

Richard Ondraschek

# Moderation

5

# Soziale Kompetenz



Soziale Kompetenz 5

# Moderation

Richard Ondraschek

# Moderation

**VOGB**



**ÖSTERREICH**

Dieses Skriptum ist für die Verwendung im Rahmen der Bildungsarbeit des Österreichischen Gewerkschaftsbundes, der Gewerkschaften und der Kammern für Arbeiter und Angestellte bestimmt.

## Zeichenerklärung



Hinweise



Beispiele



Zitate

Stand: März 2022

Nachdruck: August 2025

Impressum:

Layout/Grafik: Manuela Maitnar

Medieninhaber: Verlag des ÖGB GmbH, Wien

© 2022 by Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GmbH, Wien

Herstellung: Verlag des ÖGB GmbH, Wien

Druck: CITYPRESS GmbH, Neutorgasse 9, 1010 Wien

Verlags- und Herstellungsort: Wien

Printed in Austria

Moderation für die betriebliche Praxis	6
Die Rolle des Moderators/der Moderatorin	10
Arbeitsmittel für die Moderation	12
Vorbereitung einer Moderation	16
Die sechs Moderationsschritte	18
Richtig gefragt	44
Problemlösung in der Gruppe	46
Unterschiedliche TeilnehmerInnentypen	50
Anhang	54

# 1 Moderation für die betriebliche Praxis

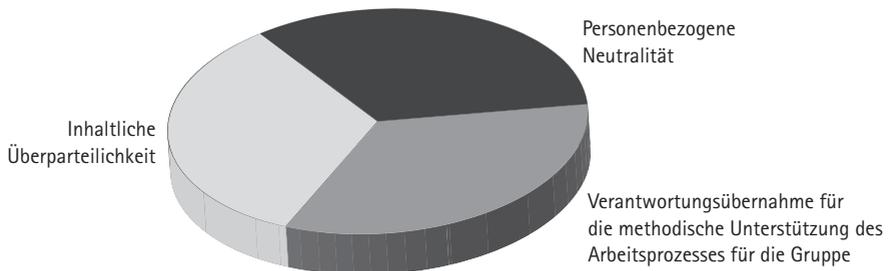
## Was ist Moderation?

Vielen ist der Begriff Moderation wohl aus dem Fernsehen oder dem Radio bekannt. Moderatorinnen und Moderatoren führen durch das Programm. Sie koordinieren die TeilnehmerInnen einer Sendung, leiten über, überwinden Pausen, stellen Fragen, erteilen das Wort, stoppen VielrednerInnen, provozieren – kurzum, sie haben die „Zügel in der Hand“.

Der Begriff Moderation leitet sich vom lateinischen „moderatio“ ab, der „das rechte Maß“ bedeutet. Im Duden findet sich unter „Moderation“ unter anderem die Erklärung „Mäßigung“.

Eine weitere Definition kommt aus dem gruppentherapeutischen Bereich: „Eine Gruppe leiten bedeutet, den anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Gruppe durch Fragen helfen, das Ziel zu erreichen.“

## Die wichtigsten Bestandteile von Moderation



Die letzte Definition kommt dem, was in diesem Skriptum beschrieben wird, schon sehr nahe.

Ziel der Moderation ist die Ideenfindung, Meinungsbildung, Problemlösung und Zielabsprache/-vereinbarung durch Kooperation aller Betroffenen/TeilnehmerInnen. Mit Moderation sind die Bemühungen gemeint, den Meinungs- und Willensbildungsprozess zu ermöglichen, zu unterstützen und zu erleichtern, ohne inhaltlich einzugreifen oder in eine bestimmte Richtung zu steuern.

Bei der Moderation geht es um die Kunst, die Balance zwischen den Ideen/Interessen jedes einzelnen Gruppenmitglieds und den Zielen der gesamten Gruppe herzustellen.

## Moderationstechnik

Moderation bedeutet, den Informations-, Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozess einer Gruppe zu strukturieren.

Dabei soll die **Struktur**

- so frei sein, dass genügend Raum zur Entwicklung eines Informationsflusses unter Beteiligung aller möglich ist;
- so straff sein, dass
  - das Thema nicht verloren geht,
  - Arbeitsschritte nicht vermischt werden,
  - jederzeit Klarheit über den Stand des jeweiligen Arbeitsschrittes herrscht,
  - „VielrednerInnen“ gebremst werden und „Stille“ genügend Raum und Zeit in der Gruppe bekommen, sich auch zu äußern;
- gewährleisten, dass die Ergebnisse der Besprechungen erhalten und verfügbar bleiben.

# Moderation

## 1 für die betriebliche Praxis

### Moderation und Leitung einer Besprechung/Sitzung – Was ist der Unterschied?

Sitzungen leiten	Sitzungen moderieren
Der/Die LeiterIn einer Sitzung ist auch immer inhaltlich am Thema beteiligt. Er/Sie bewertet Aussagen, verstärkt Diskussionsbeiträge.	Der/Die ModeratorIn ist inhaltlich unabhängig und trägt dazu bei, Aussagen als gleichwertig zu betrachten.
Der/Die LeiterIn wird sich weniger auf Methoden oder Vorgangsweisen konzentrieren; sein/ihr Augenmerk liegt auf dem Inhalt.	Der/Die ModeratorIn legt den Schwerpunkt auf die Auswahl und die Anwendung von Methoden und Verfahren.
Die Willensdurchsetzung eines/einer Leiters/Leiterin steht klar im Vordergrund, seine/ihre Prioritäten sind erkennbar.	Der/Die ModeratorIn ist für die Willensbildung der gesamten Gruppe verantwortlich.
Der/Die LeiterIn gibt klare, konkrete Ziele vor.	Der/Die ModeratorIn fördert, dass die Ziele der Gruppe gemeinsam formuliert werden.
Ein/e LeiterIn wird Rivalitäten oder persönliche Angriffe vermeiden, ignorieren oder tadeln, die Parteien werden hier häufig zur Sachlichkeit ermahnt.	Der/Die ModeratorIn ist personenbezogen neutral in der Gruppe. Er/Sie wird Störungen gruppenneutral widerspiegeln ohne zu bewerten.
Der/Die LeiterIn einer Sitzung ist auch meist der/die hierarchisch höher Gestellte in der Gruppe.	Der/Die ModeratorIn hat die methodische Verantwortung für den Arbeitsprozess. Für ihn/sie spielt die Position der TeilnehmerInnen keine Rolle.

# SKRIPTEN ÜBERSICHT

SOZIALRECHT		
<b>SR-1</b>	Grundbegriffe des Sozialrechts	
<b>SR-2</b>	Sozialpolitik im internationalen Vergleich	
<b>SR-3</b>	Sozialversicherung – Beitragsrecht	
<b>SR-4</b>	Pensionsversicherung I: Allgemeiner Teil	
<b>SR-5</b>	Pensionsversicherung II: Leistungsrecht	
<b>SR-6</b>	Pensionsversicherung III: Pensionshöhe	
<b>SR-7</b>	Krankenversicherung I: Allgemeiner Teil	
<b>SR-8</b>	Krankenversicherung II: Leistungsrecht	
<b>SR-9</b>	Unfallversicherung	
<b>SR-10</b>	Arbeitslosenversicherung I: Allgemeiner Teil	
<b>SR-11</b>	Arbeitslosenversicherung II: Leistungsrecht	
<b>SR-12</b>	Insolvenz-Entgeltssicherung	
<b>SR-13</b>	Finanzierung des Sozialstaates	
<b>SR-14</b>	Pflege und Betreuung	
Die einzelnen Skripten werden laufend aktualisiert.		

ARBEITSRECHT		
<b>AR-1</b>	Kollektive Rechtsgestaltung	
<b>AR-2A</b>	Betriebliche Interessenvertretung	
<b>AR-2B</b>	Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates	
<b>AR-2C</b>	Rechtstellung des Betriebsrates	
<b>AR-3</b>	Arbeitsvertrag	
<b>AR-4</b>	Arbeitszeit	
<b>AR-5</b>	Urlaubsrecht	
<b>AR-6</b>	Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall	
<b>AR-7</b>	Gleichbehandlung im Arbeitsrecht	
<b>AR-8A</b>	ArbeitnehmerInnenschutz I: Überbetrieblicher ArbeitnehmerInnenschutz	
<b>AR-8B</b>	ArbeitnehmerInnenschutz II: Innerbetrieblicher ArbeitnehmerInnenschutz	
<b>AR-9</b>	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	
<b>AR-10</b>	Arbeitskräfteüberlassung	
<b>AR-11</b>	Betriebsvereinbarung	
<b>AR-12</b>	Lohn(Gehalts)exekution	
<b>AR-13</b>	Berufsausbildung	
<b>AR-14</b>	Wichtiges aus dem Angestelltenrecht	
<b>AR-15</b>	Betriebspensionsrecht I	
<b>AR-16</b>	Betriebspensionsrecht II	
<b>AR-18</b>	Abfertigung neu	
<b>AR-19</b>	Betriebsrat – Personalvertretung Rechte und Pflichten	
<b>AR-21</b>	Atypische Beschäftigung	
<b>AR-22</b>	Die Behindertenvertrauenspersonen	

GEWERKSCHAFTSKUNDE		
<b>GK-1</b>	Was sind Gewerkschaften? Struktur und Aufbau der österreichischen Gewerkschaftsbewegung	<b>GK-4</b> Statuten und Geschäftsordnung des ÖGB
<b>GK-2</b>	Geschichte der österreichischen Gewerkschaftsbewegung von den Anfängen bis 1945	<b>GK-5</b> Vom 1. bis zum 19. Bundeskongress
<b>GK-3</b>	Die Geschichte der österreichischen Gewerkschaftsbewegung von 1945 bis heute	<b>GK-7</b> Die Kammern für Arbeiter und Angestellte
		<b>GK-8</b> Die sozialpolitischen Errungenschaften des ÖGB
		<b>GK-9</b> Geschichte der Kollektivverträge

Die VÖGB-Skripten online lesen oder als Gewerkschaftsmitglied gratis bestellen:  
[www.voegb.at/skripten](http://www.voegb.at/skripten)

# 2 Die Rolle des Moderators/ der Moderatorin

- Er/Sie stellt die eigenen Meinungen, Ansichten, Wertungen und Ziele zurück.
- Es gibt für ihn/sie kein „Richtig“ oder „Falsch“; alle Aussagen sind vorerst einmal wichtig und Teil des Gruppenprozesses.
- Er/Sie nimmt eine fragende Haltung ein, keine behauptende. Er/Sie aktiviert und führt die Gruppe durch Fragen.
- Er/Sie macht bewusst, statt anzuweisen.
- Er/Sie bietet an, statt Aufträge zu verteilen.
- Er/Sie ist sich seiner eigenen Stärken und Schwächen, seiner/ihrer Einstellungen zu Menschen und Themen bewusst und kann so die erforderliche Distanz und Neutralität bewahren.
- Er/Sie maßregelt und bewertet nicht, weist nicht zurecht und ergeht sich nicht in moralischen Appellen, sondern versucht den TeilnehmerInnen ihr eigenes Verhalten bewusstzumachen, sodass Störungen und Konflikte produktiv bearbeitet werden können.
- Er/Sie diskutiert nicht über die Methode, sondern wendet sie an; was nicht heißt, dass nicht danach oder in der dafür reservierten Zeit über die Methode gesprochen werden kann.
- Er/Sie rechtfertigt sich nicht für sein/ihr Verhalten, sondern versucht die Hintergründe von Angriffen gegen seine/ihre Person und die Methode zu erhellen.



### **Aufgaben des Moderators/der Moderatorin**

- » Sammeln von Informationen, Ideen, Problemen
- » Sortieren und strukturieren der dargestellten Inhalte
- » Formulieren von Oberbegriffen
- » Feststellen der Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen den Inhalten
- » Gewichtung der Punkte nach vorgegebenen oder gemeinsam erarbeiteten Kriterien
- » Entwicklung von Arbeitsschritten zur Lösungsfindung

# Arbeitsmittel

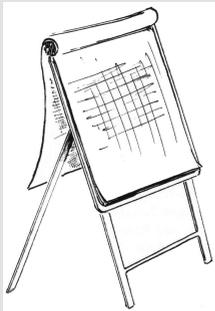
## 3 für die Moderation

Im Folgenden eine Auflistung der Arbeitsmittel, die für eine gelungene Moderation notwendig und hilfreich sind.

### Flipchart

Das Flipchart eignet sich gut für die Moderation von Kleingruppen. Der Vorteil bei der Verwendung eines Flipcharts liegt auch darin, dass es im Vorfeld vorbereitet werden kann. Informationen, die auf dem Flipchart festgehalten werden, können durch Vor- und Zurückblättern jederzeit wieder verfügbar gemacht werden.

