

Selber moderieren!

Einige Tipps

Luzian Ruch

AOC Partner AG, Bern

Inhalt

Geleitwort	3
1. Was ist Moderation?	4
2. Wer soll moderieren?	6
3. Wie kann man selber moderieren?	8
4. Wichtige Medien zur Moderation im Überblick	10
5. Hellraumprojektor	12
6. Flip Chart und White Board	14
7. Pin-Wand	16
8. Beamer und weitere Medien	18
9. Schriftgrößen auf Folien und Flip Chart	20
10. Einige Methoden zur Moderation	22
11. Noch einige Methoden sowie Hilfsmittel	24
12. Moderationsverlauf und «Dramaturgisches»	26
13. Raum und Umgebungsbedingungen	28
14. Dokumentation der Ergebnisse	30
15. Ausgewählte Literatur	32

Dezember 2001

© Vervielfältigungsrecht bei den Leser/innen

Eine elektronische PDF-Kopie dieser kleinen Broschüre kann im Internet unter www.aoctoolbox.com (Rubrik «Publikationen») bezogen werden.

Gestaltung: Bernard Schlup

nach Angaben von Kurt Bläuer gesetzt in Linotype Frutiger 45 Light und Italic sowie Frutiger 65 Bold

Bildbearbeitung und Druck: Ateliers Jaune, Bern

Schutzumschlag: Siebdruck Eric Stuhlmann, Bern

Bindearbeit: Buchbinderei Rhyn AG, Bern

Geleitwort

Sitzungen, Arbeitsbesprechungen und Workshops verlaufen nicht immer befriedigend. Diffuse Ergebnisse, fehlende Entscheidungen, unverbindliche nächste Schritte und grosse Langeweile sind nur einige der häufigsten Mängel. Konflikte, Kommunikationsstörungen und Klimakiller kommen oft dazu. Mit gezielter Moderation können Meetings effektiver und lustvoller gestaltet werden. Dazu braucht es in vielen Fällen keine externen Fachpersonen.

Mit dieser bewusst einfachen und knappen Broschüre sollen Tipps und Anregungen zur Selbstmoderation vermittelt werden.

Luzian Ruch

AOC Partner AG Bern

AOC ist eine kleine Gruppe von Unternehmensberatern in Zürich, Bern und Berlin.

AOC beschäftigt sich in verschiedenen Firmen mit
Arbeitsgestaltung
Organisationsentwicklung
Coaching von Führungsprozessen

Weitere Informationen:

www.aoctoolbox.com

1. Was ist Moderation?

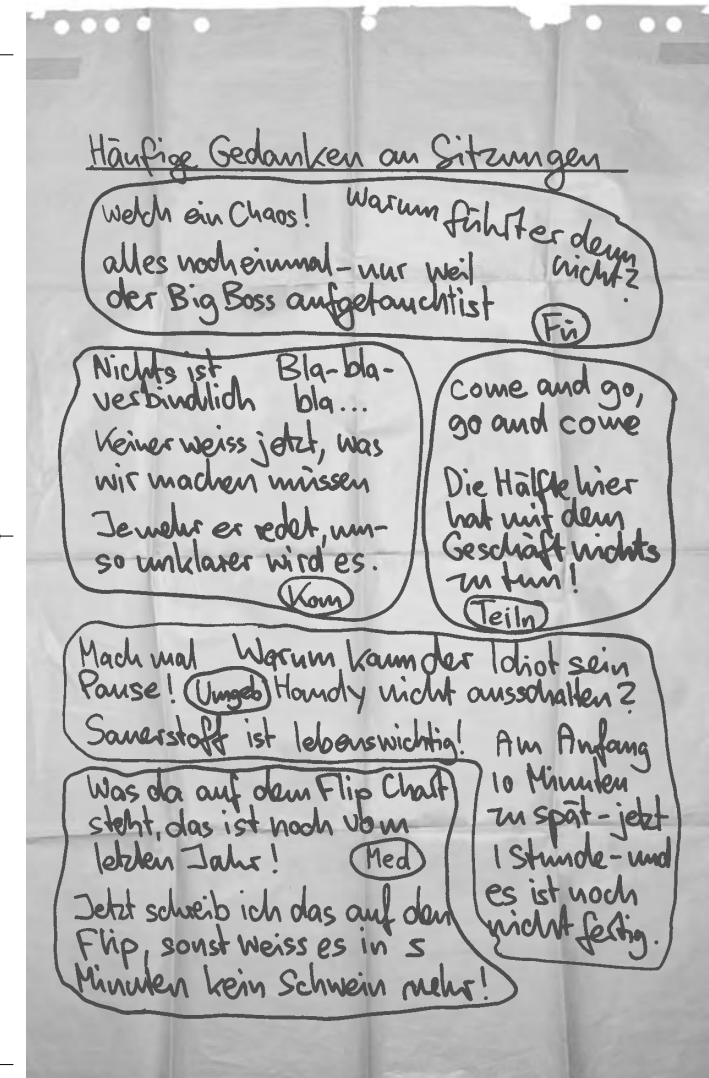
Moderation ist eine Bezeichnung für die geplante und geleitete Durchführung von Sitzungen, Besprechungen und Workshops aller Art in einer produktiven und angenehmen Weise – unter dem Einsatz geeigneter Methoden und Medien.

Die wichtigsten Elemente beim Moderieren sind:

- Die Arbeitssitzungen werden bewusst inhaltlich und methodisch geplant und vorbereitet.
- Es wird nicht ausschliesslich diskutiert – wie dies bei den meisten Sitzungen der Fall ist – sondern es werden gezielt zusätzliche Methoden zur Darstellung, Analyse und Lösung von Problemen oder Themen eingesetzt.
- Bei der Arbeit an den Problemen und Themen werden Hilfsmittel und Medien aller Art verwendet – insbesondere zur Visualisierung.
- Die Besprechungen werden durch eine oder mehrere geeignete Personen gemäss dem Vorbereitungsplan und situativen Erfordernissen (an)geleitet.
- Abweichungen vom Thema werden in der Regel unterbunden.
- Es werden bewusst angenehme, faire Formen der Kommunikation angestrebt. Unerwünschte Phänomene wie z. B. Anfeindungen oder das Schaffen schlechter Stimmung werden möglichst vermieden, thematisiert oder auf eine konstruktive Art genutzt.
- Grosse Verständlichkeit der Arbeit sowie Anregung und Aktivierung der Teilnehmer/innen sind weitere erwünschte Merkmale. Humor wird nicht ausgeschlossen.
- Die Ergebnisse des Anlasses werden in kommunizierbarer und verständlicher Form festgehalten.
- Neben dem Wohlbefinden der Teilnehmer/innen wird grosser Wert auf Effizienz und Effektivität der Sitzung gelegt.

Der Begriff «Moderation» kommt aus dem Lateinischen und heisst sowohl «Lenkung» als auch «Mässigung». Damit sind wichtige Bestandteile der Vorgehensweise umrissen.

Im Englischen wird üblicherweise der Ausdruck «Facilitation» verwendet, was mit «Leichtermachen» oder «Erleichterung» übersetzt werden könnte (to facilitate – make easy, promote, help forward; Oxford Concise Dictionary). Diese Bedeutung entspricht am ehesten dem modernen Verständnis des Begriffs: *Moderator/innen sollen Unterstützung leisten, mit deren Hilfe ein Ziel leichter erreicht werden kann.*



2. Wer soll moderieren?

Von einem Organisationsberater, der etwas zu Moderation schreibt, wird natürlich vermutet, dass er damit seine Leistungen anpreist – also PR in eigener Sache macht. Gut, vielleicht ein bisschen auch ... Aber die zentrale These hier lautet: «Moderieren können und sollen Personen aus Unternehmen selbst!»

Diese Aussage wirft Fragen und Einwände auf. Einige davon und mögliche Antworten lauten:

Muss nicht eine Führungskraft, die eine Sitzung leitet, zwingend auch für die Moderation verantwortlich sein?

Nicht unbedingt. Viele Führungskräfte moderieren – als Naturtalente oder Trainierte – ganz ausgezeichnet. Viele aber auch ziemlich katastrophal. Im zweiten Fall lohnt sich eine Moderation, die personell von der Sitzungsleitung getrennt ist. Dies kann auch der Fall sein, wenn die Führungskraft, welche die Sitzung leitet, sich voll der Diskussion und Mitarbeit widmen will.

Wird nicht die Autorität einer Chefin/eines Chefs untergraben, wenn jemand anders als sie oder er moderiert?

Im Prinzip ja ... Wer moderiert, hat während dieser Zeit faktisch die Sitzungsleitung inne (wobei aber die Vorgesetzten in kritischen Fällen eingreifen werden). Am besten wäre es natürlich, wenn die Chefin/der Chef auch einigermaßen moderationskompetent wäre. Dies wäre eine Quelle echter Autorität.

Sollen denn alle Betroffenen in einer Organisation moderieren?

Nein, auf keinen Fall. Nur Personen, die intuitiv ein Flair dafür haben oder über eine (auch rudimentäre) Ausbildung verfügen, sind geeignete Moderator/innen. In jeder Organisation gibt es einige oder sogar viele solcher Personen.

