

„Moderation von Workshops“

Leitfaden zur Planung und Durchführung

Die Moderation umfasst mehr als nur die Leitung des Workshops. Das folgende schrittweise Vorgehen hat sich in der Praxis bewährt:

1. Vorbereitung des Workshops und der Moderation

1a. Ziele festlegen

Zur Vorbereitung gehört zunächst die genaue Klärung und Definition der Ziele des Workshops. Wird die Moderation durch eine außen stehende Person wahrgenommen, sind die Themenstellung und die Art des Ergebnisses mit dem Auftraggeber zu klären und entsprechend zu formulieren. Zu beachten ist an dieser Stelle, dass das Ergebnis durch die moderierende Person auch tatsächlich erreichbar sein muss. So ist zum Beispiel der Auftrag "Optimierung des Beschaffungsprozesses" kein ausführbarer Moderationsauftrag, allenfalls kann eine "Sammlung von Vorschlägen zur Optimierung des Beschaffungsprozesses" stattfinden.

1b. Dramaturgie erarbeiten

Nachdem die Zielstellung und damit der Moderationsauftrag geklärt wurden, erarbeitet die moderierende Person die Dramaturgie. Sie gestaltet also den Ablauf des Workshops und der Moderation in allen Einzelheiten. Die Dramaturgie einer Moderation

umfasst speziell die Einstiegsfrage oder -these und alle Folgefragen, mit denen die Moderation die Gruppe zum gewünschten Ergebnis führen soll.

1c. Auswahl des Teilnehmerkreises

Die teilnehmenden Personen werden in Abhängigkeit zum Workshopziel ausgewählt. Ist das Ziel eines Workshops das Herbeiführen einer Entscheidung, müssen die teilnehmenden Personen entscheidungsbefugt sein. Steht hingegen eine Fachdiskussion oder eine Ideensammlung (Brainstorming) im Vordergrund, sind Fachkompetenz und verschiedene Blickwinkel gefragt. Die Zahl der Beteiligten sollte zwischen drei und 15 Personen liegen, wobei die Moderation umso wichtiger wird, je größer die Teilnehmerzahl ist.

Dem ausgewählten Teilnehmerkreis ist rechtzeitig eine Einladung zuzusenden, aus der

- Anlass,
- Ziel,
- Termin,
- Dauer und
- Veranstaltungsort des Workshops

ersichtlich werden. Sind mehrere Themen zu bearbeiten, empfiehlt sich eine Agenda.

Vor Beginn des Workshops sollte die moderierende Person sich über den Teilnehmerkreis informieren und

überlegen, welche Erwartungen, Vorbehalte oder Erfahrungen dieser mit in den Workshop bringen könnte. Diese Vorüberlegungen können unangenehme Überraschungen verhindern und möglicherweise einen wertvollen Beitrag zur Diskussion leisten.

1d. Ort und Arbeitsmittel bestimmen

Der Veranstaltungsort muss gut erreichbar sein, da es sonst zu unerwünschten Absagen kommen kann. Für die erfolgreiche und kreative Zusammenarbeit sollte eine möglichst angenehme und störungsfreie Arbeitsatmosphäre geschaffen werden, die bereits mit der Auswahl eines entsprechenden Raumes beginnt. Dieser sollte freundlich, hell und wohl klimatisiert sein und genügend Platz für die entsprechende Teilnehmerzahl bieten. Die Sitzordnung sollte so gewählt werden, dass die Anwesenden ungehindert Blickkontakt aufnehmen können. Sind sie untereinander nicht bekannt, können Namensschilder und/oder eine gegenseitige Vorstellung hilfreich für die Kommunikation sein.

Zu den Hilfsmitteln für einen Workshop gehören: Pinnwand, Flipchart, Moderationspapier, Stifte, Moderationskarten, Nadeln, PC und Beamer, Leinwände und sonstige Medien. Diese sollten in ausreichendem Umfang vorhanden sein, so dass es

während des Workshops nicht zu Unterbrechungen kommen muss.