Die Arbeit der Gruppe kann auch im Raum durch Aufhängen der einzelnen Charts sichtbar gemacht werden. Diskussionsprozesse können so besser nachvollzogen werden, da sie immer im Raum sind.



#### Vorteile

- » Leichte Handhabung
- » Ergänzungen/ Diskussionsbeiträge erfassen leicht möglich
- » Jederzeit einfache Rückschau möglich
- » Abfolge kann auf eine Wand geheftet werden

#### Nachteile

- » Schrift sollte lesbar sein
- » Korrekturen
- » Blickkontakt zu den ZuhörerInnen wird beim Schreiben unterbrochen

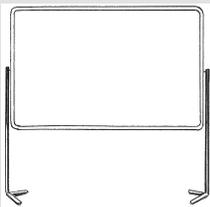
### Filzstifte

Bei der Verwendung von Filzstiften sollte darauf geachtet werden, mit der Unterkante des Stiftes zu schreiben. Der Stift sollte während des Schreibens nicht gedreht werden. Auch sollte auf die Lesbarkeit und die Größe der Schrift geachtet werden – am besten in Druckschrift und nicht in Schreibschrift oder Blockbuchstaben schreiben. Auch die KollegInnen, die von der Pinnwand oder dem Flipchart weiter weg sitzen, sollten die Schrift noch lesen können. Ideal ist daher eine Schriftgröße von ca. 5 cm.

### Pinnwand oder Packpapier

Eine Faustregel bei der Verwendung von Pinnwänden ist: pro drei TeilnehmerInnen eine Pinnwand. Entweder wird mit Packpapier auf der Pinnwand gearbeitet oder mit kleinen Kärtchen, die auf der Pinnwand fixiert werden.

Die Arbeit mit Kärtchen auf Pinnwänden hat den großen Vorteil, dass Strukturen, Abläufe ..., die so geplant werden, sehr leicht verändert werden können. Ist keine Pinnwand verfügbar, lässt sich auch mit Kärtchen und einer zirka 2 x 3 Meter großen Plastikfolie auf einer Wand arbeiten. Eine günstigere Alternative zu den meist sehr teuren Pinnwänden. Nachteil dabei ist, dass die Farbe nicht gut transportiert werden kann (z. B. von einer Arbeitsgruppe in das Plenum).



#### Vorteile

- » Vortragsform mit anschließendem Szenario möglich
- » Gut für eine wachsende Darstellung
- » Zuordnung von Kärtchen leicht möglich – leicht veränderbar
- » Aktiviert und fordert zur Ergänzung auf
- » Lösungsprozesse werden miterlebt

#### Nachteile

- » Kärtchentechnik setzt Übung und Erfahrung voraus
- » Stellwände oder spezielle Wandbeschaffenheit notwendig (Folie)
- » Rücken beim Pinnen den ZuhörerInnen zugewandt

### Sonstige Moderationsmaterialien

Es gibt noch eine Reihe von Moderationsmaterialien, die verwendet werden können – Kärtchen (oval, kreisförmig, rechteckig...) Klebepunkte für Meinungsabfragen, Klebeband, Schere etc.

Viele Seminarräume sind bereits mit einem Moderationskoffer ausgestattet. Diese können natürlich gekauft werden (meist sehr teuer), aber auch kostengünstig selbst zusammengestellt werden (z. B. ein Metallkoffer aus dem Baumarkt mit Material).

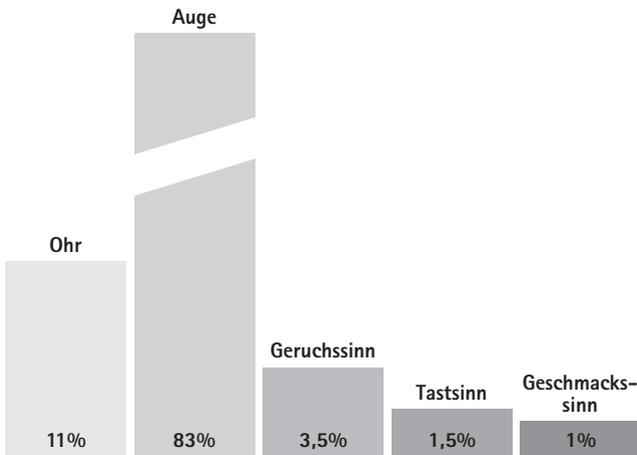
# Arbeitsmittel 3 für die Moderation

## Die Darstellung, Visualisierung

Erfolgreiche Moderationen schaffen oft ein Problem: wenn alle TeilnehmerInnen aktiv mitarbeiten, wird oft binnen kurzer Zeit die Komplexität eines Themas sichtbar. Es entstehen viele Ideen, es gibt viele Informationen, es gibt offene Fragen, Vereinbarungen werden getroffen.

Aufgabe des Moderators/der Moderatorin ist es auch, alle Arbeitsergebnisse zu sichern – nichts soll verloren gehen. Der moderierte Arbeitsprozess soll auch immer visualisiert werden. Angenehmer Nebeneffekt: Es kann ein Fotoprotokoll angefertigt werden, in dem der Arbeitsprozess genau nachvollzogen werden kann.

### So wird Wissen aufgenommen



Plakate und Karten lassen sich in den bereits bekannten Punkten schon im Vorfeld anfertigen. Dabei sollten einige Regeln beachtet werden.

### Anordnung und Logik der Darstellung

Wenn Plakate vor der Moderation angefertigt werden, kann man mit einem Bleistift eine (Einteilung in 4 oder 9 gleich große Felder vornehmen). Mit der Zeit entwickelt man einen Blick dafür, dies auch während der Moderation zu machen.



# 4 Vorbereitung einer Moderation

## 1. Allgemeiner Überblick

- Wann, wo findet die Veranstaltung statt?
- Wie lange soll die Veranstaltung dauern?
- Anzahl der TeilnehmerInnen

## 2. Überblick über den Inhalt der Veranstaltung

Niemand verlangt von einem Moderator/einer Moderatorin, einem Experten/einer Expertin zum Thema zu sein. In der Vorbereitung auf eine Moderation empfiehlt es sich aber trotzdem, sich vorher über den Inhalt bzw. das Thema zu informieren. Nicht zuletzt auch schon deshalb, um während der Moderation die entsprechenden Fragen stellen zu können.

## 3. Informationen über die TeilnehmerInnen

Wenn im Vorfeld möglich, ist es gut, so viele Informationen wie möglich über die TeilnehmerInnen zu erhalten – mögliche Konfliktpotenziale, Wünsche, Vorstellungen. So kann die Moderationstechnik bereits bei der Planung auf die TeilnehmerInnen abgestimmt werden, und man erlebt keine bösen Überraschungen während der Veranstaltung.

## 4. Ziel der Veranstaltung

Bereits im Vorfeld sollte das Ziel der Veranstaltung geklärt sein (mit dem/der Verantwortlichen, VeranstalterIn). Wenn das Ziel der Veranstaltung klar ist, hilft das besonders auch bei der methodischen Vorbereitung und der Ausarbeitung des Konzepts.

## 5. Das methodische Konzept

Am besten ist es, sich einen Moderationsplan zur Hand zu nehmen und sich für jeden Abschnitt der Moderation folgende Punkte zu überlegen:

### Was?

Zielsetzungen für diesen Moderationsabschnitt: z.B. Eröffnung, Kennenlernen der TeilnehmerInnen, drei Punkte, an denen weitergearbeitet wird ...

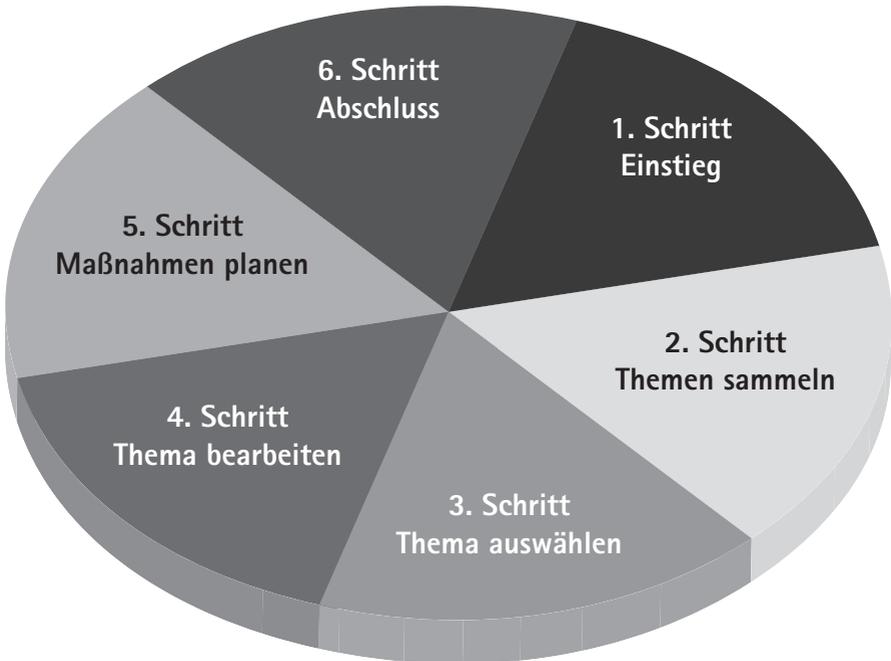
### Wie?

Moderationsmethode für diesen Schritt: z.B. Punktabfrage, Absammeln der Meinungen mit Kärtchen ...



# 5 Die sechs Moderationsschritte

## Moderationsschritte



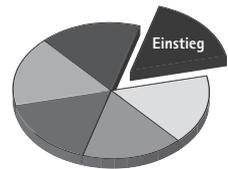
### 1. Einstieg – Orientierung – Begrüßen – Kennenlernen

Das „Wie“ der Begrüßung bestimmt oft den ganzen Verlauf der Moderation. Vor allem, wenn eine Gruppe spannungsgeladen ist, kann die Art, wie sie empfangen wird, ganz entscheidend sein.

Es kommt auch auf die Haltung und Einstellung des Moderators/der Moderatorin selbst an:

- Kann ich mit der Gruppe arbeiten? Mag ich die Gruppe?
- Wie ist meine heutige Tagesverfassung und meine Stimmung?
- Bin ich selbst für das Thema offen?

Als ModeratorIn nur eine „freundliche Maske“ zu tragen, ist zu wenig, entscheidend ist auch, sich selbst bewusst zu sein, in welcher Verfassung man ist.



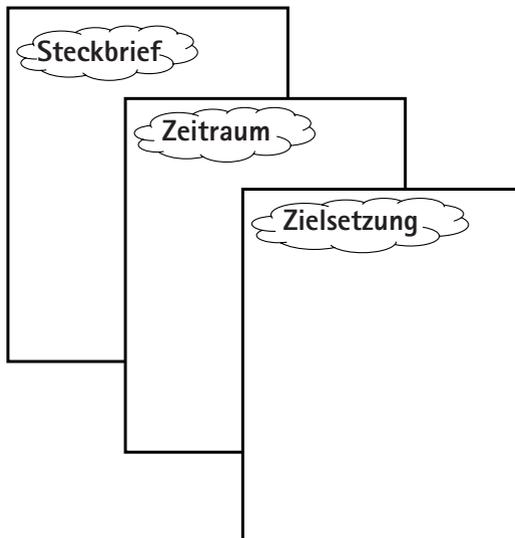
## Orientierung

Auch die Vorbereitung des Raumes ist wichtig und muss vom/von der ModeratorIn gemacht werden. Oft stehen keine modernen Seminarräume zur Verfügung, trotzdem kann überall mit etwas Kreativität ein angenehmes Raumklima geschaffen werden (Sitzordnung, vorbereitete Plakate an den Wänden, Getränke ...).

## Was ist noch wichtig?

- Ist durch die Sitzordnung Bewegung und Kontakt unter den TeilnehmerInnen möglich?
- Wie kann ich den Raum mit einfachen Mitteln angenehmer gestalten?
- Stehen genügend Plakate und Materialien zur Verfügung?

Selbst wenn der Raum ungemütlich und kalt ist, können ein paar kleine Veränderungen der Sitzordnung, ein Tisch mit Getränken, Plakate an den Wänden usw. schon einige Verbesserungen bringen. Es ist wichtig, dass der/die ModeratorIn hier seine/ihre eigene Phantasie einsetzt und nicht einem Stereotyp folgt.



# 5 Die sechs Moderationsschritte

## Begrüßung

Bei der **informellen Begrüßung**, die zum Großteil von der Gruppe und der Situation abhängt, kann der/die ModeratorIn durch seine/ihre Haltung Vorbild sein. Methodisch lässt sich die informelle Begrüßung mit dem Schreiben und Verteilen der Namensschilder (auf Tesa-Krepp-Streifen) verbinden, wenn sich die Gruppe nicht oder nur wenig kennt.