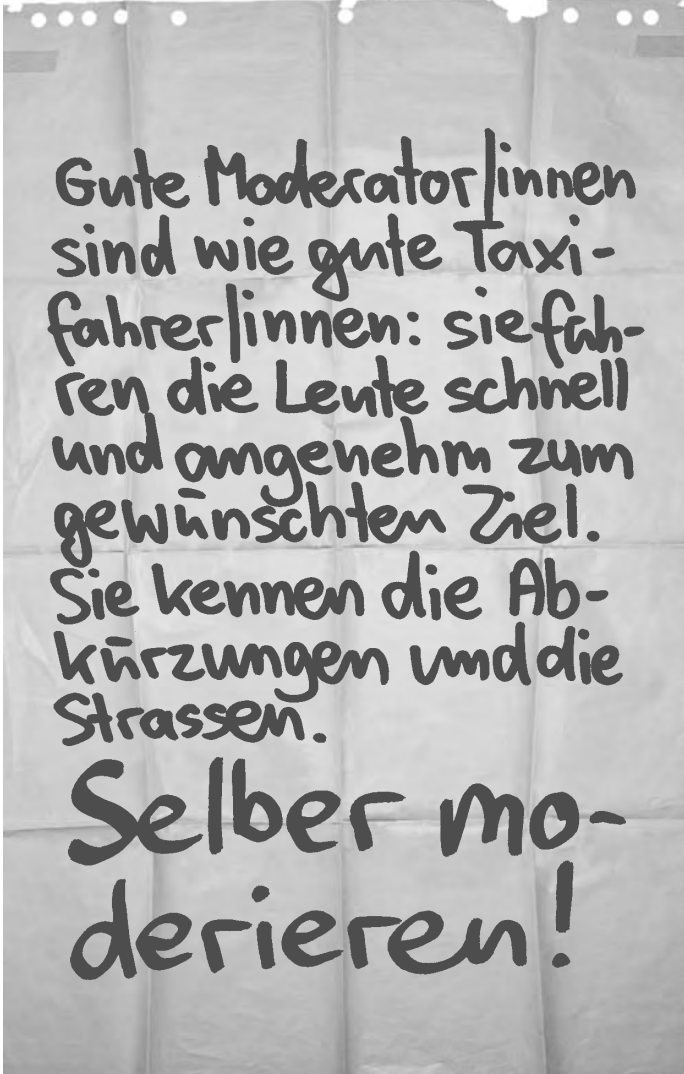
Ist die Qualität einer Moderation schlechter, wenn das interne «Laien» tun?

Nein.

Gibt es Fälle, wo man nicht selbst moderieren sollte?

Ja. Externe Moderator/innen haben häufig in folgenden Fällen einen Vorteil:

- bei Konflikten, in denen Vorgesetzte selber Partei sind
- bei sehr komplexen Settings – insbesondere bei Grossgruppen (ab ca. 40 bis 50 Personen)
- bei Situationen, wo aus irgendwelchen Gründen Wert auf die «Neutralität» gelegt wird (auch wenn diese streng genommen nie erfüllt sein kann)
- bei Anlässen, an denen Personen aus verschiedenen Organisationen oder Gruppierungen teilnehmen



Gute Moderator/innen
sind wie gute Taxi-
fahrer/innen: sie fah-
ren die Leute schnell
und angenehm zum
gewünschten Ziel.
Sie kennen die Ab-
kürzungen und die
Strassen.
Selber mo-
derieren!



3. Wie kann man selber moderieren?

Erstens indem man es einfach macht, zweitens indem man es gut macht ...
Spass beiseite – die minimalen Prinzipien beim Moderieren eines Anlasses lauten:

1. Anlass vorbereiten

- Ziele festlegen
- nur so viele Teilnehmer/Innen wie nötig einladen
- geeignete Lokalität wählen
- Einladung – mit Ort, Zeit, Ziel, Teilnehmer/Innen, Themen (und evtl. weiteren Unterlagen/Aufgaben zur Vorbereitung) rechtzeitig zustellen
- Sitzungsraum vorbereiten (Tischordnung, Hilfsmittel, Erfrischungen etc.)

2. Anlass effizient leiten

- pünktlich und attraktiv beginnen
- Anlass immer leiten
- Wichtiges aufschreiben/visualisieren (→ S.10)
- Zeitplan einhalten – früher oder pünktlich aufhören
- für optimale Luft und gutes Licht sorgen
- nicht länger als 2 Stunden ohne Pausen arbeiten (häufige Kurzpausen sind besonders effizient)

3. Gute Gesprächstechnik und evtl. weitere Methoden anwenden

- Diskussionen kontrolliert ablaufen lassen – z. B. Fragen am Anfang klar stellen und Ergebnisse am Schluss einer Sequenz zusammenfassen
- wichtige Kommunikationsregeln beachten – v.a. Vielredner/Innen bremsen und Schweiger/Innen aktivieren, Abschweifungen vom Thema stoppen
- weitere Methoden (insbesondere Einzel-/Kleingruppenarbeit und «schriftliche Methoden») dort einsetzen, wo sie nützlich sind
- in keine Aufgaben einsteigen, die ausserhalb des Anlasses effizienter erledigt werden können
- auch Humor einbauen

4. Ergebnisse festhalten

- Aufgaben und weitere Schritte genau vereinbaren (Was? Wer? Wann?)
- Protokoll/Dokumentation erstellen (falls sinnvoll)

"So wie wir Super Users oder Nothelfer haben, haben wir in allen Abteilungen 1-2 Leute als Moderatoren ausgebildet. Im Nebenamt natürlich. Klare Milizsystem.

Der Effekt in einigen Abteilungen ist verblüffend. Diese Moderatoren stehen an Sitzungen einfach auf und notieren das Wichtigste auf einem Flip. Oder machen dem Chef Vorschläge – für Gruppenarbeit und so.

Natürlich kamen dann die Chefs und wollten auch so ein Moderationstraining. Wir schicken heute jeden neuen Abteilungsleiter in dem ersten Wochen an den Mod-Kurs.

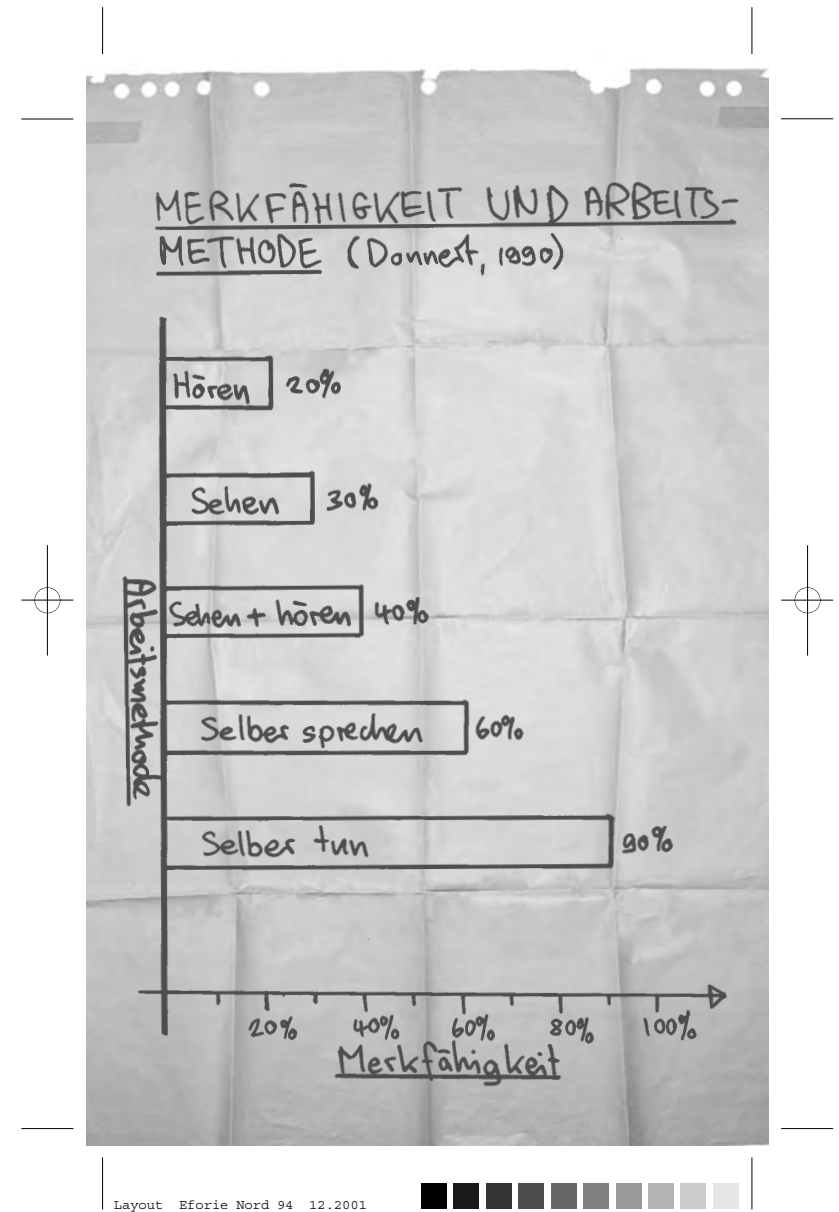
Und die Kunden machen uns Komplimente, wenn sie bei uns an einer Besprechung teilnehmen. Allerdings irritiert es sie schon, wenn der Chef die Leitung zwischendurch an eine junge Mitarbeiterin delegiert."

