



Moderationstechniken in der Vereinsarbeit

Sarah Armbruster

Impressum © 2021

Herausgeber:

MIGRApolis *House of Resources* Bonn
c/o Bonner Institut für Migrationsforschung
und Interkulturelles Lernen (BIM) e.V.
Brüdergasse 16-18, 53111 Bonn



Tel: 0228 - 929 77 603
Mobil: 01520 - 864 38 04
hor-bonn@bimev.de
www.hor-bonn.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Projektleitung:

Dr. Philip Gondecki-Safari



BIM e.V. unterstützt die
Initiative kulturelle Integration

Layout:

René-Marius Westfeling

Bildnachweis:

Lizenziert nach CC0-Pexels-Lizenz, BAMF, Nennungspflichtige Autoren gekennzeichnet

Inhalt

Die einzelnen Beiträge geben die Ansichten der jeweiligen Autor*innen und Verfasser*innen und nicht notwendigerweise die Meinungen des BIM e.V. oder der Förderer wieder.

E-Publikation

Digitale Fassung der Broschüre zum kostenlosen Download auf: www.hor-bonn.de

Förderung

Nicht-kommerzielle Publikation, gedruckt mit Mitteln des HoR BN,
gefördert durch das Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI)
über das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF)

Einleitung: Moderation in der Vereinsarbeit

In Vereinen sind eine gute Gesprächsführung und das gemeinsame Kommunizieren eine wichtige Grundlage für das Gelingen von Projekten, Organisationsabläufen und Veranstaltungen. Menschen, die sich aktiv am Vereinsleben beteiligen, übernehmen dabei verschiedenste Rollen und Positionen. Eine versierte und gut abgestimmte Moderation kann an dieser Stelle sinnvoll sein, denn sie „unterstützt zielgerichtet die Kommunikation von Menschen in Gruppen“ (Lubienetzki & Schüler-Lubienetzki 2020: 7).

Im Folgenden werden die Rolle von Moderato*innen sowie Methoden und Techniken der Moderation näher erläutert. Dabei liegt ein Fokus auf der Moderation von Team-Prozessen in Organisationen und Vereinen, aber auch auf der Moderation von Veranstaltungen.

Dieser Leitfaden soll eine Art Basiswissen für Moderationstechniken und einen Einstieg in die Thematik bieten, ohne tiefer gehendes Vorwissen oder allzu breite Ressourcen vorauszusetzen. Ziel soll sein, ehrenamtlich Tätige oder Neueinsteiger*innen mit hilfreichen und wichtigen Methoden zur gemeinsamen Vereinsarbeit vertraut zu machen.



Übersicht

Was ist Moderation?	5
Der/die Moderator*in	7
• Rolle und Aufgaben des/r Moderator*in	
• Interkulturelle Kommunikation	
Moderationstechniken	10
• Workshops und Fortbildungen	
• Besucherveranstaltungen	
Durchführung einer Moderation bei Veranstaltungen	13
• Vorbereitung und Organisation	
• Schwierige Situationen vorbereiten	
• Einstieg in die Moderation	
• Bearbeitung des Themas	
• Abschlussphase und Ende der Moderation	

Was ist Moderation?

Die meisten Menschen kennen Moderator*innen wahrscheinlich aus dem Fernsehen oder Radio und verknüpfen damit die Vorstellung einer Art von Gastgeber*in oder Sprecher*in.

Moderation als gesprächsführende Funktion ist jedoch auch im Arbeitsleben, vor allem in Vereinen und Unternehmen, von großer Wichtigkeit. Sobald Menschen im Team arbeiten, ist eine Form von Moderation sinnvoll. Es geht nicht nur darum, die Arbeitsprozesse zu koordinieren, sondern auch den Austausch zwischen den Teilnehmenden zu organisieren:

„Bei der Moderation handelt es sich [...] um eine Methode, mit der Arbeitsgruppen unterstützt werden können, ein Thema, ein Problem oder eine Aufgabe,

- auf die Inhalte konzentriert, zielgerichtet und effizient,
- Eigenverantwortlich,
- im Umgang miteinander zufriedenstellend und möglichst störungsfrei,
- sowie an der Umsetzung in die alltägliche Praxis orientiert zu bearbeiten.“
(Hartmann et al. 1999: 16)



Mittlerweile ist kollaborative Entscheidungsarbeit im Team für viele Unternehmen und Vereine zum Standard geworden. Das klassische „hierarchische“ Modell, in der eine Person alle Aufgaben von oben delegiert, funktioniert in der modernen Arbeitswelt oft nicht mehr.