**Die formelle Begrüßung der Gruppe** wird zweckmäßig verbunden mit

- der Vorstellung des Moderators/der Moderatorin („Wie bin ich dazu gekommen?“);
- einer Aussage des Moderators/der Moderatorin zu seiner/ihrer definierten Rolle, zu seinem/ihrer Selbstverständnis, zur methodischen Funktion, zum Auftrag an ihn/sie;
- der Klarstellung, was mit dem Ergebnis der Veranstaltung passiert;
- gegebenenfalls der Einleitung des Auftraggebers.

Mit Hilfe eines ersten Plakates sagt der/die ModeratorIn kurz etwas zu den Zielen dieser Moderation. Die Formulierung der Überschrift hängt von der Situation ab. Sie kann auch „Anlass“, „Absicht“ dieser Moderation heißen oder lockerer, „Was wir heute gemeinsam tun wollen“.

Dieses Plakat sollte keine inhaltlichen Vorwegnahmen oder Ziele beinhalten, die in der Gruppe erst diskutiert werden sollen (außer es gibt vordefinierte Rahmenziele des Veranstalters/der Veranstalterin).

 <p><b>Vordefinierte Ziele der Veranstaltung</b></p>	
1.	
2.	
3.	

## Kennenlernen

Um die TeilnehmerInnen, die sich nicht oder nur wenig kennen, schneller miteinander vertraut zu machen, gibt es folgende Methoden:

Vorgehen:

- Die Gruppe sitzt im Kreis und jede/r antwortet nacheinander auf vom/von der ModeratorIn formulierte Fragen (z. B.: Wer bin ich? Was tue ich? Was möchte ich hier über mich sagen?) oder sagt frei etwas zu sich selbst.
- Die Beiträge sollten kurz sein und doch das Wesentliche enthalten.

Der Vorteil besteht darin, dass keine Visualisierung vorbereitet werden muss, der Nachteil, dass man sich bei größeren Gruppen die Informationen schlecht merken kann.

**Tipp:** Der/Die Moderatorin kann sich eine kleine Skizze als „Schummelzettel“ machen, um sich Namen zu merken.

Der/die ModeratorIn hat vor der Ankunft der TeilnehmerInnen z. B. folgendes Plakat vorbereitet:

### Die TeilnehmerInnen heute ...

Name	Tätigkeit	Abteilung	Hobbies

- Der/Die ModeratorIn bittet jede/n, der/die hereinkommt, sich einzutragen.
- Am Anfang der Sitzung stellt sich dann jede/r selbst, neben dem Plakat stehend, der Gruppe vor.
- Die Titel der Spalten 2, 3, 4 ... sind situationsbezogen.
- Die letzte Spalte sollte immer etwas Persönliches enthalten.
- Der Gruppenspiegel sollte während der Veranstaltung sichtbar hängenbleiben.

# 5 Die sechs Moderationsschritte

Besonders bei inhaltlichen Fragen zur Veranstaltung (Erwartungen ...) ist es notwendig, am Ende der Veranstaltung wieder auf dieses Plakat zurückzukommen, um die am Anfang definierten Erwartungen auf Erfüllung anzusehen.

Eine **Zweiergruppe** (Kleinstgruppe) kann sowohl dem Kennenlernen, der Problemsammlung als auch dem Feedback dienen.

Der/Die ModeratorIn hat ein Plakat (Szenario) mit den Fragen für die Kleinstgruppe vorbereitet.

## Partnerinterview

Meine Beweggründe hier zu sein	Meine Erwartungen an die Veranstaltung

- Die Gruppenmitglieder finden sich zu Paaren zusammen. Der/Die ModeratorIn kann hier ein Auswahlkriterium anbieten, z. B. eine/n PartnerIn, den/die sie am wenigsten kennen oder mit dem sie am häufigsten zusammenarbeiten, usw. (je nachdem, was er/sie erreichen will).
- Die PartnerInnen interviewen sich gegenseitig und schreiben die Antworten auf einem Plakat in Stichworten mit.
- Das Plakat wird nach ca. 15 bis 20 Minuten Arbeitszeit vor der Gesamtgruppe dargestellt.

Das Paarinterview zum Kennenlernen hat nur Sinn, wenn die Moderation mindestens einen Tag dauert und es notwendig ist, dass sich die TeilnehmerInnen auch näher kennenlernen. Diese Methode kostet ansonsten zu viel Zeit.

### Anwärmen

Der nächste Schritt besteht darin, die Gruppe darauf vorzubereiten, miteinander zu arbeiten. Folgende Methoden können diese Funktion erfüllen: Das Blitzlicht gibt jedem Teilnehmer/jeder Teilnehmerin die Möglichkeit, in einem kurzen Beitrag seine/ihre Gefühle anzusprechen, die ihn/sie in der gegenwärtigen Situation bewegen.

In der Anwärmsituation sind das

- Gefühle, die jede/n beim Ankommen bewegten,
- emotionale Erwartungen an die Veranstaltung,
- belastende, bedrückende Dinge, die mit der konkreten Situation zu tun haben oder aus vergangenen Situationen stammen können, die aber angesprochen oder sogar bearbeitet werden müssen.

**Für das Blitzlicht gelten folgende Regeln:** (In Gruppen, denen diese Regeln neu sind, sollten sie visualisiert werden.)

- Jede/r spricht nur über sich und spricht per ich statt man.
- Jede/r macht kurze (Blitzlicht!) persönliche Aussagen zur Frage (Gefühle, Erfahrungen).
- Es gibt keine Diskussion oder Stellungnahmen zu den Aussagen der anderen.
- Der Eindruck, das Gefühl des anderen/der anderen kann nicht kritisiert werden.

**Achtung:** In Gruppen, in denen es ohnehin Spannungen gibt, muss der Moderator/die Moderatorin darauf achten, dass bei einer solchen Methode die Stimmung nicht kippt und die Spielregeln unbedingt eingehalten werden.

Die Reihenfolge der Wortergreifung kann sich nach der Sitzordnung richten oder nach freier Wahl der TeilnehmerInnen. Die ModeratorInnen sind Bestandteil der Gruppe und nehmen am Blitzlicht teil. Der/Die ModeratorIn achtet auf die Einhaltung der Regeln. Er/Sie formuliert die Fragen für das Blitzlicht präzise und konkret auf die Gefühle hin, z. B.:

- Wie geht es mir jetzt?
- Was hat mich beim Herkommen bewegt?
- Was liegt mir auf der Seele in Bezug auf diese Veranstaltung?
- Was will ich der Gruppe sagen?

# 5 Die sechs Moderationsschritte

## **Zur Visualisierung:**

- Überschrift (Frage) deutlich und hervorgehoben in die linke obere Ecke des Plakats.
- Skala und Felder entsprechend der Gruppengröße groß genug gestalten, um eine deutliche Streuung sichtbar zu machen.
- Unterhalb des Schemas sollte Platz für die zugerufenen Bemerkungen, Stellungnahmen, Antworten sein.

## **Zur Frageformulierung:**

- Die Fragen sollten präzise formuliert und visualisiert sein.
- Sie sollen an die Gruppe persönlich gerichtet sein.
- Sie sollen so offen sein, dass jede/r sie beantworten kann und ein breites Meinungsspektrum sichtbar wird.
- Die ModeratorInnen stellen die auf einem Plakat visualisierte Frage (ohne lange Interpretationen) vor.
- Jede/r TeilnehmerIn bekommt einen Selbstklebepunkt mit der Bitte, ihn an den Platz zu kleben, der seiner Meinung entspricht.
- Nach der Beantwortung bittet der/die ModeratorIn um verbale Kommentare zu den Punkten. Die Antworten werden stichwortartig auf dem Plakat gut lesbar mitgeschrieben („mitvisualisiert“). – (Auf keinen Fall darf der/die ModeratorIn selbst Interpretationen geben.)
- Das Plakat sollte nicht eher weggestellt werden, bis die Verbindung zum nächsten methodischen Schritt sichtbar gemacht ist.

Mit der „Ein-Punkt-Frage“ (mit einem Klebepunkt zu beantworten) kann der/die ModeratorIn die Einstellungen und Haltungen sichtbar machen.

## **Fragen könnten sein:**

„Wie wichtig ist das Problem für meine tägliche Arbeit?“

„Wie viel Energie (Zeit/Geld) bin ich bereit, für die Lösung des Problems zu investieren?“

„Wie bin ich in meinem Bereich von dem Problem betroffen?“

Meine Betroffenheit zum Thema ist ...

gering

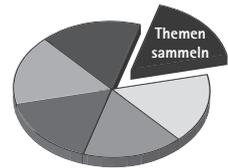
hoch

Wie zufrieden bin ich mit unserer derzeitigen Situation?

😊😊	😊	●	☹️	☹️☹️

## 2. Themensammlung

Diese Phase dient dazu, der Gruppe ihre gemeinsamen Probleme und Themen bewusstzumachen. Dazu muss die Energie der Gruppe aktiviert werden. In diesem ersten wirklichen Arbeitsschritt geht es darum, welche Themen die TeilnehmerInnen bearbeiten wollen.



An welchen Themen sollten wir arbeiten?

**Arbeitszeit**

- Überstunden
- Pausenregelung
- Mehrarbeit
- .....

**Lohnschema**

- Umreihung 2003/2004
- Akkord
- .....

**Weiterbildung**

- Bildungsurlaub
- Betriebsvereinbarung
- .....
- .....

Die Gruppe muss sich der Bedeutung des Themas bewusstwerden. Ist das Thema für die Gruppe nicht wichtig, dann ist irgendetwas falsch gelaufen: Entweder ist die Gruppe „geschickt“ oder das Thema von „oben“ verordnet worden oder die Gruppe ist falsch zusammengesetzt.

In diesem Fall muss die Frage unbedingt geklärt werden, um ein vernünftiges Weiterarbeiten gewährleisten zu können.

25

# 5 Die sechs Moderationsschritte

Die Fragestellung sollte präzise formuliert und visualisiert sein. Eine gemeinsame Zielsetzung und eine Basis für die inhaltliche Arbeit sollte geschaffen werden. Die Fragestellung richtet sich nach der jeweiligen Thematik und der Gesamtzielsetzung der Veranstaltung. Dies sollte im ersten Abschnitt behandelt werden.

## **Fragen könnten sein:**

„Welche Themen möchte ich heute besprechen?“

„Welche Probleme sehe ich zum Thema?“

„Welche Themen haben für mich höchste Priorität?“

Nachdem die Frage formuliert ist, werden die Gruppenmitglieder individuell aufgefordert, die Frage zu beantworten. So werden alle TeilnehmerInnen in den Prozess eingebunden und es wird ein erster Überblick zum Thema der Veranstaltung für alle sichtbar.

## **Wichtig in dieser Phase ist,**

- dass die Fragestellungen so konkret wie möglich erarbeitet werden,
- dass nur mit dem Ziel diskutiert wird, das Problem klar zu formulieren, und noch nicht inhaltlich zum Thema oder gar über mögliche Lösungen nachgedacht wird,
- dass sich nicht alle einig sein müssen, sondern gerade die unterschiedlichen Meinungen aufs Plakat gebracht werden sollen. Unterschiedliche Meinungen sind keine Katastrophe, sondern Anregungen für die Diskussion, Chancen für neue Lösungen.

Die Tagesordnung gemeinsam aufzustellen, ist die einfachste Form, einen gemeinsamen roten Faden zu bekommen.

Zwei Methoden eignen sich für diesen Schritt der Sammlung von Themen.

## **Kartenabfrage**

### **Diese Methode eignet sich besonders,**

- wenn es auf kreative Vielfalt ankommt (Brainstorming-Effekt);
- wenn gegenseitige Anregungen wichtig sind;
- wenn es unwichtig ist, dass Häufungen (Mehrfachnennungen) sichtbar werden (z.B.: wie viele TeilnehmerInnen nennen das gleiche Problem);

- wenn „VielrednerInnen“ in der Gruppe sind, um sie zu „bremsen“ – „stille“ TeilnehmerInnen, um sie zu „aktivieren“;
- um in großen Gruppen einen guten Überblick zu erhalten.

Auf keinen Fall sollen die Äußerungen der TeilnehmerInnen verbal oder nonverbal bewertet werden. Auch positive Bewertung einzelner Beiträge ist eine negative Bewertung der anderen Beiträge (z. B. „Ja, das ist ein sehr wichtiger Beitrag“, d. h., die anderen sind weniger oder gar nicht wichtig).