A.H., Geschäftsführer (Unternehmen mit 150 Personen)



4. Wichtige Medien zur Moderation im Überblick

	geeignet für	Probleme/Gefahren
Hellraumprojektor/ Overhead Projector (OHP)	<ul style="list-style-type: none"> – vorbereitete Informationen – komplexe Sachverhalte – Wissensvermittlung – Weiterverwendung der Informationen (Kopien) – grösseres Publikum 	<ul style="list-style-type: none"> – zu kleine Schrift – zu viele Folien – zu schneller Wechsel der Folien – Abhängigkeit von der Technik
Flip Chart	<ul style="list-style-type: none"> – laufende Protokollierung – Entwicklung eines Sachverhalts – permanente «Ausstellung» aller Informationen durch Aufhängen der Flips – eher kleines Publikum 	<ul style="list-style-type: none"> – beschränkter Platz – zu kleine Schrift – nicht direkt kopierbar – Charts nicht immer einfach fixierbar – Schnittgefahr an den Flip-Rändern
Wandtafel/ White Board	<ul style="list-style-type: none"> – Entwicklung eines Sachverhalts – einfache Verhältnisse – simple Handhabung – geringe Kosten – kleines Publikum 	<ul style="list-style-type: none"> – nicht direkt kopierbar (ausser bei Copy Board) – beschränkter Platz – Information muss einmal gelöscht werden – Verwendung permanenter Stifte auf White Board ...
Pin-Wand	<ul style="list-style-type: none"> – Sammeln/Ordnen/Verändern von Informationen – Umgruppierung von Informationen – Beteiligung des Publikums – eher kleines Publikum – vorbereitete Informationen 	<ul style="list-style-type: none"> – zu kleine Karten/Schrift – braucht oft viel Zeit – Methode muss beherrscht werden – instabil – platzfressend
Beamer/ LCD-Panel	<ul style="list-style-type: none"> – Videos – (bewegte) Computerbilder – Erzielung anregender Effekte – dynamische Abläufe – grösseres Publikum 	<ul style="list-style-type: none"> – aufwendig, fehleranfällig – muss beherrscht werden – hohe Bedienanforderungen (oder separate/Bediener/in) – Form oft wichtiger als Inhalt – relativ teuer



5. Hellraumprojektor

Der Hellraumprojektor (Overhead Projector, OHP) ist das Arbeitspferd unter den Moderationsmedien. Er ist einfach in der Handhabung, sehr praktisch und fast überall vorhanden. Allerdings sind auch viele banale Fehler und Probleme beim Einsatz zu beobachten:

- Der Hellraumprojektor ist so aufgestellt, dass das Bild verzerrt ist, über die Leinwand hinaus reicht oder zu klein ist.
- Der Ventilator erzeugt ein nervendes Geräusch oder viel und warme Zugluft.
- Die Linse (oben am «Hals») und die Platte direkt unter der Auflagefläche sind völlig verstaubt.
- Der Hellraumprojektor ist so ungünstig positioniert, dass er den Blickkontakt zu einigen Teilnehmer/innen verdeckt.
- Die Lampe gibt ihren Geist auf und die eingebaute Umschaltung auf die zweite Lampe funktioniert nicht, weil sie beim letzten Defekt nicht ersetzt wurde ...
- Die Folien sind häufig unlesbar, weil die Schrift zu klein ist (→ S. 20).

Einige Hinweise:

- Das Vorlesen eines Folientextes ist nur in Ausnahmefällen sinnvoll. Besser schweigt man eine Zeitlang, so dass die Teilnehmer/innen Zeit zum Lesen haben.
- Das schrittweise Aufdecken einer Folie (im Fachjargon «Striptease-Methode» genannt) sollte sparsam eingesetzt werden, weil dies oft als bevormundend erlebt wird. Die Methode kann aber gelegentlich didaktisch Sinn machen.
- Von den beiden Zeigepositionen «auf der Folie selbst» und «an der Leinwand» ist die zweite schwieriger und gefährlicher.
- Zum Zeigen auf der Folie gibt es neben Fingern und Stiften auch spezielle und farbige Plastikzeiger. Laser Pointer sind ungeeignet, weil man dabei fast zwangsläufig dem Publikum den Rücken zukehren muss.
- Das Ausschalten des Gerätes nach einer Präsentationssequenz wird häufig vergessen.
- Mit einem OHP lassen sich auch Pin Wände und Flip Charts beleuchten – sogar in Kombination mit Information auf den beiden Medien.
- Ein Abschnitt auf der Folienrolle am Hellraumprojektor lässt sich nach Gebrauch ausschneiden und zu Dokumentationszwecken mitnehmen. An externen Orten ist dies auch aus Geheimhaltungsgründen häufig angezeigt. Das «Durchspulen» der Rolle ist jedenfalls bestes Wirtschaftskino ...



6. Flip Chart und White Board

Der Flip Chart ist ein «grosser Notizblock, der für alle sichtbar ist». Die Handhabung ist denkbar einfach. Einige Punkte sind dennoch zu beachten:

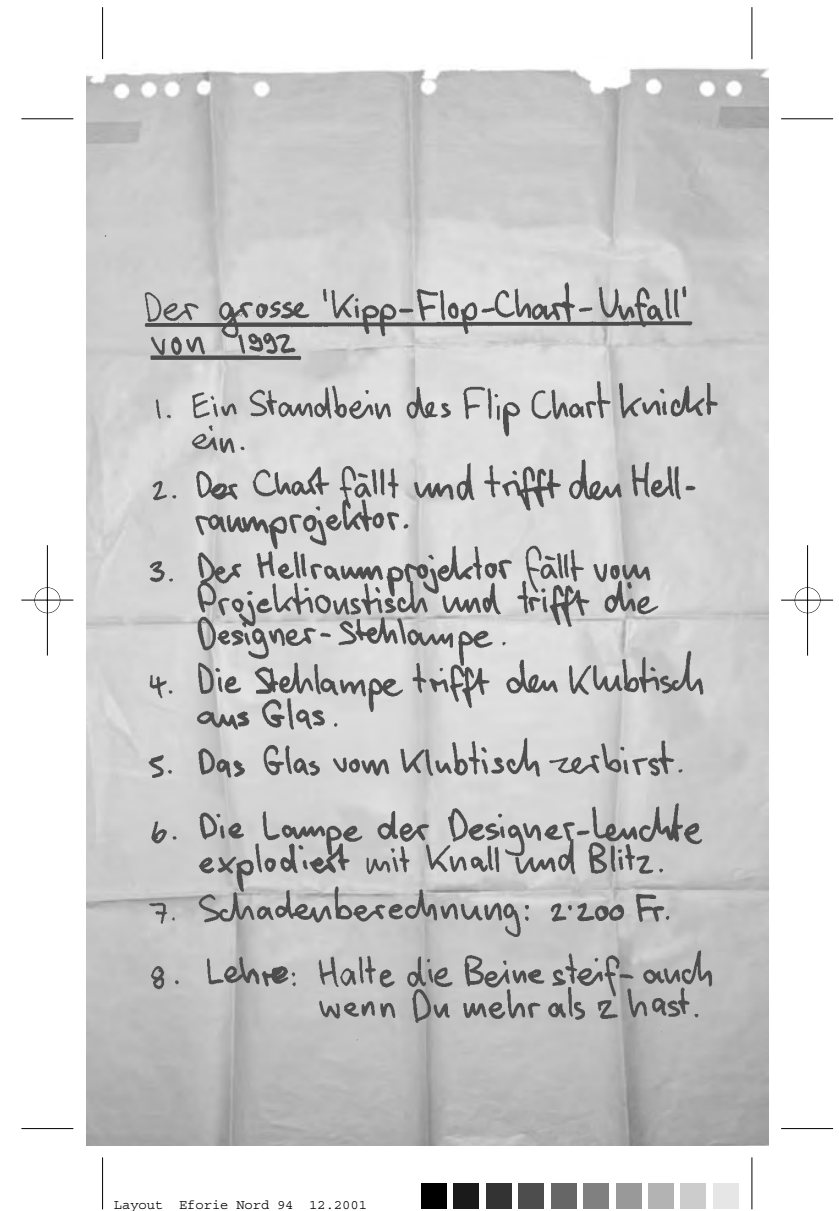
- Die Schriftgrösse muss ein bestimmtes Minimum erreichen (→ S. 20).
- Der Platz ist beschränkt und es lässt sich proportional eine geringere Menge an Informationen aufzeichnen als auf einer A4-Folie.
- Ein grosser Vorteil von Flip Charts ist, dass sich die beschriebenen Blätter mit Abdeckband oder Magneten an den Wänden aushängen lassen (Nummerierung empfehlenswert). Innert kurzer Zeit kann so viel Information «in den Raum gestellt» werden. Diese Sichtbarmachung von Arbeit hat in der Regel einen sehr positiven Effekt auf das Sitzungsklima. Vorsicht allerdings mit Abdeckband auf Wänden, deren Farbe oder Tapete nicht reissfest ist: Speziell weisse historische Räume schauen unschön aus mit zahlreichen Mauerflecken im Abstand von 60 Zentimetern ...
- Viele Flip Charts haben hinten zwei ausklappbare Seitenarme zum Aufhängen von bereits beschrifteten Blättern.
- Der Flip Chart sollte standfest sein ... (→ S. 15).
- Von der Firma Leitz existiert ein «easyFlip», der aus einem kleinen aufhängbaren Rohr besteht, aus dessen Innern sich elektrostatisch haftende Plastikflips abrollen lassen. Das ist sehr einfach und praktisch auf allen glatten Wänden und auch für 20 Personen gleichzeitig nutzbar.
- Mit kleinem Aufwand lässt sich aus einer stabilen Rückenfläche und einigen A3-Blättern ein Tisch-Flip Chart (für kleine Gruppen) herstellen.