Komplexe Projekte mit vielen verschiedenen Bereichen und Tätigkeiten müssen aufgeteilt und immer wieder besprochen werden. Hier wird Moderation besonders wichtig: Es geht vor allem darum, im Team gemeinsam Arbeitsabläufe zu gestalten und Ziele zu erreichen: Die Gruppe selbst organisiert die anfallenden Aufgaben und Abläufe anstatt eines/einer allein und umfänglich entscheidungstragenden Vorgesetzten.

So bildet die Moderation einen starken Kontrast zu klassischen Führungsstilen, in denen es meist nur eine/n Entscheidungsträger*in gibt (Groß 2018: 1-2). Jedes Mitglied im Team wird geschätzt und trägt zu dem Ergebnis bei: Aus einem individuellen – vielleicht unnötig kompetitiven – Nebeneinander wird ein Miteinander.

Natürlich sollte je nach Aufgabe und Projekt entschieden werden, ob eine Arbeit im Team sinnvoll ist:

„Gibt es Herausforderungen oder Aufgaben, die gemeinsam geklärt werden müssen? Sind die Themen beispielsweise komplex vernetzt und erfordern Teamwork? Gibt es bei der Lösung einen freien Gestaltungsspielraum für die Gruppe?“ (Kanitz 2020: 16)

Wenn diese Bedingungen zutreffen bietet gute Moderation einigen erheblichen Mehrwert, wie bspw. die Effizienz und Zeitersparnis durch die Arbeit im Team, die Möglichkeit der Partizipation für alle Mitarbeitenden und transparente Arbeitsprozesse, in denen Entscheidungen gemeinsam erarbeitet, abgestimmt und getroffen werden.

Zudem sollten je nach Ausgangslage und Zielerreichung unterschiedliche Moderationsarten berücksichtigt werden:

„Sollen in einer Besprechungsmoderation Meetings effizienter und transparenter gestaltet werden? Gibt es einen Workshop, der professionell begleitet werden soll, damit die Teilnehmenden sich vollkommen auf den Inhalt fokussieren können? Gibt es Tagungen, Konferenzen oder andere Veranstaltungen, in denen informativ und unterhaltsam durch das Programm geleitet werden soll?“ (Ebd.)



In anderen Fällen ist Moderation kein geeigneter Ansatz, z.B.

- wenn eine sofortige Lösung in einer Notlage erforderlich ist;
- wenn Entscheidungen bezüglich eines Projekts bereits getroffen wurden und wenig Handlungsspielräume bestehen;
- wenn eine Aufgabe sehr wenig komplex ist und nicht die Mitarbeit von mehreren Personen erfordert. (Kanitz 2020: 17)

Der/die Moderator*in

Der/Die Moderator*in hat eine besondere Rolle im Team und trägt viel Verantwortung für eine harmonische gemeinsame Arbeit. Er oder sie unterstützt dabei eine zielführende und produktive Arbeit.

Dabei steht der/die Moderator*in nicht über den anderen, sondern koordiniert vor allem Prozesse und Arbeitsabläufe in gemeinsamer Erarbeitung mit dem Team. Damit ist nicht nur die Zielerreichung wichtig, sondern auch die gute Kommunikation und Zusammenarbeit in der Gruppe, die dementsprechend moderiert werden soll (Groß 2018: 9).



Rolle und Aufgaben des/r Moderator*in

Voraussetzung für gutes Teamwork ist eine gute Kommunikation des/der Moderator*in mit der Gruppe. Gleichzeitig unterstützt der/die Moderator*in auch die Kommunikation zwischen den einzelnen Teammitgliedern. Doch warum ist das wichtig?

Vor allem in kleineren Vereinen pflegen Hauptamtliche untereinander, aber auch mit Ehrenamtlichen, oft einen freundschaftlichen oder privaten Umgang. Dies kann zu einer angenehmen Arbeitsatmosphäre beitragen, birgt jedoch auch ein Risiko für Konflikte. Zum Beispiel verfallen gerade Teams, die sich gut kennen, schnell in eine konfliktscheue Passivität, was zu einer wenig effizienten Arbeitsweise führen kann. Eine strukturierte Moderation kann dies verhindern indem sie einen klaren Rahmen für die Arbeit in Teams setzt und betreut (Groß 2018: 10).