## Unsere Themen

Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4

**Bei der Kartenabfrage schreiben die TeilnehmerInnen ihre Äußerungen auf Karten, die anschließend an der Tafel sortiert („geklumpt“) werden.**

- Der/Die ModeratorIn bereitet ein Leerplakat mit der Frage als Überschrift und ein bis zwei zusätzliche Leerplakate vor.
- Der/Die ModeratorIn verteilt Karten und Filzstifte und bittet die TeilnehmerInnen, pro Karte nur ein Problem stichwortartig zu notieren (deutlich lesbar schreiben).
- Die Anzahl der Karten wird normalerweise nicht begrenzt, da sich die Menge von selbst reguliert. In Ausnahmefällen (Zeit!) kann die Gruppe gebeten werden, zwar alle Karten zu schreiben, aber dann nur die drei wichtigsten auszuwählen.
- Nachdem der/die ModeratorIn die Karten eingesammelt hat, sortiert er/sie gemeinsam mit der Gruppe. Sind keine Sortierkriterien vorgegeben, erst nach Zusammenhängen sortieren, dann die Überschriften finden. Der/Die ModeratorIn liest die Karte vor und die Gruppe entscheidet, zu welchem Problemklumpen sie gehört.
- Die Problemklumpen sollten zur besseren Orientierung nummeriert werden.

# 5 Die sechs Moderationsschritte

## **Kriterien der Zuordnung können sein:**

„Was lässt sich sinnvoll gemeinsam bearbeiten?“ oder

„Wofür sind ähnliche Lösungen vorstellbar?“

Gibt es unterschiedliche Meinungen bei der Zuordnung einer Karte (eines Problems ...) bittet der/die ModeratorIn die TeilnehmerInnen, diese Karte zu verdoppeln, und sie werden in beide „Klumpen“ gehängt.

Wenn alle Karten zugeordnet sind, wird aus jedem Klumpen eine Überschrift für den Themenspeicher mit der Gruppe formuliert. Wenn die Überschrift formuliert ist, wird der Klumpen abgeschlossen, d. h. mit dickem Filzstift umrandet.

Keine Karten wegwerfen, auch nicht auf Aufforderung aus der Gruppe. Jede Karte gehört dazu, denn der/die SchreiberIn hat damit eine Absicht verbunden.

Karten nicht übereinander hängen, denn die Häufungen sollen sichtbar bleiben.

## **Hinweis: Diese Vorgangsweise ist anzuwenden,**

- wenn Anonymität sinnvoll und notwendig ist,
- wenn Zeit zum Überlegen notwendig ist,
- wenn Häufungen sichtbar werden sollen und
- wenn der Zuordnungsprozess entscheidend zur gemeinsamen Problemsicht der Gruppe beiträgt.

Die zweite Möglichkeit, diesen Schritt zu moderieren, ist eine

## **Abfrage auf Zuruf oder mündliche Abfrage**

Dies nimmt weniger Zeit in Anspruch als die Methode mit den Kärtchen und ist auch nicht anonym.

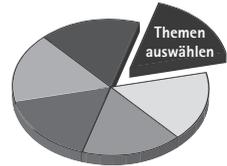
Die mündliche Abfrage unter den TeilnehmerInnen begünstigt allerdings den Brainstorming-Effekt: neue Ideen durch die Ideen der anderen TeilnehmerInnen, Assoziationsketten. Wenn die Zeit knapp ist und auf Anonymität kein Wert gelegt werden muss, ist dies eine geeignete Methode.

Auch bei der mündlichen Abfrage durch den/die ModeratorInnen sollten die Themen auf Kärtchen durch diese/n mitnotiert werden. Und nach Sinnbereichen strukturiert werden wie bei der Kartenabfrage.

## 3. Themenauswahl

In diesem Arbeitsschritt geht es darum, die ermittelten Themen mit den TeilnehmerInnen in eine Reihenfolge zu bringen. Es geht um das Setzen von Prioritäten.

Um einen guten Überblick zu schaffen, sollte ein Themenspeicher angefertigt werden. Dazu werden die einzelnen Themenüberbegriffe untereinander auf ein neues Plakat geschrieben.



### Hinweis zu diesem Schritt:

- Werthaltungen und Ziele, Ängste und Wünsche werden in der Gruppe transparent.
- Es werden die notwendigen Koalitionen angelegt, die es später erlauben, zu Problemlösungen zu kommen.

$$n_{\text{Punkte}} \leq \frac{\text{Themen}}{2}$$

**Welches Thema sollten wir zuerst bearbeiten?**

**Regel: max. 2 Punkte für ein Thema**

Wichtig ist es zunächst, die richtige Bewertungsfrage zu finden. Sie muss für alle klar und deutlich sein, damit alle TeilnehmerInnen nach dem gleichen Kriterium bewerten. Es ist nämlich ein Unterschied, ob die TeilnehmerInnen entscheiden sollen „Was ist mein wichtigstes Problem?“ oder „Welches Problem lässt sich am leichtesten lösen?“ oder „Mit welchem Thema sollten wir beginnen?“.

Da diese Frage so wichtig ist und für alle zum selben Zeitpunkt klar sein muss, wird sie auf eine Karte geschrieben und auf den oberen Rand des Problemspeichers gehängt.

# 5 Die sechs Moderationsschritte

## Mehrpunktabfrage

Zum Bewerten gibt der/die ModeratorIn Selbstklebepunkte aus. Die Anzahl der Punkte richtet sich nach der Anzahl der Themen. Jede/r TeilnehmerIn bekommt halb so viele Punkte wie Themen zur Auswahl stehen, also z. B. bei 14 Themen im Problemspeicher bekommt jede/r TeilnehmerIn 7 Punkte.

- Diese werden im Problemspeicher in die Spalte mit dem Punkt geklebt.
- Der/Die TeilnehmerIn hat die Möglichkeiten, seine Punkte zu verteilen oder zu häufeln. Er/Sie kann damit ein breites Interesse an vielen Punkten oder ein starkes Interesse an wenigen oder an einem Punkt deutlich machen.
- Das Bewerten ist ein teilanonymer Vorgang. Der/Die ModeratorIn soll deshalb beim Kleben der Punkte nicht zusehen und auch später beim Besprechen des Ergebnisses nicht einzelne Punkte identifizieren („Wer hat denn diesen Punkt hier geklebt?“)

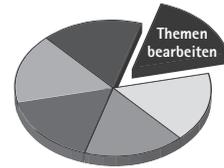
## Themenspeicher

Nr.	Problem	Punkte	Rang

Wenn alle fertig sind, zählt der/die ModeratorIn die Klebepunkte aus und schreibt ihre Zahl mit dem dicken Filzstift in das Punktefeld.

## 4. Themenbearbeitung

Es sollten die Reihenfolge und die Prioritäten der Themen feststehen. Bei nicht ganz eindeutigen Ergebnissen sollte unbedingt noch eine Diskussionsrunde eingeschoben bzw. nochmals eine Punkteabfrage gemacht werden (und zwar mit Prioritäten wie etwa die sieben am höchsten bewerteten Themen). In dieser Phase findet die eigentliche Arbeit an den Problemen statt. Sie besteht in einem intensiven Kommunikationsprozess der TeilnehmerInnen untereinander. Dazu ist es notwendig, die Gesamtgruppe in Kleingruppen aufzuteilen, damit jede/r mit jedem/jeder Kontakt aufnehmen kann, um Argumente auszutauschen, Meinungen und Haltungen sichtbar zu machen, Widersprüche aufzudecken, Kontroversen auszutragen und Lösungen zu suchen. Hierzu bedarf es einer problemorientierten Stimmung und einer kommunikativen Atmosphäre.



Für diese Phase sollte in der Planung unbedingt ausreichend Zeit vorgesehen werden. Sie kann durch folgende Maßnahmen unterstützt werden:

- Alle Kleingruppen sollen nach Möglichkeit in demselben Raum arbeiten.
- Jeder Kleingruppe sollen möglichst zwei bis drei Stelltafeln zur Verfügung stehen, durch die der Arbeitsraum der Gruppe abgegrenzt wird.
- In den Erläuterungen der Kleingruppen-Aufgaben sollen die ModeratorInnen eine Haltung einnehmen, aus der für die TeilnehmerInnen erkennbar wird, dass Auseinandersetzungen kein Unglück sind, sondern den Lösungsprozess fördern, dass es hilfreicher ist, aufeinander zuzugehen („Das sehe ich anders“) als gegeneinander anzukämpfen („Das ist falsch“, „Das stimmt nicht“ ...)
- Kleingruppen sollen aus nicht mehr als fünf TeilnehmerInnen bestehen. Größere Gruppen neigen dazu, in Untergruppen zu zerfallen, und es stellen sich sehr schnell bekannte Führungsstrukturen her. Kleinere Gruppen erlauben es hingegen auch schüchternen und unerfahrenen Mitgliedern, aus sich herauszugehen und aktiv mitzuarbeiten.
- Die Gruppen sollen nicht länger als 60 Minuten arbeiten, damit die Ergebnisse noch offen genug sind, um auch in der anschließenden Plenumsdiskussion noch verändert werden zu können.

# 5 Die sechs Moderationsschritte

Die wichtigsten Gesichtspunkte im Diskussionsprozess sollen auf Tafeln mitgeschrieben („mitvisualisiert“) werden. Dadurch

- wird der Diskussionsverlauf für die TeilnehmerInnen transparenter und leichter steuerbar,
- entsteht ein für die ganze Gruppe sichtbares Diskussionsprotokoll, das Grundlage der späteren Präsentation im Plenum ist sowie eine themenorientierte Gruppenbildung.

IST-Stand	Ursachen	Notwendige Aktivitäten	Mögliche Widerstände
Umschulung der AN in Abteilung XY	Ausgliederung	.....	.....
.....			
Einführung neue EDV			

Wichtig ist, dass sich die Gruppe auf einen Kollegen/eine Kollegin festlegt, der/die den Diskussionsverlauf visualisiert. In den meisten Fällen erstehen die Themen für die Kleingruppen aus dem Themenspeicher, dessen am höchsten bewertete Themen weiter bearbeitet werden. Dadurch ergibt sich die häufigste Form der Gruppenbildung, die darin besteht, dass sich die TeilnehmerInnen dem Thema zuzählen, an

dem sie das stärkste Interesse haben. Dazu schreiben die TeilnehmerInnen ihren Namen und den Buchstaben der Gruppe ihrer Wahl auf einen kleinen Kuller. Die Kuller werden in der Mitte des Raums ausgebreitet, sodass alle sehen können, wer sich zu welcher Gruppe gewählt hat. Interessieren sich mehr als fünf Personen für das selbe Thema, wird die Gruppe entweder geteilt (dann wird das Thema parallel in zwei Gruppen bearbeitet) oder einzelne TeilnehmerInnen orientieren sich um (freiwillig!), bis Gruppengrößen zwischen zwei und fünf Personen entstanden sind.

## Möglichkeiten der Gruppenbildung

### Gruppenbildung nach dem Zufall:

Lose (Zahlen oder Farben ziehen lassen), abzählen lassen nach der Sitzordnung. Puzzle: Der/Die ModeratorIn zerschneidet so viele Karten wie Gruppen gebildet

werden sollen in ungleichmäßige Schnipsel. Jede Karte hat so viele Teile wie die Gruppe TeilnehmerInnen haben soll. Die Teile werden gemischt, jede/r zieht sich ein Stück und sucht die zusammenhängenden Teile, deren BesitzerInnen gemeinsam eine Kleingruppe bilden.

### **Gruppenbildung nach Sympathie:**

Zweiergruppen bilden durch Augenkontakt. Zuordnung zu Symbolen: Der/Die TrainerIn zeigt so viele unterschiedliche Symbole (Dreieck, Quadrat, Kreis usw.), wie Gruppen gebildet werden sollen. Die TeilnehmerInnen ordnen sich diesen Symbolen zu.

### **Kleingruppenbildung nach Funktion:**

Kriterium der Gruppenbildung ist die Funktion oder die hierarchische Position, die jede/r einnimmt. Bei der Gruppenbildung kann es darum gehen, die Gruppen gemischt oder aber homogen zusammzusetzen, je nachdem ob gegenseitige Anregung und Auseinandersetzung erfolgen (spricht für heterogene Gruppen) oder eine gemeinsame Position erarbeitet werden soll (spricht für homogene Gruppen). Mit dem Kleingruppenszenario wird der Gruppe eine Diskussionsstruktur empfohlen, die es ihr erleichtern soll, in angemessener Zeit ihr Diskussionsziel zu erreichen.

### **Ziel des Szenarios ist es,**

- den Diskussionsprozess in der Gruppe möglichst schnell in Gang zu bringen,
- Widersprüche und Gemeinsamkeiten deutlich werden zu lassen (unterschiedliche Auffassungen sollen nicht „ausdiskutiert“, sondern mit einem Konfliktpfeil versehen im Plenum diskutiert werden können),
- vergleichbare und zusammenpassende Ergebnisse in allen Kleingruppen zu erhalten,
- durch eine präzise Erläuterung des Szenarios die Kooperationsbereitschaft der TeilnehmerInnen zu unterstützen.