Zu den White Boards (oder anderen Wandtafeln) gibt es nicht viel zu sagen. Es sind die ältesten und einfachsten Medien zur visuellen Kommunikation.

Luxuriöse White Boards haben eingebaute Kopiervorrichtungen (sogenannte Copy Boards). Seit der Verbreitung von Digitalkameras kann aber jede Tafelbeschriftung auf einfache Weise festgehalten und weiterverarbeitet werden.

Über das kürzlich auf dem Markt erschienene Produkt «e-beam», bei dem zwei Empfänger auf den oberen White Board-Ecken sowie kleine Sender auf die Stifte aufgesetzt werden und das sich direkt an einen Computer anschliessen lässt, kann noch nicht viel gesagt werden (siehe www.e-beam.com). Grundsätzlich haben sich in der Vergangenheit eher einfache Systeme durchgesetzt.

Zum Schluss eine Forderung: In jeden Arbeits- und Sitzungsraum – auch in jedes Büro, in dem Besprechungen stattfinden – gehört ein Medium, auf dem sich grossformatig etwas notieren oder zeichnen lässt. Flip Charts und White Boards sind dafür meistens die beste Wahl.



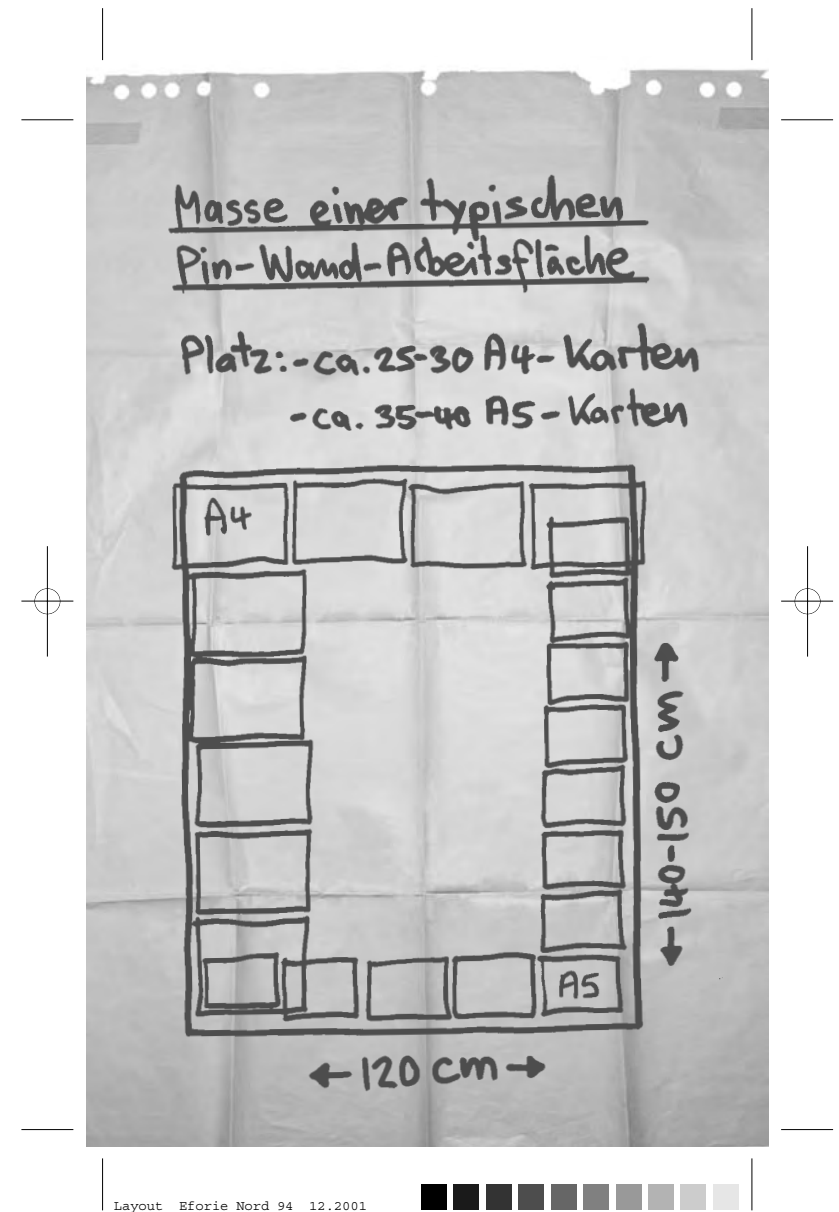
7. Pin-Wand

Pin-Wände werden in erster Linie für das Anheften von Kärtchen eingesetzt – aber es existieren viele weitere Möglichkeiten der Nutzung für dieses vielseitige Moderationsmedium:

- Die Pin-Wand kann als überdimensionierte Schreib- und Zeichenfläche dienen, wenn sie mit einem Bogen Papier versehen ist. So lassen sich auch zahlreiche parallele Flip Charts improvisieren.
- Sie ist das ideale Mittel für das dynamische (Re-)Arrangieren von Informationen auf kleinen Karten. So kann z.B. eine Matrix gefüllt und verändert werden, bis das Ergebnis endgültig ist. Anschliessend kann das Bild fotografiert oder mit Klebstoff auf einem unterliegenden Papier fixiert werden.
- Auf Pin-Wänden können (für verschiedenste Zwecke) dreidimensionale Objekte befestigt werden – z.B. Plastiktaschen, Wollfäden oder Papierobjekte (etwa bei einem «Power Mapping»).
- Von Pin-Wand zu Pin-Wand lassen sich Leinen spannen, mit deren Hilfe schnell zusätzliche «Galeriefäche» für beschriebene Flip Charts entsteht.
- Die Pin-Wand kann als improvisierte Raumentrennung für schnelle Gruppenarbeiten am gleichen Ort umgenutzt werden.
- Viele Pin-Wände geben auch gute Zielscheiben für ein auflockerndes Pfeilwerfen zwischendurch ab (Steckfähigkeit und Haftungsfragen vorher vorsichtig abklären ...).

Einige Tipps:

- Manche Pin-Wände sind falt- und transportierbar.
- Heutige Pin-Wände haben an Füßen (und Faltstellen) Schnellverschlüsse – ältere Modelle müssen oft noch geschraubt werden (die entsprechenden Innenkant-Schlüssel sind meist in den Metallrahmen eingesteckt).
- Wo Pin-Wände fehlen (etwa in Entwicklungsländern), können übereinandergeklebte Kartons für einige der Verwendungszwecke Ersatz bieten.
- Profis verwenden an Pin-Wänden nicht Nadeln, sondern die kleinen, steckerartigen Pins (mit dickem Kopf). Diese werden am besten mit einem kleinen kräftigen Schwung in die Wand «gezackt». (Dieses Erlebnis ist von einer ähnlich sinnlichen Qualität wie das «Punkte-Rating» (→ S. 24) und wird von den Teilnehmer/innen oft lustvoll nachgeahmt.)
- Ein Nadelpolster am Handgelenk (wie bei Schneider/innen verwendet) dient als einfacher «Dispenser».
- Leider existieren unseres Wissens noch keine kleinen Apparate, welche Pins «schiessen» und auch wieder «aufsaugen» können ...



8. Beamer und weitere Medien

Beamer werden immer öfter anstelle von Hellraumprojektoren verwendet. Sie haben zweifellos eine Reihe von Vorteilen: Verfügbarkeit umfangreicher Foliensammlungen, Animationseffekte bei Präsentationsprogrammen, Verwendung für Videos und Live-Kameraaufnahmen (von Menschen und Objekten) u. a.

Allerdings sind auch immer wieder gravierende Nachteile zu beobachten:

- Die Bedienung der anforderungsreichen Technik führt nicht selten zu Pannen (Doppelanforderung von Systembedienung und Präsentation) oder erfordert spezielle Bediener/innen.
- Die Zuschauer/innen mutieren zu einem «Action-Kino-Publikum», das mehr auf Bildeffekte als auf Inhalte achtet.
- Die oft nötige Verdunklung des Raumes führt zu einer Schlafsaal-Atmosphäre. Allerdings können auf diese Weise auch nicht abgehaltene Pausen nachgeholt werden ...

Es empfiehlt sich sehr, den Einsatz von Beamern jeweils vor einem Anlass auszuprobieren – speziell in unbekanntnen Räumlichkeiten.

Einige weitere Medien sind:

Episkop

Dieses alte Projektionsgerät ist zu Unrecht völlig in Vergessenheit geraten. Einzelne Blätter und ganze Bücher lassen sich einfach einlegen und die entsprechende Seite projizieren. Das Gerät ist eher für Abbildungen geeignet als für Text. Die Regeln für Schriftgrößen gelten auch hier (→ S. 20).