Grundlegend ist hierbei, die Ressourcen und Fähigkeiten aller Beteiligten zu erkennen und entsprechend ihrer Kapazitäten einzubinden. Daneben sollte jederzeit ein respektvoller und wertschätzender Umgang innerhalb des Teams gefördert werden.

Die Kunst einer Moderation besteht vor allem darin, eine neutrale Position einzunehmen und diese zu wahren. Das bedeutet keineswegs, dass der/die Moderator*in auf die eigene Meinung verzichten müsste – gerade in dieser Rolle ist eine solche von starker Relevanz. Daher befinden sich hier viele in einer Art „Doppelrolle“ (Kanitz 2020: 23).

Was sollte bei einer Moderation grundlegend beachtet werden?

- Eigene Interessen und Ziele einordnen:

Wie bereits erwähnt, hat selbstverständlich auch die Moderatorin/der Moderator eine eigene Meinung und ist oft direkt am Projekt beteiligt. Jedoch sollte diese nicht vorangestellt werden, sondern gleichberechtigt zu den übrigen eingebracht werden. Die unterschiedlichen Haltungen und Meinungen im Team sollten grundsätzlich Beachtung finden und konstruktiv diskutiert und zusammengeführt werden.

- Parteilichkeit vermeiden:

Es sollte keine Partei für eine Person oder einen Gruppenteil ergriffen werden. Hier geht es darum, sich möglichst neutral gegenüber allen Meinungen und Personen zu verhalten. Genauso sollten schweigsamere Personen nicht übergangen, sondern zur Beteiligung angeregt werden.

- Persönliche Streitigkeiten zurückstellen:

Persönliche Streitigkeiten sollten keinesfalls im Team ausgetragen werden! Bestenfalls werden sie schon vorher geklärt oder zumindest benannt um sie für die Zusammenarbeit beiseite lassen zu können.

- Gesprächsleitung behalten:

Der/die Moderator*in wird vor einem Gespräch festgelegt. Das muss nicht bedeuten, dass die gleiche Person auch alle zukünftigen Gruppenprozesse moderiert. In Absprache mit dem Team können jeweils neue Moderator*innen ernannt werden. Es sollte jedoch darauf geachtet werden, dass während eines Gespräches die Gesprächsleitung nicht wechselt. Dies kann zu sonst einem unstrukturierten Arbeitsablauf und Rollenkonflikten führen. Die Rolle des/der Moderator*in sollte ernst genommen werden.

- Regelverletzungen beobachten und benennen:

Alle Beteiligten sollten sich gegenseitig respektieren, tolerieren, ausreden lassen und höflich bleiben. Der/die Moderator*in sollte die Einhaltung der Regeln stets überprüfen und bei Verstößen die jeweilige Person darauf aufmerksam machen. Die Regeln sollten selbstverständlich auch von den Moderierenden selbst beachtet werden!



Interkulturelle Kommunikation

Wenn Menschen mit verschiedenen Sozialisierungshintergründen oder Herkunftsorten in Arbeitsteams oder auf Veranstaltungen aufeinandertreffen, können gerade im Gespräch Missverständnisse entstehen. Eine Moderation kann an dieser Stelle ein hilfreiches Instrument sein, um Konflikten zu entgehen und kultursensibel miteinander zu kommunizieren.

Voraussetzung hierfür ist, dass der/die Moderator*in selbst ein Verständnis für Interkulturalität besitzt.

„Der Aufbau Interkultureller Kompetenz erfolgt in erster Linie über die Beschäftigung mit der eigenen Kultur. Deren Kenntnis ist die Voraussetzung dafür, interkulturelle Erfahrungen überhaupt sinnvoll einordnen zu können.“ (Witzenleiter 2020: 4)



Zudem ist es wichtig, sich klar zu machen, dass es unterschiedliche Wertauffassungen und Kommunikationsstile geben kann, die unseren eigenen eventuell widersprechen. In einem stetigen Prozess sollten persönliche Stereotype, Vorurteile und Wertvorstellungen reflektiert und hinterfragt werden, um für mögliche Grenzen anderer empathisch zu sein. So können emotionale Reaktionen eingedämmt und dem Gegenüber klar kommuniziert werden, dass man zwar nicht der gleichen Meinung ist, sich aber trotzdem auf Augenhöhe befindet. (Vgl. Deutscher Caritasverband 2016: 6).