Statt nach Widerständen und Lösungsansätzen zu fragen, können auch „offene/ weiterführende Fragen“ gesammelt werden, „vorhandene Hilfen“ oder „erste Schritte zur Lösung“ diskutiert werden.

# 5 Die sechs Moderationsschritte

Die Fragen sollen direkt und persönlich formuliert sein, jedoch keine inhaltliche Zielsetzung suggerieren. Sie dienen lediglich dazu den Diskussionsprozess zu unterstützen.

## Thema: Neue Arbeitszeit

Ist-Zustand	Soll-Zustand
Mögliche Widerstände	Lösungsansätze

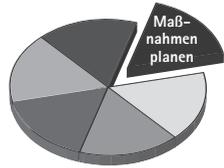
Die Kleingruppenergebnisse werden dem Plenum anschließend anhand der Kleingruppenplakate von zwei Mitgliedern der Gruppe vorgestellt. Zwei TeilnehmerInnen sind wichtig, damit nicht der Eindruck entsteht, es sei das Ergebnis eines/einer Einzelnen, und weil damit unterschiedliche Auffassungen in der Gruppe auch für das Plenum sichtbar gemacht werden können. In keinem Fall sollen die Ergebnisse von einem/einer ModeratorIn vorgestellt werden, auch dann nicht, wenn er/sie bei der Kleingruppe anwesend gewesen ist.

Da Präsentationen von vielen Kleingruppen besonders für das Plenum sehr anstrengend sind, werden die PräsentatorInnen gebeten, sich eng an die erstellten Plakate zu halten und möglichst nicht länger als fünf Minuten zu präsentieren. Zum Schluss der Präsentation stellt der/die ModeratorIn die Frage, ob damit das Thema abschließend behandelt ist oder ob es weiter bearbeitet werden muss. Ist Letzteres der Fall, wird die – nun meist viel konkretere – neue Fragestellung in den Problemspeicher aufgenommen und bei nächster Gelegenheit mit zur Auswahl für die weitere Diskussion gestellt.

Die Plenumsmitglieder schreiben ihre Kommentare, Widersprüche, Ergänzungen usw. auf Karten (dazu eignen sich ovale Karten gut, um sie von den Karten, die die Kleingruppe benutzt hat, zu unterscheiden). Sie werden in das Kleingruppenplakat gehängt.

## 5. Maßnahmen planen, Ergebnisorientierung

Die Akzeptanz einer Moderation hängt weitgehend davon ab, ob es gelingt, zu einem Ergebnis zu kommen. In den seltensten Fällen besteht es allerdings in einer klaren und unverrückbaren Entscheidung. Weit häufiger gehen aus einer Moderation folgende Arten von Ergebnis hervor:



- ein gewichteter, von allen getragener Problemkatalog
- Arbeitsaufträge an einzelne Personen oder Untergruppen
- ein abgestimmtes weiteres Vorgehen
- Erfahrungsaustausch
- Regeln und Empfehlungen
- Selbstverpflichtungen
- geklärte Beziehungen
- Erreichen von Lernzielen
- Entwicklung gemeinsamer Ziele

Erst durch die besseren Möglichkeiten, zu Ergebnissen zu kommen, ist der größere Aufwand, den die Moderationsmethode gegenüber anderen Verfahren verlangt, zu rechtfertigen.

WAS?	(bis) WANN?	WER?	MIT WEM?
Muster-Betriebsvereinbarung	30. 5.	Huber	ÖGB/AK
Definition der Schulungsmaßnahmen	15. 5.	Mayer	Hilfe durch BFI
.....			

Deshalb ist es von besonderer Bedeutung, dass die Ergebnisse klar formuliert und von den Teilnehmenden auch subjektiv als solche wahrgenommen werden.

Das wichtigste Instrument zur Ergebnisorientierung ist der Tätigkeitskatalog. In ihm sind, so konkret wie möglich, die Aktivitäten enthalten, die im Laufe der Moderation angeregt wer-

# 5 Die sechs Moderationsschritte

den und die dazu dienen, die angesprochenen Probleme zu lösen. Der Tätigkeitskatalog kann durch das Sammeln von „Lösungsansätzen“ und „ersten Schritten“ in Kleingruppen vorbereitet werden.

In seiner allgemeinen Form sieht der Tätigkeitskatalog folgendermaßen aus:

## Maßnahmenkatalog

Nr. Maßnahme	Wer	Mit wem	Zeit	Bemerkungen
1.				
2.				
3.				

Beim Erarbeiten des Tätigkeitskatalogs muss auf Folgendes geachtet werden:

### „Tätigkeiten“

Die Aktivitäten sollen so konkret, einfach und überschaubar sein, dass ihre Durchführung realistisch ist und leicht von der Gruppe kontrolliert werden kann. So ist die Tätigkeit „Neues Arbeitszeitmodell ausarbeiten“ zu komplex. Es genügt, in den Tätigkeitskatalog zu schreiben: „Kontakt mit A aufnehmen, um Grundlagen für Arbeitszeitmodelle zu erhalten. Aus diesem Konzept ergeben sich dann die weiteren Schritte. Beim „Verteilen“ der Tätigkeiten auf die TeilnehmerInnen muss unbedingt geachtet werden, dass die einzelnen Tätigkeiten „schaffbar“ und „machbar“ sind.

### „Wer“

In dieser Spalte können nur Anwesende stehen, denn es ist zwar leicht, aber meistens erfolglos, Tätigkeiten für andere zu erfinden. Findet sich in der Gruppe niemand, der die Kompetenz für eine gewünschte Maßnahme hat, muss sich zumindest ein/e Anwesende/r bereiterklären, die „Patenschaft“ für die Tätigkeit zu übernehmen, d.h. sie an die Stelle weiterzugeben, die zuständig ist. Findet

sich niemand, der die Tätigkeit übernehmen will, wird sie wieder aus dem Katalog gestrichen. Sie ist dann offensichtlich nicht so wichtig, dass jemand Energie dafür aufbringen will.

### **„Mit wem“**

Hier können Anwesende stehen, es können aber auch Personen, Organisationseinheiten oder Institutionen eingetragen werden, die entweder bei der Realisierung helfen können oder als Beteiligte/Betroffene einbezogen werden müssen.

### **„Bis wann“**

Sie soll eine realistische Zeitschätzung enthalten und nicht weiter als drei Monate in die Zukunft reichen. Wird für eine Tätigkeit mehr Zeitbedarf geschätzt, so ist sie in kleinere Schritte zu zerlegen, die in kürzeren Zeiträumen durchgeführt werden können.

### **„Bemerkungen“**

Hier können Stichworte zur Art der Durchführung aufgeschrieben werden, es kann hier auch festgehalten werden, an wen das Ergebnis der Aktivität „abgeliefert“ werden soll oder wer letztlich darüber zu entscheiden hat.

Diese Phase ist häufig die kritischste in der Moderation, weil hier Einzelne „Farbe bekennen“ müssen, ob sie sich engagieren wollen oder nicht. Sie sollte deshalb in großer Ruhe und ohne starken Druck von Seiten des Moderators/der Moderatorin durchgeführt werden.

Auch kann noch einmal auf die Abfrage „Wieviel Energie bin ich bereit, in das Projekt zu investieren?“ verwiesen werden (falls die Abfrage gemacht wurde!).

In manchen Moderationen – gerade wenn sie gut gelaufen sind – entsteht zu diesem Zeitpunkt ein hohes Maß an Euphorie. Das kann sich auf die Selbstverpflichtungen, aber auch auf die Zeitschätzungen auswirken. Der Tätigkeitskatalog sollte deshalb später nicht als Drohmittel hervorgeholt werden. Vielmehr ist es ganz normal, dass Tätigkeitskataloge nach einem gewissen Zeitabstand korrigiert werden müssen. Das sollte allerdings die Gruppe, die ihn erstellt hat, gemeinsam tun.

## 5 Die sechs Moderationsschritte

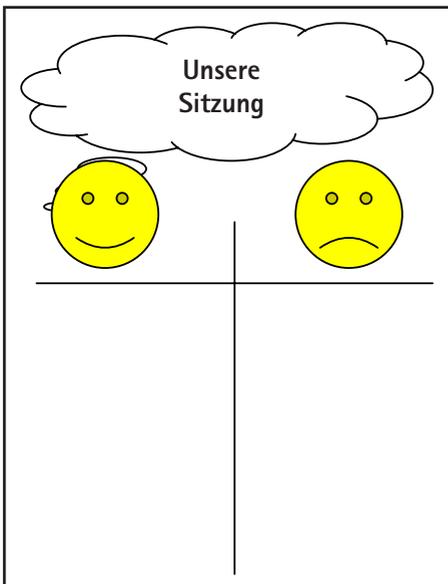
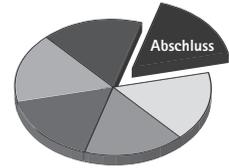
Nicht jede Aktivität muss die einhellige Zustimmung aller TeilnehmerInnen finden. Die Bereitschaft Einzelner, sich für eine bestimmte Sache einzusetzen, die daraus erkennbare Energie, sollte nicht unterdrückt werden. Allerdings sollte der/die ModeratorIn die Gruppe aufmerksam machen, wenn er/sie feststellt, dass Einzelne sich mit Aufgaben überhäufen, während sich andere heraushalten. Nicht jede Moderation führt zu Gruppenaktivitäten. Insbesondere lernorientierte Moderationen münden eher in Empfehlungen oder Aktivitäten für jede/n Einzelne/n. Ob diese „guten Vorsätze“ auch wirklich in den Alltag mitgenommen werden, hängt meist davon ab, ob sie nicht zu umfangreich und nicht zu schwer zu erfüllen sind.

Es empfiehlt sich, solche Selbstverpflichtungs- und Regelkataloge in Einzelarbeit vorzubereiten, in denen der/die TeilnehmerIn die Moderation noch einmal an sich vorüberziehen lässt, sich die wichtigsten Erkenntnisse und Erfahrungen notiert und sich einen, höchstens zwei konkrete, einfache Schritte vornimmt, von denen er/sie realistischerweise erwarten kann, dass er/sie sie auch einhält.

Je nachdem, wie hoch der Vertrauensgrad in der Gruppe ist, kann über diese Selbstverpflichtungen in einem Schlussblitzlicht gesprochen werden.

## 6. Abschluss

Der Abschluss einer Moderation muss nicht dem Finale einer Beethovensymphonie gleichen, die sich mit immer weiteren Steigerungen einem furiosen Ende nähert. Aber sie sollte ein bewusstes und für alle erlebbares Ende haben.



Dadurch können Erfolgserlebnisse darüber entstehen, was man geschafft hat, es können Ausblicke darauf genommen werden, was noch zu tun ist, und es kann wahrgenommen werden, welche Ziele nicht erreicht wurden. Auch – und vielleicht gerade dann – wenn nicht alle Hoffnungen erfüllt wurden, ist es wichtig festzustellen, was erreicht wurde und was nicht.

### Das Abschlusserlebnis bezieht sich auf drei Ebenen:

- das inhaltliche, sachliche Ergebnis der Moderation,
- das Reflektieren des Prozesses, durch den das Ergebnis zustande – oder nicht zustande gekommen ist,
- das Ausdrücken der Gefühle, mit denen die TeilnehmerInnen aus dem Raum gehen.

Je nach Ziel der Moderation kann das Schwergewicht auf eine dieser drei Ebenen gelegt werden.

# 5 Die sechs Moderationsschritte

Nicht nur für den/die ModeratorIn, auch für die Gruppe ist es wichtig, sich klarzumachen, wie das Ergebnis der Moderation eingeschätzt wird. Es wirft ein Licht auf die Energie, mit der der Tätigkeitskatalog in Angriff genommen wird. Dafür eignen sich besonders Ein-Punkt-Fragen. Wenn zu Beginn die Frage nach den Erwartungen an diese Moderation gestellt wurde, kann dieses Plakat wieder hervorgeholt werden. Die TeilnehmerInnen kleben dann mit einer anderen Punktfarbe, wie es für sie war. Das ist eine einfache Methode, einen Soll-Ist-Vergleich durchzuführen.

Häufig bietet sich folgende Frage an:

***Wie zufrieden bin ich mit unserer Zusammenarbeit?***

gering

hoch

***Wie zufrieden bin ich mit unserem Ergebnis?***

gering

hoch

Kommentare werden in Stichworten auf dem Frageplakat mitvisualisiert.

Besonders bei Gruppen, für die die Moderationsmethode neu ist, ist die Frage danach, wie zufrieden sie mit dem Verlauf der Moderation waren, sinnvoll. Der/Die ModeratorIn kann daraus ersehen, ob es dem Wunsch der Gruppe entspricht, in gleicher Weise fortzufahren. Last but not least kann sich die Moderatorin oder der Moderator mit dieser Frage das Erfolgserlebnis verschaffen, das sie oder er sich nach einer guten Moderation verdient hat. Er/Sie sollte aber auch bereit und offen für Kritik sein, die an dieser Stelle auch kommen kann.