Videosysteme

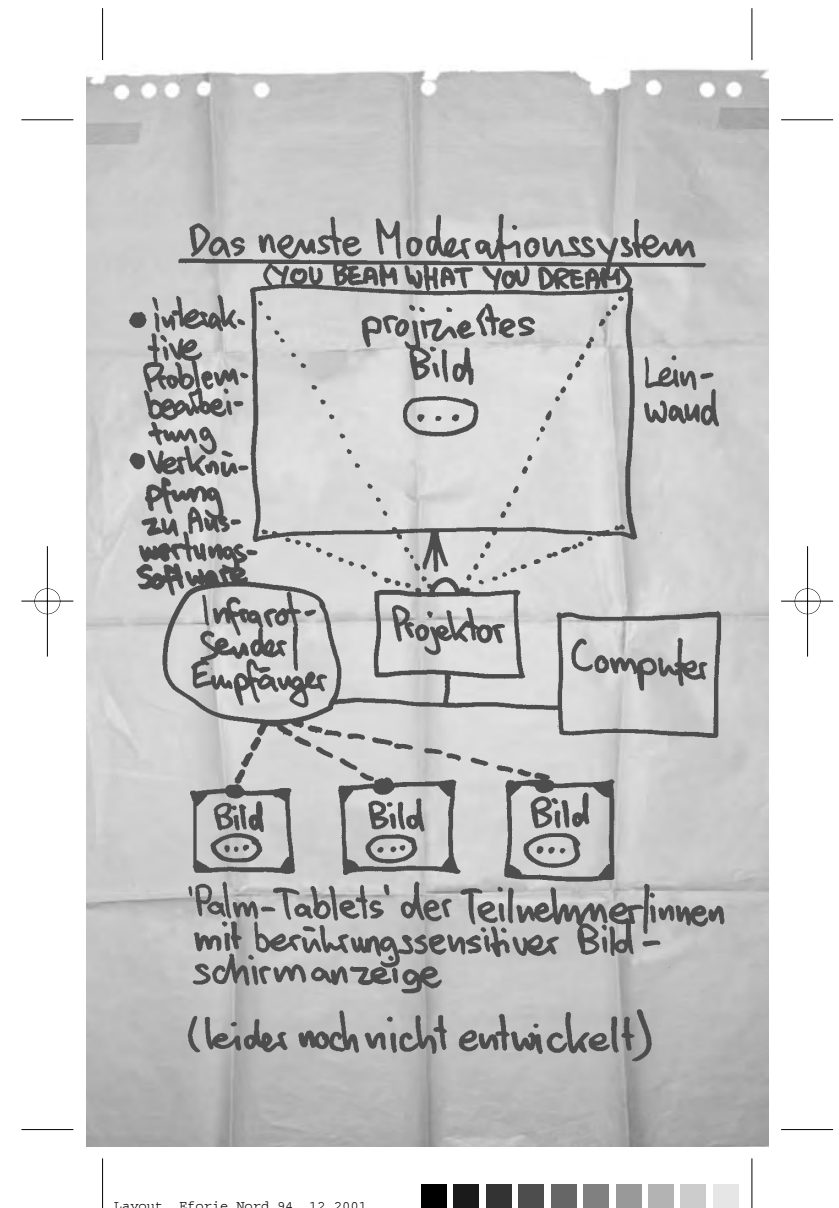
Bei Moderationen sind Video-Systeme vor allem zur Aufzeichnung von Verhalten nützlich. Das Medium ist sehr wirkungsvoll – es bedarf aber einiger technischer und moderatorischer Fähigkeiten.

Pin-Wand-Kopierer

Diese früher verbreiteten Apparate (von der Größe eines Diaprojektors) sind von den Digitalkameras abgelöst worden. Sie sind aber immer noch die schnellste Möglichkeit von einer Pin-Wand eine A4-Kopie auf Papier herzustellen.

A0-Chart

Von einem A4-Blatt können in Kopier-Shops in einem Arbeitsgang A0-Größen (nicht ganz Weltformat) hergestellt werden. Diese Poster lassen sich sehr einfach als Informationsplakate, öffentliche Fragebogen etc. verwenden.



9. Schriftgrößen auf Folien und Flip Charts

Auf Flip Charts und vor allem auf Folien ist die Schrift häufig so klein, dass sie aus der Entfernung der Betrachter/innen nicht lesbar ist.

Die Regel für Flip Chart-Schrift (und das White Board) ist relativ einfach: die Buchstaben sollten etwa daumengross sein – oder (bei kariertem Papier) etwa 2 Häuschen betragen. Dies genügt für die meisten Situationen, in denen maximal 20–25 Personen in vernünftiger Nähe zum Flip Chart platziert sind. Am besten führt man aus der weitesten Distanz einen Sehtest durch.

Für Folien ist alles etwas komplizierter. Die Schriftgröße auf der Leinwand hängt im wesentlichen von folgenden Faktoren ab: der Schriftgröße und -dicke auf der Folie, der Distanz des Projektors zur Leinwand und der Stärke des Projektionsobjektivs. In der Praxis kann folgendes Vorgehen gewählt werden:

1. Projektor und/oder Leinwand so positionieren, dass das projizierte Bild auf der Leinwand möglichst gross wird und nicht zu weit vom Publikum entfernt ist (Helligkeit und Verzerrungen beachten).
2. Folien konsequent mit einer Computerschrift von mindestens 18 Punkt oder mit einer Handschrift von mindestens 1 cm Grösse herstellen. (Diese Werte sollten nur nach einem Test unterschritten werden.)

Die Regel 2 zur Schriftgröße schränkt die Informationsmenge pro Folie recht stark ein. Das ist gut so: viele Folien enthalten viel zu viel Text. Aus der Kommunikationsforschung (Schulz von Thun, 1974) wissen wir, dass ein Text dann am besten verstanden wird, wenn er mittlere oder hohe «Kürze-Prägnanz» aufweist. (Weitere Anforderungen sind hohe «Einfachheit», viel «Gliederungs-Ordnung» sowie «zusätzliche Stimulanz», d. h. Anregung und Auflockerung).

Eine – leider häufige – Standard-Situation sieht folgendermassen aus: Eine Folie, die unvergrössert aus einem Buch mit 10 Punkt-Schrift stammt, wird mit den Worten «Ich weiss, die Folie kann man nicht lesen – ich möchte sie aber trotzdem gerne zeigen» aufgelegt.

Folgende Reaktionen können in solchen Fällen für (etwas böartigen) Humor und vielleicht sogar Abhilfe sorgen:

- Sofort laut nach vorne rufen: «Nein, nicht zeigen!»
- Aufstehen, nahe zur Leinwand gehen und etwas von «Meine Augen sind nicht mehr die besten» murmeln.
- Höflich fragen «Könnten Sie die Folie bitte vorlesen? Ich kann sie von hier aus leider nicht entziffern ...»

Von oben nach unten bewegt sich die Hand.
Nicht mehr zum Schlage,
sondern gezähmt ritzt sie eine Linie in die Höhlenwand.
...
Adrian Frutiger

Von oben nach unten bewegt sich die Hand.
Frutiger 45 Light 6 Punkt

Von oben nach unten bewegt sich die Hand.
Frutiger 45 Light 8 Punkt

Von oben nach unten bewegt sich die Hand.
Frutiger 45 Light 10 Punkt

Von oben nach unten bewegt sich die Hand.
Frutiger 45 Light 12 Punkt

Von oben nach unten bewegt sich die Hand.
Frutiger 45 Light 14 Punkt

Von oben nach unten bewegt sich
Frutiger 45 Light 18 Punkt

Von oben nach unten bew
Frutiger 45 Light 24 Punkt

Von oben nach u
Frutiger 45 Light 36 Punkt

Von oben na
Frutiger 45 Light 48 Punkt

Layout Eforie Nord 94 12.2001

10. Einige Methoden zur Moderation

Entsprechend dem Charakter dieser Broschüre werden nachfolgend nur einige Methoden zur Selbst-Moderation knapp geschildert. Erwähnt sind bekannte Techniken, die jede/r ohne grossen Aufwand anwenden kann.

Grundsätzlich sind bei allen Methoden gewisse Elemente variierbar (und auch kombinierbar). Dazu zählen vor allem:

- die Kooperationsform (einzeln, Gruppen, alle)
- das Festhalten der Ergebnisse (unterschiedlichste Medien)
- die Bearbeitungsform (mündlich, schriftlich, anders)
- die Arbeitsteilung (alle das gleiche, einige das gleiche, alle etwas anderes)

Geführte und visualisierte Diskussion

Dies ist die weitaus häufigste Methode. Elementare Regeln (→ S. 23) werden aber oft missachtet.

Kärtchenabfrage

Antworten zu irgendeiner Frage erfolgen schriftlich auf Kärtchen. Pro Karte soll nur eine knappe Antwort – in deutlicher und grosser Schrift – gegeben werden.

Tipp: Grössere als die üblichen Formate verwenden (A5).

Pin-Wand-Clustering

Karten werden auf Pin-Wand nach Thema (o. a.) gruppiert. Doppelte Nennungen werden eliminiert oder gestapelt. Tipp: Teilnehmer/innen an Clustering beteiligen.