2. Durchführung

Um die Ziele des Workshops zu erreichen ist es notwendig, eine offene Arbeitsatmosphäre zu schaffen, die durch die Einhaltung einer geordneten und fairen Arbeitsweise geprägt ist.

Hierfür sollten Verhaltensregeln vereinbart werden, die allen Beteiligten bekannt sind und deren Einhaltung von der moderierenden Person gewährleistet wird.

Die Durchführung des Workshops und die Moderation bestehen aus drei aufeinander folgenden Phasen:

2a. Einführung

Die Einführung ist eine erfolgskritische Phase für die Gruppenarbeit, da an dieser Stelle die Basis für die Arbeitsatmosphäre geschaffen wird. Folgender Ablauf ist denkbar: Vorstellung der moderierenden Person,

- Vorstellung der teilnehmenden Personen,
- Erläuterung des Themas oder der Problemstellung,
- Vorstellung des Ablaufs (eventuell gemeinsamer Beschluss einer Tagesordnung inklusive Pausenzeiten) und der Hilfsmittel.

Die Einführungsphase sollte entsprechend ihrer Bedeutung ausreichend Zeit einnehmen. Eine zu frühe Überführung in die sachliche Diskussion kann sich nachteilig auf die Gesprächsatmosphäre auswirken.

2b. Bearbeitung des Themas mithilfe der Moderationsfragen

Im Anschluss an die Einführung folgt die Moderation mit den in der Dramaturgie festgelegten Arbeitsschritten und Fragen. Abweichungen sollten dabei möglichst vermieden werden, da die Gefahr besteht, dass durch Erläuterungen das Ergebnis beeinflusst wird oder Verwirrung entsteht. Für die Moderation können in dieser Phase verschiedene Techniken genutzt werden:

Moderationstechnik

Erklärung

Kartenabfrage

Die teilnehmenden Personen schreiben ihre Antworten oder Ideen zur gestellten Frage auf eine Karte. Die Karten werden eingesammelt und die Ergebnisse strukturiert an einer Pinnwand dargestellt.

These

Die These wird genutzt, um die Stimmungslage der Gruppe zu einem bestimmten Thema abzuschätzen. Dabei stellt die moderierende Person eine These "in

den Raum" und lässt die Beteiligten eine Einschätzung anhand einer definierten Skala (sehr gut, gut, schlecht, sehr schlecht) vornehmen.

Zurufabfrage

Die Gruppe gibt direkt Antwort auf die gestellte Frage. Die Antworten werden von der moderierenden Person zusammengefasst und auf eine Karte übertragen, die dann wiederum zur Strukturierung der Idee an die Pinnwand geheftet wird.

Gewichtungsfrage

Wenn während der Moderation eine Entscheidung gefällt werden muss, kommt die Gewichtungsfrage zum Einsatz. Die verschiedenen Alternativen werden an die Pinnwand geheftet und die teilnehmenden Personen treffen eine Wahl entsprechend der Vorgaben der moderierenden Person (beispielsweise Auswahl einer oder mehrerer

Alternativen).

Aufgabenlisten
Falls innerhalb der Gruppenarbeit oder Diskussion weitere Aufgaben definiert werden, sind diese tabellarisch zusammenzufassen und mit einer verantwortlichen Person und einem Termin zu versehen.

Moderationstechniken

Die Wahl der Moderationstechnik ist wiederum abhängig von der Zielstellung des Workshops. Sollen nur Informationen gesammelt werden (beispielsweise bei der Erhebung von Aufgaben, Bearbeitungszeiten

und Mengen) wird anders vorgegangen als bei Fachdiskussionen und Entscheidungsfindungen.

2c. Zusammenfassung/Abschlusspräsentation

Die moderierende Person sollte nach jedem Schritt die Teilergebnisse zusammengefasst präsentieren. So kann sie sichergehen, dass Konsens in der Gruppe herrscht. Sind ungeklärte Aspekte übrig geblieben, sollten diese nochmals angesprochen und deren Behandlung gegebenenfalls auf einen anderen Termin verschoben werden.