In der Form kann diese Frage in gleicher Weise aufbereitet werden wie die obige nach dem inhaltlichen Ergebnis.

Wenn der zwischenmenschliche Bereich im Vordergrund der Moderation stand, ist es wichtig, positive und negative Gefühle am Schluss deutlich machen zu können. Die einfachste Form ist das Blitzlicht, das etwa mit folgenden Fragen durchgeführt werden kann:

- Was war mir wichtig?
- Was möchte ich der Gruppe noch sagen?
- Was nehme ich mit nach Hause?/Was habe ich mir vorgenommen?/Mit welchen Gefühlen verlasse ich den Raum?

Eine intensivere Form ist das gegenseitige Feedback, z. B. in Form eines Feedback-Marktes. Dabei kann jede/r nacheinander bis zu drei PartnerInnen wählen, mit denen er sich in einem Zweiergespräch zu einem Feedback zurückzieht. Aus der vertrauten Stimmung am Ende einer Moderation kann ein sensibleres Feedback entstehen als im Alltag.

Eine Feedback-Phase sollte nur mit solchen Gruppen durchgeführt werden, die Erfahrung auf diesem Gebiet besitzen und gelernt haben, wie man dem/der anderen seine Wahrnehmung schildert, ohne ihn/sie zu verletzen und ohne ihm/ihr andererseits Banalitäten und Schmeicheleien zu sagen. Auch der/die ModeratorIn sollte Erfahrung mit diesem Instrument haben!

### **Protokoll**

Alle wichtigen Aussagen – Informationen, Diskussionen, Gruppenarbeiten – schlagen sich im Verlauf der Moderation auf Tafeln/Pinnwänden/Flips nieder. Es liegt nahe, diese Unterlagen zum Erstellen des Protokolls zu benutzen. Ein solches Protokoll entsteht im Laufe des Prozesses sozusagen als Abfallprodukt.

Werden die Plakate – was sich empfiehlt – wörtlich ins Protokoll übernommen, so hat das den großen Vorteil, dass es authentisch ist, also keiner nachträglichen Genehmigung bedarf. Daher sind auch Manipulationen und eigene Interpretationen des Protokollverfassers ausgeschlossen.

Allerdings entstehen, vor allem in längeren Moderationen, so viele Plakate, dass das Protokoll zu umfangreich würde. Diese Plakate bestehen vielfach aus Zwischenschritten, die für das endgültige Ergebnis nicht mehr von Bedeutung sind. In diesem Fall empfiehlt es sich, die Plakate gemeinsam mit der Gruppe auszusortieren und auf Grundlage dieser Unterlagen das Protokoll zu erstellen.

# 5 Die sechs Moderationsschritte

**Grundsätzlich gibt es zwei technische Möglichkeiten, um das Protokoll zu erstellen:**

- die Plakate können abgeschrieben werden,
- die Plakate werden abfotografiert; mit etwas fotografischem Geschick und ein bisschen Erfahrung lässt sich das leicht bewerkstelligen, vor allem mit einer Digitalkamera.

Diese Art von Protokoll ist nur für die TeilnehmerInnen an der Moderation geeignet. Nicht-TeilnehmerInnen vermittelt sie ein unverständliches Bild. Falls es notwendig ist, auch andere per Protokoll über die Moderation zu informieren, muss dafür ein eigenes Protokoll aufbereitet werden, das für die Zielgruppe verständlicher ist. Es empfiehlt sich, damit eine Untergruppe aus der Moderation zu beauftragen, deren Tätigkeit im Tätigkeitskatalog aufgeführt ist („Protokoll erstellen für ...“)

Auch für die TeilnehmerInnen ist es hilfreich, dem Protokoll eine tabellarische Beschreibung des Ablaufs voranzustellen, um sich leichter damit zurecht zu finden. Das erleichtert das Zurechtfinden im Protokoll.

Für eine intensivere Information Außenstehender ist es allerdings sinnvoller, eine Präsentation der Moderationsergebnisse durch die TeilnehmerInnen vorzubereiten, für die die Plakate eigens angefertigt werden.

# SKRIPTEN ÜBERSICHT



WIRTSCHAFT	
<b>WI-1</b>	Einführung in die Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftswissenschaften
<b>WI-2</b>	Konjunktur
<b>WI-3</b>	Wachstum
<b>WI-4</b>	Einführung in die Betriebswirtschaftslehre
<b>WI-5</b>	Beschäftigung und Arbeitsmarkt
<b>WI-6</b>	Lohnpolitik und Einkommensverteilung
<b>WI-9</b>	Investition
<b>WI-10</b>	Internationaler Handel und Handelspolitik
<b>WI-12</b>	Steuerpolitik
<b>WI-13</b>	Bilanzanalyse
<b>WI-14</b>	Der Jahresabschluss
<b>WI-16</b>	Standort-, Technologie- und Industriepolitik

Die einzelnen Skripten werden laufend aktualisiert.

POLITIK UND ZEITGESCHICHTE	
<b>PZG-1A</b>	Sozialdemokratie und andere politische Strömungen der ArbeiterInnenbewegung bis 1945
<b>PZG-1B</b>	Sozialdemokratie seit 1945
<b>PZG-2</b>	Christliche Soziallehre
<b>PZG-4</b>	Liberalismus/Neoliberalismus
<b>PZG-6</b>	Rechtsextremismus
<b>PZG-7</b>	Faschismus
<b>PZG-8</b>	Staat und Verfassung
<b>PZG-9</b>	Finanzmärkte
<b>PZG-10</b>	Politik, Ökonomie, Recht und Gewerkschaften
<b>PZG-11</b>	Gesellschaft, Staat und Verfassung im neuzeitlichen Europa, insbesondere am Beispiel Englands
<b>PZG-12</b>	Wege in den großen Krieg
<b>PZG-14</b>	Die Geschichte der Mitbestimmung in Österreich

SOZIALE KOMPETENZ	
<b>SK-1</b>	Grundlagen der Kommunikation
<b>SK-2</b>	Frei reden
<b>SK-3</b>	NLP
<b>SK-4</b>	Konfliktmanagement
<b>SK-5</b>	Moderation
<b>SK-6</b>	Grundlagen der Beratung
<b>SK-7</b>	Teamarbeit
<b>SK-8</b>	Führen im Betriebsrat
<b>SK-9</b>	Verhandeln
<b>SK-10</b>	Politische Rhetorik

Die VÖGB-Skripten online lesen oder als Gewerkschaftsmitglied gratis bestellen:  
[www.voegb.at/skripten](http://www.voegb.at/skripten)

# 6 Richtig gefragt

Da der/die ModeratorIn einen Willens-Meinungs-Prozess in der Gruppe nur steuern und nicht beeinflussen soll, kann seine/ihre Arbeit nur aus einer „Frage-Haltung“ heraus entstehen.

Im Folgenden eine Auflistung der wichtigsten Fragearten, die jede/r ModeratorIn beherrschen sollte.

## **Die offene Frage**

Dieser Fragetyp ist wohl die zentrale Fragemöglichkeit für eine/n ModeratorIn. Sie lässt den/die Antwortende/n eine völlig freie Formulierung offen. Als ModeratorIn bekomme ich viele Informationen von den TeilnehmerInnen. Offene Fragen werden auch W-Fragen genannt, da sie mit einem Fragewort beginnen (wer, wie, was,...)

„Welche Themen sind uns heute wichtig zu bearbeiten?“

## **Die geschlossene Frage**

Dieser Fragetyp dient weniger der inhaltlichen Arbeit, da er nur mit Ja oder Nein zu beantworten ist. Zur Strukturierung oder Bestätigung (z. B. beim Zuordnen von Kärtchen zu Überschriften) am besten geeignet. Geschlossene Fragen beginnen meist mit einem Verb.

Hast du, ..., Bist du ...

## **Die alternative Frage**

Eignet sich bei der Entscheidung zwischen zwei Alternativen. Möglicherweise kann das auch zu einer Abstimmung in der Gruppe führen.

„Sollen wir jetzt eine Pause machen oder später?“

## **Die Gegenfrage**

Eine Möglichkeit rückzufragen, um nicht sofort antworten zu müssen. Da die Gegenfrage sehr leicht provozierend wirken kann, sollte man sich vor Übertreibungen in Acht nehmen!

„Das Thema ist doch klar, wollen wir noch lange darauf herumreiten?“ – „Weshalb fragen Sie?“

### **Die Retourfrage**

Eigentlich kein Fragetyp, sondern vielmehr eine Möglichkeit, mit inhaltlichen Fragen (oder unliebsamen Fragen) aus der Gruppe umzugehen. Die Frage wird an die gesamte Gruppe weitergeleitet.

„Was meinen die anderen in der Gruppe zur Frage von Kollegin XYZ?“

# 7 Problemlösung in der Gruppe

Es kann auch zu schwierigen Situationen in der Moderation kommen. Einige Hinweise, wie man als ModeratorIn damit umgehen kann.

## Störungen

„Störungen in der Gruppe haben immer Vorrang“ – sie verhindern vernünftiges und effektives Arbeiten.

Wichtig ist es, die Störungen zu beseitigen, bevor mit der Arbeit weitergemacht wird. Ob eine menschliche, inhaltliche, arbeitstechnische Störung, spielt dabei keine Rolle.

Ein Problem kann dabei durch ein Blitzlicht oder ein Stimmungsbarometer thematisiert und in der Gruppe sichtbar gemacht werden.

Wird das gemacht, sollten sich die TeilnehmerInnen an folgende Regeln halten:

→ „Ich“ statt „man“

Die TeilnehmerInnen sollen sich nicht hinter einem anonymen, unkonkreten „man“ verbergen. Die Meinung, Äußerung jedes einzelnen Teilnehmers/jeder einzelnen Teilnehmerin soll gesagt werden.

→ Jede/r spricht für sich selbst

Interpretationen anderer sind nicht gestattet. Die Diskussion gewinnt dadurch an Ehrlichkeit.

Anschließend kann das Problem mit der Gruppe diskutiert und Lösungsvorschläge erarbeitet werden.

→ Störungsgründe und mögliche Lösungsansätze

Die Gruppe arbeitet nicht mit!

Es ist zu raten, die Arbeit zu unterbrechen und den Grund dafür herauszufinden. Welche Bedürfnisse hat die Gruppe? War das Thema aufgesetzt? Ist die Zielrichtung nicht allen klar?

Hier sollten gemeinsame Lösungen gesucht werden. Geht das Problem von einem/einer einzelnen TeilnehmerIn aus, sollte mit ihm/ihr ein persönliches Gespräch geführt werden.

### **Die Gruppe ist unmotiviert!**

Häufig am Anfang oder bei längerer Arbeitszeit. Hier hilft oft eine Pause oder zu Beginn der Veranstaltung ein „Aufwecker“ – Rätsel, Aufwärmenspiel... Die TeilnehmerInnen werden in spielerischer Weise zum Nachdenken angeregt, ohne sich mit dem Thema auseinandersetzen zu müssen.

### **Gruppenmitglied/ModeratorIn wird persönlich angegriffen**

Auf alle Fälle sachlich bleiben und kein Streitgespräch beginnen (keinen Gegenangriff starten oder eine/n TeilnehmerIn zurechtweisen). Frage an die gesamte Gruppe „zurückspielen“ oder persönliches Gespräch mit dem/der Betroffenen führen.

### **Zeitdruck**

Wenn der/die ModeratorIn merkt, dass ihm/ihr die Zeit davonläuft, dies immer rechtzeitig der Gruppe mitteilen und besprechen (manche Probleme lassen sich eben nicht minutengenau vorher planen). Trotzdem sollte in der Vorbereitung bereits darauf geachtet werden. Keinesfalls sollten Probleme und Themen, „offene Enden“ haben, sondern abschließend bearbeitet werden. Mit der Gruppe ist dann zu vereinbaren, wie mit den offenen Punkten umgegangen wird.

Es kann auch ein Plakat mit „offenen Fragen“ angefertigt werden – Fragestellungen/Themen, die heute/bei dieser Veranstaltung nicht geklärt werden können. Eine Möglichkeit, endlose Diskussionen in den Griff zu bekommen, Fragen beizukommen, zu denen keiner der TeilnehmerInnen inhaltlich Bescheid weiß... Wird dies eingesetzt, sollte auf alle Fälle vor Ende der Veranstaltung sichergestellt werden, was mit diesen „offenen Fragen“ weiter passiert.

### **Die Gruppe wird von einem/einer/mehreren dominiert**

Unter allen Umständen darauf achten, dass alle TeilnehmerInnen in den Prozess mit einbezogen werden. „VielrednerInnen“ höflich darauf hinweisen, auf den Punkt zu kommen. Die Methoden so wählen, dass alle TeilnehmerInnen eingebunden werden (kleine Gruppenarbeit, Kärtchenabfrage, zurückhaltende TeilnehmerInnen ganz bewusst einbinden, fragen ...)