Flip-Zusammenfassung

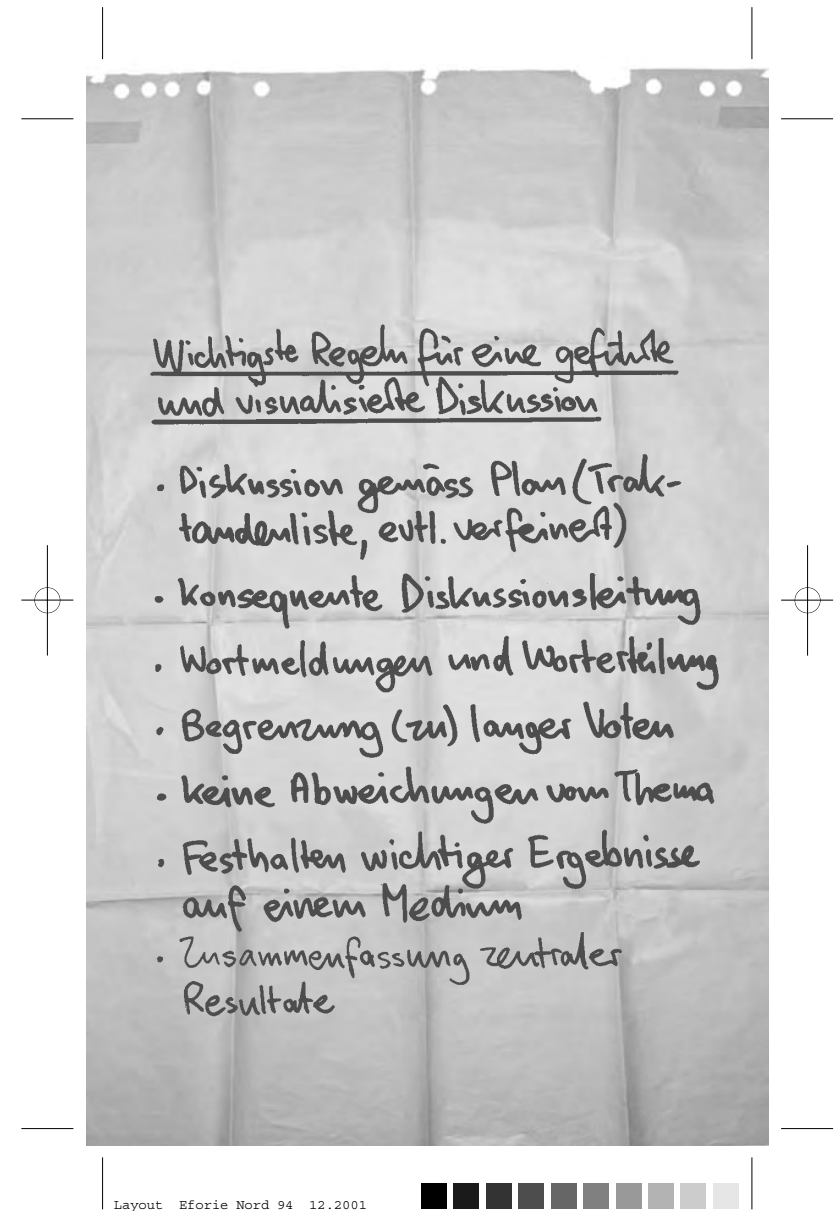
Antworten zu Fragen erfolgen schriftlich auf Flip Chart. Deutlich und gross schreiben. Tipps: Anzahl der Charts limitieren. Für kurze Antworten Flips halbieren.

Brainstorming

Ideen zu einem Problem werden ins Plenum gerufen und visuell festgehalten. Die Dauer ist auf maximal 10 Minuten beschränkt. Kritik ist strikte verboten. Tipps: Zwei Protokollant/innen einsetzen oder schriftlich auf White Board durchführen. Ergebnisse anschliessend weiter bearbeiten (gruppieren, bewerten etc.).

SWOT-Analyse

Damit ist eine Analyse von Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities), Gefahren (Threats) in einem Vierfelder-Schema gemeint. Tipp: Mit Kärtchen arbeiten.



11. Noch einige Methoden sowie Hilfsmittel

Action Plan

Auf einem Plan «Wer – Was – Wann» (evtl. weitere Punkte) werden Verantwortlichkeiten für nächste Schritte verbindlich festgehalten. Tipp: Mit flexiblem Medium arbeiten (White Board, Folien- oder Flipstreifen, Kärtchen).

Argumente-Sammlung

Vor-/Nachteile, Aspekte, Pro-/Contra-Punkte zu einer Frage werden gesammelt und strukturiert auf einem Medium aufgelistet. Tipps: Bewertung (z. B. als Rating) erst nach der Sammlung vornehmen, auch mit Gegenteilfragen (z. B. «Was wären sichere Misserfolgskriterien?») arbeiten.

Punkte-Rating

Mit Hilfe von Klebepunkten, Abstimmungen o.ä. werden Präferenzen, Wichtigkeiten, Dringlichkeiten etc. bewertet. Tipps: Einfache Bewertungsregeln verwenden, bei Ausprägungsfragen abgestufte Beurteilungsskalen verwenden.

«Blitz»

Bei streitigen Diskussionspunkten, die sich nicht innert nützlicher Frist regeln lassen, hat sich das einfache Blitzsymbol ⚡ bewährt. Es zeigt, dass hier noch ein Punkt offen ist, der später geregelt werden soll. Trivial, aber wirkungsvoll!

Themenspeicher

Alle wichtigen Punkte, die nicht zum Thema gehören, aber später zu bearbeiten sind, werden laufend auf einem Medium festgehalten und permanent aufgehängt.

Papierkorb

Themen, die nicht zu diskutieren sind, aber ständig wieder auftauchen, werden auf einem Medium öffentlich «beerdigt». Wer später ein Thema aus dem Papierkorb wieder aufgreift, erhält eine (sinnvolle) Strafe.

Freies Palaver

Gelegentlich braucht es auch unstrukturiertes Diskutieren. Wichtig ist aber, dass dieses als solches angekündigt und zeitlich beschränkt wird. Tipp: «Palaver» in Gruppen à 2–4 Personen (z. B. Sitznachbarn) durchführen.

Hilfsmittel zur Moderation

Für die meisten Moderationen genügen folgende Hilfsmittel, die in den meisten Moderationskoffern enthalten sind:

- Filzstifte, OHP-Schreiber und White Board-Stifte (nicht ausgetrocknet)
 - Kärtchen und Folien
 - Abdeckband und Klebstifte, evtl. Scheren, Pins, Magnete, Teleskopstab u. ä.
- Tipp: kleines Moderationskofferchen selber zusammenstellen



12. Moderationsverlauf und «Dramaturgisches»

In der Literatur zum Thema Moderation (→ S. 32–35) wird häufig ein Standardablauf wie etwa der folgende empfohlen:

1. Ziele und Vorgehen festlegen
2. Thema/Problem ausreichend analysieren und beschreiben
3. Analyse verifizieren (wenn nötig) und auf Akzeptanz absichern
4. Schlussfolgerungen aus Analyse ziehen und Handlungserfordernisse erarbeiten bzw. darüber entscheiden
5. Realisierung der nächsten Schritte/Aktivitäten planen

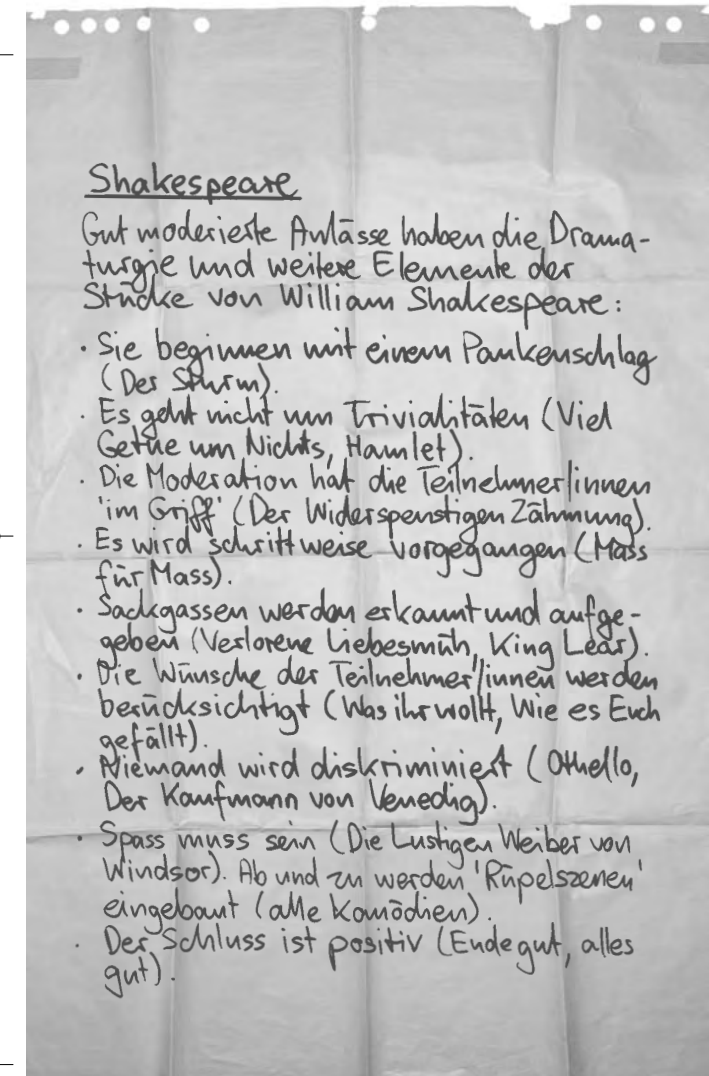
Während dies in vielen Situationen ein geeignetes Vorgehen ist, gibt es mindestens ebenso viele Fälle, wo anders vorgegangen werden muss. Die Regel dabei lautet (wie immer beim Selber-Moderieren): gesunden Menschenverstand anwenden und vor einfachen Methoden nicht zurückschrecken!