Differenzen oder unterschiedliche Meinungen sollten Moderator*innen zunächst wertschätzend und anerkennend begegnen und eigene Bewertungen außer Acht lassen.

Um Prozesse in interkulturelle Teams oder Veranstaltungen bestmöglich zu moderieren, bieten sich interkulturelle Trainings oder Sensibilisierungsworkshops zur Fortbildung an.

Moderationstechniken

Je nach Art der Veranstaltung kommen verschiedene Methoden in Frage die Moderation zu leiten und durchzuführen. Hierbei sind zunächst die konkrete Zielsetzung und die Gruppenzusammensetzung zu beachten. Handelt es sich beispielsweise um eine große Veranstaltung, macht eine Vorstellungsrunde keinen Sinn – während diese in kleineren Gruppen zum Einstieg sehr nützlich sein kann. Für die Wahl der richtigen Methode ist zunächst die Zielsetzung nochmals genauer zu betrachten:

„Was sollen die Teilnehmenden am Ende der Moderation gelernt haben? Sollen Informationen nur gesammelt oder auch bearbeitet werden, bzw. Lösungsvorschläge und Ideen entwickelt werden? Können von der Gruppe konkrete Entscheidungen gefällt werden?“ (Kanitz 2020: 44)

Die Beantwortung solcher Fragen ist wichtig, um grundlegend festzulegen, welchen Entscheidungsspielraum die Gruppe hat und in welcher Form die Moderation gestaltet werden soll. Im Folgenden werden einzelne Techniken kurz vorgestellt.



Workshops und Fortbildungen

Bei Workshops, Schulungen und Fortbildungen ist der Teilnehmendenkreis klar begrenzt und die Gruppendynamik ist von enormer Wichtigkeit für die Zielerreichung. Daher ist es wichtig, dass die Gruppe gut miteinander zurechtkommt und im Verlauf aufeinander einstellen kann. Lerninhalte können auf unterschiedlichen Wegen vermittelt werden. Dabei hat sich eine Verknüpfung von *passiven* und *aktiven* Methoden oft als förderlich erwiesen (Quilling und Nicolini 2009: 67):

A) *Passiv* bedeutet, dass die Teilnehmenden zuhören und Wissen von dem/der Leiter*in vorgetragen wird. Dies kann mit Hilfe von Präsentationen und anderen Medien visualisiert werden. Die passive Methode ist nützlich, um einen Einstieg in ein neues Thema zu geben, komplexe Thematiken aufzulösen oder rein informative Inhalte zu vermitteln.

B) Die *aktive* Mitarbeit der Teilnehmenden ist dann förderlich, wenn ein Thema intensiver behandelt, eigene Standpunkte der Teilnehmenden eingebracht oder Inhalte erarbeitet werden sollen. Der Lerntransfer findet bei der aktiven Mitarbeit zwischen den Teilnehmenden statt. Arbeitsaufträge sollten hierfür vorab deutlich erläutert und mit Hilfe von Materialien wie Arbeitsblättern oder Plakaten durchgeführt werden.

Aufgabe des/der Moderator*in ist es, Impulse zu geben, anzuleiten oder die Ergebnisse zusammenzufassen. Im Folgenden einige der geläufigsten Formen aktiver Mitarbeit:

- Gruppenarbeit:

Hier kann in Kleingruppen ein Thema aus verschiedenen Perspektiven erarbeitet werden. Beispielsweise sammeln die Teilnehmenden in einer Mind-Map Ideen, erstellen Plakate, Karteikarten für die Pinnwand oder tabellarische Übersichten auf einem Flipchart (Edmüller und Wilhelm 2015: 69 ff.). Die Ergebnisse werden anschließend gruppenweise vorgetragen. Hierfür sollte eine konkrete Zeitangabe vorgegeben werden (ca. 5-10 Minuten), um den Arbeitsfluss beibehalten zu können (Klein 2010: 94 ff.).