# 7 Problemlösung in der Gruppe

## Die gewählte Methodik funktioniert nicht

Keinesfalls sich weiter darin „verstricken“ und so weitermachen. Die Arbeit am besten unterbrechen und gemeinsam mit den TeilnehmerInnen die Sachlage klären und eine neue Arbeitsweise vereinbaren.

## Umgang mit Störungen in der Gruppe

Die Gruppe arbeitet nicht mit!
Die Gruppe ist unmotiviert!
Gruppenmitglied wird persönlich angegriffen.
Moderator wird persönlich angegriffen.
Die Gruppe wird von einem/mehreren dominiert.
Die gewählte Methodik funktioniert nicht.

# VÖGB/AK-SKRIPTEN

Die Skripten sind eine Alternative und Ergänzung zum VÖGB/AK-Bildungsangebot und werden von ExpertInnen verfasst, didaktisch aufbereitet und laufend aktualisiert.

## UNSERE SKRIPTEN UMFASSEN FOLGENDE THEMEN:

- › Arbeitsrecht
- › Sozialrecht
- › Gewerkschaftskunde
- › Praktische Gewerkschaftsarbeit
- › Internationale Gewerkschaftsbewegung
- › Wirtschaft
- › Wirtschaft – Recht – Mitbestimmung
- › Politik und Zeitgeschehen
- › Soziale Kompetenz
- › Humanisierung – Technologie – Umwelt
- › Öffentlichkeitsarbeit

## SIE SIND GEEIGNET FÜR:

- › Seminare
- › ReferentInnen
- › Alle, die an gewerkschaftlichen Themen interessiert sind.

Nähere Infos und  
kostenlose Bestellung:  
[www.voegb.at/skripten](http://www.voegb.at/skripten)  
E-Mail: [skripten@voegb.at](mailto:skripten@voegb.at)  
Adresse:  
Johann-Böhm-Platz 1,  
1020 Wien  
Tel.: 01/534 44-39244



Die Skripten gibt es hier zum Download:



[www.voegb.at/skripten](http://www.voegb.at/skripten)

Lesempfehlung:  
Reihe Zeitgeschichte und Politik



# 8 Unterschiedliche TeilnehmerInnentypen

Im Folgenden werden TeilnehmerInnentypen charakterisiert, die in jeder Gruppe auftauchen können. Natürlich nicht mit den 100-prozentigen Charaktereigenschaften wie beschrieben. Meist liegen mehrere unterschiedlich gewichtete Charakterzüge vor.

## Unterschiedliche TeilnehmerInnen in Sitzungen



## TeilnehmerInnentypen in Sitzungen

### StreiterInnen

- bezieht immer Gegenposition
- angriffslustig
- misstrauisch, unsachlich
- sachlich bleiben, nicht eingehen auf Streit
- Angriffe an die Gruppe „weitergeben“
- komplexe Aufgaben übertragen



### Positive/r

- sieht alles positiv, Heiterkeit, Motivation
- Einbinden in die Gruppe
- positive Kraft in der Gruppe nützen
- bringt neue Diskussion (verdrängt Negatives)



### AlleswiserIn

- unruhig
- sagt offen die Meinung
- sehr engagiert
- nie langweilig, up to date
- präzises Wissen, exakte Vorbereitung, Mut, ihm/ihr zu widersprechen
- auch andere TeilnehmerInnen zu Wort kommen lassen



# 8 Unterschiedliche Teilnehmertypen

## Redselige/r

- quirlig mit vielen Lacheinheiten
- mit selbem „Schmäh“ begegnen
- Wort rasch weitergeben
- zur Motivation benutzen – Aufgabenverteilung
- als „Zeitaufpasser“ einsetzen



## Schüchterne

- ihm/ihr kann man leicht Fragen stellen
- sollte in die Sitzung eingebunden werden – einzeln anreden
- muss zur Mitarbeit aufgefordert werden
- bewirkt nichts Großes, er/sie ist aber auf meiner Seite, wenn ich ihn/sie brauche



## Ablehnende/r

- desinteressiert, negative Einstellung – weiß immer, wie es NICHT geht
- gehört ständig beschäftigt, hinterfragt
- wird er/sie ignoriert, kann er/sie mir die Sitzung schmeißen



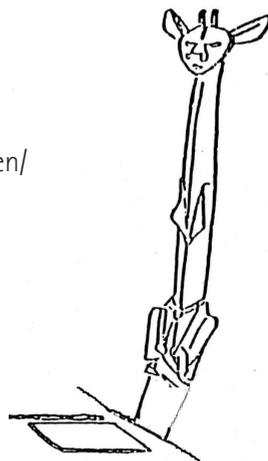
## Uninteressierte/r

- er/sie kommt zu spät oder geht früher
- schaut immer auf die Uhr, desinteressiert
- klare Aufgaben (was sind seine/ihre Bedürfnisse?) – Spezial-Interessensgebiete
- kann Sitzungen schmeißen, kann aber eingebunden werden (Verbündete/r)



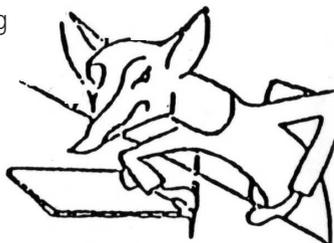
## Das große Tier

- „AngstverbreiterIn?“
- EGO bestätigen, um „gemeinsam“ etwas zu erreichen/ durchzusetzen
- über seine/ihre „Wichtigkeit“ einbinden



## AusfragerIn

- gezielte Fragen, kann eine Diskussion in Gang bringen, bzw. auch lenken
- stellt sich unwissend
- gehört hinterfragt in der Diskussion
- kann Unruhe stiften, Gruppe teilen – kann viel anstellen



# Anhang

## Anhang 1

### Checkliste zur Vorbereitung des Moderationsschrittes

#### Moderationsschritt

Thema:	Ziel:	Zeit:

Was ist das konkrete Ziel dieses Moderationsschrittes?

---

---

---

Welche Methoden sind hier am geeignetsten?

---

---

---

Wie lautet die konkrete Arbeitsfrage, mit der ich den Moderationsschritt einleite?

---

---

---

## Anhang 2

### Checkliste für den Ablauf einer moderierten Sitzung

<b>Begrüßung und persönliche Vorstellung</b> Ankommen der TeilnehmerInnen auf der Gefühlsebene	
<b>Anlass und Hintergrund</b> Warum findet die Sitzung statt (Vorgeschichte)? Warum wurde die Moderationsmethode gewählt?	
<b>Rolle des/der ModeratorIn</b> <b>Darstellung Moderationsmethode</b> Verantwortung für die Inhalte trägt die Gruppe. ModeratorIn hat Methodenverantwortung und inhaltliche Unparteilichkeit. Es gibt auch Grenzen der Moderation!	
<b>Bereitschaft der TeilnehmerInnen abklären</b> Unklarheiten zur Moderationsmethode klären. Moderation kann nur gelingen, wenn auch die Rolle des/der ModeratorIn und die Methode von allen angenommen wird.	
<b>Zeitraumen vereinbaren</b> Eventuell Zeitmarken zu den einzelnen Themen visualisieren	

# Anhang

<p><b>Ziel für die Sitzung/Besprechung vorstellen und klären</b> Gibt es ein vorgegebenes Ziel? Ist dieses Ziel allen bekannt? Gilt dieses Ziel oder muss es abgeändert werden, erweitert werden, ...?</p>	
<p><b>Einführung in das Thema</b> Gleichen Informationsstand der TeilnehmerInnen herstellen. Sichtbar VISUALISIEREN. ExpertInnen begleiten, koordinieren.</p>	
<p><b>Stimmungen der TeilnehmerInnen abbilden</b> Folgerungen für weitere Schritte abstimmen. Themenbezogenes Stimmungsbild – sind alle beim Thema.</p>	
<p><b>Erwartungen der TeilnehmerInnen</b> Erwartungsabfrage – Wie vertragen sich die Erwartungen mit den Zielen, Zeitrahmen, Tagesordnung (VISUALISIEREN)</p>	
<p><b>Spielregeln</b> Unterstützung der Gruppe eigene Spielregeln zu vereinbaren, eventuell Spielregeln anbieten.</p>	
<p><b>Struktur und Ablauf der Sitzung vorschlagen</b> Gesamtstruktur Einzelne Moderationsverfahren anbieten</p>	

<p><b>Darstellen des ersten Arbeitsschrittes</b>  Warum/Ziel des Schrittes, Regeln des ersten Schrittes, Zeiten vereinbaren, vorgeben  Konkrete Arbeitsfrage, Arbeitsaufgabe formulieren (VISUALISIEREN) – alle verstehen das Gleiche</p>	
<p><b>Fragenspeicher</b>  Wie wird mit offenen Fragen, auf der Sitzung nicht zu klärenden Themen umgegangen – klären wie weiter damit umgegangen wird (VISUALISIERUNG – Themen-, Fragenspeicher)</p>	
<p><b>Aktionen, Maßnahmen</b>  Inhaltliches Ergebnis einer zum Beispiel Gruppenarbeit  Welche Entscheidungen wurden getroffen? Was konkret geschieht? Wer macht was, bis wann, mit wem, braucht es Unterstützung von anderen? Wie messen wir den Erfolg?</p>	
<p><b>Abgleich mit den Erwartungen am Beginn</b>  Welche formulierten Erwartungen wurden erfüllt, welche nicht? Was folgt daraus für das weitere Vorgehen?</p>	
<p><b>Abschließende Stimmungsfrage</b>  Blitzlicht, Punktabfrage</p>	
<p><b>Beenden der Moderation</b>  Zusammenfassung, Beschreibung der gesamten Arbeit</p>	



## Anhang 4

### Beispiel einer Moderation für die Jahresplanung der Betriebsratstätigkeit

Eine Betriebsratskörperschaft trifft sich zu ihrer ersten Sitzung im Jahr. Auf der Tagesordnung steht nur ein Punkt – die Planung der Themen, die in diesem Jahr vom Betriebsratsteam „angegangen“ werden.

Ziel der Sitzung ist es, die Eckpfeiler der Arbeit für das Jahr festzulegen. Weiters sollen Betriebsratsmitglieder untereinander mehr zusammenarbeiten und die Teamarbeit in der Körperschaft gefördert werden. Aufgaben sollen im Betriebsratsteam aufgeteilt werden und nicht nur an einigen wenigen „hängenbleiben“.

#### Einstieg

Begrüßung durch den Betriebsratsvorsitzenden, Vorstellen des Ablaufes und Ziels der Sitzung.

Eine Vorstellungsrunde wird nur in einem neu gewählten Betriebsratsgremium nötig sein. Ist dies der Fall, könnten Partnerinterviews mit persönlichen Fragen und Fragen zur Tätigkeit des Betriebsrates gemacht werden.

#### Problemorientierung

Wenn es nötig erscheint, könnte als Zwischenschritt noch eine „Ein-Punkt-Frage“ an die TeilnehmerInnen gestellt werden (z. B. „Wie wichtig ist uns eine Einigung auf eine gemeinsame Themensammlung für die Betriebsratsarbeit in diesem Jahr?“) – möglicherweise bei mehreren Fraktionen in der Betriebsratskörperschaft)

#### Themensammlung

Jeder Teilnehmer/Jede Teilnehmerin erhält Kärtchen, um Themen daraufzuschreiben; die Karten werden dann auf einer Pinnwand gemeinsam geclustert (zusammengefasst). Bei der Zuordnung der Kärtchen und Zusammenfassung nach sinnverwandten Bereichen sollte noch keine Diskussion entstehen.



Präsentation der Ergebnisse der Kleingruppen im Plenum. Diskussion mit der gesamten Gruppe: „Wo haben wir bereits Konsens?“, „Was gehört noch abgeklärt, wo sind wir anderer Meinung?“

Der/Die ModeratorIn notiert die Punkte, über die es Konsens gibt und die noch strittig sind, mit!!!

### Tätigkeitskatalog

Welche konkreten Maßnahmen vereinbaren wir für unsere Arbeit? Dazu kann ein Tätigkeitskatalog angefertigt werden. Falls es nötig erscheint, könnte auch noch ein Kalender mit konkreter Zeitplanung auf einer Pinnwand aufgezeichnet werden um zu visualisieren, in welchem Monat welche Schritte gesetzt werden (auch um die Frage zu klären: „Nehmen wir uns in manchen Monaten auch nicht zu viel vor?“).

### Tätigkeitskatalog

Tätigkeit	Wer/mit wem	Zeitraum bis wann	Bemerkung

### Abschluss

Vor dem Abschluss sollten noch (falls nötig) offene Fragen, Punkte, die weitere Vorgangsweise geklärt werden.