Gute Moderation hat viele Elemente von gutem Theater (→ S. 27): Abwechslung und Vielfalt, Spannung und Tempowechsel, «Action» und Reflektion, Emotionen und Fantasie, Einbezug des Publikums, Fehlen von «Durchhängern» sowie Einheit der Handlung.

In der Essenz bedeutet dies, dass Moderation dazu beitragen soll, die an Sitzungen häufige Atmosphäre von Langeweile und «Abhocken» in ein Klima von Begeisterung und Tatendrang umzuwandeln.

Einige Tipps noch zu längeren Anlässen:

- Die Zeit nach dem Mittagessen fällt mit einem Tief der physiologischen Leistungsbereitschaft bei Menschen zusammen. Hier sind besonders aktivierende Methoden angezeigt, kein Vortrag. Gute Erfahrungen macht man auch mit 30 freien Minuten nach dem Essen, die die Teilnehmer/innen nach Belieben – auch für ein «Power Näppchen» – verwenden können. Die Leistung wird danach umso höher sein.
- Arbeit in geleiteten Gruppen (maximal 6–8 Personen) kann sehr stimulierend wirken. Langweilig und nicht erforderlich ist allerdings häufig das parallele Bearbeiten der gleichen Fragen durch alle Gruppen. Oft reicht es, wenn nur eine oder zwei Gruppen das gleiche Problem bearbeiten.
- Gut moderierte Workshops dauern nicht zu lange. Nach 6–7 Stunden intensiver Tagesarbeit ist meistens die «Luft draussen». Vorsicht ist deshalb vor Überstunden, Abendarbeit und pausenlosem Durcharbeiten geboten. Entscheidend ist die Produktivität und Freude an einer Sitzung, nicht deren Dauer. Dies wird eher durch kurzes und konzentriertes Arbeiten als durch stundenlange Pflichtarbeit erreicht.



13. Raum und Umgebungsbedingungen

Die Räumlichkeiten und die Umgebungsbedingungen finden vor und während einer Sitzung oder einer Arbeitsbesprechung selten bewusste Beachtung – meist nur dann, wenn etwas nicht klappt, oder wenn jemand den Raum kurz verlässt und nachher feststellt, dass die Luft ziemlich schlecht geworden ist.

Professionelle Moderator/innen beginnen bei einer Arbeitssitzung mindestens 30 Minuten vor Beginn mit dem Einrichten (bei längeren Workshops früher). Sie klären bei unbekanntenen Räumlichkeiten auch die Verhältnisse sowie die Hilfsmittel im voraus möglichst genau ab.

Wenn Anlässe selbst moderiert werden, sollte mindestens das folgende vorbereitet und eventuell auf Funktionsfähigkeit geprüft werden:

- Standardmedien wie Hellraumprojektor, Flip Chart oder White Board (inklusive Leinwand/Projektionsfläche und Verdunklungsmöglichkeiten)
- Tische und Stühle
- nötiges Kleinmaterial, v.a. Filzstifte und OHP-Schreiber
- weitere Geräte und Medien nach Bedarf (vorher abklären)

Während des Anlasses soll für gute Beleuchtung und regelmässig für frische Luft gesorgt werden. Dies lässt sich am besten mit vernünftigen Pausen kombinieren (→ S. 29).

Diese Aspekte scheinen den meisten Sitzungsverantwortlichen zu banal, um sich überhaupt damit abzugeben. Die Umgebungsaspekte wirken aber viel stärker, als man vermutet!

Ein weiterer Hinweis: Die Bezeichnung «Sitzung» legt schon die vorwiegende Körperposition während dieser Tätigkeit fest. Meist besteht aber überhaupt kein Grund für Sitzzwang. Gewiefte Moderator/innen bauen gezielt Abschnitte ein, die stehend vor z. B. einem Flip Chart oder einer Pin-Wand durchgeführt werden.

Ganz raffinierte Vorgesetzte haben Besprechungsräume oder -ecken mit größeren Stehtischen eingerichtet und beteuern, dass sich so die durchschnittliche Dauer einer Sitzung (bzw. Stehung) bei gleicher Qualität massiv reduzieren lässt.

Ein letzter Punkt: Viele (auch professionelle) Moderator/innen sind der Ansicht, dass bei einer moderierten Arbeitssitzung die Tische möglichst entfernt werden sollen, damit die Teilnehmer/innen sich dahinter nicht verbergen können und damit ein «Klima der Offenheit» entsteht. Hier wird dezidiert die Meinung vertreten, dass für die meisten betrieblichen Sitzungszwecke ein solches Setting (das in der Gruppentherapie Sinn macht) reiner «Psycho-Quatsch» ist ...



14. Dokumentation der Ergebnisse

Die Frage «Wer macht das Protokoll?» zu Beginn eines Meetings ist eine sichere Kreativitätsmethode ... für das Erfinden von Ausreden und Entschuldigungen. Welche Auswege gibt es aus der unangenehmen Aufgabe?

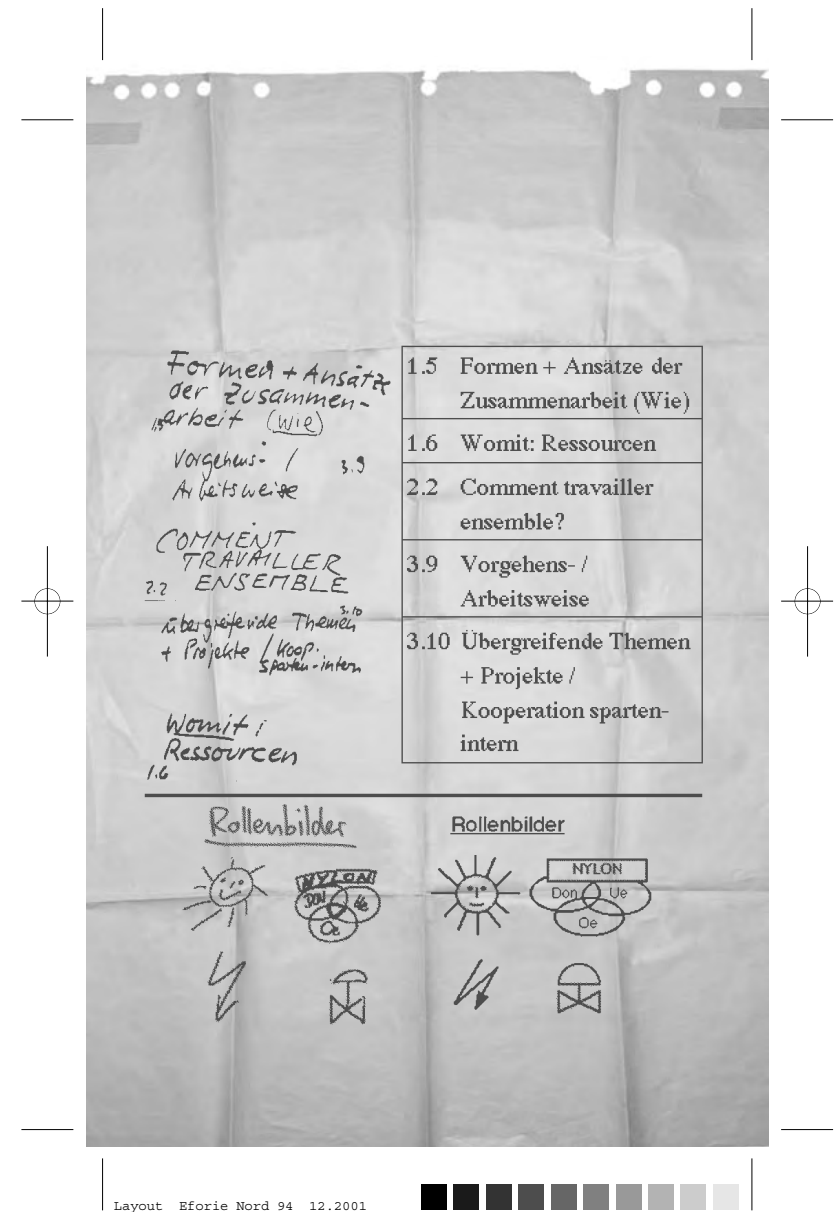
- Die meisten Protokolle sind zu lang. Wenn nur die wichtigsten Punkte, Entschiede und nächsten Schritte festgehalten werden, reduziert sich der Aufwand automatisch. In vielen Situationen reicht es auch aus, nur die Entscheidungen festzuhalten.
- Einer der Vorteile von Visualisierungen während einer Sitzung (→ S. 4 u. 8) ist, dass damit die Grundlagen für eine Dokumentation bereits erstellt sind. Sie brauchen bloss noch abgeschrieben, fotografiert oder kopiert zu werden.
- Mit moderner Technik lassen sich Dokumentationen auch auf verschiedene Personen verteilen und am Schluss «mergen» (zusammenfügen).
- Mit Hilfe von Digitalkameras lassen sich heute Ergebnisse aller Art fixieren und weiterverarbeiten.
- Die Frage des Protokolls sollte vor einem Meeting geklärt werden. Damit wird das peinliche Ritual des Augensenkens und das heroische Opfern von Freiwilligen vermieden.