- Plan-/Rollenspiele:

Bei solchen Übungen sollen sich Teilnehmende in verschiedene Rollen versetzen oder unterschiedliche Positionen einnehmen, um z.B. gegensätzliche Perspektiven zu einem Thema darzustellen oder soziale Verhaltensweisen einzuüben (Gesprächsführung, Konfliktlösung, Mediation etc.). Diese Methode eignet sich auch, um Selbstwahrnehmung und Reflexion zu fördern.

- Arbeitsblätter:

Auch einzeln können Teilnehmende zunächst ein Thema bearbeiten um sich z.B. gezielter mit der eigenen Meinung und Wahrnehmung auseinandersetzen. Dies ist sinnvoll, wenn persönliche Lebensbereiche angesprochen werden, so dass jede Person für sich entscheiden kann, was sie einbringen möchte.

Bei all diesen Methoden ist es die Aufgabe der Moderation, die Zielerreichung und das Zeitmanagement im Blick zu behalten, Diskussionen zu leiten, eine produktive Balance zwischen den Teilnehmenden herzustellen und für eine gute Arbeitsatmosphäre zu sorgen.

Entsprechend wohlplatzierte Fragen können dabei sehr nützlich sein: Dies können *offene Fragen* („Wie sollen wir weiter verfahren?“) sein, *Alternativfragen* (Eine unterscheidbare Perspektive zeigen oder die Teilnehmenden auf die Auswahl von Möglichkeiten hinweisen) oder *Gegenfragen* (Zum kritischen Nachdenken bisheriger Erkenntnisse anregen).

Zudem sollte die stete Visualisierung des Arbeitsprozesses durch Flipcharts, Whiteboards oder andere Medien erfolgen, um erzielte Ergebnisse festzuhalten und die Inhalte anschaulich zu vermitteln (Quilling und Nicolini 2009: 84 ff.).

Neben der inhaltlichen Leitung ist es auch wichtig, allgemeinere Fragen im Blick zu behalten. Hierbei kommt es darauf an, wie Individuen sich in die Gruppe einbringen, wie die Gruppe sich verhält und wie die Organisation funktioniert. „Was kann jede*r Einzelne beitragen? Was müssen wir in der Gruppe klären? Welche Strukturen und Prozesse müssen wir in der Organisation anstoßen?“ (Groß 2018: 71)

Insgesamt ist in solchen Vorgängen also immer wieder die Reflexion von allen Beteiligten bezüglich sich selbst und als Gruppe gefordert. Diese Aspekte sollten bei den Arbeitsprozessen für die jeweilige Veranstaltung beachtet werden, aber ebenso auch im Kontext langfristiger Perspektiven einer gesamten Organisationsstruktur.

Besucherveranstaltungen

Bei größeren Veranstaltungen oder Konferenzen gestaltet sich Moderation etwas anders. Je nach Art und Größe geht es hierbei meistens darum, Diskussionen zu leiten, eine harmonische Grundlage zu schaffen, Themen zielführend zu steuern und eventuell das Plenum mit einzubeziehen. Wie die Diskussion geleitet wird, kann große Auswirkungen auf die Beteiligung und Zielsetzung haben (Groß 2018: 74 ff.). Hier können grundlegend zweierlei Prinzipien unterschieden werden:

A) In einer *Sternmoderation* steht der/die Moderator*in oft im Zentrum und hat eine sehr aktive Rolle. Er/sie gibt an, wer reden darf, fasst Redebeiträge in eigenen Worten zusammen, stellt gezielte Fragen und leitet durch den gesamten Prozess.

B) In einer *Ringmoderation* wird die aktive Beteiligung der Teilnehmenden gefördert. Die Diskussion zwischen ihnen und auch dem Plenum steht im Mittelpunkt. Der/die Moderator*in gibt zeitweise neue Impulse oder leitet nur die Weitergabe von Redebeiträgen. Der gesamte Prozess ist sehr offen gestaltet und wenig hierarchisch. Meistens werden auch hier Formen kombiniert, da weder eine rein zentralisierte, noch eine völlig offene Veranstaltung immer zielführend sind. So bietet die Sternmoderation den Vorteil, Inhalte verständlich zu vermitteln und Komplexität zu reduzieren, während die Ringmoderation den Austauschprozess und kreatives Denken fördert. Wichtig bei beiden Moderationsarten ist immer die Begrenzung von Redeanteilen der einzelnen Teilnehmenden, damit alle zu Wort kommen. Thematisch wird in Moderationen zwischen gegensätzlichen Positionen und Perspektiven vermittelt:

„Wie können die einzelnen Redebeiträge gruppiert werden? Welche Aspekte werden immer wieder aufgegriffen? Welche Gemeinsamkeiten können benannt werden? Wie können Unterschiede auf gemeinsamer Ebene diskutiert werden?“ (Groß 2018: 69)



Durchführung einer Moderation bei Veranstaltungen

Vorbereitung und Organisation

Bevor mit der konkreten Vorbereitung der Veranstaltung begonnen werden kann, sollten zwischen dem Verein und der/dem Moderator*in (bei internen Projekten zwischen den Verantwortlichen) einige Punkte abgesprochen werden:

Es sollte zunächst festgehalten werden, welche *Gruppenzusammensetzung* geplant ist und was die *Ziele der Moderation* sein sollen, sowie welchen zeitlichen Umfang die Veranstaltung hat und welche Techniken geeignet sein könnten.

Wichtig ist es auch, sich im Vorfeld mit den *Räumlichkeiten* vertraut zu machen und folgenden Fragen nachzugehen:

- *Welche Größe hat der Raum?*
- *Kann man dort ungestört arbeiten?*
- *Welche technische Ausstattung wird gebraucht und ist vor Ort verfügbar?*
- *Wer bereitet die Räumlichkeiten vor und reinigt sie danach?...*

Je nach Länge der Moderation ist es sinnvoll für *Verpflegung* zu sorgen und genügend Pausen einzuplanen:

- *Werden komplette Verpflegung, Getränke und Snacks gestellt?*
- *Wie verläuft die Abrechnung?*
- *Gibt es Ausweichmöglichkeiten in andere Räume für evtl. Kleingruppen?...*

Vor Ort sollte die/der Moderator*in rechtzeitig eintreffen und gegebenenfalls die Bestuhlung und *Tischordnung* anpassen.

Technische Medien, Flipcharts oder Whiteboards sollten gut vorbereitet werden, genauso wie andere Arbeitsmaterialien für die Teilnehmenden. Ein *Moderationskoffer* ist hilfreich, um alle benötigten Hilfsmaterialien wie Stifte, Karteikarten, Magneten etc. zu sammeln.

Inhaltlich erfolgt die Vorbereitung je nach Moderation durch die konkrete Auswahl der *Arbeitsmaterialien*, ggf. einer Power-Point-Präsentation, Flipcharts oder anderen Visualisierungen.

Wichtig ist dabei auch, die *Sprache* und die Aufgaben den Teilnehmenden und dem Thema anzupassen. Wenn es sich um eine Expert*innenrunde handelt, gestalten sich die Inhalte anders als bei einer Einführung in ein unbekanntes Thema.

Schwierige Situationen einkreisen

Nur weil ein/e Moderator*in anwesend ist, bedeutet dies nicht, dass alles unproblematisch verläuft. Es kann nicht jeder Schritt durchgeplant werden, weshalb oft spontan auf aktuelle Gegebenheiten reagiert werden muss.

Es kann beispielsweise vorkommen, dass die Gruppe dem/der fremden Moderator*in mit Skepsis begegnet und die gewählten Methoden unpassend findet. Hier ist es wichtig, diese Skepsis anzunehmen und nicht von allen Teilnehmenden gemocht werden zu wollen – *die Moderation soll dem Thema und den Abläufen dienen!*

Ablehnungsverhalten in der Gruppe gegenüber der Moderation sollte nach Möglichkeit nicht persönlich genommen werden, und bestenfalls in den Prozess konstruktiv einbezogen werden.

Ein weiteres Problem entsteht, wenn sich Teilnehmende nicht einbringen oder generell keine Zielerreichung in Aussicht steht. Dies kann viel Frustration auf beiden Seiten hervorrufen und die Motivation und den Veranstaltungsverlauf komplett hemmen.

