			Vorträge an Universitäten						
Kneipenpromotion Aktionen	4	4	Partys oder Konzerte veranstalten	5	3				
Faxwerbung	1		Produkte in Kinofilmen platzieren	3	5				
Autoaufkleber	2		Produkt und Kunst verbinden	3	5				
Werbung im Internet	4	4							

## SOFT – Analyse

Diese Arbeitshilfe ermöglicht die Bewertung verschiedener Situationen und Erfahrungen. Durch die vier Kriterien ist es möglich über eine schwarz/weiß- oder gut/schlecht – Bewertung hinauszukommen und lösungsorientiert neue Wege zu entwickeln. Mit entsprechender Begleitung durch einen Moderator können konstruktive Prozesse entwickelt werden.

**Ziel:** Auf der Basis dieser Analyse anschließend tragfähige Wege und Lösungen zu erarbeiten.

Die SOFT-Analyse (Satisfaction, Opportunities, Faults, Threats), SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) oder Stärken-Schwächen-Analyse dient zur systematischen Betrachtung von Produkten, Prozessen, Teams, Unternehmen und anderen zu analysierenden Objekten, um bestehende Probleme lösen und bestehende Chancen nutzen zu können.

Die vier Buchstaben stehen dabei für:

- S** Satisfaction (Zufriedenheit) oder Strengths (Stärken)
- O** Opportunities (Möglichkeiten)
- F** Faults (Fehler) bzw. W=Weaknesses (Schwächen)
- T** Threats (Was aufgrund der bisherigen Erfahrungen zu beachten ist, Risiken, Gefahren, Bedrohung,)

Für jeden dieser vier Bereiche steht eine Moderationstafel (bzw. ein Viertel einer Moderationstafel) zur Verfügung. Die Teilnehmer notieren auf Moderationskarten für jeden dieser Bereiche ihre Beiträge und pinnen sie dort fest. Zur Auswertung werden die einzelnen Quadranten systematisch abgearbeitet. Karte für Karte wird nochmals vorgelesen und vom Autor erläutert. Rückfragen sind erlaubt, bewertende Kommentare sollten ausbleiben. So wird jeder Teilnehmer mit seiner Meinung ernst genommen und auch zurückhaltendere Mitarbeiter kommen mit ihrer Meinung zu Wort, was bei Diskussionen oft nicht der Fall ist.

Es ist hilfreich für die SOFT-Analyse unterstützende Fragen zu formulieren, die in eine konstruktive Richtung lenken?

<b>Satisfaction</b> Was läuft gut ?	<b>Opportunities</b> Welche (kurzfristigen) Möglichkeiten sehen wir ?
<b>Faults</b> Was läuft schwierig ?	<b>Threats</b> Worauf müssen wir achten ?

## Aufgabe „SOFT-Analyse“

**1. Wählen Sie ein Thema / Teilthema aus Ihrer Fachkonferenz, in der Sie diese Methode anwenden wollen.**

**1. Überlegen Sie passend zum Thema:**

a. Ob Sie alle 4 Felder in 1 oder mehreren Sitzungen oder außerhalb der Sitzungen selbständig erarbeiten wollen.  
Und wollen Sie Moderationswand, Flipchart oder andere Medien verwenden?

b. Fragen für jedes Feld der SOFT-Analyse.

c. 2-3 mögliche Argumente pro Feld.

d. Wie wollen Sie die Besprechung des Ergebnisses der SOFT-Analyse mit den Teilnehmern der Fachkonferenz durchführen?

e. Wie wollen Sie danach in der Fachkonferenz anhand der Ergebnisse der SOFT-Analyse weitere Wege entwickeln?

**3. Stellen Sie im Plenum vor, wie Sie diese Methode durchführen wollen**

## Klärung von Positionen

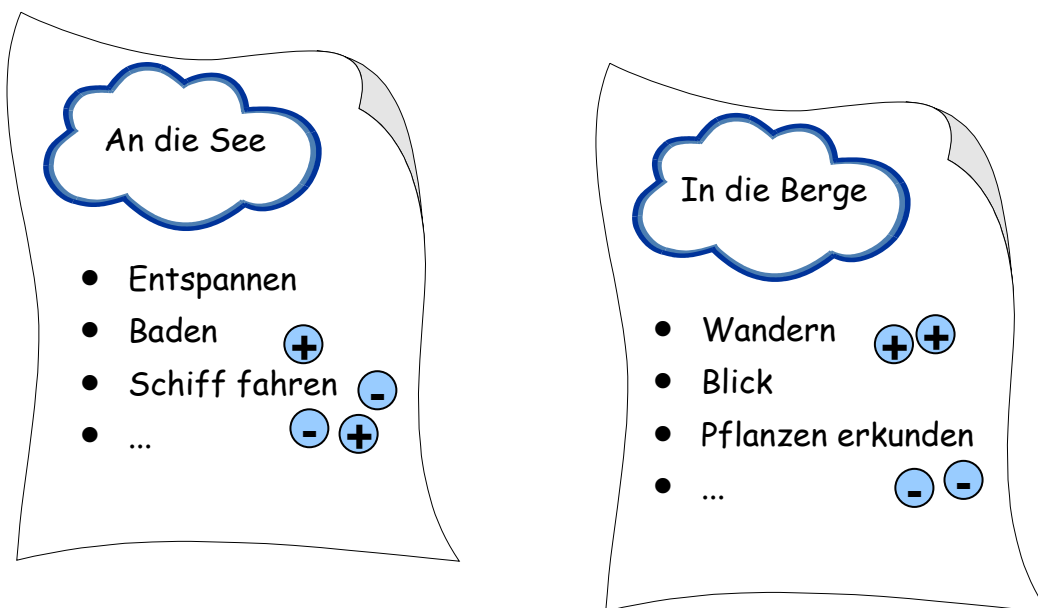
Wenn in einer Gruppe zu einer Frage oder Vorgehensweise unterschiedliche Meinungen herrschen, kann eine Klärung in folgenden Schritten erarbeitet werden:

1. Für jede Position wird 1 Flipchart mit den Argumenten und Aspekten erarbeitet.
2. Jeder bewertet die verschiedenen Punkte mit Plus- oder Minuszeichen, so dass deutlich wird, in welchen Ansichten (Zustimmung oder Ablehnung) die größte Übereinkunft herrscht.
3. Kann noch keine Einigung gefunden werden, können in einem weiteren Schritt auf die gleiche Weise verschiedene Plakate mit Lösungsvorschlägen der Parteien/Positionen erarbeitet und ebenfalls bewertet werden.
4. Zum Abschluss erfolgt die Einigung auf eine Lösung / auf ein gemeinsames Vorgehen

### Beispiel aus dem Alltag:

4 Personen wollen gemeinsam verreisen und sind sich uneinig über das Urlaubsziel. Zwei wollen in die Berge und zwei wollen an die See.

1. Die Positionen werden mit Argumenten / Vorlieben je auf 1 Flipchart erfasst.
2. Nun erhält jede/r 2 Pluspunkte („Finde ich am ehesten akzeptabel!“) und 2 Minuspunkte („Gefällt mir am wenigsten.“), um jeweils die Gegenposition zu bewerten: (Hinweis: es sind beispielhaft nur einige Klebepunkte abgebildet)



## Aufgabe „Klärung von Positionen“

**1. Wählen Sie ein Thema / Teilthema aus Ihrer Fachkonferenz, in der Sie diese Methode anwenden wollen.**

**1. Überlegen Sie passend zur Situation**

a. Die Anweisung für die Teilnehmer zur Benennung von Argumenten / Positionen.

b. Mögliche Überschriften für die Positionen

c. 2-3 mögliche Argumente pro Position

d. Wie wollen Sie die Bewertung mit Plus- und Minuspunkten erläutern?

e. Wie wollen Sie danach die Teilnehmer auffordern Lösungen vorzuschlagen?

**3. Stellen Sie im Plenum vor, wie Sie diese Methode durchführen wollen**



# Aufgabenspeicher der Fachkonferenz

..... vom .....

auf Flipchart oder Pin-Wand visualisieren

Was?	macht Wer?	mit Wem?	bis Wann?	evtl: Womit?
Informationen an: SL .....				

## **Es lassen sich typischerweise 5 Rollen und Haltungen in Veränderungsprozessen unterscheiden**

### **Verbündete**

sind mit hoher Motivation dabei. Man kann sich darauf verlassen, dass sie selbst aktiv werden, die Initiative für die nächsten notwendigen Schritte ergreifen – mit anderen Worten: Verbündete sind selbst ein Motor der Veränderung.

### **Gleichgesinnte**

zeigen unterstützende Kräfte, stehen auf Abruf oder Anweisung bereit und machen mit. Man kann sich darauf verlassen, dass sie dabei sind – jedoch werden sie nicht selbst aus eigenen Stücken aktiv oder kämpfen für die Sache. Sie bringen nur wenig eigene Motivation in den Veränderungsprozess.

### **Opponenten**

sind teilweise oder ganz gegen die Veränderung. Ihr Widerstand kann sich gegen die Ziele selbst richten oder nur gegen die Art und Weise, wie diese Ziele erreicht werden sollen. Sie sind oft selbst mit hoher Motivation engagiert. Da sie die Differenzen lediglich auf der Sachebene sehen, können sie nützliche Partner in wichtigen Diskussionen und Klärungsprozessen werden.

### **Mitläufer**

verhalten sich eher passiv. Man weiß nie so genau, wie sie zu dem Veränderungsprojekt stehen. Es scheint ihnen eher darum zu gehen, das Ganze möglichst ohne viel Aufwand und ohne Konflikte zu überstehen – egal, ob sich etwas verändert oder nicht.

### **Gegner**

bilden die größte Herausforderung, da sie Auseinandersetzungen auch auf der Beziehungsebene austragen. Das Vertrauensverhältnis ist gestört, Diskussionen drohen emotional und unsachlich zu werden.