### Wenn ich unseren Jahresplan ansehe, ist meine Stimmung:

😊😊	😊	●	☹️	☹️☹️

Ansonsten kann dann die Reflexion der gesamten Sitzung gemacht werden.

# Anhang

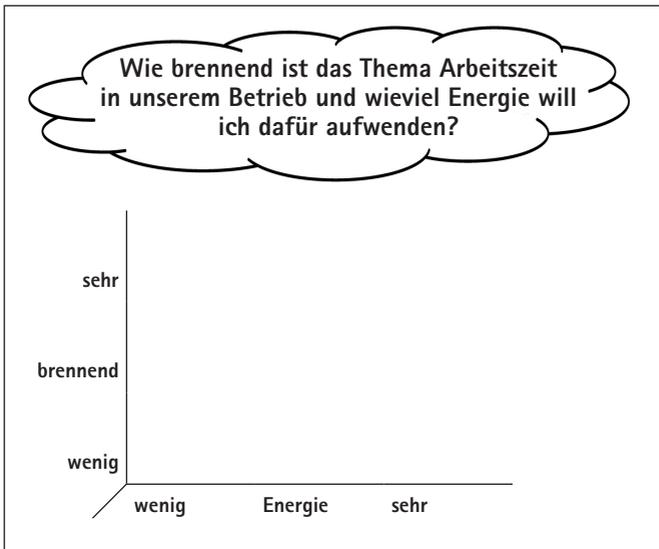
## Anhang 5

### Beispiel Projekt in einem Betriebsratsgremium – Vereinbarung der Ziele

In einem Betrieb soll eine neue Betriebsvereinbarung zum Thema Arbeitszeit abgeschlossen werden. Der Betriebsrat hat eine Arbeitsgruppe gegründet, die die Eckpfeiler der Betriebsvereinbarung ausarbeiten soll. In die Projektgruppe wurden Kolleginnen und Kollegen der Abteilungen im Betrieb vom Betriebsrat miteinbezogen. Ziel der ersten Sitzung des Teams ist es, die Ziele einer neuen Vereinbarung gemeinsam festzulegen.

#### Einstieg

Je nach unterschiedlicher Zusammensetzung der Arbeitsgruppe sollte zu Beginn eine Vorstellungsrunde gemacht werden. Auch die Energie und die Betroffenheit zum Thema „Arbeitszeitvereinbarung“ sollte abgefragt und visualisiert werden.



## Problemorientierung

Für die Problemorientierung und das Ergebnis wird wichtig sein, in der Arbeitsgruppe eine gemeinsame Problemsicht zu erarbeiten. Daher sollten zuerst alle Probleme auf den Tisch kommen und anschließend gemeinsame Ziele definiert werden.

Anstatt der vorgeschlagenen Pinnwand können die Probleme auch auf Kärtchen gesammelt werden und anschließend geclustert und gepunktet werden (Einschätzung je nach Problemvielfalt)

Welche Probleme sehen wir derzeit beim Thema Arbeitszeit?

Problem	•	Rang	Problem	•	Rang
1.			5.		
2.			6.		
3.			7.		
4.			8.		

## Definition der Ziele (Auswahl/Bearbeiten)

Allen TeilnehmerInnen sollten die Ziele einer neuen Betriebsvereinbarung zum Thema „Arbeitszeit“ ganz klar sein. Für diesen Schritt sollte auf alle Fälle genügend Zeit aufgewendet werden. Die Ziele sollten in ganzen Sätzen (keine Stichworte) notiert werden und sie sollten eindeutig und positiv formuliert sein.

# Anhang

**Zieldefinition zum Themenkreis ...**

Welchen Zweck verfolgen wir mit dem Endergebnis?	Wer ist Betroffene/r davon?
Was kommt am Ende raus?	Was ist die meßbare Größe an unserem Ergebnis?

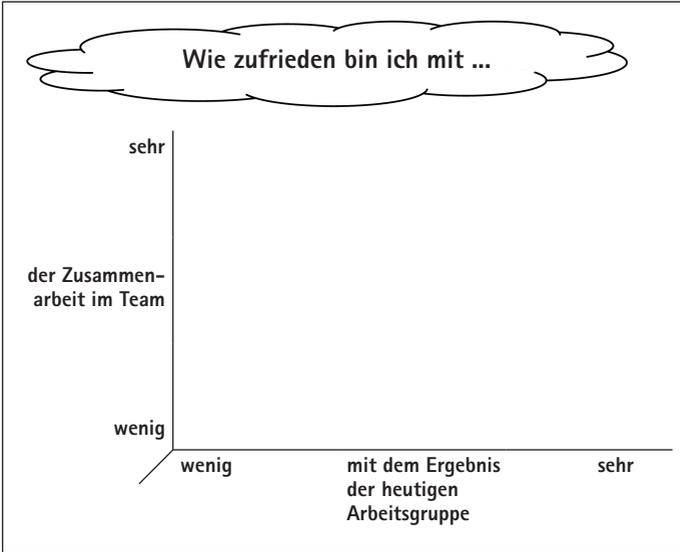
## Festlegen der ToDo's (Tätigkeitskatalog)

Für die Weiterarbeit wird es notwendig sein, nächste Schritte zu vereinbaren. Aufgaben, Arbeiten sollten während des gesamten Prozesses gleich mitnotiert werden.

**Zu erledigende Arbeiten/Tätigkeiten**

Tätigkeit	wer	mit wem	Zeit	Bemerkung

## Abschluss



# Anhang

## Anhang 6

### Beispiel Moderierte Diskussion bei einer Teilversammlung in einem Betrieb

Eine Betriebsratskörperschaft führt in einem Betrieb in den Abteilungen Teilversammlungen durch. Der verantwortliche Betriebsrat hält zu Beginn der Versammlung immer ein kurzes Referat mit den fünf wichtigsten Arbeiten, die derzeit im Betriebsrat anstehen. Anschließend soll eine moderierte Diskussion mit den Kolleginnen und Kollegen stattfinden. Ziel dabei ist es, auch die wichtigsten Anliegen der Kolleginnen und Kollegen dabei festzuhalten, für weitere Diskussionen zu sichern und zusammenzufassen.

Auch sollen die Teilergebnisse dazu dienen, bei der gesamten Betriebsversammlung präsentiert zu werden und im Betriebsratsteam diskutiert und zusammengefasst zu werden.

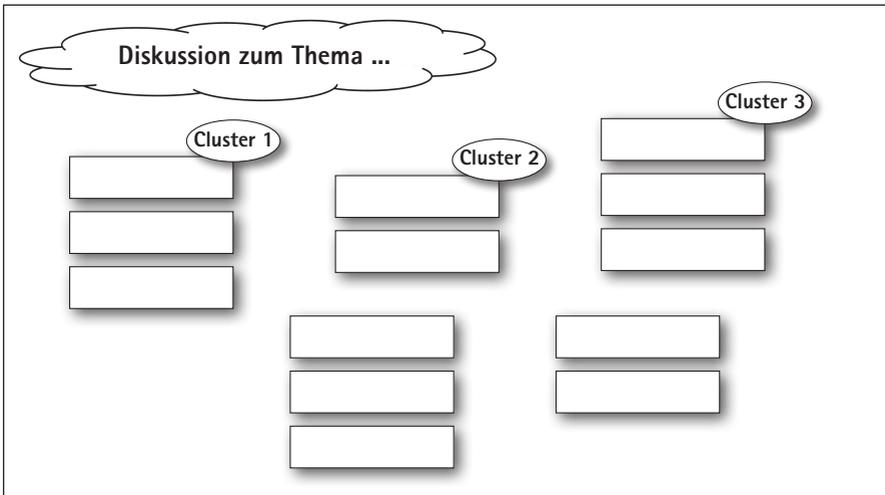
#### Einstieg

Für den Einstieg/Referat ist eine Pinnwand mit den 5 Punkten der Arbeit vorbereitet (zugleich Leitfaden für das Einstiegsreferat). Die KollegInnen erhalten zu Beginn Kärtchen mit der Bitte, zu den 5 Arbeitspunkten ihre wichtigsten Anliegen, Diskussionsbeiträge, Fragen zu notieren. Zu überlegen ist auch, ob noch eine Abfrage gemacht wird „Was außer diesen 5 Punkten ist uns noch wichtig?“

Unsere fünf wichtigsten Arbeiten im nächsten halben Jahr	
Thema	unsere Ideen/Forderung/Vorhaben dazu
1.	
2.	
3.	

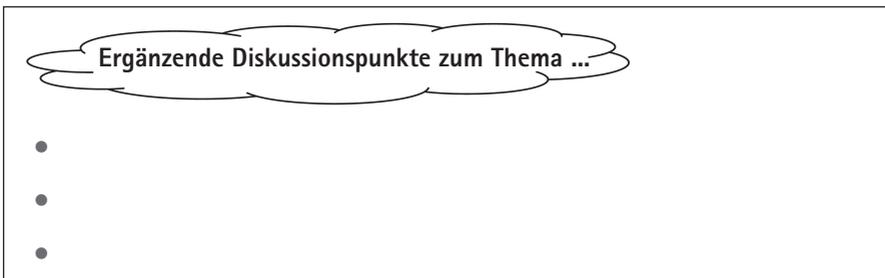
## Themenbearbeitung

Nach dem Referat wird noch einige Zeit gegeben, die Kärtchen fertig zu schreiben. Die Kärtchen werden anschließend eingesammelt und auf Pinnwänden nach Themen geclustert. Jede/r KollegIn erhält 3 Klebepunkte mit der Bitte, die Themen nach Dringlichkeit in der Diskussion zu reihen. Für den Betriebsrat ergibt das auch ein gutes Bild der Dringlichkeit (Anzahl von gleichen Kärtchen, Reihung der Themen)



## Diskussion

Während der Diskussion über die einzelnen Themen anhand der Kärtchen werden ergänzende Aussagen auf Flipchart mitnotiert.



# Anhang

## Abschluss

Es sollte zum Abschluss noch unbedingt darauf hingewiesen werden, was mit den Diskussionsergebnissen weiter passiert – Diskussion im Betriebsratsgremium, Präsentation auf der gesamten Betriebsversammlung, ...



## Anhang 7

### Erfahrungsaustausch unter Betriebsräten

Einmal jährlich findet – organisiert durch die örtliche Gewerkschaft – ein Treffen von BetriebsrätInnen statt. Ziel dabei ist der Erfahrungsaustausch unter den KollegInnen. Viele Probleme stellen sich gleich dar, oft liegen Lösungen trotz unterschiedlicher Ausgangslage sehr eng zusammen. Das Rad muss nicht jedesmal neu erfunden werden.

#### Einstieg

Im ersten Schritt werden die Erwartungen der TeilnehmerInnen abgefragt: „Was wir von der Veranstaltung erwarten?“

Vom diesjährigen Erfahrungsaustausch erwarte ich mir ...				
sehr viel	viel	bin mir unsicher	wenig	gar nichts

#### Problemorientierung

Ist die Veranstaltung offen für alle Themen, wird als nächster Schritt eine Sammlung von gemeinsamen Problemen nötig sein, um Diskussionsfelder zu finden.

# Anhang

**Welche Themen „brennen uns dieses Jahr unter den Nägeln“?**

Thema	•	Rang	Thema	•	Rang
1.			5.		
2.			6.		
3.			7.		
4.			8.		

## Kleingruppen zu den Themen

Für die am meisten bewerteten Punkte werden Kleingruppen gemacht. Die Einteilung zu den Kleingruppen sollte nach Interessen geschehen.

**Themenkreis ...**

<b>Was mich dabei am meisten betroffen macht?</b>	<b>Welche Lösungen hatten wir schon?</b>
<b>Was können wir noch ausprobieren?</b>	

Im Anschluss daran werden die Kleingruppen im Plenum präsentiert.

## Handlungen für die Zukunft

Damit die TeilnehmerInnen auch konkrete Anregungen von der Veranstaltung mitnehmen und einen persönlichen Nutzen haben, werden jetzt nach Interessen 2er-Gruppen gebildet. Zu zweit findet nun ein Gespräch über die Fragen „Was möchte ich zu dem Thema XY ausprobieren?“ und „Worauf will ich dabei achten?“ statt.

Jeder sollte sich dabei persönliche Notizen machen – eine Präsentation im Plenum ist nicht mehr nötig.

Eventuell tauchen während der Kleingruppen und der 2er-Gruppen konkrete Anforderungen an die regionale Gewerkschaft auf (Material, Unterstützung,...). Diese sollten dann nach jedem Schritt auf einer Flipchart mitnotiert werden.

<b>Zu erledigende Arbeiten/Tätigkeiten</b>				
<b>Tätigkeit</b>	<b>wer</b>	<b>mit wem</b>	<b>Zeit</b>	<b>Bemerkung</b>

# Anhang

## Abschluss