Daher stellt es eine der wichtigsten Aufgaben einer Moderation dar sich bereits im Vorfeld eingehend damit zu beschäftigen, was es für Konfliktpotentiale geben könnte. Idealerweise lassen sich für solche Situationen Lösungsvorschläge vorbereiten und konstruktiv die Möglichkeiten einkreisen, eine Gruppe wieder auf das Ziel auszurichten.

Einstieg in die Moderation

Ein guter Einstieg in die Moderation bietet den Teilnehmenden eine vertraute Atmosphäre, Transparenz der Planung und Orientierung bezüglich des Themas und der Zielsetzung.

Für den Anfang kann eine Vorstellungsrunde angesetzt werden, in der beispielsweise jede Person eine vorbereitete Frage beantworten soll. Hier kommt jede*r zu Wort und kann so viel erzählen, wie er oder sie möchte. Der/die Moderator*in kann hiermit beginnen, um sich auch als offen und nahbar zu präsentieren. Das lockert die Atmosphäre.

Wenn der Fokus auf einem vertieften Kennenlernen liegt, können die Fragen ausgeweitet werden. Eine Vorstellungsrunde kann z.B. in wechselnden Paar-Interviews durchgeführt werden, so dass alle Gruppenmitglieder zumindest am Anfang einmal miteinander kommuniziert haben. Im Anschluss können sich Paare jeweils dem Plenum gegenseitig kurz und kompakt vorstellen.

Eine weitere Möglichkeit ist, die Erwartung der Teilnehmenden zu Beginn abzufragen: Auf Karteikarten können Teilnehmende ihre Erwartungen aufschreiben und an eine Pinnwand heften. Damit wird eine Übersicht gegeben und der/die Seminarleiter*in kann auf mögliche Punkte vereinzelt eingehen.

Hierbei kann auch in Kategorien unterschieden werden (z.B. Arbeitsatmosphäre, Methoden der Gruppenarbeit, Inhalte etc.) (Quilling und Nicolini 2009,; 29 ff.). Das signalisiert auch, dass die Gruppe aktiv eingebunden wird und steigert die Motivation für den Arbeitsprozess.

„Was möchten Sie hier lernen, erfahren oder diskutieren? Was können und wollen Sie selbst zum Gelingen der Veranstaltung beitragen? Was wünschen Sie sich von den anderen Teilnehmenden, den Referenten, der Moderatorin? Was ist aus Ihrer Sicht wichtig, um ...? Welche Themen/Fragen sind für Sie besonders wichtig/bedeutend/dringlich und sollten aus Ihrer Sicht hier Raum finden?“ (Kanitz 2020: 75)

Es kann sinnvoll sein, zu Beginn eines Arbeitsprozesses Regeln zur Kommunikation festzulegen. Diese können von der Gruppe gemeinsam erarbeitet und von der/dem Moderator*in gegebenenfalls vervollständigt werden. Vermeintlich selbstverständliche Verhaltensregeln können bei Bedarf ebenfalls noch einmal ins Gedächtnis gerufen werden. Hierbei ist es wichtig, diese auf Augenhöhe zu vermitteln. Generell sollten natürlich jeder/jedem Teilnehmer*in Respekt entgegengebracht und vorschnelle Bewertungen ausgeschlossen werden. Dennoch kann es vorkommen, dass eine Person frühzeitig als störend ausgemacht werden kann, da sie beispielsweise sehr laut ist, sich übermäßig einmischt oder mit ständigen Zwischenfragen den Arbeitsprozess durcheinanderbringt. Auch hier können Verweise auf grundlegende Kommunikationsregeln helfen, bis hin dazu das bisweilen sicherheitshalber oder im klaren Einzelfall daran erinnert werden sollte, dass die Gruppenarbeit und die konstruktive Lösung im Vordergrund zu halten seien.