Zum Schluss wird der Ablauf der Gruppenarbeit oder Diskussion durch die moderierende Person noch einmal nachvollzogen und alle Arbeitsergebnisse werden zusammengefasst. Es folgt die Verabschiedung.

3. Ergebnisdokumentation

Die Dokumentation gehört zu den Aufgaben der Moderation. Sie kann an eine Co-Moderation übertragen werden, damit sich die moderierende Person vollständig auf die Gruppe konzentrieren kann. Aufgabe der Co-Moderation ist die Visualisierung und Dokumentation der Ergebnisse an der Pinnwand. Um die Zugänglichkeit, Verständlichkeit und Einvernehmlichkeit zu gewährleisten, sollten die Ergebnisse in einem

Protokoll zusammengefasst und den Beteiligten zur Kenntnis gegeben werden. Des Weiteren können die komprimierten Informationen für Dritte in einer Präsentation dargestellt werden.

Bewertung

Vorteile:

- Der Untersuchungsbereich wird durch die Gruppenarbeit einbezogen, was die Akzeptanz des Untersuchungsprojekts erhöht.
- Es kann davon ausgegangen werden, dass die Lösungsvorschläge besser akzeptiert werden. Durch die Anwendung von Moderationstechniken werden Diskussionen und Gruppenarbeit systematisch und effizient zum Ergebnis geführt.
- Durch die eingehende Beschäftigung mit der Themenstellung bei der Vorbereitung der Moderation wird die Gefahr gemindert, dass Teilaspekte der Problemstellung vergessen werden.

Nachteile:

- Die Arbeit in Workshops kann zeitaufwändig sein.
- Moderation erfordert zusätzlichen Aufwand, viel Erfahrung, Schlagfertigkeit und flexibles

Denken. An die Übertragung der Moderatorenfunktion werden hohe Anforderungen gestellt.

Hinweise und Tipps aus der Praxis

- Häufig werden Workshops unter erheblichem Termindruck durchgeführt, so dass die ausführliche Planung und optimale Moderationsvorbereitung nicht immer gewährleistet ist. Dennoch sollten vor jeder Gruppenarbeit grundlegende Überlegungen zum Thema stattfinden, um den Erfolg zu gewährleisten. Schlecht vorbereitete Workshops sind häufig erfolglos.
- Die Moderation sollte die Gruppenarbeit nicht zu sehr versachlichen und auch ausreichend Raum für zwischenmenschliche Themen lassen. Die Gesprächsatmosphäre wird so aufgelockert.
- Durch eine Feedbackabfrage zur Vorgehensweise der Moderation können Fehlentwicklungen verhindert oder zumindest frühzeitig korrigiert werden.
- Bei fachlichen Themen neigen Gruppen dazu, in akademische Grundsatzdiskussionen

abzuschweifen. Dies sollte sofort unterbunden werden.

- Eine Gruppe besteht regelmäßig aus eher extrovertierten und eher introvertierten Personen. Die moderierende Person muss deshalb eventuell lange Monologe Einzelner zum geeigneten Zeitpunkt (nämlich dann, wenn sie nicht mehr zielführend sind) abbrechen und damit auch anderen Personen die Möglichkeit geben, eher zu Wort zu kommen beziehungsweise sie zur Beteiligung zu ermuntern.
- Die moderierende Person sollte ihre inhaltliche Meinung auf keinen Fall in den Vordergrund stellen. Dies könnte jedoch passieren, wenn die Moderation von einer Führungskraft ausgeführt wird.
- Die Einhaltung des geplanten Zeitrahmens ist äußerst wichtig. Übersieht die moderierende Person die gesetzten Vorgaben großzügig, wird sie damit bei der Gruppe möglicherweise unglaubwürdig und verliert an Autorität.