Ein wenig Arbeit bleibt allerdings bei jeder guten Dokumentation einer Sitzung oder eines Workshops. Hier wird die These vertreten, dass die «Faksimilierung» von visualisierten Ergebnissen – früher mit Sofortbildkameras oder anderen Techniken, heute mit Digitalkameras – meist nicht ausreicht: Das Bild wird nur angeschaut – erst eine strukturierte (und vielleicht leicht redigierte) Abschrift wird gelesen. Dies betrifft vor allem Ergebnisse, die in Textform vorliegen – Bilder sollen möglichst im Original wiedergegeben werden (→ S. 31).

Oft gibt es auch Personen, die während einer Veranstaltung auf ihrem Laptop in «real time» einen Protokollversuch unternehmen. Dagegen ist nichts einzuwenden, solange dies die Anwesenden nicht stört. Allerdings kann und sollte sich diese Person nicht sehr aktiv an Diskussion und Arbeit beteiligen.

Noch etwas: Entscheidend ist meistens nicht die Qualität eines Protokolls, sondern die Eindrücke, Überzeugungen und Absichten, welche sich die Teilnehmer/innen an einer Sitzung oder einem Workshop gebildet haben. Und damit sind wir wieder bei einer guten Moderation.

Danke, das war's.



15. Ausgewählte Literatur

Diese Broschüre ist bewusst sehr einfach und kurz gehalten. Wer mehr Informationen wünscht, findet in der folgenden Liste 10 ausgewählte Bücher. Es existieren auch einige Videos zum Thema Moderation sowie viele WWW-Links.

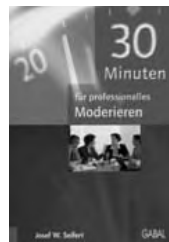


Visualisieren. Präsentieren. Moderieren.

von Josef W. Seifert
Preis: sFr. 29.80, € 15.23
Gebundene Ausgabe
176 Seiten
GABAL, Offenbach
Erscheinungsdatum: 2001
Auflage: 16. unveränd. Aufl.
ISBN 3-930799-00-6

Das Meistverkaufte und Bewährte

- 16. Auflage (!)
- umfassend (Visualisierung, Präsentation und Moderation)
- voller Illustrationen
- alles Wichtige verständlich dargestellt
- Darstellung zahlreicher Methoden
- viele praktische Tipps

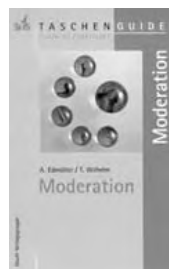


30 Minuten für professionelles Moderieren.

von Josef W. Seifert
Preis: sFr. 9.80, € 5.52
Taschenbuch
80 Seiten
GABAL, Offenbach
Erscheinungsdatum: 2000
ISBN 3-89749-043-9

Das Kürzeste und Billigste

- der «kleine Seifert»
- Taschenformat
- gut strukturiert (mit Hervorhebungen der wichtigsten Passagen)
- viele Grundlagen der Moderation in Kürze
- Darstellung von 10 Techniken und 3 Medien
- einige Illustrationen



Moderation.

(STS-TaschenGuide 21)
von Andreas Edmüller,
Thomas Wilhelm
Preis: sFr. 12.30, € 6.59
Taschenbuch
127 Seiten
STS Verlag
Erscheinungsdatum: 1999
ISBN 3-86027-244-6

Das Günstige und Handliche

- Taschenformat
- praxisnahe Checklisten für alle wichtigen Schritte bei der Moderation
- klar strukturiert (nach den Phasen einer Moderation)
- wenig Illustrationen
- Darstellung von 12 Methoden mit Stärken und Schwächen
- viele Kurzbeispiele



Zielgerichtet moderieren.

Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer.

von Martin Hartmann,
Michael Rieger,
Marketta Luoma
Preis: sFr. 43.90, € 24.54
Gebundene Ausgabe
156 Seiten
Beltz
Erscheinungsdatum: 2001
Auflage: 3., unveränd. Aufl.
ISBN 3-407-36356-7

Das Vornehme und Schöne

- didaktisch und grafisch sorgfältig aufgebaut
- Dialoge zur Erläuterung verschiedener Situationen bei der Moderation
- übersichtlich strukturiert
- viele Fragen, Regeln und Checklisten
- viele Karikaturen und Illustrationen
- Darstellung von 11 Verfahren und Methoden



Gekonnt moderieren.

Teamsitzung, Besprechung und Meeting: zielgerichtet und ergebnisorientiert.

von Martin Hartmann,
Rüdiger Funk, Christian Arnold
Preis: sFr. 26.20, € 14.31
Taschenbuch
144 Seiten
Beltz
Erscheinungsdatum: 2001
Auflage: 2. unveränd. Aufl.
ISBN 3-407-22602-0

Die Populärausgabe vom Vornehmen und Schönen

- eine leicht gekürzte Version von «Zielgerichtet moderieren» (Text und Darstellung weitgehend identisch)
- weniger aufwendig gestaltet, dafür billiger



Moderationstechniken.

Werkzeuge für die Teamarbeit. (Reihe Pocket Power)

von Christian Malorny,
Marc Alexander Langner
Preis: sFr. 18.60, € 10.12
Taschenbuch
127 Seiten
Hanser Fachbuch
Erscheinungsdatum: 1997
ISBN 3-446-19008-2

Das Nüchtere und Kleinste

- starker Akzent bei den rund 35 Aufbereitungs-, Such-, Prognose- und Bewertungstechniken
- im psychologischen Bereich und bei Vorgehensinhalten etwas einfach und kurz
- keine Diskussion von Moderationshilfsmitteln
- dürfte technisch orientierte Leute ansprechen
- viele Illustrationen



Führungsaufgabe Moderation.

Besprechungen. Teams und Projekte kompetent managen.

von Jan Bodo Sperling,
Jacqueline Wasseveld

Preis: sFr. 36.80, € 20.40

Taschenbuch

152 Seiten

Verlag WRS

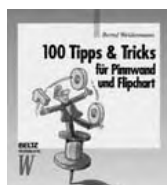
Erscheinungsdatum: 2000

Auflage: 4., durchges. Aufl.

ISBN 3-8092-1424-8

Das Ausführliche und Fundierte

- viele Ausführungen zum Moderationsprozess und zum Vorgehen
- auch grundsätzliche Erwägungen und Bezug auf Literatur
- beim Thema Moderationsmedien etwas knapp
- einige Abbildungen
- für ein Moderationsbuch etwas textlastig



100 Tipps & Tricks für Pinnwand und Flipchart.

(Reihe: Beltz Weiterbildung)

von Bernd Weidenmann

Preis: sFr. 27.80, € 15.23

Broschiert

92 Seiten

Beltz

Erscheinungsdatum: 2000

ISBN 3-407-36364-8

Das Spezielle

- beschränkt sich auf Pin-Wand und Flip Chart
- geht dabei aber auf alle Feinheiten ein (z. B. auch das Abreißen von Flip Charts ...)
- professionell illustriert
- bei einzelnen Tipps etwas sehr speziell



Visualisieren in der Moderation.

Eine praktische Anleitung für Gruppenarbeit und Präsentation.

(Reihe Moderation in der Praxis, Bd. 5)

von Telse Schnelle-Cölln,
Eberhard Schnelle

Preis: sFr. 44.50, € 25.51

Spiralbuch

96 Seiten

Windmühle Vlg., Hbg.

Erscheinungsdatum: 1998

ISBN 3- 922789-50-1

Das Optische

- erläutert fast ausschließlich Visualisierung beim Moderieren (auf Pin-Wand) und «optische» Rhetorik – dies hingegen im Detail
- zahlreiche Farbfotografien der geschilderten Visualisierungsformen und -prinzipien
- manchmal zu «schön» und idealistisch



Das große Workshop-Buch.

(Reihe Beltz Weiterbildung)

von Ulrich Lipp,
Hermann Will

Preis: sFr. 71.–, € 40.90

Pappband

299 Seiten

Beltz

Erscheinungsdatum: 2001

Auflage: 5. erweiterte Aufl.

ISBN 3-407-36375-3

Das Umfangreichste und Teuerste

- sehr umfangreich, aber so gut strukturiert, dass es sich zum Schmökern eignet
- umfasst alle wichtigen Aspekte von Workshops (inklusive Visualisierung)
- geht speziell auf Workshoparten und Ablaufprinzipien ein
- zahlreiche Illustrationen und Fotos
- viele (reale) Praxisbeispiele