Im Anschluss wird in das Thema konkret eingeführt. Auch hier kann die Gruppe miteinbezogen werden, indem Schwerpunkte zusammen aufgelistet werden. Dabei ist es wichtig, eine übersichtliche Struktur beizubehalten und die Inhalte nach Bedeutung zu gewichten: Wie wichtig ist das Thema für die Gruppe/ den Verein? Wie dringend sollte es bearbeitet werden? Welcher Vorschlag ist kreativ und originell? Wie umsetzbar ist der Vorschlag? (Vgl. Kanitz 2020: 87)

Bearbeitung des Themas

Je nach Form der Veranstaltung gibt es verschiedene Wege ein Thema zu bearbeiten. Wichtig ist es generell, zielorientiert zu arbeiten und verschiedene Perspektiven zu einem Thema aufzugreifen. Zielgerichtete Fragen sollten immer wieder die Gruppe aktivieren:

„Was spricht dafür? Was dagegen? Wo sehen Sie Vorteile? Wo könnte es zu Problemen kommen? Wenn Sie frei entscheiden könnten: Was würden Sie beibehalten? Was würden Sie ändern? Was an dieser Lösung finden Sie attraktiv? Was könnte schwierig werden?“ (Kanitz 2020: 93)

(Zwischen-)Ziele sowie weitere Maßnahmen, Arbeitsschritte, Rollen und ein Zeitplan sollten für die weitere Planung schriftlich festgehalten werden. Dies kann in Form eines Maßnahmenplans in einer Excel-Tabelle geschehen, falls nicht schon andere Organisations-Tools im Verein angewendet werden.

Abschlussphase und Ende der Moderation

Für die Teilnehmenden kann es hilfreich sein, nochmals in Kleingruppen die erreichten Ergebnisse zu diskutieren. Solche Gruppen können thematisch unterteilt werden, um auch Zwischenschritte zu erfassen. An dieser Stelle können überdies offen gebliebene Fragen geklärt werden. Im Anschluss kann eine kurze Präsentation erfolgen und eine Diskussion unter allen Teilnehmenden eröffnet werden.

Der Abschluss der Moderation kann mit einer entsprechenden Auswertungs- oder Reflexionsmethode erfolgen. Mögliche Fragestellungen sollten in die folgende Richtung aufgenommen werden:

„Was von dem, was ich hier erlebt/ erfahren habe, hat mich überrascht/ beeindruckt/ inspiriert/ weitergebracht? Was hat mich ggf. irritiert/ gestört/ gelangweilt? Welche Themen/Aktivitäten könnte ich mir für ein nächstes Treffen als interessant vorstellen?“ (Kanitz 2020: 119)

Solche Fragen (und deren Antworten) können auch auf einer Flipchart visualisiert und damit besser festgehalten und referenziert werden.

Je nach Art der Veranstaltung kann auch ein anonymer Feedbackbogen sinnvoll sein, um eher organisatorische, grundsätzliche und strukturorientierte Informationen zu sammeln und zur gelungenen Selbsteinschätzung für zukünftige Veranstaltungen zu nutzen.

Mit abschließenden Grußworten und Zusammenfassung kann dann die Veranstaltung formell und klar für beendet erklärt werden.

Die Moderation sollte im Nachgang einer Veranstaltung im Team unbedingt gesondert reflektiert werden, weniger in Hinsicht auf den persönlichen Stil von Moderator*innen, als vielmehr auf geeignete Methoden zur Förderung und Bündelung von Teamarbeit.



Quellenverzeichnis und weiterführende Literatur

Deutscher Caritasverband. 2016. *Leitfaden zum Training „Interkulturelle Kommunikation“*.

Edmüller, Andreas, und Thomas Wilhelm. 2015. *Moderation*. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

Groß, Stefan. 2018. *Moderationskompetenzen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Hartmann, M., M. Rieger und M. Luoma. 1999. *Zielgerichtet moderieren. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer*. Weinheim Basel: Beltz Verlag.

Kanitz, Anja von. 2020. *Crashkurs Professionell Moderieren*. 3. Aufl. Freiburg: Haufe-Lexware.

Klein, Zamyat M. 2010. *Kreative Seminarmethoden. 100 kreative Methoden für erfolgreiche Seminare*. Offenbach: Gabal Verlag GmbH.

Lubienetzki, Ulf, und Heidrun Schüler-Lubienetzki. 2020. *Sag mal: Wo geht's lang und wie kommen wir dahin?* Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

momentum. Moderation - worauf geachtet werden sollte. <https://rhetorik-online.de/moderation/> (Zugegriffen: 10. November 2020).

Quilling, Eike, und Hans J. Nicolini. 2009. *Erfolgreiche Seminargestaltung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Witzenleiter, Holger, und Stefan Luppold. 2020. *Quick Guide Interkulturelle Kompetenz*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.





Gefördert durch



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages