Methodenkoffer Moderation

für Schulleitungen und Beratungspersonen

1. **Was ist Moderation?**
   1. Grundgedanken der Moderation
   2. Entwicklungshelfer statt Missionar – die moderative Grundhaltung
   3. Drei Grundsätze
   4. Balance von Information, Steuerung und Unterstützung
   5. Die Grundstrukturen des Moderationsprozesses
   6. „Beliebte“ Moderationsfehler

2. **Phasen der Moderation**
   1. (Kontakt → Kontrakt → Vorbereitung)
   2. Einstieg
   3. Themenorientierung herstellen und Ziele bestimmen
   4. Probleme bearbeiten
   5. Lösungen entwickeln
   6. Entscheidung treffen und Ergebnis sichern
   7. Abschluss (und Transfer)

3. **Aufgaben in der Moderation**

   Aufgaben über den gesamten Arbeitsprozess hinweg
   1. Vorlauf/Vorbereitungsphase
   2. Aufgaben in der Eröffnungs-/ Einstiegsphase
   3. Aufgaben bei der Situations- und Zielanalyse
   4. Aufgaben bei der Planung und Bearbeitung
   5. Aufgaben, wenn Schwierigkeiten auftreten
   6. Abschluss

4. **Die „klassischen“ Grundtechniken der Moderation**

   Frage- und Antworttechniken

   Die Antworttechniken
      - Kartenabfrage
      - Zuruf (offene Beantwortung)
      - Kleingruppenszenario
      - Ein-Punkt-Antwort
      - Mehr-Punkt-Antwort

   Visualisierung

5. **Info: Moderations-Regeln**
   1. Erfahrungs-Gespräche
   2. Meinungen bilden – Unterschiede in den Meinungen diskutieren
   3. Entscheidungsprozess
   4. Konfliktgespräch

6. Moderationsmethoden von A bis Z

- Abstand nehmen (Motor-inspektion, Skulptur)
- Aktives (Zu)Hören
- Ankommen fördern
- Anlassplakat
- Arbeiten mit Gruppen
- Arbeiten mit Gruppen
- Aufgaben eines Leiters von Arbeitsgruppen
- Begrenzen
- Bilder malen
- Blitzlicht
- Brainstorming
- Brief an meinen besten Freund
- Circept
- Checkliste „Reflexion eines Moderations-/Beratungsprozesses“
- Checkliste „Selbstverge-wisserung“
- Checkliste „Teambespre-chungen“
- Checkliste „Umgang mit schwierigen Situationen“
- Checkliste „Zielorientiertes Vorgehen“
- Der fremde Besucher
- Die demokratische Verfah-rensweise
- Drei Flipchart-Methode
- Entscheidungsfindung/TED
- Entspannungsübungen
- Ereignisse-Gefühle
- Erfahrungsaustausch
- Feedback
- Fish-bowl (Innenkreis-Außenkreis)
- Fragebogen
- Fünf-Finger-Feedback
- Info: (Klein-)Gruppenbildung
- Gruppenspiegel
- Gruppenspiegeln
- Handlungsplakat
- Impulsreferat
- Info-Ecken
- Informationsaustausch (Konfrontationssitzung)
- Insel
- Isometrische Übungen
- Kartenabfrage
- Karussell-Diskussion (Kugellager, Speed-Dating)
- Info: (Umgang mit) Killer-Phrasen
- Kleingruppenbildung
- Kleingruppenscenario
- Kollegiale Fallberatung
- Macht und Raum
- Mach-weiter-so (Feed-back)
- Markt der Möglichkeiten (Präsentation)
- Merkmale einer erfolgrei-chen Gruppe
- Meta-Karte
- Metapher
- Netzplan
- Paar-Interview
- Pädagogische Meinung
- Planspiel
- Problemspeicher
- Pro-Contra-Analyse
- Punkten/Listenbildung
- Regeln
- Rollenverhandeln
- Rück-Schild (Feedback)
- Satzanfänge (Graffiti)
- Schlüsselrunde
- Schneeball-Verfahren
- Selbstuntersuchung
- Sherry-Party
- Siebener-Übung/Telefonieren
- Signale (Feedback)
- Info: Sozial reife Gruppe
- SSST (simulated social skill training)
- Stummes Schreibgespräch
- Survey-Feedback
- SWOT(SOFT)-Analyse
- Umgekehrte Abstimmung
- U-Prozedur
- Verhalten in Arbeitsgrup-pen
- Vier Ecken
- Visitenkarten
- Info: Verständlichkeit von Texten
- Visualisierung
- Wetterbericht
- Workshop
- Zielscheibe
- Literatur

7. Delegiertenprinzip

Kontext

Ablauf

1. Aufteilung in 7 Gruppen
2. Formulierung von Konkretisierungen zum Leitsatz (ca. 60 Min)
3. Pause, Kopieraktion (20-30 Min)
4. Bestimmung der gruppeninternen Delegierten und Diskussion der andern Gruppen-ergebnisse (ca. 60 Min)
5. Austausch durch die Delegierten (ca 30 Min)
6. Bereinigung und Redaktion der eigenen Konkretisierungen (30-60 Min)

Erfahrungen

Was ist Moderation?

Norbert Posse

Moderation scheint nun auch im pädagogischen Kontext eine „Mode“ zu sein: Viel Literatur, alle Bereiche, viele Versprechungen, teure Ausbildungen. Eine aktuelle Suchanfrage im Internet mit den beiden Stichwörtern „Moderation“ und „Schule“ bringt über 700.000 Nennungen.

Die meisten Veröffentlichungen zur Moderation setzen sich mit den Methoden der Moderation, der „Moderationstechnologie“ oder „Moderationsdramaturgie“ auseinander. Dies sind Inhalte, die relativ einfach darzustellen und somit gut zu vermitteln sind. In diesem Methodenkoffer geht es aber vor der Vermittlung der Methoden um die **Grundhaltung** in der Moderation. Sie ist nicht so ohne weiteres lehrbar, sie ist Einstellungssache: die Einstellung zu anderen Menschen, zur eigenen Rolle und zur eigenen Wichtigkeit, zur Lösung von Problemen. Diese Grundhaltung setzt die Bereitschaft voraus, sich mit der eigenen Lerngeschichte und den Quellen seines Selbstkonzeptes auseinanderzusetzen.

Der Methodenkoffer enthält natürlich auch Hinweise auf die gängigen Moderationsmethoden. Im Prinzip ist aber nahezu jede Arbeitsform möglich, wenn sie die Partizipation und Autonomie der Gruppenmitglieder unterstützt.

1. Grundgedanken der Moderation

Die Grundidee der Moderation besteht darin, die Erfahrungen und das Wissen aller Teilnehmenden einer Gruppe zu nutzen, um Probleme selbstständig zu lösen und um sich neues Wissen aktiv anzueignen. Moderation ist unter diesem Gesichtspunkt ein sehr mächtiges Instrument, welches die Autonomie der Gruppen achtet und auf die Kräfte der Gruppenmitglieder setzt.

Moderation ist dabei eine **Methode**, ein Weg der Zusammenarbeit und gemeinsamen Erarbeitung von Lerninhalten, Themen, Problemen, sozialen Prozessen. Durch diese Methode wird jedes Gruppenmitglied beteiligt, es wird auf seine Bedürfnisse, Interessen und Erfahrungen geachtet; es kann sich einbringen und (besser) entfalten. Die ganze Gruppe ist an den Umsetzungsprozessen beteiligt. Damit diese Methode authentisch und wirksam ist, setzt sie eine spezifische **Grundhaltung** der Moderatorin oder des Moderators, im Idealfall aller Gruppenmitglieder voraus.

„Gute“ Moderation ist dabei so unauffällig, dass die Gruppenmitglieder überzeugt sind, eigentlich keine Moderation gebraucht zu haben, um zu ihrem Ergebnis zu kommen.

2. Entwicklungshelfer statt Missionar – die moderative Grundhaltung

Das Selbstkonzept einer Moderatorin/eines Moderators beruht auf sich selbst (ich bin so wie ich bin), nicht auf der Konkurrenz mit anderen (ich bin besser /will besser sein als andere).

Diese moderative Grundhaltung wird im Verhalten sichtbar. Sie zeigt sich darin, dass die Moderatorin/ der Moderator

- den GruppenteilnehmerInnen gegenüber Achtung und Wertschätzung zeigt
- der Gruppe ein hohes Maß an Entscheidungsfreiheit lässt
- sich Zeit nimmt – und der Gruppe Zeit lässt
- sich und andere wahr- und ernst nimmt
- feinfühlig (taktvoll) ist und dementsprechend handelt
- zu den Mitgliedern der Gruppe in Beziehung tritt
- an sich und den Erfolg glaubt

Ein Moderator, der schon vor Beginn des Gruppenprozesses weiß, was am Ende herauskommen soll (muss), spielt der Gruppe eine echte Beteiligung nur vor. Die „Moderation" der Arbeitsprozesse wird zur „Manipulation", die Mitglieder Gruppe werden vor allem lernen, dass sie von der „Genialität" ihres Moderators abhängig sind und mit zunehmenden ähnlichen Moderationserfahrungen an Unselbstständigkeit gewinnen. „Missionare" kennen oft auch nur einen einzigen Weg (zur Seligkeit), Störungen, Verzögerungen, „Umwege" werden dann durch einen Wechsel der „Grundhaltung" beantwortet: von der partizipativen, Weg begleitenden Moderation findet der Wechsel in die autoritäre Bestimmung des („richtigen") Weges statt.

3. Drei Grundsätze

„Eigentümer" des Problemlöse-, Lern- und Veränderungsprozesses

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Gruppe sind – und bleiben – Eigentümer des Veränderungsprozesses.

Im Kontext „Schule" lässt sich dieser Grundsatz in der Regel nur in autonomen Lehrergruppen (z.B. Leitungsteams, Steuerungsgruppen, Unterrichtsteams, Fachkonferenzen, schulinternen Projektgruppen) realisieren. Im „moderierten" Unterricht werden der Lehrer oder die Lehrerin die „Eigentümerschaft" für die Gestaltung des Unterrichts nur selten aus der Hand geben, für die Lernprozesse der Schülerinnen und Schüler haben sie sie ja sowieso nicht.

Trennung der Probleme

Probleme auf der Sachebene müssen von den Problemen auf der Beziehungsebene getrennt werden.

Da sich in der Realität Sach- und Beziehungsprobleme mischen, dies aber für die Bearbeitung von Problemen hinderlich ist, muss in der Moderation versucht werden, beide Ebenen zu trennen. Entweder lassen sich die Beziehungsprobleme „ausblenden" und als eigenes Thema bearbeiten (→ Themenspeicher, Modul 6: ModerationsMethoden) oder sie müssen vorab soweit geklärt sein, dass die Arbeitsfähigkeit der Gruppe hergestellt ist.

Passung der Methoden

Die Methode muss ...

- ✓ zur Moderatorin/zum Moderator
- ✓ zur Gruppe
- ✓ zum Problem passen

Grundsätze der Moderation

„Eigentümer" des Prozesses

- Die TN der Gruppe sind und bleiben Eigentümer des Veränderungsprozesses

Trennung der Probleme

- Probleme auf der Sachebene müssen von den Problemen auf der Beziehungsebene getrennt werden.

Passung der Methoden

- Die Methoden müssen
  - zur Moderatorin/zum Moderator
  - zur Gruppe
  - zum Problem passen

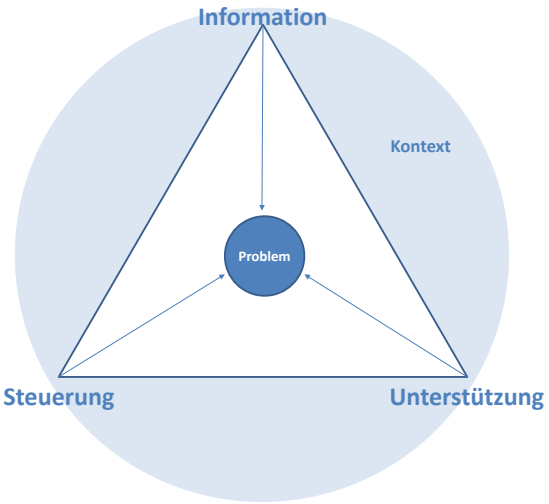
Bei diesem Grundsatz ist die Reihenfolge wichtig. Wenn mir eine Methode – egal mit wie vielen „Sternchen" sie sich in der Literatur oder den Berichten anderer findet – unvertraut oder gar „fremd" ist, wird sich meine Unsicherheit und unbewusste Ablehnung übertragen und ich erhalte eine „Methodendiskussion" („Können wir das nicht anders machen?", s. auch unten → Moderationsfehler).

Auch lassen sich nicht alle moderationsnahen Methoden mit allen Teilnehmenden anwenden. Beispiel: Um die Beziehung von Gruppenmitgliedern untereinander „sichtbar" zu machen (→ Modul 4: Grundtechniken der Moderation/ Visualisierung), könnte der Moderator ein „Schuhsoziogramm" vorschlagen: Jeder zieht einen oder beide Schuhe aus und positioniert sie im Raum in Beziehung zu den Schuhen der anderen Teilnehmer. Diese Methode funktioniert mit einer Schülergruppe deutlich besser als mit Teilnehmern aus einem Ministerium ☺.

Die Passung zum Problem liegt auf der Hand: eine Methode muss helfen, in der vorgegebenen Zeit die erwünschten Ergebnisse zu liefern. So ist in einer Veranstaltung mit 180 Eltern eine klassische „Kartenabfrage" (→ Modul 4: Grundtechniken der Moderation/Antworttechniken) mit jeweils fünf Moderationskarten zwar durchführbar, die Auswertung von rund 900 Moderationskarten innerhalb einer überschaubaren Zeit aber wohl kaum möglich.

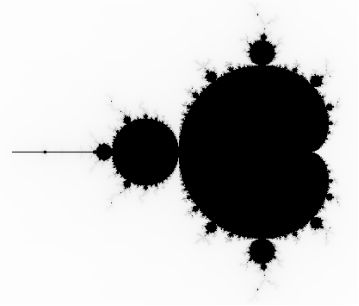
4. Balance von Information, Steuerung und Unterstützung

Die Grundhaltung in der Moderation hat eine große Nähe zur Beratung. Auch in der Beratung ist der „Auftraggeber" die Gruppe, und eine gute Beratung fördert einen Prozess, der den Ratsuchenden oder die ratsuchende Gruppe in seiner/ihrer Selbstständigkeit und Autonomie unterstützt. So wie in der Beratung geht es in der Moderation um eine angemessene Balance von Information, Steuerung und Unterstützung.



Wenn ich in der Moderation zu viel „informiere“, beginne ich zu belehren (oder zu unterrichten). Ich steuere nur in Bezug auf den Prozesse, die Methodenauswahl. „Steuere“ ich zu viel, was die Inhalte des Prozesses betrifft, wird aus der Moderation eine Manipulation und „unterstütze“ ich eine Gruppe zu stark, mache ich sie nicht unabhängig sondern abhängig von mir.

5. Die Grundstrukturen des Moderationsprozesses



Ein Moderationsprozess ist vergleichbar mit einem „Apfelmännchen“, einer Mandelbrot-Menge aus der Mathematik: bestimmte Elemente kehren immer wieder, sowohl auf einer Makrostruktur als auch in den kleinen Details. Diese fraktale, selbstähnliche Grundstruktur besteht in einem immer wiederkehrenden methodischen Vierschritt: „Sammeln – Verdichten – Gewichten – Bearbeiten“ und einem immer wiederkehrenden inhaltlichen Dreischritt: „Informieren – Beraten – Entscheiden“.

Sammeln – Verdichten – Gewichten – Bearbeiten

Diese methodische Struktur basiert auf dem Grundsatz der Moderation, die Gruppe an der Bearbeitung und Lösung zu beteiligen. Sie wiederholt sich in nahezu allen Schritten der Moderation. Information, Themen, Ideen, Probleme usw. werden gesammelt, zu inhaltlich ähnlichen Themenblöcken zusammengefasst, Die Gruppe entscheidet über die Wichtigkeit oder Reihenfolge der Bearbeitung, die Aufgaben werden bearbeitet.

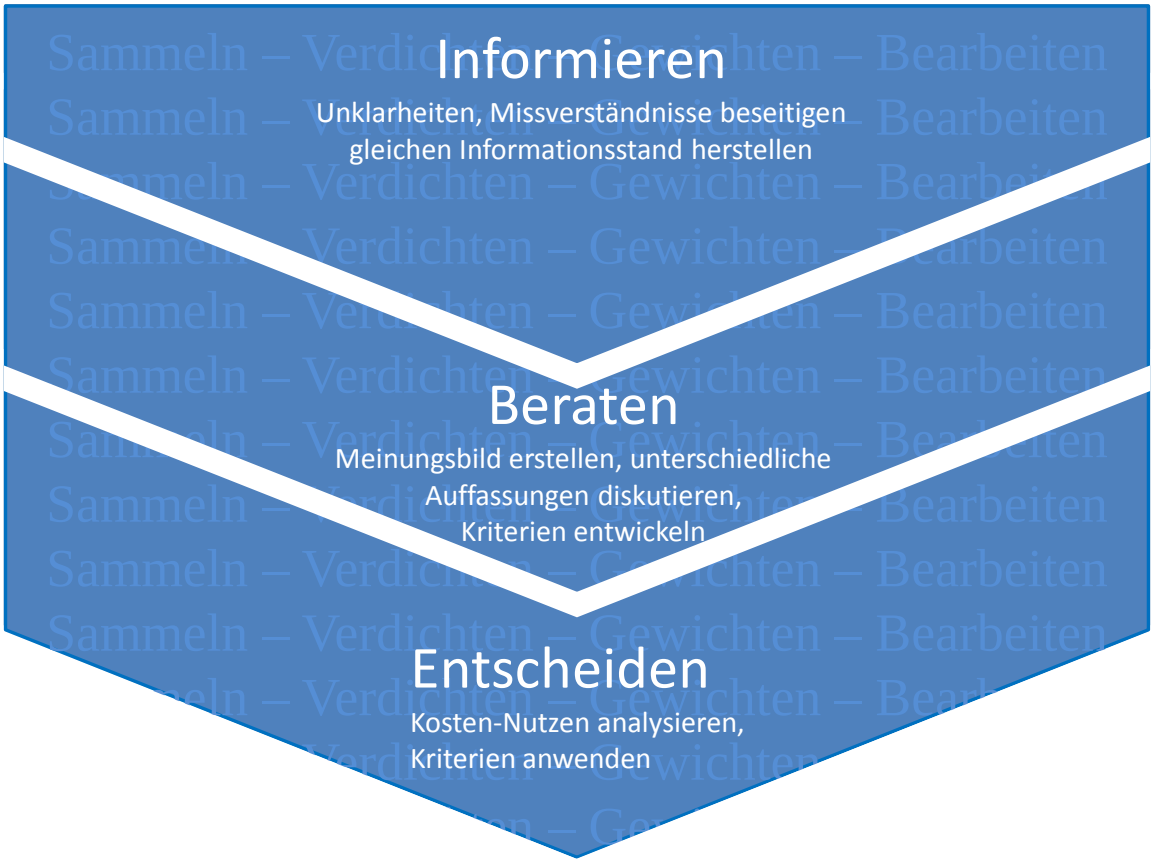
Dabei bieten diese Schritte zum Teil die gesamte Makrostruktur einer Moderationssitzung, in der dann jeder einzelne Schritt mit unterschiedlichen Moderationsmethoden bearbeitet werden (Sammeln: → Kartenabfrage; Verdichten: → Clustern; Gewichten: → Punkten; Bearbeiten: → Kleingruppenszenario), finden sich aber auch innerhalb einzelner methodischer Verfahren in der „Sprache“ der Moderatorinnen und Moderatoren wieder: „Gibt es noch weitere Ideen/Vorstellungen zu diesem Thema?“, „Was ist Ihrer Meinung nach das Gemeinsame an diesen Vorschlägen? Worin bestehen die Unterschiede?“, „Welche dieser Aussagen ist Ihnen am wichtigsten? Welche dann?“, „Worin sollte der erste Schritt bestehen?“ usw. Das bedeutet, dass Moderatorinnen und Moderatoren diese Struktur so verinnerlichen, dass sie in dieser Struktur „denken und handeln“. Dies ist Ergebnis der Überzeugung, dass die Mitglieder der Gruppe die Experten für ihre eigenen Probleme und deren Lösung sind.

Informieren – Beraten – Entscheiden

Der inhaltliche Dreischritt hat mit der Erfahrung zu tun, dass nur auf der Basis einer gleichen oder zumindest ähnlichen Sicht der Situation (wir sprechen in der Moderation hier von „Bildgestaltung“) ein konstruktives gemeinsames Arbeiten möglich ist. (1) Gleichen Informationsstand herstellen, alle verfügbaren Informationen auf den Tisch bringen und das unterschiedliche Verständnis klären, schafft als erste Stufe der Bearbeitung die Grundlage. (2) Meinungen und Unterschiede in den Meinungen ausdiskutieren, unterschiedliche Bewertungen der Informationen klären, Pro- und Kontra, Hoffnungen und Ängste thematisieren, schafft Klärung der Positionen und Interessen und möglicherweise auch Annäherung. (3)

Entscheidungen so treffen, dass möglichst viele der Interessen realisiert werden und damit möglichst viele der Entscheider zustimmen können, schafft die Grundlage für nachhaltige Vereinbarungen.

Häufig werden in der Moderation diese Schritte nicht klar benannt und voneinander getrennt. Wichtig ist zu bedenken, dass dann, wenn Entscheidungen getroffen werden (Schritt 3), vorher die Alternativen beraten und ausdiskutiert (Schritt 2) und dazu ein gleicher Informationsstand geschaffen werden müssen (Schritt 1). Die Moderation dieser Schritte unterliegt unterschiedlichen → Regeln (Modul 5).



6. „Beliebte“ Moderationsfehler

Es „besser wissen“ und bestimmen, wo es lang geht

Ich stelle als Moderator keine Fragen, deren Antworten ich bereits kenne, ich formuliere keine Aufgaben und produzieren dann nach einer Gruppenarbeit die „richtige“ Lösung. Ausnahme: in „moderierten“ Lernsituationen (z.B. Unterricht, Fortbildung) kann ich unter Ankündigung eines Vergleiches der Arbeitsergebnisse einer Gruppe zu meinen Ergebnissen eine Gruppe auffordern, sich zu einer konkreten Frage zu verhalten. Ich bewerte die einzelnen Ergebnisse nicht.

Nicht-Beachten der Moderationsregeln (→ Modul 5: Regeln der Moderation)

Gefährdet sind hierbei insbesondere die Regeln zum Erfahrungsaustausch (personenorientiert, positives Klima, ausreden lassen, keine Bewertung) und zur Diskussion (sachorien-

tiert, gespanntes Klima, unterbrechen evtl. möglich, oft gegensätzliche Bewertung). Ohne moderative Leitung geht häufig ein Erfahrungsaustausch in eine Diskussion über, ohne dass dies jemand deutlich markiert. Spürbar wird ein solcher schleichender Übergang an der Abkühlung des Klimas einer Gruppe.

Diskussion statt Anwendung der Methoden

Ich wende Methoden an und diskutiere sie nicht. Dies gelingt mir umso leichter, je eher ich solche Methoden auswähle, die auch zu mir passen. Sollte eine Methode nicht zu einer Gruppe passen, wende ich eine andere Methode an, statt meine Wahl durchzusetzen oder zu legitimieren.

Die „Oder-Falle“

Ich stelle keine Alternativen zur Wahl („sollen wir jetzt ... oder ... tun?“). Dies produziert automatisch (mindestens) zwei Gruppen, ich muss eine Einigung herbeiführen und habe eine Gewinner- und eine Verlierergruppe. Stattdessen schlage ich ein Vorgehen vor (s.o.).

Phasen der Moderation

Norbert Posse

1. (Kontakt→Kontrakt→Vorbereitung)

Eine gute Moderation fängt in der Regel vor der Moderation an. In ersten Kontaktgesprächen wird die Tiefe des Auftrags ausgelotet, Erwartungen werden geklärt, Vereinbarungen über formale und inhaltliche Rahmenbedingungen getroffen. Diese Vereinbarungen führen zur inhaltlichen und methodischen Vorbereitung des Moderatorenteams.

2. Einstieg

Die „Dynamik" einer Gruppe in der Einstiegsphase

Wenn die Moderation in einem System (z.B. einer Schule) stattfindet, in der sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bereits aus vielfältigen Arbeitskontakten kennen, so ist die „Dynamik" dieser Einstiegsphase weniger stark ausgeprägt als in Gruppen von Teilnehmenden, die sich noch nicht kennen, z.B. in einer regionalen Arbeitsgruppe die Schulformübergreifend zusammenkommt. Auf eine solche Situation bezieht sich die folgende Darstellung.

In der „Geburtsphase" einer Gruppe kann man im eigentlichen Sinne noch gar nicht von einer „Gruppe" sprechen. Es handelt sich hier um eine (An)Sammlung mehrerer Menschen, die in manchen Konstellationen noch nie zuvor Kontakt miteinander hatten. Die Gruppe muss erst lernen, die unterschiedlichen Menschen mit ihren Fertigkeiten und Schwächen, Wünschen und Befürchtungen zu integrieren und zu koordinieren, um Optimales leisten zu können.

Die erste Phase ist die Phase der Unsicherheit, der Orientierungssuche und des Sich-gegenseitig-Testens. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kommen ja in der Regel aus unterschiedlichen „Herkunftssituationen" mit ganz verschiedenen Erwartungen und Befürchtungen, Vorerfahrungen, subjektiven Theorien über die Thematik, Gesprächs-, Handlungs- und Beziehungs„kulturen" usw.

Jede Teilnehmerin, jeder Teilnehmer ist zunächst isoliert, für sich allein. Das führt dazu, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an der neuen Gruppe nach Bekannten und Bekanntem suchen (sie setzen sich z.B. auf Plätze, die sie kennen bzw. deren Position ihnen vertraut ist, sie tun sich mit Personen zusammen, die ihnen flüchtig vertraut sind, weil sie ihnen schon einmal bei irgendeinem Anlass begegnet sind usw.).

Kennzeichnend für diese erste Phase der Gruppenbildung ist eine Reihe ambivalenter Gefühle und Verhaltensweisen:

- *Neugier vs. Zurückhaltung*
- *forsches Auftreten vs. Ängstlichkeit*
- *sich zeigen wollen vs. nicht auffallen wollen*
- *unwissend sein vs. kompetent erscheinen wollen*
- *Orientierung suchen vs. so tun, als wisse man alles*
- *...*

Typisches Erleben und Verhalten in dieser Phase der Orientierung sind:

- **Die einzelnen Teilnehmerinnen und Teilnehmer …**
  - fühlen sich unsicher und verwirrt gegenüber Anderen, die sie nicht kennen;
  - wissen nicht, wie sie sich verhalten sollen;
  - fühlen sich gehindert, etwas zu sagen;
  - erwarten, dass Andere etwas sagen oder tun;
  - haben Schwierigkeiten, mehr als drei Teilnehmerinnen/Teilnehmer in den Blick zu bekommen, sie wahrzunehmen;
  - fühlen sich in einer kleinen Gruppe wohler als in der Großgruppe;
  - empfinden die Moderation als „fremd“, als distanziert;
  - sind dem Arbeitskonzept gegenüber unsicher;
  - sind sich über den möglichen Ablauf der Arbeit nicht im Klaren;
  - erkennen keine gemeinsame Gruppenaufgabe.
- **Die Gesamtgruppe**
  - ist spannungsvoll schweigsam;
  - sucht nach einem Anfang;
  - sucht Wege, um sich kennenzulernen, und hat Schwierigkeiten dabei;
  - sucht Hilfen bei der Kursleitung;
  - vermeidet Entscheidungen.
- **Teilgruppen/Untergruppen**
  - haben es schwer, Sachaufgaben anzugehen;
  - drängen auf gegenseitiges Kennenlernen;
  - haben es schwer, dass die Teilnehmenden sich verständlich mitteilen und sich gegenseitig verstehen.

Die Moderation sollte jetzt möglichst viel Sicherheit vermitteln, sollte Führen ohne zu Gängeln. Ein hohes Maß an mitgeteilter eigener Unsicherheit kann diese (und die nächste) Phase unproduktiv verlängern. Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollten nicht „vorgeführt” werden, sondern sich selber zeigen können. Die Moderatorinnen und Moderatoren geben in dieser Phase Regeln vor, definieren Rollen, Arbeits- und Umgangsformen und damit das „Klima”, stellt die anfänglichen Ziele und Vorgehensweisen vor. Orientierung, insbesondere in Bezug auf den Themenrahmen, zu erwartende Inhalte und Arbeitsstrukturen können den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die nötige Sicherheit vermitteln.

Im geschützten Rahmen und einem toleranten, freundlichen und unterstützenden Klima ist es für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wichtig, einen ersten, vorläufigen „Platz" in der Gruppe zu erhalten, z.B. indem sie sich selbst erstmals zu Wort melden. (So sollten auch zu spät kommende Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Chance erhalten, sich selbst zu artikulieren. Sollte ihnen dies versagt bleiben, werden sie möglicherweise „störend" auf sich aufmerksam machen.)

3. Themenorientierung herstellen und Ziele bestimmen

Damit alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Energie für die Arbeit bündeln können, ist es notwendig, zu Beginn Sicherheit in Bezug auf Thema und Ziel der Arbeit herzustellen. Solange die individuellen Vermutungen, was wichtig ist und was Ergebnis der Arbeit sein sollte, vorherrschen, können die Ideen und Energien nicht gebündelt werden. Wie die Überschrift zu dieser Phase andeutet, geht es im Wesentlichen um zwei Aspekte:

Die **Themenorientierung** besteht in erster Linie in der Formulierung und Konkretisierung des Problems, nicht in seiner Lösung! Hierzu wird das Thema (Problem) möglichst konkret erarbeitet und beschrieben (wenn es nicht bereits vorher vereinbart ist). Hilfreich haben sich hierbei offene Fragen („Was können wir tun, um die Quote der Klassenwiederholer zu vermindern?") oder Halbsätze („Das wichtigste Problem besteht darin, dass …"). Erst, wenn alle das gleiche Verständnis vom Thema haben (auch bei einem vorher vereinbarten Thema wichtig!), werden die Ziele der Gruppenarbeit bestimmt.

Für die **Zielbestimmung** unterscheiden wir das Arbeitsziel der Gruppenarbeit (Moderation) sowie das Ziel des Entwicklungsprozesses, in dessen Verlauf die Moderation eingebettet ist. Das Arbeitsziel wird immer als „Produkt" formuliert, sodass eine einfache Kontrolle des Arbeitsprozesses möglich ist.

Im Beispiel oben (Klassenwiederholer) lautet das langfristige Ziel des Entwicklungsprozesses z.B. folgendermaßen: „Ziel ist es, die Zahl der Klassenwiederholungen im kommenden Jahr um mindestens 25 Prozent zu reduzieren", das Arbeitsziel z.B. so („Langfassung"): „Ziel ist es, am Ende der Gruppenarbeitsphase (Moderation) eine Liste mit mindestens drei realisierbaren Vorschlägen erarbeitet zu haben, mit deren Hilfe die Zahl der Klassenwiederholungen (um mindestens 25 Prozent) reduzieren wollen" bzw. in der „Kurzfassung": „Ziel sind mindestens drei realisierbare Vorschläge zur Reduktion der Klassenwiederholungen".

Es ist sinnvoll, Thema und Ziele schriftlich zu fixieren (Visualisierung).

Achtung! Auch wenn Thema und Ziel(e) bereits vorher erarbeitet und festgelegt wurden, fällt diese Phase nicht weg! Sie wird zwar deutlich kürzer, behält aber ihre Bedeutung: das gemeinsame Verständnis von Thema und Ziel wird kurz erläutert, Nachfragen zur Klärung können gestellt werden, das Arbeitsziel wird (noch einmal) gemeinsam abgesichert und verbindlich festgelegt.

4. Probleme bearbeiten

In dieser Phase findet der grundlegende Teil der Bearbeitung statt: Auf dem Hintergrund eines gemeinsamen „Bildes der Situation" (genaue Darstellung der Situation, Klärung einzelner Aspekte usw.) werden mögliche Probleme und Schwierigkeiten gesammelt und genauer analysiert. Hierzu ist eine intensive Kommunikation zwischen den Teilnehmenden der Grup-

penarbeit notwendig, die sorgfältig moderiert werden muss. Dies gilt insbesondere dann, wenn die einzelnen Personen unterschiedliche Vorstellungen (klären!) und Bewertungen (ansprechen, sichtbar machen, „nebeneinander“ stellen!) haben. Es geht grundsätzlich bei der Moderation – und in dieser Phase erst recht – nicht um „Recht haben“, sondern um gemeinsam getragene Lösungen.

Meist ist es sinnvoll, die Gesamtgruppe in arbeitsfähige Teilgruppen (bis zu 7 Gruppenmitglieder) aufzuteilen, die dann entweder themengleich oder an unterschiedlichen Teilaspekten des Themas arbeiten (→ Kleingruppenbildung). Die Arbeitsaufträge für die Gruppen werden klar formuliert, am besten ist es, wenn die Gruppen ein gemeinsames → Kleingruppenszenario (d.h. ein mit einer Arbeitsstruktur vorbereitetes Flipchart) erhalten. Dies erleichtert nicht nur die Arbeit in den Gruppen sondern hilft auch, die gemeinsame Auswertung zu strukturieren.

5. Lösungen entwickeln

Auch die Entwicklung von Lösungen kann in Kleingruppen durchgeführt oder zumindest vorbereitet werden. Diese Phase sollte aber deutlich von der vorangegangenen getrennt sein und erst dann begonnen werden, wenn alle Details zur Problemsicht ausgeleuchtet sind. In der Regel findet zum Abschluss der vierten Phase ein Plenum statt, in dem die Ergebnisse der Einzelgruppen zusammengetragen und ggf. gewichtet werden sowie die Lösungsentwicklung durch die Formulierung klarer Arbeitsaufträge, evtl. auch durch die Sammlung von Kriterien für die Bewertung von Lösungen vorbereitet wird.

6. Entscheidung treffen und Ergebnis sichern

In der letzten Arbeitsphase der moderierten Sitzung werden die Ergebnisse der Lösungsentwicklung vorgestellt und mögliche Unklarheiten geklärt und abschließend anhand der Kriterien bewertet. Diese Bewertung ersetzt bestenfalls bereits die Entscheidung, bereitet sie aber zumindest vor. Entscheidungen können abhängig von der Kriterienauswahl unterschiedlich ausfallen: so führt die Frage nach der „Notwendigkeit“ von Handlungsschritten zu anderen Ergebnissen als die Frage nach der „Erfolgswahrscheinlichkeit“ oder der „Schwierigkeit/Leichtigkeit der Realisierung“.

Wichtiges methodisches Hilfsmittel der Ergebnissicherung ist das → Handlungsplakat (Aufgaben-, Tätigkeits-, Aktivitäten-, To-Do-Liste, manchmal auch Maßnahmenplan oder Pflichtenheft): „wer macht was mit wem bis wann?“. Die notwendig folgenden Aktivitäten können bereits in der vorangegangenen Phase vorbereitet sein („erste Schritte“), gemeinsam im Plenum oder noch einmal in Kleingruppen gesammelt werden.

Wichtig ist bei diesem Handlungsplakat, dass nur solche Aufgaben eine Chance zur Realisierung haben, für die auch Personen benannt werden können. Aufgaben, für die es keine verantwortliche Person gibt, müssen entweder „kleiner gearbeitet“ oder sogar ganz gestrichen werden.

7. Abschluss (und Transfer)

In der letzten Phase der Moderation werden die Ergebnisse noch einmal kurz zusammengefasst, die Vereinbarungen für das weitere Vorgehen in Erinnerung gerufen (Verweis auf das Handlungsplakat) und – nicht vergessen! – sich für die gemeinsame Arbeit bedankt.

Vor allem in Schulen, in denen Moderationen (noch) nicht zum alltäglichen Werkzeug der Problembearbeitung zählen, ist eine kurze Auswertung (Evaluation) sinnvoll. Dies kann z.B. über eine → Ein-Punkt-Frage (Matrix, z.B. mit den Dimension „Arbeitsprozess: ineffektiv - effektiv“ und „Klima: unwohl gefühlt – wohl gefühlt“) oder mit einer → Zielscheibe mit Sektoren wie „Inhalt“, „Zusammenarbeit“, „Struktur“ usw. geschehen. Abschließend kann kurz (!) die Frage thematisiert werden, in welchen Situationen innerhalb der schulischen Arbeit (im Kollegium, der Schulleitung, mit Eltern oder Schülern, im Unterricht) ein solches moderiertes Vorgehen hilfreich sein kann.

Die folgenden zwei Abbildungen zeigen deutliche die (idealisierten) Abläufe einer gut moderierten und einer nicht moderierten Sitzung. Sie können zur Kontrolle dieser Abbildungen eine kleine eigene Untersuchung durchführen. Legen Sie ein Beobachtungsblatt mit den Moderationsphasen und einer Zeitstruktur (z.B. im 5-Minuten-Raster) an und kreuzen Sie im Verlauf des Arbeitsprozesses an, in welcher Phase sich die Gruppe jeweils befindet. Sie werden in der Regel eine „Fieberkurve“ wie in der zweiten Abbildung erhalten.

Abbildung 1: Moderierte Sitzung

Abbildung 2: Nicht moderierte Sitzung

Aufgaben in der Moderation

Norbert Posse

Vorbemerkung:

In diesem Modul sind die „Aufgaben“ genannt, die auf die Moderatorin/den Moderator einer Gruppe im Verlauf der Moderation und in einzelnen Phasen zukommen. Diese Aufgaben werden in der Regel durch die Anwendung spezifischer „Methoden“ erleichtert, Methoden, die der Grundidee der Moderation entsprechen: ein hohes Maß an Beteiligung. Da verschiedene Methoden für unterschiedliche Aufgaben brauchbar sind, sind sie hier nicht alle beschrieben, sondern in einem eigenen Modul zusammengefasst (→ Modul 6: ModerationsMethoden). Die Hinweispfeile (→) verweisen, wenn es nicht anders angegeben ist, auf dieses Modul. Dort finden Sie die Methoden und Informationen in alphabetischer Reihenfolge.

0. Aufgaben über den gesamten Arbeitsprozess hinweg

0.1 „Klima“ bereiten/aufrechterhalten

Das „Klima“ im Rahmen einer Arbeitsphase ist für die gesamten Lehr-/Lernprozesse von entscheidender Bedeutung. In einer angstfreien und akzeptierenden Umgebung (zu der für die Teilnehmer an Veranstaltungen auch deren Leiter/in gehört) sind Lehr-Lernprozesse leichter möglich als in angstbesetzen Situationen. Für moderierte Gruppen in der Schule gelten in Bezug hierauf dieselben Grundbedingungen wie für alle anderen interaktiven Lern- und Arbeitsprozesse, für die solche „klimatischen“ Bedingungen als wirksam nachgewiesen wurden (Schulklima, Arbeitsklima, Betriebsklima, ...). Dieses Klima ist durch zwei Grundbedingungen gekennzeichnet, dem „Zutrauen“, welches die Lehrerinnen und Lehrer – oder Moderatorinnen und Moderatoren – den Möglichkeiten einer Gruppe und ihren Teilnehmern entgegenbringen, und dem „Vertrauen“, welches die Teilnehmerinnen und Teilnehmer den Leitenden gegenüber empfinden. Ein solches besonderes Klima entsteht dann, wenn sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gegenseitig bei der Lösung von Problemen unterstützen und nicht in Konkurrenz treten, vor allem, wenn sie erleben, dass sie innerhalb der Lerngruppe „Fehler machen dürfen“. Zum Klima gehören eine akzeptierende und wertschätzende Grundhaltung der Lehrenden/Moderierenden sowie ihr kompetenter Umgang mit kritischen Situationen (→ Merkmale einer erfolgreichen Gruppe; → Verhalten in Arbeitsgruppen; → 0.6 Vorbild-Sein).

Im „MethodenModul“:

→ Info: Aufgaben des Leiters von Arbeitsgruppen
→ Info: Merkmale einer erfolgreichen Gruppe
→ Info: Verhalten in Arbeitsgruppen
→ Entspannungsübungen
→ Moderations-Regeln
→ …

0.2 Wertschätzung vermitteln

Es gibt Verhaltensdimensionen, die mit darüber entscheiden, wie ein Lehrer/eine Lehrerin ebenso wie ein Moderator/eine Moderatorin bei den Teilnehmern „ankommt". Eine dieser Dimensionen ist das „wertschätzende" bzw. „geringschätzende" Verhalten, das Teilnehmer an den lehrenden/moderierenden Personen wahrnehmen. Dabei ist nicht entscheidend, wie sich die Personen tatsächlich verhalten, sondern wie das Verhalten von den Teilnehmenden wahrgenommen und verstanden wird. Das Ausmaß an Wert- bzw. Geringschätzung, das sie den Teilnehmenden vermitteln, beeinflusst die Einstellungen und Verhaltensweisen, die für die Zusammenarbeit unter den Teilnehmern und mit den Lehrenden sehr wichtig sind:

- Selbstwertgefühl

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer fühlen sich voll akzeptiert und erleben die Wichtigkeit ihre Teilnahme an der Gruppe. Das Gefühl, anerkannt zu werden und vertrauen zu können, nimmt ihnen Spannungs- und Angstgefühle, die besonders in der Anfangsphase vorhanden sein können. Das positive Selbstwertgefühl ermöglicht ihnen, auf andere akzeptierend und wertschätzend einzugehen.

- Arbeitsmotivation

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erfahren, dass die Lehrerenden sie unterstützen und bei Fehlern hilfreich darauf eingehen. Diese Art des Umgangs führt zu einer höheren Beteiligung der Teilnehmer.

- Initiative

Ruhige und unsichere Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten durch das günstige Klima eher eine Möglichkeit, aus der passiven Rolle herauszutreten und sich am Gruppengeschehen aktiv zu beteiligen.

- Sympathie und Vertrauen

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erleben die Lehrenden auch in kritischen Situationen als ruhige und nette Menschen, mit denen man klarkommen kann. Sie fassen Vertrauen zu ihnen.

Wertschätzung wird vermittelt durch „aktives Hören" (→ auch 0.6): Zuwendung, Augenkontakt, Berücksichtigung der Beiträge, positive Kommentierung – auch in „problematischen" Beiträgen stecken nützliche Anteile! –, unterstützendes Nachfragen, Blockieren von Unterbrechungen oder Bewertungen durch Andere, akzeptierende Grundhaltung usw.

Im „MethodenModul":

→ Aktives Hören
→ …

0.3 Vorbild sein

Lehrerinnen und Lehrer sind immer „Modell" für das Verhalten der Schülerinnen und Schüler bzw. Teilnehmerinnen und Teilnehmer in den Arbeits- oder Fortbildungsgruppen – ob sie es wollen oder nicht. Ihre Art, mit ihren „Teilnehmerinnen und Teilnehmern" sowie den Inhalten und Problemen des Unterrichts oder der Gruppenarbeit umzugehen, prägt die Umgangsformen der Teilnehmer. Die grundlegende partnerschaftliche und akzeptierende

Einstellung zu den Teilnehmern wirkt sich prägend auf das „Klima“ und damit auf den Umgang der Gruppenmitglieder untereinander aus.

Im „MethodenModul“:

→ Info: 16 Punkte für einen erfolgreichen Vortrag
→ Ich-Botschaften
→ …

0.4 Regeln vorgeben und Einhaltung gewährleisten

Die Arbeit in Gruppen läuft immer in bestimmten (inhaltlich meist klar voneinander zu trennenden) Arbeitsformen ab. Hier sind Arbeitsschritte gemeint, die auch innerhalb der verschiedenen Phasen wiederkehren können: z.B. Erfahrungsaustausch, Meinungsbild und Diskussion, Verhandlung und Entscheidung, Klärung von Konflikten (→ Modul 5: Moderationsregeln). Probleme entstehen in Gruppen meist dadurch, dass diese Arbeitsformen durcheinander geraten. Einige Teilnehmer/Teilnehmerinnen sind noch im Erfahrungsgespräch (mit seinen eigenen Regeln), andere beginnen zu diskutieren (nach anderen Regeln). Aufgabe der Moderation ist es, die Einhaltung der Regeln für die einzelnen Arbeitsformen vorzugeben, sie zu gewährleisten und Übergänge zwischen den verschiedenen Arbeitsformen deutlich zu markieren.

Im „MethodenModul“:

→ Info: Moderationsregeln
→ …

0.5 Verläufe festhalten/visualisieren (= Prozesse/Meinungen/Interessen/.../ sichtbar machen = zusammenfassen = „Stand“ erfragen = bewerten erleichtern = Entscheidungen vorbereiten = protokollieren)

Für alle Lernprozesse ist es erwiesenermaßen hilfreich, wenn die jeweiligen Informationen über mehrere „Eingangskanäle“ (also z.B. akustisch – Vortrag – und visuell – Tafelbild) dargeboten werden. So konnte nachgewiesen werden, dass die Behaltensleistung von mehrfach (d.h. auf verschiedenen Kanälen) dargebotenem Material erheblich höher liegt als für den Fall, dass nur ein Eingangskanal genutzt wird. Die Visualisierung von Information bietet aber nicht nur die Möglichkeit, Vorträge zu unterstützen, sondern hat eine Reihe von positiven „Nebenwirkungen“: sie zwingt die Teilnehmenden, sich knapp und präzise auszudrücken, sie verhindert oder klärt Missverständnisse, sie verhindert zeitraubende Wiederholungen, sie erleichtert das Protokoll usw. Die Visualisierung ist das wichtigste Handwerkszeug der Moderation (→ Modul 4: Grundtechniken der Moderation/Visualisierung).

Im „MethodenModul“:

→ Info: Visualisieren
→ …

0.6 (aktives) Hören

Betrachten wir den in der Literatur verwendeten Begriff des „aktiven Hörens“ genauer, so wird deutlich, warum wir uns hier für die Schreibweise des „Hörens“ (ohne ZU) entschieden haben. Gerade das Hören, das genaue, einfühlende „Hin-Hören“ kann den Teilnehmer, den ich höre, öffnen und ihm seine Beteiligung am Fortbildungsprozess erleichtern. Das aktive Hören ist keine Methode im eigentlichen Sinn, die lehrende, beratende, moderierende Personen nach Bedarf einsetzen kann, sondern es ist Ergebnis ihrer Grundhaltung den Teilnehmern gegenüber. Diese Grundhaltung ist dadurch gekennzeichnet, dass die Teilnehmer ernst genommen und partnerschaftlich behandelt werden (s.o.).

Wir müssen beim Hören überprüfen, ob wir das, was wir als Information aufnehmen, auch richtig verstanden haben. Das aktive Hören bietet einige Hinweise, wie wir unsere Wahrnehmung überprüfen können, wie wir unterscheiden können, ob wir etwas aus dem Teilnehmer „heraus-gehört“ oder in ihn „hinein-gehört“ haben.

Im „MethodenModul“:

→ Info: Feedback
→ Aktives Hören
→ Ich-Botschaften
→ Info: Visualisieren
→ …

0.7 (methodische/informative/...) Anregungen geben

In allen Phasen des Lern- und Arbeitsprozesses gibt es Situationen, in denen von Seiten der Moderation Information gegeben werden muss. Solche Situationen sind erfahrungsgemäß in der Anfangsphase und der Phase der Erarbeitung unproblematisch, in der Phase der Schwierigkeiten oft kritisch. Doch auch bei Blockaden, Oppositionen und Widerständen sollte Information nicht belehrend wirken, also ein deutliches Hierarchiegefälle zwischen Moderatorin/Moderator und Teilnehmern aufbauen, sondern partnerschaftlich formuliert werden. Ideal für die Moderation ist es, wenn Informationen durch die Teilnehmer „abgerufen“ werden. Hierbei ist allerdings darauf zu achten, welche Motive („wozu“?!) die Teilnehmer haben, informiert zu werden, denn manches Mal liegen die Interessen der Teilnehmer darin, andere (Teilnehmer, Gruppen) durch die Informationen seitens der Moderatorin/des Moderators zu belehren. Moderatoren überprüfen aber auch ihre eigenen Motive, die sie veranlassen, Informationen und Anregungen zu geben (es geht mir nicht schnell genug, die haben ja keine Ahnung, was bin ich für ein toller Lehrer, usw.).

Im „MethodenModul“:

→ Info: 16 Punkte
→ Info: Impulsreferat
→ …

0.8 Feedback/Rückmeldung geben

Die Rolle der Moderierenden als „Prozesshelfer“ kann nur dann von ihnen ausgefüllt werden, wenn sie Rückmeldungen über den Prozess an die Teilnehmer geben. Dies setzt voraus,

dass sie sowohl die Beziehungen als auch die Inhalte beobachten und beispielsweise Abweichungen von den vorgegebenen und/oder gemeinsam festgelegten Zielen bemerken. Hierzu ist es notwendig, eine gewisse Distanz zu den Gruppen- und Arbeitsprozessen zu halten, sich also nicht in sie hinein „verwickeln“ zu lassen. Eine gute Rückmeldung berücksichtigt bestimmte Regeln (→ Feedback), die es dem/den Empfänger/n erleichtert, eine „Korrektur“ anzunehmen.

Im „MethodenModul“:

- → Info: Feedback
- → Info: (formative) Evaluation
- → Fünf-Finger-Feedback
- → Signale
- → Rückschild
- → …

1. Vorlauf/Vorbereitungsphase

Dieser Teil bezieht sich vor allem auf die Moderationssituationen, in denen das Moderatorenteam mit den Teilnehmenden nicht vertraut ist. Solche Situationen treten auf, wenn Sie z.B. als „externe“ Moderatoren in einer Schule eine schulinterne Fortbildung moderieren, eine Projektgruppe beraten oder eine Steuerungsgruppe unterstützen.

1.1 Kontaktgespräche führen

Kontaktgespräche in der Vorlaufphase liefern den Moderatorinnen und Moderatoren für ihre Situationsanalyse (IST-Analyse) die notwendigen Informationen, um sich teilnehmer- und problemadäquat vorbereiten zu können. Zu diesen Informationen gehören die Wünsche der Teilnehmenden, die Schwierigkeiten, die zu erwarten sind usw. Auf diese Situationsanalyse hin werden Materialen erstellt, Texte ausgewählt, Methoden konzipiert. In die Kontaktgespräche sollten, um ein vollständiges Bild der Fortbildungssituation zeichnen zu können, die Repräsentanten verschiedener Interessengruppen, die in der Teilnehmerschaft zu erwarten sind, einbezogen werden. Für eine kollegiumsinterne Fortbildung heißt dies z.B., Vertreter des Lehrerrates, die Schulleitung, aber auch Opponenten in die Kontaktgespräche einzubeziehen.

Im „MethodenModul“:

- → Aktives Hören
- → Drei Flipchart-Methode
- → Visualisieren
- → …

1.2 Bedarfserhebung durchführen

Während in den Kontaktgesprächen bereits Informationen über den Fortbildungsbedarf erhoben werden, ist es in manchen Situationen sinnvoll, eine Bedarfserhebung direkt bei den Teilnehmern durchzuführen. Hier hat es sich in der Praxis als hilfreich und vorteilhaft für die Erhebung erwiesen, wenn hierfür ein Fragebogen gemeinsam mit den Vertretern der verschiedenen Interessengruppen (z.B. im Kontaktgespräch) erstellt und von diesen im Teil-

nehmerkreis verteilt wird. Dies gilt insbesondere für die Fortbildungen, die innerhalb eines geschlossenen Rahmens (z.B. kollegiumsintern) durchgeführt werden. Eine Bedarfserhebung zu Beginn einer Fortbildung ist nur dann angebracht, wenn die Fortbildung auch in der Lage ist, auf unterschiedliche Ansprüche hin flexibel zu reagieren. Ein stark vorstrukturiertes und inhaltlich festgelegtes Fortbildungskonzept verträgt sich nicht mit einer Bedarfserhebung.

Im „MethodenModul“:

→ Der fremde Besucher
→ Fragebogen
→ Satzanfänge (Graffiti)
→ Selbstuntersuchung eines Systems
→ …

1.3 sich selbst vorbereiten

Diese Aufgabe brauchte eigentlich nicht näher erläutert zu werden, wenn nicht ... Betrachten wir die verschiedenen Aufgaben und Arbeitsformen in der Moderation, so fällt die Methodenorientiertheit auf. Einen angemessenen Methodeneinsatz können Moderatorinnen/Moderatoren aber nur dann erreichen, wenn sie selbst optimal auf die Situation vorbereitet sind, also auch für die Moderation eine „Situationsanalyse“ mit den darin enthaltenen förderlichen und hinderlichen Bedingungen durchgeführt haben. Insbesondere für die Moderation im Team gilt, noch einmal vor der Fortbildung gemeinsame Absprachen zu treffen und zu überprüfen. Zur eigenen Vorbereitung gehört allerdings auch, sich selbst körperlich fit zu halten und sich geistig auf die Situation einzustellen, um sich so möglichst mit ungeteilter Aufmerksamkeit auf den Beratungs- oder Moderationsprozess einlassen zu können.

Im „MethodenModul“:

→ Info: Checkliste
→ …

1.4 Material erstellen

Material soll Inhalte unterstützen, nicht ersetzen. Oft ist es sinnvoll, Sonderinteressen, Spezifizierung oder Fragen nach Detailinformation nicht im Plenum zu beantworten, sondern in diesem Fall den Teilnehmenden angemessenes Material zu geben. Angemessen heißt hier z.B. keine hochwissenschaftlichen Texte in Gruppen mit „normalen“ Teilnehmern – kein „Bluff“. Bei der Auswahl von Texten und Material sollten Moderatorinnen/Moderatoren auf die „Verständlichmacher“ (Schulz von Thun) achten: Ordnung/Gliederung, Kürze/Prägnanz, Einfachheit, Anregung/Stimulanz. Zusätzlich sollte, wann immer möglich, das Material durch entsprechende Beispiele an die Fortbildungssituation „angepasst“ werden. Und last not least wird das Material gerne akzeptiert, welches auch „sauber“ und ästhetisch gestaltet ist.

Im „MethodenModul“:

→ Info: Verständlichkeit von Texten
→ …

1.5 für angemessene Ausstattung sorgen

Eine gelungene Moderation hängt immer auch von den Möglichkeiten ab, die die Moderatorinnen und Moderatoren sich selbst durch die Ausstattung schaffen. Hierbei benötigt man verständlicherweise für eine gemeinsame teilnehmer- und problemorientierte Erarbeitung andere Hilfsmittel als für einen Vortrag. Die Ausstattung soll vor der Veranstaltung auf Vollständigkeit und Funktionsfähigkeit hin überprüft werden. (Auch die beste Videokamera nutzt nichts, wenn sie nicht zu dem Recorder passt!)

Im „MethodenModul“:

→ Info: Grundausstattung für die Moderation
→ …

1.6 von der Fortbildung direkt oder indirekt Betroffene informieren

Zu leicht vergessen wird es, die eigenen Familie oder eigene Arbeitsstelle von der bevorstehenden Moderation zu informieren. Oft laufen deshalb Planungen aneinander vorbei. Während es selbstverständlich ist, die Fortbildungsgruppe zu informieren, wird nur selten an das Umfeld der Fortbildung gedacht, also bei einer kollegiumsinternen Lehrerfortbildung die Schulaufsicht, die regionale Schulberatung o.ä. Hier können aber für die anstehende Moderation wichtige Kooperationspartner zu finden sein.

2. Aufgaben in der Eröffnungs-/ Einstiegsphase

2.1 „Ankommen“ der Teilnehmer fördern

Das „Ankommen“ der Teilnehmerinnen und Teilnehmer (aber auch der Moderatorin/des Moderators) kann auf vielfältige Weise gefördert werden. Es gilt, den Alltag abzuschütteln, sich auf neue Menschen und Gedanken einzustellen. Hilfreich ist es, wenn die Moderatorin/der Moderator schon vor dem offiziellen Veranstaltungsbeginn da sind, die Teilnehmer begrüßen und ein paar persönliche Worte wechseln können. Dies wird durch einen zwanglosen Rahmen gestützt. Weitere Möglichkeiten bestehen in einem → Blitzlicht oder einer kurzen Übung (→ Ankommen).

Im „MethodenModul“:

→ Ankommen
→ Sherry-Party
→ Blitzlicht
→ Punkten
→ …

2.2 Entspannung/Entkrampfung fördern

Eine entspannte und entkrampfte Atmosphäre fördert die Arbeitsprozesse in der Gruppe. Eine solche Atmosphäre zu Beginn herzustellen, in der sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nicht mehr unter dem Bewertungs- und Darstellungszwang befinden, ist die schwierige Aufgabe der Moderation (s. auch „Klima“ fördern). Teilnehmer in Gruppen stehen oft

unter dem Druck, sich gegenüber den anderen Gruppenmitgliedern profilieren zu müssen. Dies führt dann zu einer Atmosphäre der Konkurrenz, die für ein gemeinsames, problem- und zielorientiertes Arbeiten hinderlich ist.

Im „MethodenModul“:

→ Sherry-Party
→ Siebener-Übung
→ Isometrische Übungen
→ …

2.3 „Klima“ bereiten

Dieser Punkt ist bereits angesprochen. Hier, im Zusammenhang mit der Eröffnungsphase einer Fortbildung, soll der „räumliche“ Aspekt des Klimas in den Mittelpunkt gestellt werden: Wie ist der Arbeitsraum gestaltet, welche Temperatur hat er usw.? Sitzordnung und die Ausstattung mit Arbeitsmaterial und -möglichkeiten signalisieren aktive, gemeinsame Problemlösung oder leiterzentriertes Vorgehen mit passiven, rezeptiven Teilnehmern.

Moderatorinnen und Moderatoren haben immer auch eine Vorbildfunktion. Von daher ist es von besonderer Bedeutung, welches „Klima“ sie durch ihr Verhalten vermitteln. Förderlich für Arbeitsgruppen ist ein akzeptierendes Arbeitsklima, in dem eine sachbezogene und nicht personenbezogene Diskussion möglich ist.

Im „MethodenModul“:

→ Info: Grundausstattung
→ Info: Merkmale einer erfolgreichen Gruppe
→ Aktives Hören
→ …

2.4 Kennenlernen ermöglichen

Das Fortbildungs„klima“ (s. dort) hängt auch von dem Grad der Vertrautheit ab, den die Teilnehmer untereinander haben. Unbekanntes, also auch über alltägliche Arbeitskontakte wenig vertraute Teilnehmer (in großen Schulsystemen), ist eher geeignet, Zurückhaltung, Misstrauen oder Befangenheit auszulösen. Für das gegenseitige Kennenlernen sind eine Reihe erprobter Methoden bekannt. Die Moderatorinnen und Moderatoren sollten darauf achten, mit den von ihnen eingesetzten Methoden die Teilnehmer nicht zu überfordern oder ein unverhältnismäßiges Kennenlernen anzuregen. So kann beispielsweise auf ein Kennenlernen auch ganz verzichtet werden, wenn die Teilnehmer zu einem einmaligen Vortrag eingeladen sind oder sich aus der jahrelangen Arbeit bereits sehr genau kennen.

Im „MethodenModul“:

→ Bilder malen
→ Gruppenspiegel
→ Paar-Interview
→ Schlüsselrunde
→ Vier Ecken

→ Visitenkarte
→ …

2.5 Gespräche/Austausch anregen

Wenn die Moderation ihre Hauptaufgabe darin sieht, die innerhalb einer Gruppe vorhandenen Problemlösekapazitäten zu nutzen und zu fördern, so ist es unbedingt notwendig, dass die Teilnehmer in einen Erfahrungsaustausch kommen können. Damit diese Gespräche nicht den innerhalb einer Gruppe gewohnten Gang gehen, ist es sinnvoll, nicht nur Gesprächsanlässe zu schaffen, sondern auch bestimmte Gesprächsregeln einzuführen.

Im „MethodenModul“:

→ Info: Moderations-Regeln
→ Blitzlicht
→ Kartenabfrage
→ Karusselldiskussion
→ Kleingruppen
→ Schneeball-Verfahren
→ …

2.6 Teilnehmer aktivieren

Beratung und Moderation von Gruppen sind vor allem durch die aktive Teilnahme der Gruppenmitglieder ausgezeichnet. Da die Probleme nicht durch das Moderatorenteam für die Gruppen gelöst werden, die Moderatorinnen und Moderatoren auch nicht die Gruppe mit Information vollstopfen, mit der diese dann machen kann, was sie will, sondern die Gruppenteilnehmer ihre eigenen Probleme mit Hilfe der Moderation aktiv angehen und zu lösen versuchen, ist es wichtig, bereits von Anfang an ein Klima der aktiven Teilnahme zu fördern. Ungünstig ist es beispielsweise, mit einem längeren (= länger als 20 Minuten) Einstiegsreferat zu beginnen, da hierdurch die Teilnehmer eher in die passive, konsumierende Haltung schlüpfen, aus der sie oft nur mit großen Anstrengungen wieder zu lösen sind.

Im „MethodenModul“:

→ Karusselldiskussion
→ …

2.7 Problem- und Themenorientierung herstellen

Besonders in der Anfangssituation ist damit zu rechnen, dass entweder nur sehr diffuse Vorstellungen bei den Teilnehmern über die Ziele des jeweiligen Zusammentreffens bestehen, oder die Erwartungen sehr unterschiedlich sein können. Daher ist gerade hier besondere Klarheit erforderlich, um den „Anlass“ noch einmal zu formulieren, der zu dieser Zusammenkunft geführt hat. Je deutlicher und eindeutiger bereits zu Beginn der Rahmen abgesteckt ist, innerhalb dessen sich die Beratung oder Moderation bewegt, desto präziser können sich die Teilnehmer darauf einstellen. Dies führt zu einer Fokussierung der Erwartungen, die somit auch leichter erreicht werden können.

Im „MethodenModul“:

→ Anlassplakat
→ Bilder malen
→ Impulsreferat
→ Kartenabfrage
→ Problemspeicher
→ Visualisieren
→ …

2.8 Interessen/Bedürfnisse/Erwartungen klären

Während mit einer entsprechenden Problem- und Themenorientierung der Rahmen des Treffens abgesteckt ist, müssen die individuellen Erwartungen und Bedürfnisse der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Bezug auf diesen Rahmen geklärt werden. Es liegt auf der Hand, dass das Spektrum der Teilnehmererwartungen abhängig vom jeweiligen Anlass für die Beratung/Moderation unterschiedlich weit sein kann. Das Abklären von Erwartungen hat nur dann einen Sinn für die Moderation einer Gruppe, wenn die Moderatorin/der Moderator in der Lage ist, auf spezielle Erwartungen einzugehen. Ist dies nicht der Fall, so werden hierdurch eher Verschlechterungen des Arbeitsklimas zu beobachten sein.

Im „MethodenModul“:

→ Satzanfänge (Graffiti)
→ Kartenabfrage
→ Metapher
→ Visualisieren
→ …

2.9 zwischen verschiedenen Interessen vermitteln

In allen Phasen des Moderations- oder Beratungsprozesses von Gruppen können unterschiedliche Interessen auftreten. Sie sind häufig die Ursache für die Beratungsbedürftigkeit bzw. den „Leidensdruck“ der Gruppe. Diese unterschiedlichen Interessen treten vor allem dann auf, wenn so, wie hier beschrieben, teilnehmerorientiert vorgegangen wird. Sie artikulieren sich oft in (relativ verhärteten) Positionen oder Standpunkten, die die Moderatorin/der Moderator vorsichtig „hinter-fragen“. Hier stimmt dieser so häufig genutzte Begriff, da die „hinter“ den Standpunkten liegenden Interessen abgefragt und aufgedeckt werden. Während auf der Ebene von Standpunkten in der Regel keine Vermittlung möglich ist – wenn man von sogenannten Kompromisslösungen absieht –, sind die Interessen auf ihre Gemeinsamkeiten hin überprüfbar.

Im „MethodenModul“:

→ Info: Merkmale einer erfolgreichen Gruppe
→ Info: Konflikte
→ Aktiv Hören
→ Konflikte handhaben
→ Visualisieren
→ …

3. Aufgaben bei der Situations- und Zielanalyse:

3.1 Informationen vermitteln

Auch wenn die Moderations- bzw. Beratungssituation in erster Linie dazu dient, die in einer Gruppe vorhandenen Ressourcen zur Lösung ihrer Probleme zu nutzen, so ist es an vielen Stellen des Arbeitsprozesses hilfreich, wenn die methodischen oder inhaltlichen Kompetenzen der Moderatorinnen und Moderatoren genutzt werden. Vor allem Informationen über (neue) Methoden der Problembearbeitung fördern die Lösung innerhalb der Gruppe. Die Moderatorin/der Moderator überprüft allerdings die Anforderung von Informationen auf ihre Zielsetzung hin („wozu soll ich informieren?“). Oft werden mit dem Wunsch nach Information indirekt andere Themen und Interessen angesprochen, z.B. den Kolleginnen und Kollegen einmal zu sagen, „wo es lang geht“, oder die Verantwortung für das Scheitern eines bestimmten Prozesses abzugeben usw. Wenn Informationsvermittlung funktional in den Moderationsprozess eingebunden ist, so sollte sie genauso teilnehmerorientiert sein, wie die übrige Moderation auch. Also kein distanziertes Referat, Nutzung mehrerer Eingangskanäle, Methoden des Lehrgesprächs und des freien Gesprächs usw.

Im „MethodenModul“:

→ Impulsreferat
→ Planspiel
→ …

3.2 Bedürfnisse „erkunden“

Es ist mehrfach angesprochen, dass Moderation und Beratung an den Bedürfnissen der Teilnehmer und nicht an den Interessen der Moderation (oder Auftraggeber) orientiert sind. Diese Bedürfnisse sind aber oft nicht nur an den konkret abgesprochenen Themen ausgerichtet, sondern wir finden eine Vielzahl von zusätzlichen Interessen und Bedürfnissen, die für eine effektive Moderation „erkundet“ und gegebenenfalls berücksichtigt werden müssen. Solche Bedürfnisse können z.B. sein nach Harmonie oder danach, einen bestimmten Konflikt zu bearbeiten, Bedürfnisse nach Anregungen oder nach Profilierung, Bedürfnisse danach, mit anderen ins Gespräch und in den Erfahrungsaustausch zu treten oder danach, von anderen in Ruhe gelassen zu werden. Allerdings können die Signale in Richtung auf eine ausgesprochene Bedürfnisorientierung hin dazu führen, dass die gemeinsam vereinbarten Ziele und Themen vernachlässigt werden.

Im „MethodenModul“:

→ Aktiv Hören
→ Punkten
→ Kartenabfrage
→ Problemspeicher
→ Visualisieren
→ …

3.3 Ideen anregen

Beratung und Moderation bestehen nicht darin, die Probleme einer Gruppe für sie zu lösen, sondern die in der Gruppe enthaltenen Energien, Kräfte und Ideen zur Lösung ihrer eigenen Probleme anzuregen. Dies ist oft deshalb schwierig, weil die Teilnehmer für sich erfahren haben, dass sie nicht weiter kommen, keine eigenen praktikablen Ideen mehr haben, da sie oft alle denkbaren Möglichkeiten auf ihre Machbarkeit hin ausgelotet haben. Hier liegt es an den Moderatorinnen und Moderatoren, das bislang Undenkbare, weil oft Ungewohnte, zu fördern und anzuregen. Dies geht aber erfahrungsgemäß nur dann, wenn es gelingt, die Produktion von Ideen und Vorschlägen zu trennen von deren Bewertung. Jede direkte Bewertung kann die weitere Entwicklung von Ideen blockieren.

Im „MethodenModul“:

- → Brainstorming
- → Circept
- → Karusselldiskussion
- → …

3.4 Prozesse sichtbar machen

Bei der Bearbeitung, Beratung und Moderation von Gruppenproblemen laufen eine Vielzahl von verschiedenen Prozessen ab, die den Teilnehmern verborgen bleiben bzw. oft nur in ihren hinderlichen Auswirkungen gespürt werden. Es werden Themen gewechselt, Teilnehmer angegriffen oder verteidigt, Fraktionen gebildet und aufgelöst, Ideen verworfen, Entscheidungen getroffen usw. Oft laufen auf der Inhalts- und der Beziehungsebene unterschiedliche Prozesse, so dass diese Inkongruenz zu Verzögerungen, Behinderungen oder gar Blockaden führt. Aufgabe der Moderation ist es nicht, diese blockierenden Prozesse aufzulösen, sondern sie aufzuzeigen und zu benennen (Meta-Kommunikation). Die Gruppe selbst muss dann entscheiden, wie sie mit dieser Widerspiegelung der Gruppenprozesse umgeht. Oft genügt das Benennen, um die hinderliche Wirkung aufzuheben und aus den sich wiederholenden „Spielen“ (Berne) für den Gruppenprozess zu lernen.

Im „MethodenModul“:

- → Info: Feedback
- → Info: Konflikte
- → Info: Sozial reife Gruppe
- → Abstand nehmen (Motorinspektion)
- → Blitzlicht
- → Feedback anregen/geben
- → Meta-Karte
- → Visualisieren
- → …

3.5 unterschiedliche Informationsstände (Einstellungen ...) sichtbar machen

Die unterschiedlichen Informationen, Einstellungen, Ziele usw. behindern dann eine effektive gemeinsame Problemlösung, wenn sie nicht sichtbar sind. Die Energien, die die Teil-

nehmer in die Problemlösung ihrer Gruppe einbringen, sind somit oftmals gegeneinander gerichtet und heben sich auf, statt in die gleiche Richtung orientiert zu sein und sich zu ergänzen (Synergie). Daher kommt der Moderation die Rolle zu, diese Unterschiedlichkeiten sichtbar und für die Gruppe bearbeitbar zu machen.

Im „MethodenModul“:

→ Fragebogen/Test
→ Kartenabfrage
→ Pädagogische Meinung
→ Planspiel/Rollenspiel
→ …

3.6 Austausch fördern

Diese Aufgabe in der Moderation ist bereits mehrfach unter unterschiedlichen Gesichtspunkten angesprochen. Sie gehört mit zu den zentralen ModerationsAufgaben, wenn wir davon ausgehen, dass die Gruppe in die Lage versetzt werden soll, die in ihr selbst schlummernden Ressourcen effektiv zur Problemlösung zu nutzen. Dieser Austausch könnte in einer gut funktionierenden, sozial reifen Gruppe auch ohne die Beratung und Moderation stattfinden. Dass dies häufig nicht geschieht, liegt oft daran, dass das „Ich-hab-da-eine-Idee“ entweder als Machtmittel genutzt oder interpretiert wird. Aufgabe ist, das gemeinsame Ziel der Gruppe in den Mittelpunkt zu rücken und den Austausch unter diese Zielfrage (nicht unter die Machtfrage „wer weiß es besser?/Wer hat recht?“) zu stellen. Um einen effektiven Austausch zu fördern, müssen Rahmen, Ziel und Form möglichst klar und eindeutig bestimmt sein.

Im „MethodenModul“:

→ Blitzlicht
→ Brainstorming
→ Karusselldiskussion
→ Kleingruppen
→ Schneeball-Verfahren
→ …

3.7 Beziehungen darstellen

Obwohl das Ergebnis der Beratung bzw. Moderation und somit der Bearbeitungsprozess in der Regel im Mittelpunkt des Interesses stehen, sind es oft die Beziehungen der Gruppenmitglieder, die den Arbeitsprozess behindern. Bei manchen Beratungsprozessen (z.B. bei Supervisionen) können diese Beziehungen selbst direkt Gegenstand der Beratung/Moderation sein. Zur zielgerichteten und problemorientierten Beratung ist es daher häufig notwendig, die Beziehungen, die die Teilnehmer untereinander oder in Bezug auf ein Thema haben, aufzuzeigen und so gegebenenfalls bearbeitbar zu machen. Die Darstellung von Beziehungen ist aber immer nur eine Momentaufnahme – dies gilt insbesondere dann, wenn aktuelle Störungen vorliegen. Demgemäß kann das Aufzeigen der Beziehungen nicht zur langfristigen Diagnose einer Gruppe oder ihrer Prozesse herangezogen werden, sondern dient der aktuellen Sichtbarmachung. Diese „Visualisierung“ muss natürlich nicht immer mit

dem Stift und Papier stattfinden, sondern kann auch durch „Position-Beziehen“ bzw. seinen „Standpunkt einnehmen“ (im wahrsten Sinne des Wortes) im Raum geschehen.

Im „MethodenModul“:

→ Abstand nehmen (Motorinspektion)
→ Macht und Raum
→ Vier Ecken
→ …

4. Aufgaben bei der Planung und Bearbeitung

4.1 Diskussionen/Gespräche führen

Ähnlich wie bei den Austausch von Erfahrungen ist es in bestimmten Phasen der Arbeit notwendig, auf der sachlich-inhaltlichen Ebene das Pro- und Contra zu einem Thema, also Argumente auszutauschen. Nur so kann ein Aspekt von verschiedenen Seiten beleuchtet werden. Bei dieser Moderationsfunktion ist es wichtig, dass Diskussionen nicht auf die Beziehungsebene gleiten, dass also persönliche Angriffe erfolgen. Hier entsprechend zu führen, ist Aufgabe der Moderation.

Im „MethodenModul“:

→ Info: Moderations-Regeln
→ Begrenzen
→ Problemspeicher
→ …

4.2 Standpunkte herausarbeiten

Oft sind unterschiedliche Positionen in Lehrerkollegien nicht nur auf ein sachlich zur Diskussion stehendes Problem bezogen, sondern vielfältig verwoben mit Vor-Urteilen, Erfahrungen und Sichtweisen zu anderen Problemen. Aufgabe der Moderation ist es, klar und auf das Problem bezogen die unterschiedlichen Standpunkte herauszuarbeiten, hierbei das Verbindende und Trennende auf der Sachebene zu benennen.

Im „MethodenModul“:

→ Circept
→ Pro-Contra-Analyse
→ Problemspeicher
→ Visualisieren
→ …

4.3 auf das Wesentliche konzentrieren

Moderatorinnen und Moderatoren haben die Chance, da sie von außen in ein System kommen, nicht in die bestehenden Strukturen verwickelt zu sein, und so mit einem größeren Abstand als die Kolleginnen und Kollegen Wesentliches von Unwesentlichem zu trennen. Zusätzlich haben sie gewissermaßen auch den Auftrag des Kollegiums, das Wichtige auch zu

benennen, während dies für Mitglieder im Kollegium oftmals verboten ist. Auf das Wesentliche konzentrieren heißt in diesem Zusammenhang, ein Gespür dafür zu entwickeln, was gerade das „Thema“ einer Gruppe ist. Hierfür gibt es keine hilfreichen Methoden, hilfreich ist allerdings eine bestimmte Arbeitshaltung: die gemeinsam formulierten Ziele im Blick zu behalten und darauf zu achten, dass Abweichungen von dieser Zielrichtung offen benannt werden, so dass die Gruppe die Möglichkeit hat, sich dazu zu verhalten.

4.4 Ideen zu Lösungsvorschlägen anregen

In der Planungsphase geht es vor allem darum, das Lehrerkollegium oder die Lehrergruppe anzuregen, sich mit der Lösung ihres Problems einmal auf neue Weise zu nähern. Daher sind hier alle Anregungen erlaubt, während alle Bewertungen (vor allem Ab-Wertungen) verboten sind.

Bei der Erarbeitung von Lösungen tritt meist folgendes Phänomen ein: Ein Teilnehmer/eine Teilnehmerin macht einen Vorschlag, produziert eine Idee. Sofort wird ausführlich darüber diskutiert, warum diese Idee nicht funktionieren kann. Diese Diskussion dauert so lange, bis alle Beteiligten davon überzeugt sind, dass das so nicht geht. Dann kommt der nächste Vorschlag usw. Entscheidungen werden dann häufig unter Zeitdruck gefällt. Auch wird von den 100 produzierten Ideen meist die herausgegriffen und diskutiert, die nicht realisierbar erscheint. Das bedeutet für die Moderation, Ideen systematisch anzuregen und zu fördern, aber den Bewertungsprozess auszuschließen bzw. deutlich markiert von der Ideenfindung zu trennen.

Im „MethodenModul“:

- → Brainstorming
- → Info: Killer-Phrasen
- → Brainstorming
- → Circept
- → Impulsreferat
- → Karusselldiskussion
- → …

4.5 Kleingruppenarbeit anregen

Die optimale Gruppengröße für eine konstruktive und effektive Arbeit beträgt 5-7 Gruppenmitglieder. Gruppen sind überall da dem Einzelnen gegenüber im Vorteil, wo es um das Zusammentragen und Bewerten von Informationen, Ideen und Meinungen geht. Gruppen liefern „objektivere“ Beschreibungen und Darstellungen von Prozessen und somit auch eher und leichter umsetzbare Aktionspläne. Die Bildung von Kleingruppen steht – wie der gesamte Moderationsprozess – unter einer bestimmten Zielsetzung. Eine Gruppe nur der Gruppe wegen ist eher hinderlich im Moderationsprozess. Gruppen können das Kennenlernen intensivieren, den Erfahrungsaustausch anregen, aber auch ökonomisch für die Gesamtgruppe bestimmte Entscheidungen vorbereiten. Abhängig von den Zielen ist es sinnvoll, Zufalls-, Themen- oder Sympathiegruppen zu bilden. Sollen Kleingruppen als „Themengruppen“ Entscheidungen für die Gesamtgruppe vorbereiten, so ist es außerordentlich hilfreich für den späteren Abstimmungsprozess, wenn hier nicht nur die Verfechter (Pro) des Themas, son-

dern auch die Skeptiker und Opponenten (Contra) in einer solchen Gruppe mitarbeiten, wenn also die Gruppe wiederum ein authentisches Abbild der Gesamtgruppe darstellt.

Im „MethodenModul“:

→ Kleingruppen-Bildung
→ Kleingruppen-Scenario
→ Markt der Möglichkeiten
→ Schneeball-Verfahren
→ …

4.6 Arbeits- und Handlungspläne formulieren

In der Erarbeitungsphase geht es vor allem darum, Pläne und Arbeitsstrukturen für die schrittweise Annäherung an die gemeinsam definierten Ziele zu entwickeln. Die sich hieraus ergebenden Verbindlichkeiten sollten so klar formuliert sein, dass keine falschen Erwartungen entstehen können („Ich hatte gedacht, du ...“).

Im „MethodenModul“:

→ Handlungsplakat
→ Netzplan/Ablaufdiagramm
→ U-Prozedur
→ …

4.7 unterschiedliche Positionen aufzeigen …

Oftmals besteht in Gruppen das Bedürfnis, gerade in der moderierten Lehrerfortbildung über unterschiedliche Positionen hinwegzugehen und Harmonie und Eintracht in den Mittelpunkt zu stellen. Dies passiert besonders leicht dann, wenn die Moderatorinnen/ Moderatoren immer wieder den Konsens, das Gemeinsame und Verbindende betonen, weil sie Angst vor Konflikten haben. Da aber die Kolleginnen und Kollegen ihre eigene zukünftige Situation gestalten, müssen die unterschiedlichen Positionen, die in einem Kollegium vertreten sind, deutlich aufgezeigt werden. Hierbei ist es wichtig, sie als „verschieden“, nicht aber als „besser - schlechter“ darzustellen.

4.8 … und Ähnlichkeiten herausarbeiten

So wie die Unterschiede klar sein sollten, so sollten auch die Ähnlichkeiten herausgearbeitet werden. Ähnlichkeiten stellen die verbindenden Elemente dar, die die Kolleginnen und Kollegen veranlassen können, gemeinsam ihre Schule zu gestalten. Sie haben somit hohe motivierende Kraft.

Im „MethodenModul“:

→ Entscheidungsfindung/TED
→ Pädagogische Meinung
→ Visualisieren
→ …

4.9 Bewertungen und Entscheidungen vorbereiten

Jede Planung muss einmal zu einem Ziel führen, zu einer Entscheidung kommen. Es ist oft problematisch, wenn früh Entscheidungen auch über sehr wichtige Themen getroffen werden, indem Abstimmungen herbeigeführt werden. Diese Abstimmungen produzieren aber immer auch Minderheiten, die möglicherweise für zukünftige Arbeitsprozesses nur mit halben Herzen bei der Sache sind. Daher ist es wichtige Aufgabe der Moderation, Entscheidungen so vorzubereiten, dass sie auch von allen Teilnehmenden unter Kenntnis der „Kosten" getroffen werden können.

Im „MethodenModul":

→ Info: Die demokratische Verfahrensweise
→ Entscheidungsfindung/TED
→ Punkten/Listenbildung
→ Umgekehrte Abstimmung
→ …

4.10 Entscheidungsprozesse transparent machen

Für die Bewertung einer Entscheidung ist es in der Regel hilfreich, wenn die jeweiligen Entscheidungsprozesse transparent gemacht werden. Hier lässt sich oft das „Gewicht" einer Entscheidung neu kalkulieren, wenn deutlich wird, wer aus dem Kollegium mit welchem Anteil sich für was entschieden hat.

Im „MethodenModul":

→ Abstand nehmen (Motorinspektion)
→ Blitzlicht
→ Entscheidungsfindung/TED
→ Punkten
→ …

4.11 Ergebnisse festhalten und verdeutlichen

Gerade in der Planungs- und Entscheidungsphase ist es wichtig, dass alle Teilnehmenden ein gemeinsames „Bild" der Situation haben. Daher müssen Ergebnisse so festgehalten werden, dass für alle Beteiligten eindeutig klar ist, welche Bewertung und Entscheidung zu welchen Ergebnis geführt hat.

Im „MethodenModul":

→ Handlungsplakat
→ Visualisieren
→ …

5. Aufgaben, wenn Schwierigkeiten auftreten

5.1 Blockaden/Widerstände/Oppositionen erkennen und benennen

Eine Gruppe greift in der Regel auf eine externe Moderation/Beratung zurück, wenn sie ihre Probleme nicht mit den eigenen „Bordmitteln“ lösen kann. Diese Schwierigkeiten treten vor allem dann auf, wenn versucht wird, die vorgenommenen (neuen) Ziele zu realisieren, denn Veränderung produziert Widerstand im System. Diese Widerstände haben ganz unterschiedliche Ursachen, oft steht die Angst vor Veränderung, dem Unvertrauten dahinter, manchmal sind es Macht-, Prestige- oder Vorteilsverluste, die zur Blockade führen. In manchen Fällen ist es aber auch das Gefühl von Minderheiten, die durch externe Moderatorinnen oder Moderatoren überzeugt werden sollen!

Im „MethodenModul“:

→ Problemspeicher
→ Aktiv Hören
→ …

5.2 Ursachen erkennen und benennen

Leider gibt es keine allgemeingültigen Methoden für die Analyse von Ursachen für Blockaden usw. Hier sind die Moderatorinnen und Moderatoren weitgehend auf ihre genaue Beobachtung angewiesen und ihre Fähigkeit, Hypothesen zu bilden, aber auch wieder zu verwerfen.

5.3 Konflikte handhaben (begrenzen, analysieren, ...)

Das unserer Meinung nach schwierigste Kapitel der Moderation kann im Grunde genommen in jeder Phase der Moderation aufgeschlagen werden: der sachdienliche Umgang mit Konflikten. Hier kommt es zunächst einmal darauf an, zu erkennen, wer am Konflikt beteiligt ist, ihn sodann wenn möglich auf die bereits Beteiligten zu begrenzen. Weiterhin ist es wichtig zu erkennen, auf welcher Ebene er liegt (sachliche, emotionale, normative Ebene/Werteebene), um Chancen der Handhabung besser abschätzen zu können (normative Konflikte lassen sich nicht „lösen“).

Im „MethodenModul“:

→ Info: Konfliktmanagement
→ Rollenverhandeln
→ …

5.4 Beziehungen aufzeigen

Meist sind bei Schwierigkeiten Inhalte und Beziehungen miteinander verknüpft. Da Beziehungen die Interpretation der Inhalte definieren, kann es in der Phase der Bearbeitung von Schwierigkeiten sinnvoll sein, solche Beziehungen aufzuzeigen, transparent zu machen. Aber Vorsicht! Die Arbeit an den Beziehungen kann sehr schnell den Rahmen einer Moderation sprengen und zur Überforderung des Moderatorenteams führen.

Im „MethodenModul“:

→ Abstand nehmen (Motorinspektion)
→ Macht und Raum
→ Vier Ecken
→ …

5.5 Anregungen geben

Die Anregungen in der Phase der Schwierigkeiten sollen so gewählt werden, dass eine Gruppe hiermit von sich aus diese Schwierigkeiten überwinden kann. Würden hier die Moderatorin oder der Moderator fertige Lösungswege („so müsst ihr das machen...“) vorgeben, so würden sie eine weitere Abhängigkeit der Gruppe von der Problemlösekompetenz der Moderation erzeugen. Von daher sollten solche Anregungen vor allem nur dann gegeben werden, wenn die Gruppe inhaltliche Fragen stellt, die die Moderatorin/der Moderator aus ökonomischen Gründen (sie haben das Wissen parat, vorbereitet, die Gruppe müsste es erst erarbeiten, ist aber prinzipiell dazu in der Lage) beantworten können. Anregungen auf der methodischen Ebene sollen den Status von Erprobungen („versucht es einmal so...“) und nicht den der Nur-so-Vorschriften haben.

Im „MethodenModul“:

→ Impulsreferat
→ …

6. Abschluss

6.1 Bewertung des Arbeitrsprozesses fördern

Im Sinne des systemischen Denkens hat die Steuerung (= feinschrittige Korrektur auf den Wegen zu den Zielen) während der gesamten Veranstaltungsreihe stattgefunden. Diese Steuerungen enthalten immer auch Spuren der Bewertung von Fortbildung. Moderation soll aber vorbildhaft offen mit Bewertungen umgehen, auch wenn Kritisches zu hören sein wird.

Im „MethodenModul“:

→ Fragebogen
→ Blitzlicht
→ Punkten
→ Zielscheibe
→ …

6.2 Feedback (auch über die Moderatoren) einholen und geben

Während des gesamten Beratungs- und Moderationsprozesses laufen Rückmeldungen bei den Teilnehmerinnen/Teilnehmern und Moderatorinnen/Moderatoren ein, die sie in ihrem weiteren Verhalten beeinflussen. Im idealen Fall werden solche Rückmeldungen als Planungskorrekturen genutzt, um die angestrebten Ziele effektiver erreichen bzw. unrealistische Ziele rechtzeitig korrigieren zu können (Regelung). Das Feedback zum Abschluss des Gruppenprozesses (summative Evaluation) hat nicht in diesem Maße eine prozesskorrigierende, sondern eher eine beschreibende Aufgabe. Hier werden im Rückblick die Prozesse

betrachtet und die erreichten Ergebnisse mit den angestrebten Zielvorstellungen verglichen. Für die Moderatoren besteht über die Feststellung eines Ergebnisses hinaus die Möglichkeit, Korrekturinformationen über ihr eigenes moderatives Verhalten zu erfahren. Die Moderatoren sollten aber auch die Situation nutzen – und dies ist unserer Erfahrung nach auch sehr häufig ein Bedürfnis der Teilnehmer – ein abschließenden Feedback der Gruppe bzw. einzelnen Teilnehmern der Gruppe zu geben (z.B. „Es ist meiner Wahrnehmung nach für die Gruppe förderlich/hilfreich, wenn Sie in Zukunft häufiger/seltener ... tun würden.“).

Im „MethodenModul“:

- → Ereignisse-Gefühle
- → Feedback
- → Fragebogen
- → Fünf-Finger-Feedback
- → Insel
- → Mach-weiter-so
- → Rück-Schild
- → Signale
- → Wetterbericht
- → …

6.3 Übergangssituationen formulieren

Wenn eine Gruppenberatung oder Moderation erfolgreich und zufriedenstellend gelaufen ist – und dies ist oft dann der Fall, wenn sich die Teilnehmer/Teilnehmerinnen wohl gefühlt haben –, kommt sehr leicht eine Stimmung auf, in der die Gruppe ihre Möglichkeiten überschätzt. In dieser Euphorie werden (ähnlich wie bei den „Neujahrsvorsätzen“) Ziele und Pläne formuliert, die unter den Bedingungen der anschließenden Alltagsrealität scheitern. Aufgabe der Moderation ist es also in der Abschlussphase, realistische Zielsetzungen und entsprechende Handlungspläne zu fördern.

Im „MethodenModul“:

- → Brief an meinen besten Freund
- → Handlungsplakat
- → …

6.4 unbearbeitete „Reste“ aufgreifen

Nie kann in der Moderation alles bearbeitet werden, was im Verlauf der Zusammenarbeit aufgetreten ist. Solche „Reste“ können sich sehr hinderlich auf die Übergangssituation auswirken. Dies gilt vor allem für „emotionale Reste“, also Blockaden, die durch Kränkungen, Verärgerungen, Missverständnisse usw. auftreten. Für den Bearbeitungsprozess ist es hilfreich, wenn diese Störungen (im Sinne von Cohn, TZI) bereits im Verlauf des Prozesses genannt werden. Diese Nennungen sollten zum Schluss hin aufgegriffen und zumindest benannt werden, auch wenn eine endgültige Bearbeitung nicht möglich ist. Diese Nennung (z.B. im Blitzlicht) führt in der Regel zu einer emotionalen Entlastung, inhaltliche Probleme lassen sich in der Form aufgreifen, dass gemeinsam überlegt wird, wie und wann (z.B. bei einem nächsten Treffen, in der Zwischenzeit, ...) und von wem sie bearbeitet werden.

Im „MethodenModul“:

→ Problemspeicher
→ Blitzlicht
→ …

Die „klassischen“ Grundtechniken der Moderation

Norbert Posse

Da die Grundidee der Moderation darin besteht, als „Prozesshelfer“ einer Gruppe darin zu unterstützen, durch eine gute Auswahl der Schritte und Methoden im Prozess selbstständig und mit eigenen Ressourcen ihre Aufgaben zu bewältigen und ihre Lösungen zu finden, ist das Hauptwerkzeug der Moderationstechniken die „angemessen“ gestellte Frage. Hierbei werden im Moderationsprozess vor allem drei Fragetypen angewandt, auf die es wiederum typische „Antworttechniken“ gibt.

Frage- und Antworttechniken

Fragetechnik	Ziel	Beispiel	Antworttechnik
Sammelfragen	Themen, Ideen, Informationen, Probleme, Lösungsansätze … sammeln	Welche Probleme erleben Sie als Lehrer/in bei der Einführung eines neuen Themas häufiger?	→ Kartenabfrage → Zuruf → Kleingruppenszenario
Bearbeitungsfragen	neue Ideen oder Lösungen (zu bekannten Problemen) erarbeiten	Was genau ist das Problem? Welche Ideen für eine Lösung gibt es? Welche Widerstände könnten auftreten? Was werden wir (werde ich) als erstes (nächstes) tun?	→ Kleingruppenszenario
Transparenzfragen	Sichtbarmachen von Unterschieden (Meinungen, Interessen, Haltungen, Kenntnissen, Stimmungen etc.)	Wie zufrieden sind Sie mit dem bisherigen Verlauf der Veranstaltung? Wo „stehen“ Sie in Bezug auf diesen Lösungsvorschlag?	→ Ein-Punkt-Antwort → Mehr-Punkt-Antwort

Die Antworttechniken

Kartenabfrage:

(a) So geht‘s

- ✓ Frage visualisieren – vorlesen
- ✓ Arbeitsanweisung geben:
  - o groß und deutlich schreiben
  - o Filzschreiber benutzen
  - o eine Aussage pro Karte
  - o Stichworte (oder Halbsätze) statt ausführliche Beschreibungen
- ✓ Zeichen für Beginn geben
- ✓ Zeichen für das Ende geben

in kleinen Arbeitsgruppen (bis zu sieben Personen)

- ✓ Karten einsammeln
- ✓ Karten vorlesen (zeigen) und gemeinsam zu Themenblöcken ordnen
- ✓ Themenblöcke mit Überschriften versehen oder nummerieren

in großen Gruppen (mehr als sieben bis zu 100 Personen)

- ✓ Vierergruppen bilden
- ✓ in den Gruppen die Kartenanzahl durch Gewichtung reduzieren (ungefähr 60 / Gruppenanzahl)
- ✓ Karten einsammeln
- ✓ Karten vorlesen (zeigen) und gemeinsam zu Themenblöcken ordnen
- ✓ Themenblöcke mit Überschriften versehen oder nummerieren

(b) Tipps und Tricks:

Vorher:

- ✓ Unserer Erfahrung nach lassen sich in einer interaktiven Situation bis zu etwa 60 Karten in angemessener Zeit gruppieren (clustern). Wenn Sie dieses Wert im Blick behalten, ergeben sich daraus Hinweise für die Durchführung: in einer Gruppe mit 15 TN dürfen maximal vier Karten geschrieben werden (s. übernächster Tipp), in einer Gruppe mit sieben Personen etwa acht Karten. In größeren Gruppen (z.B. einen Kollegium mit 45 Lehrerinnen und Lehrern) bilden wir nach der ersten Runde Kleingruppen (in diesem Beispiel neun Fünfergruppen), die sich dann auf jeweils sechs Karten einigen.

Bei der Durchführung

- ✓ Teilnehmerinnen und Teilnehmer beim Schreiben nicht stören (auch nicht durch zusätzliche Erklärungen!)
- ✓ Kartenzahl nicht begrenzen (oder: im ersten Durchgang Aussagen auf Blatt sammeln lassen, dann für die wichtigste [oder bis zu fünf wichtigsten] Aussagen entscheiden lassen, erst diese auf Karten übertragen)
- ✓ eine klare Zeitvorgaben machen, drei Minuten vor Ablauf das Ende der Sammelphase ankündigen

Nach der Schreibphase:

- ✓ keine Karten aussortieren (oder dazu mischen)
- ✓ Karten, die nicht eindeutig zugeordnet werden können, „doppeln“ (selten verwenden!)
- ✓ alle Karten zuordnen
- ✓ keine Karte bewerten (auch nicht positiv)

Zuruf (offene Beantwortung)

(a) So geht‘s

- ✓ Frage visualisieren
- ✓ (Liste vorbereiten)
- ✓ Antworten per Zuruf ohne Beachtung der systematischen Reihenfolge notieren
- ✓ evtl. nachträglich gruppieren

(b) Tipps und Tricks:

- ✓ den Teilnehmenden erst die Möglichkeit geben, ihre erste Antwort für sich zu notieren → erste Runde vorlesen lassen
- ✓ alle Nennungen aufschreiben
- ✓ keine Antwort kommentieren oder kritisieren
- ✓ bei langen Nennungen um Mithilfe bei der Formulierung bitten
- ✓ die Gruppe zum „Spinnen“ anregen, aber nicht selbst antworten
- ✓ sauber und leserlich schreiben

Kleingruppenszenario:

(a) So geht's

- ✓ Kleingruppenszenario vorgeben (bei Sammelfrage z.B. „Was mir in meinen Seminaren gut gelingt" ... „Und womit ich Schwierigkeiten habe" bei Bearbeitungsfrage „Was genau ist das Problem?" – „Welche Lösungsansätze gibt es?" – Welche Schwierigkeiten müssen wir dazu überwinden?" – „Was sind die ersten (nächsten) Schritte?"); das Szenario dient als Schema für den Diskussionsverlauf sowie die Visualisierung für die Ergebnispräsentation.
- ✓ Bearbeitungszeit vorgeben (20 bis 40 Minuten)
- ✓ Ergebnisse durch je zwei Gruppenmitglieder im Plenum präsentieren lassen
- ✓ gemeinsam weiteres Vorgehen festlegen

(b) Tipps und Tricks:

- ✓ Gruppen selbst bilden lassen (bei Wunsch nach Zufallsgruppen Anregungen geben)
- ✓ Gruppen nicht kontrollieren oder sich einmischen
- ✓ (methodische) Hilfe nur auf Anfrage geben
- ✓ fünf Minuten vor Ablauf der Zeit nach dem Arbeitsstand fragen, evtl. Teilergebnisse präsentieren lassen (die anderen Gruppen nicht warten lassen!)
- ✓ nach Präsentation Ergänzungen der anderen Gruppenmitglieder erfragen und mitschreiben
- ✓ Verständnisfragen der nicht an der Gruppenarbeit Beteiligten stellen lassen

Ein-Punkt-Antwort

(a) So geht's

- ✓ Frage visualisieren
- ✓ Antwortraster vorgeben (gleitende oder gestufte Skala oder Koordinatenfeld)
- ✓ Frage und Antwortraster abklären (aller verstanden?)
- ✓ pro Gruppenmitglied einen Klebepunkt vorgeben
- ✓ durch „Punkten" Frage beantworten lassen
- ✓ Interpretation des Ergebnisses durch die Gruppe anregen („Was bedeutet für Sie dieses Ergebnis?" – „Wer möchte etwas zu seinem Punkt sagen?")
- ✓ Antworten stichwortartig auf dem Plakat mitschreiben

(b) Tipps und Tricks:

- ✓ Skalen groß genug machen, so dass Streuungen möglich sind
- ✓ beim Punkten nicht zuschauen
- ✓ nicht selber interpretieren
- ✓ erst nach allgemeinem Eindruck fragen, dann nach einzelnen Meinungen
- ✓ Antworten nicht bewerten

Mehr-Punkt-Antwort

(a) So geht‘s

- ✓ Themen, Probleme o.ä. auf einem Plakat auflisten („Bewertungsspeicher“)
- ✓ Klebepunkte an TeilnehmerInnen ausgeben (ca. Anzahl der Themen / 2)
- ✓ Auswahlkriterium genau vorgeben (wichtigste, brennendste, am ehesten zu realisierende Probleme)
- ✓ Punkten lassen
- ✓ Entscheidung über weiteres Vorgehen treffen

(b) Tipps und Tricks:

- ✓ beim Bewertungsspeicher eine Spalte für die Punkte, eine für den sich daraus ergebenden Rang vorgeben
- ✓ Bewertungsfrage visualisieren und vorlesen
- ✓ beim Punkten nicht zuschauen
- ✓ Mehrfachpunkten zulassen – aber Mehrfachpunktung durch Aneinanderkleben der Punkte kennzeichnen
- ✓ nur so viele Themen mit einem Rang versehen, wie auch bearbeitet werden können
- ✓ Identität mit den Zahlen der Themenblöcke aus der Kartensammlung wahren

3. Visualisierung

Visualisierung ist die Ergänzung und Erweiterung des gesprochenen Wortes durch optische Zeichen. Sie dient der „optischen" Entwicklung des Gesprächsverlaufes durch und mit allen Teilnehmern der Arbeitsgruppe.

Warum Visualisierung?

- ✓ Der Kenntnisstand der Gruppenmitglieder wird durch visuelle Techniken allen Teilnehmern „vor Augen" geführt.
- ✓ Gruppenmeinungen können durch „visuelle Abfragen" schnell sichtbar werden.
- ✓ Die Visualisierung erlaubt gleichzeitige Gesprächsbeiträge, die vom Moderator geordnet werden. Die Gruppe ist ständig über den Stand der Diskussion informiert.
- ✓ Das „optische Protokoll" gibt die Möglichkeit, an mehreren Punkten gleichzeitig weiterzudenken und zu arbeiten.
- ✓ Das gleichzeitig Gehörte und Gesehene bleibt besser im Gedächtnis haften.

Visualisierung

- ☺ ermöglicht, dass Informationen, Daten, Gegebenheiten usw.
  - o nicht verloren gehen, weil sie festgehalten werden,
  - o für alle Teilnehmer sichtbar sind,
  - o während der Diskussion/Arbeit ständig zur Verfügung stehen;
- ☺ erleichtert eine gleiche Interpretation bei allen Betrachtern und hilft, Missverständnisse zu reduzieren;
- ☺ erleichtert die Schaffung eines gemeinsamen Problem- und Zielverständnisses bei den Gruppenmitgliedern;
- ☺ hilft, den Redeaufwand zu verkürzen und Wiederholungen zu vermeiden;
- ☺ hilft, festgehaltene Punkte ihrer Bedeutung und Wichtigkeit entsprechend darzustellen;
- ☺ zwingt zu kurzen, präzisen und prägnanten Aussagen und erleichtert so die Kommunikation;
- ☺ führt zu einer besseren Vergleichbarkeit der Aussagen, Vorschläge usw. und hilft, Zusammenhänge zu verdeutlichen;
- ☺ hält das gesamte „Ideen- und Vorschlagsmaterial" für die Bewertungs- und Entscheidungsphase fest;
- ☺ zentriert die Aufmerksamkeit der Gruppenmitglieder;
- ☺ erleichtert die Reproduzierbarkeit z.B. für Dokumentation, Berichterstattung, Präsentation, Information von Außenstehenden/ neuen Gruppenmitgliedern usw.

Visualisierung ja, aber wie?

Schrift

- ☑ groß und deutlich schreiben
- ☑ Druckschrift benutzen
- ☑ Groß- und Kleinschreibung verwenden
- ☑ zwei Schriftgrößen verwenden
- ☑ eng schreiben
- ☑ Schriftgröße muss dem Abstand der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zur Darstellung angepasst sein

- ☑ nur allgemein bekannte Abkürzungen benutzen
- ☑ bei Auflistungen die einzelnen Positionen links mit kurzen waagerechten Strichen („Spiegelstrich“), Punkten, kleinen Kreisen, Kreuzen oder Quadraten anführen.
- ☑ Zahlen nur zur Andeutung von Rang- oder Reihenfolgen verwenden.
- ☑ Unterstreichungen, Einkästelungen und S p e r r u n g e n sparsam einsetzen; zum Hervorheben stattdessen mit **Farben** arbeiten.
- ☑ unterschiedliche Information deutlich trennen.
- ☑ Gesamtinformation in kleine Blöcke gliedern.
- ☑ Platz für Ergänzungen lassen.
- ☑ nicht zu viel Information in einem einzigen Schaubild bringen.

Form / Farbe

- ☺ Blöcke bilden
- ☺ Farben (mit Bedeutung) verwenden – aber sparsam!
- ☺ freie Stellen lassen für Fragen, Ergänzungen ...
- ☺ optisch weder „flüstern“ noch „brüllen“
- ☺ Moderationskarten höchstens dreizeilig beschriften

Inhalt

- ☑ nur allgemein bekannte Abkürzungen, Fachausdrücke usw. verwenden
- ☑ nur ein Thema pro Plakat bearbeiten
- ☑ nicht zu viele Informationen hineinpressen

- ☑ einfache, klare, präzise Aussagen formulieren
  (Klarheit vor Vollständigkeit!)

Elemente

- ☺ Skalen (um die Einschätzungen sichtbar zu machen)
- ☺ Koordinaten (2 Einschätzungen durch einen Punkt im Feld/Meinung als Punktewolke)
- ☺ Listen (Ideen- und Problemsammlung gewichten)
- ☺ Tabellen (Beziehungen und Verknüpfungen herstellen)
- ☺ Bäume (Über- und Unterordnung)
- ☺ Netze (komplexe Zusammenhänge überschaubar machen)

Info: Moderations-Regeln

Norbert Posse

Vorbemerkungen: Die Arbeit in großen Gruppen scheitert häufig daran (oder wird in den Gruppen schwierig), dass Unklarheit darüber besteht, innerhalb welchen Arbeitsprozesses sich die Gruppe befindet und von daher – welche Regeln der Kommunikation zurzeit gültig sind. So kommt es zum Beispiel dazu, dass einige Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach den Regeln des Erfahrungsaustausches (freie Äußerung von persönlichen, emotional getönten Erfahrungen ohne Bewertung und Korrektur durch andere) agieren, andere aber nach den Regeln des Meinungsbildes mit sachbezogenen Pro- oder Contra-Argumenten diskutieren wollen. Aus diesen Unklarheiten entstehen Regelverletzungen, hieraus wiederum „Verletzungen“ von Teilnehmerinnen und Teilnehmern.

Aufgabe der Moderation ist es, zum einen die einzelnen Arbeitsprozesse klar zu benennen, auseinanderzuhalten und auch für die Arbeitsgruppe deutlich sichtbar Übergänge zu markieren, zum anderen, die für die einzelnen Arbeitsprozesse gültigen Regeln einzuhalten und auf ihre Einhaltung zu achten. Die folgenden Regeln helfen, im Verlauf einer Moderation immer wiederkehrende Phasen (Informationsstand herstellen – Meinungsbild schaffen/Beraten – Entscheidung treffen), die mit dem methodischen „Dreischritt“ (Sammeln – Verdichten/Gewichten – Bearbeiten) korrespondieren, genauer zu strukturieren und die Übergänge zwischen einzelnen Phasen – und damit verbundenen Unterschieden in den Regeln – genauer zu benennen.

(Die Regeln sind mit leichten Veränderungen entnommen aus: arbeitsgruppe kommunikation & medien (1990): Spielregeln der Kommunikation. München: apg).

1. Erfahrungs-Gespräche

Ziele:

- gegenseitiges Kennenlernen
- neue Informationen voneinander
- Orientierung zu Themenschwerpunkten (persönliche Erfahrungen und Sichtweisen)
- vertrauensvolle Basis für die Zusammenarbeit

Inhalte:

- individuelle Erfahrungen, Meinungen, Wertvorstellungen
- subjektive Sichtweisen, Wahr-Nehmungen (Wahrheiten)

Beziehung:

- partnerschaftlich (Gleichheit)
- offen, (emotional) freundlich
- nicht wertend

(a) Regeln für das Zweiergespräch

- ✓ offene Fragen stellen
- ✓ ausreden lassen
- ✓ zuhören
- ✓ zuwenden, Blickkontakt
- ✓ nicht bewerten
- ✓ keine Argumente (→ 2. Meinungen bilden – unterschiedliche Meinungen diskutieren)
- ✓ keine „Inquisition“
- ✓ eigene Ziele zurückstellen

(b) Moderations-Regeln für das Gruppengespräch (Rundgespräch)

wie beim Zweiergespräch, zusätzlich

- ✓ Struktur vorgeben
  1. klares Thema, klare Fragestellung
  2. Regeln nennen (s. a)
  3. Rundgespräch (persönliche Stellungnahme jedes Tln, der will)
  4. Zusammenfassung/Auswertung → andere Arbeitsform
- ✓ alle zur Sprache kommen lassen
- ✓ Monologe und Dialoge unterbinden
- ✓ Aussagen ggf. zusätzlich verbalisieren
- ✓ bei Regelverstößen eindeutig intervenieren
- ✓ Übergang zu anderen Arbeitsformen deutlich markieren

Hilfreiche Methoden:

2. Meinungen bilden – Unterschiede in den Meinungen diskutieren

Ziele:

- Umfassendes Meinungsbild
- alle Aspekte eines Problems kennen (es wird von allen Seiten beleuchtet)
- dazu: Austausch von Pro- und Contra-Argumenten

Inhalte:

- Argumente
- Pro- und Contra-Beiträge

Beziehungen:

- sach- und inhaltsorientiert (keine/wenig Personen-Orientierung!)
- kontrovers - Spannungen

Moderations-Regeln:

- ✓ klares Thema formulieren
- ✓ (klare) Struktur vorgeben:
  1. Thema
  2. Stellungnahme in Argumenten
     (der Reihe nach, nach Wortmeldungen, Pro-/Contra-Vertreter, ...)
  3. Unterthemen formulieren (visualisieren!)
  4. Diskussion der Unterthemen nacheinander
  5. Zusammenfassung
- ✓ klare Diskussionsregeln
  1. keine persönlichen Angriffe
  2. am Thema bleiben (keine „Folklore“)
  3. keine Monologe/Dialoge
  4. Bewertungen nur auf der Sachebene
- ✓ Neutralität (keine eigene Stellungnahme, keine eigene Bewertung)
- ✓ Intervention bei Regelverstößen

Hilfreiche Methoden:

3. Entscheidungsprozess

Ziele:

- Entscheidungsvorbereitung: Vereinbarung über den Verhandlungsgegenstand, das Problem (Projekt, ...)
- Entscheidung unter Beteiligung aller Teilnehmer
- Identifikation mit der Entscheidung

Inhalte:

- Vorbereitung: unterschiedliche Interessen, Leistung und Gegenleistung
- Problemformulierung, Lösungsmöglichkeiten, Lösungsbewertung, Entscheidung

Beziehung:

- sachbezogen, problemorientiert, verbindlich
- möglicherweise aggressiv

Moderations-Regeln

- ✓ weitgehende Neutralität
- ✓ für die Entscheidungsvorbereitung gemeinsame Ziele formulieren (visualisieren), dazu
- ✓ genaue Beschreibung des Verhandlungsgegenstandes (Regeln der → Diskussion)
- ✓ Vorgabe und Einhalten der Entscheidungsstruktur

  Problemformulierung
  - Absicherung des Problemverständnisses
  - Begrenzung auf Informationsfragen

  Lösungssuche
  - Brainstorming-Regeln (keine Bewertung, alle Ideen sammeln und aufschreiben)

  Lösungsbewertung
  - Regeln der → Diskussion

  Entscheidung
  - möglichst einstimmige Entscheidungen
- ✓ Intervention bei Regelverstoß
- ✓ Zusammenfassung und Fixierung der Entscheidung

Hilfreiche Methoden

4. Konfliktgespräch

Ziele:

- Klarheit der Beziehungen zwischen Konfliktpartnern
- Kenntnis gegenseitiger Erwartungen
- Wissen um Un-/Erfüllbarkeit der Erwartungen
- Auflösung von Missverständnissen

Inhalt:

- Thematisierung und Bearbeitung eines Konfliktes
- Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten und Vereinbarungen

Beziehung:

- offen, partnerbezogen, persönlich, gespannt
- diskret, vertrauensvoll

Moderations-Regeln

- ✓ Moderator/Moderatorin muss von beiden Konfliktpartnern/-parteien akzeptiert werden (Neutralität)
- ✓ Hilfestellung durch verbalisieren der Aussagen
- ✓ Vorgeben der Struktur und der Regeln
  - o Problem-, Konfliktdarstellung
    mögl. in Ich-Form von eigenen Empfindungen, Wahrnehmungen sprechen, Bewertungen und Vorwürfe vermeiden
  - o Klärung der Störung
    offene (Informations-)Fragen, bis die Ursache mögl. klar benannt ist
  - o Motive herausarbeiten
    keine Forderungen oder Lösungen, sondern
    Benennung unbefriedigter Erwartungen und Bedürfnisse (Ent-Täuschungen)
    offene Fragen stellen, Ich-Aussagen, verbalisieren
  - o Formulierung von Wünschen
    gegenseitig Wünschen formulieren (Verständnisfragen sind erlaubt, keine Bewertung/ Korrektur), mögl. keine „Erwartungen“ und „Forderungen“
  - o mögliche Lösungen
    Regeln des Brainstorming (alle Ideen werden gesammelt, keine Bewertungen)
  - o Überprüfung der Lösungsvorschläge
    gemeinsame Prüfung (Regeln der → Diskussion)
  - o Einigung auf eine, besser mehrere Lösungen, die für beide Seiten (absichern!) akzeptabel sind
- ✓ nicht "drängeln"

Hilfreiche Methoden

ModerationsMethoden von A bis Z

Vorbemerkung

Für die folgende Methoden- und Szenariensammlung wurden nicht nur klassische Moderationsmethoden (wie die Kartenabfrage oder das Punkten) aufgenommen, sondern auch Verfahren aus anderen Richtungen der Beratung, die allerdings den Grundgedanken der Moderation, die aktive Beteiligung der Teilnehmenden und die Nutzung ihres Wissens, ermöglichen.

Außerdem wurden in diese Sammlung grundlegende Informationen für Moderatorinnen und Moderatoren aufgenommen, die sich auch für den Einsatz in Arbeitsgruppen eignen: Sie können als Information der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, als Diskussionsgrundlage oder als Selbstvergewisserung dienen.

Diese Informationen sind mit einem gekennzeichnet

Abstand nehmen (Motorinspektion, Skulptur)

Ziel	die unterschiedliche „Position“ der einzelnen TN sichtbar machen, insbesondere bei Blockaden, Stockungen usw.
Material	ein symbolischer Gegenstand
Zeit	je nach Größe der Gruppe 5 bis 10 Minuten
Gruppengröße	ohne Probleme bis 20
besonders geeignet für …	3.4 Prozesse sichtbar machen 3.7 Beziehungen darstellen 4.10 Entscheidungsprozesse transparent machen 5.4 Beziehungen aufzeigen

Durchführung:

In die Mitte eines freien Raumes (je größer die Gruppe desto größer muss dieser Raum sein) wird ein Gegenstand, z.B. ein Thesenpapier oder eine Moderationskarte mit einem Schlüsselbegriff, gelegt, der zum Symbol für das gerade behandelte Thema oder das angestrebte Ziel erklärt wird. Die Moderatoren und Moderatorinnen fordern die Teilnehmer und Teilnehmerinnen auf, „Position“ zu diesem Gegenstand zu beziehen, indem sie räumlich ihre Nähe oder Distanz ausdrücken. Aus diesen Standpunkten heraus können auch blitzlichtartig (→ Blitzlicht) Meinungen formuliert werden („Ich stehe hier, weil …“).

Oft ist es sinnvoll, nach dieser „Standortbestimmung“ eine kleine Pause einzulegen. Die Weiterarbeit beginnt mit der Frage: „Welche Konsequenzen ziehen wir aus den soeben gehörten Argumenten?“

Variante 1:

TN, die weit entfernt „Position bezogen haben“, werden durch die Moderation befragt, was passieren muss (oder geändert werden muss), damit sie näher an das gemeinsame Ziel heranrücken können.

Variante 2:

Aus den Entfernungen zum symbolischen Mittelpunkt werden Kleingruppen gebildet (z.B. die erste Gruppe bilden die fünf TN, die am entferntesten stehen, dann die zweite Gruppe usw.). Der Auftrag der Kleingruppen ist ähnlich wie in der Variante 1: „Was muss unserer Meinung nach an dem bisherigen Ergebnis geändert werden, damit wir näher heranrücken können?“). Der Auftrag der Gruppe, die am nähsten im Zentrum steht, ist analog: „Welchen Aspekt können wir ändern, damit die anderen TN sich annähern können? Worin können wir ihnen ‚entgegenkommen‘?“

Aktives (Zu)Hören

Ziel
- den TN Zeit geben, ihre „eigentliches“ Anliegen zu formulieren
- sich selbst Zeit verschaffen, das Anliegen der Anderen richtig zu verstehen

Material -

Zeit -

Gruppengröße beliebig

besonders geeignet für …

0.2	Wertschätzung vermitteln
0.6	(aktives) Hören
1.1	Kontaktgespräche führen
2.3	„Klima“ bereiten
2.9	zwischen verschiedenen Interessen vermitteln
3.2	Bedürfnisse „erkunden“
5.1	Blockaden/Widerstände/Oppositionen erkennen und benennen

Durchführung:

„Aktives Zuhören“ ist eine „akzeptierende Fragehaltung“. Dazu gehören:

- ✓ Blickkontakt
- ✓ paraverbale Aufforderung, weiter zu sprechen: „hm“, „ja“, 👀 (Mimik)
- ✓ Reformulieren der Aussage
- ✓ offene Fragen stellen
- ✓ auf Beispiele und Konkretisierung abzielende Fragen
- ✓ sich vergewissern, ob ich den anderen richtig verstanden habe

Erst dann, wenn die Frage, Aussage oder das Anliegen klar ist, als Moderatorin/Moderator selbst Stellung nehmen, nach Lösungsvorschlägen fragen oder eigene Lösungsvorschläge machen.

Ankommen fördern

Ziel	bewusst auf eine (neue) Situation eingestellt sein
Material	-
Zeit	ca. 5 Minuten
Gruppengröße	Anzahl der Teilnehmer beliebig
besonders geeignet für …	2.1 „Ankommen“ der Teilnehmer fördern

Durchführung:

(a) Kurze Erläuterung der Zielsetzung und des Vorgehens

(b) Stillephase zur Konzentration (ca. 90 Sekunden)

Die folgenden Gedanken werden entweder vorgelesen (mit Pausen dazwischen), als Flip-Chart-Anschrieb/Overhead-Folie projiziert oder als Kopie an jeden Teilnehmer ausgegeben.

✓ A N K O M M E N

abschalten
ruhig werden
jetzt-da-sein
ganz-da-sein

✓ M I C H W A H R N E H M E N

körperlich
innere Gestimmtheit
in meinen Gedanken Blockaden wahrnehmen

✓ O F F E N W E R D E N

Neues an mich herankommen lassen
Neues in mich eindringen lassen
mich beeindrucken lassen
sammeln

✓ L O S L A S S E N

mich entlassen
etwas mit mir geschehen lassen
mich abgeben – doch ganz da sein

✓ N I C H T E I N O R D N E N / W E R T E N

Gedanken und Gefühle nicht unterdrücken,
weil sie meinem Bild von mir nicht entsprechen

(c) Auswertung:

Kurzes Rundgespräch oder → Blitzlicht

Anlassplakat

Ziel	Orientierung der Teilnehmer auf das zentrale Thema der Moderation
Material	vorbereitetes Flipchart, Plakat an der Pinnwand, 1. Seite Beamer-Präsentation o.Ä.
Zeit	Vorbereitung vor der Moderation
Gruppengröße	Anzahl der Teilnehmer beliebig
besonders geeignet für …	2.7 Problem- und Themenorientierung herstellen

Über „Anlassplakate“ wird in der Moderation versucht, bereits zu Beginn der gemeinsamen Arbeit Klarheit über den Grund eines Treffens herzustellen. Oft kommen nämlich Teilnehmer zu Gruppen zusammen, die aber aufgrund unterschiedlicher Vorinformationen deutlich differierende Erwartungen an ein solches Zusammenkommen haben. Unangesprochene oder -ausgesprochene Erwartungen („was soll am Ende einer Veranstaltung herauskommen?“) führen aber meist zu Blockaden der gemeinsamen Arbeit. Der Prozess der Klärung kann sehr deutlich verkürzt werden, wenn nicht im ersten Schritt versucht wird, die verschiedenen Erwartungen, die mit einem Treffen verknüpft sind, unter „einen Hut“ zu bringen, sondern wenn von einem Vorschlag (vgl. die Methode des „Ein-Text-Verfahrens“ in der Konflikt-Handhabung) ausgegangen wird, der dann von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern gemeinsam modifiziert wird.

Anlassplakate können unterschiedliche Inhalte haben. Aus ihnen sollte aber in jedem Fall möglichst direkt die ZIELE der gemeinsamen Arbeit hervorgehen.

Beispiele:

„Wir sind hier zusammengekommen, um

- gemeinsame Themen zu formulieren
- uns auf Arbeitsformen zu einigen
- Termine festzulegen“

„Unser Arbeitsziel heute ist das sichere Beherrschen von Verhaltensweisen, die Störungen begrenzen“

Anlassplakate verwenden wir häufiger in Vorgesprächen(→Drei-Flipchart-Methode). Sie erfüllen neben den oben genannten Zielen zwei weitere: zum einen zeigen sie den Teilnehmerinnen und Teilnehmern deutlich, wie wir arbeiten (Visualisierung), zum anderen, dass „Transparenz“ für die Moderation nicht nur eine Leerformel, sondern Grundlage von Kooperation mit einem Kollegium ist.

Arbeiten mit Gruppen

Arbeiten mit Gruppen

- ✓ Fragen Sie freundlich-positiv, bleiben Sie sachlich und werden Sie nie persönlich
- ✓ Formulieren Sie Ihre Fragen verständlich, kurz und prägnant. Vermeiden Sie Fachausdrücke und Fremdwörter. Stellen Sie keine Doppelfragen mit „und“ oder „oder“.
- ✓ Geben Sie Fragen aus der Gruppe (grundsätzlich) wieder an die Gruppe zurück oder – falls anwesend – an den/die Experten (es sei denn, Sie persönlich werden etwas gefragt). Sie als Moderatorin/Moderator sind nicht dazu da, Fragen zu beantworten (es sei denn zur Tagesordnung oder zur Organisation)
- ✓ Richten Sie Ihre Fragen prinzipiell pauschal an die Gruppe und sprechen Sie dann die Person an, die sich zuerst meldet (oder die durch körpersprachliche Signale deutlich ihre Beteiligung signalisiert: „Sie scheinen an etwas ganz Bestimmtes zu denken. Können Sie uns sagen, was es ist?“). Sprechen Sie niemanden an, der sich nicht gemeldet hat (außer bei Störungen)
- ✓ Bleibt die Beantwortung Ihrer Frage aus, formulieren Sie die Frage um.
- ✓ Stellen Sie Fragen in Form von „offenen“ oder „W-Fragen“, also Fragen, die eine ausführliche, tiefergehende Beantwortung erwarten lassen.
- ✓ Stellen Sie Ihre Fragen so, dass diese die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Schritt für Schritt zum Ziel/Ergebnis führen.
- ✓ Verstärken Sie Ihre Fragen durch entsprechende Mimik und Gestik.
- ✓ Neutralisieren Sie aggressive Fragen von Teilnehmenden, indem Sie diese positiv-sachlich umformuliert wiederholen.
- ✓ Provozieren Sie die Gruppe (im Sachlichen) mit Ihren Fragen, wenn die Diskussion nicht in Gang kommen will.

(mit leichten Abwandlungen aus Gerd Koch (1988), Die erfolgreiche Moderation. München: mi, S. 104)

Aufgaben eines Leiters von Arbeitsgruppen

In gut funktionierenden Gruppen werden die verschiedenen Aufgaben und Funktionen, die hier beschrieben sind, von allen Mitgliedern gemeinsam getragen. Oft ist es auch so, dass für die verschiedenen Funktionen jeweils unterschiedliche Gruppenteilnehmer „zuständig" sind. Dies gelingt aber nur dann, wenn die jeweiligen Rollen von allen Gruppenteilnehmern gleichermaßen akzeptiert sind. Problematisch wird es in Gruppen und Teams dann, wenn verschiedene Gruppenmitglieder Anspruch auf die gleiche Rolle erheben. Dies hat vor allem dann fatale Konsequenzen, wenn formelle Gruppenleiter ihr Führungsrecht gegen den Willen der Gruppe in Anspruch nehmen. Ideal läuft ein Gruppenprozess dann, wenn die folgenden drei Grundfunktionen von allen Gruppenmitgliedern gemeinsam während des Arbeitsprozesses berücksichtigt werden – und der Gruppenleiter/die Gruppenleiterin (oder Moderator/in) „nur" die organisatorische Führung übernimmt.

1. Lokomotionsfunktion
(= die Mitarbeiter/Teilnehmer/innen auf ein Ziel hinbewegen)

- Informationen geben (Daten, Fakten, Kenntnisse anbieten)
- Informationen suchen (Daten, Fakten, Kenntnisse erfragen)
- zur Beteiligung auffordern (Meinungen, Ansichten erfragen)
- Initiative entwickeln (Vorschläge einbringen)
- Meinungen zusammenfassen, Synthesen bilden (längere Beiträge zusammenfassen und kürzen, Synthesen aus zwei oder mehreren Meinungen bilden)
- „Zwischenbilanzen" und Fortschrittskontrollen durchführen
- Orientierungshilfen bieten (Gruppensituation klarstellen, auf unterschiedliche Ebenen hinweisen)
- Aussagen, Tätigkeiten koordinieren (Ähnlichkeiten aufzeigen, auf Parallelitäten hinweisen)

2. Integrationsfunktion
(= die Teilnahme jedes einzelnen an der gemeinsamen Arbeit erleichtern)

- Meinungen, Aussagen aufnehmen, evtl. nochmals wiederholen (aufzeigen, dass man hinhört, Interaktionen anregen)
- zu Äußerungen ermuntern, auf Äußerungen reagieren (Interesse zeigen, reagieren, hinhören)

3. Kohäsionsfunktion
(= die Gruppe zusammenhalten)

- Spannungen ansprechen, klären, ausgleichen, vermitteln, (heikle Punkte zur Sprache bringen, entschärfen)
- Gruppengefühle äußern (latente Gruppengefühle und -konflikte ansprechen und artikulieren)
- Gruppenprozesse diagnostizieren und steuern (gefühlsbetonte, affektive Äußerungen aufnehmen und versachlichen)
- Faire, entspannte und vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre initiieren und erhalten
- Klima des gegenseitigen Akzeptierens und der Unterstützung sicherstellen

Begrenzen

Ziel	insbesondere in Konfliktsituationen Kontrolle behalten
Material	-
Zeit	-
Gruppengröße	beliebig
besonders geeignet für …	4.1 Diskussionen/Gespräche führen

Durchführung:

Begrenzen als moderative Methode ist vor allem dann wirkungsvoll, wenn mit der Gruppe bereits vor Auftreten einer Schwierigkeit über → Regeln gesprochen worden ist, die in solchen Fällen gelten sollen. Dann hat ein Be- oder Eingrenzen nicht den Charakter eines willkürlichen Eingriffes, sondern entspricht dem vorher vereinbarten Vorgehen. Begrenzen findet in dreierlei Hinsicht statt:

(1) hinsichtlich der beteiligten Personen

In Konfliktsituationen achten Moderatorinnen und Moderatoren darauf, wer genau an dem Konflikt beteiligt ist. Konflikte zwischen zwei Personen, vor allem wenn sie Privates enthalten, gehören nicht in die Plenumssituation. Wer zu den Konfliktparteien gehört, kann vom Moderatorenteam erfragt werden („Wer ist davon betroffen?“).

(2) hinsichtlich der Inhalte

Wenn ein Konflikt nicht von vornherein zum Anlass gemacht worden ist (das ist oft bei „chronischen“ Konflikten der Fall), besteht die Gefahr, dass hier über den aktuell auslösenden Anlass hinaus Aspekte thematisiert werden, die sich der Erfahrung der Moderatorinnen und Moderatoren entziehen. Um den Konflikt zu bearbeiten, ist es sinnvoll ihn inhaltlich auf den aktuellen Anlass zu begrenzen, zumindest hiervon auszugehen.

(3) hinsichtlich der Zeit

Es ist notwendig, sich in solchen Situationen mit dem Plenum auf eine Zeitspanne zu einigen, die eine mögliche Klärung der Situation dauern soll.

Bilder malen

Ziel	Mit Hilfe anderer, non-verbaler Ausdrucksformen einen Einstieg in ein Thema finden
Material	Große Malbögen (DIN A1 oder Flipchart), Wachsmalstifte o.ä.
Zeit	15 Minuten für das Malen, 5 Minuten pro Gruppe für die Erläuterung
Gruppengröße	max. 5 Kleingruppen
besonders geeignet für …	2.4 Kennenlernen ermöglichen 2.7 Problem- und Themenorientierung herstellen

Durchführung:

Nach der Nennung (und Visualisierung) eines Themas – hier eignet sich bei dieser Methode besonders gut eine → Metapher, z.B. „unser Kollegium als Filmteam“ — durch die Moderatorinnen/Moderatoren werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Kleingruppen (3-5 Personen) aufgeteilt. Jede Gruppe malt gemeinsam ein Bild zum Thema, welches anschließend im Plenum vorgestellt wird.

Variante:

Bei der Vorstellung der Bilder gibt es eine intensivere, aber zeitaufwändige Variante: Die Bilder werden zunächst von allen Teilnehmern „begutachtet“. Dann wird das erste Bild von den Teilnehmern, die nicht in der „Künstlergruppe“ waren, interpretiert („Was sehe ich, was fällt mir auf?“ – „Was bedeutet das meiner Meinung nach?“). Erst im Anschluss nehmen die „Künstler“ Stellung und erläutern ihre Intension. Mit den weiteren Bildern wird in gleicher Weise verfahren.

Diese Variante eignet sich besonders gut, wenn die „Künstlergruppen“ spezifische Gruppen im System sind, z.B. Schulleitung, zwei Gruppen aus Kolleginnen und Kollegen, eine Elterngruppe, eine Schülergruppe.

Die Erläuterungen zu den Bildern werden auf einem Flip-Chart notiert, sie ergeben mögliche Schwerpunkte für die weitere Bearbeitung des Themas.

Achtung: Malen stößt als ungewohnte Arbeitsform leicht auf Widerstand!

Blitzlicht

Ziel	für alle den augenblicklichen Stand der Teilnehmer in Bezug zu einer bestimmten Frage sichtbar machen
Material	-
Zeit	pro Teilnehmer 15-30 Sekunden
Gruppengröße	max. 20
besonders geeignet für …	2.1 „Ankommen“ der Teilnehmer fördern 2.5 Gespräche/Austausch anregen 3.4 Prozesse sichtbar machen 3.6 Austausch fördern 4.10 Entscheidungsprozesse transparent machen 6.1 Bewertung des Arbeitsprozesses fördern 6.4 unbearbeitete „Reste“ aufgreifen

Durchführung:

Zu einer klar und eindeutig formulierten Fragestellung (z.B. „Wie fühle ich mich gerade?“ – „Was geht mir durch den Kopf?“ – „Worauf freue ich mich am meisten?“ – „Mein aktuelles Thema ist …“ usw.) äußert sich jeder Teilnehmer mit wenigen Worten. Es gelten die folgenden Regeln (visualisieren!!!):

- Jeder spricht nur über sich und benutzt „ich“ statt „man“
- Jeder macht kurze (!) persönliche Aussagen zur Frage
- Es gibt keine Diskussion oder Stellungnahme zu den Aussagen anderer Teilnehmer

Anmerkung: In Gruppen, die mit dem Blitzlicht unerfahren sind, kann es hilfreich sein, die Fragestellungen z.B. als Satzanfänge auf Karten zu schreiben (oder anders zu visualisieren) und in der Runde auszulegen. Regel ist hier, mit einem der Anfänge seinen Satz zu beginnen (z.B. „Ich fühle mich ...“, „Ich freue mich auf ...“ ...)

Variante:

Ein Stimmungsblitzlicht kann auch als → „Wetterbericht“ gegeben werden („Nach anfänglichem Nebel schnelles Aufklaren, um die Mittagszeit leichte Gewitterstimmung, jetzt sommerlich mild.“)

Brainstorming

Ziel	Innerhalb kurzer Zeit möglichst viele Ideen produzieren
Material	abhängig von der Methode
Zeit	zwischen 20 Minuten (auf Zuruf) bis zu einer Stunde
Gruppengröße	abhängig von der Form
besonders geeignet für …	3.3 Ideen anregen 3.6 Austausch fördern 4.4 Ideen zu Lösungsvorschlägen anregen

Durchführung:

Auf Zuruf (klassische Form)

Die Fragestellung wird klar beschrieben (visualisiert) und Verständnisfrage geklärt. Die vier Regeln des Brainstormings werden vorgestellt (am besten auf Flip-Chart oder als Kopie):

1. Jede Kritik oder Wertung an den geäußerten Ideen wird auf eine gesonderte, nachfolgende Phase verschoben.
2. Die Ideen anderer Teilnehmer und Teilnehmerinnen können und sollen aufgegriffen und weiterentwickelt werden.
3. Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen können und sollen ihrer Phantasie freien Lauf lassen.
4. Es sollen möglichst viele Ideen in kurzer Zeit produziert werden.

Ideen werden zugerufen und auf dem Flip-Chart festgehalten. Dabei hat es sich als hilfreich erweisen, dass jedes Gruppenmitglied seine „erste Idee“ zunächst für sich aufschreibt. In einer ersten Runde werden diese Ideen der Reihe nach vorgelesen und notiert.

Da auch die optimale Brainstorming-Gruppe nur 5 – 7 Mitglieder umfasst, ist es möglich, das Plenum in entsprechende Kleingruppen zu unterteilen und getrennt Ideen sammeln zu lassen.

Varianten:

Das → Stumme Schreibgespräch eignet sich auch als Brainstorming-Verfahren. Es kann auch so erfolgen, dass die Teilnehmer ihre Ideen wortlos auf jeweils eine Karte schreiben und sichtbar an eine Pinnwand pinnen (→ Kartenabfrage).

Wir haben eine Großgruppenvariante entwickelt, die auch mit großen Gruppen funktioniert: „Herbstwald und Trüffelschwein“. Benötigt wird hierzu ein großer leerer Raum, z.B. die Aula einer Schule. In der „Herbstwald-Phase“ bekommt jeder Teilnehmer 10 Karten, auf die er seine Ideen (jede Idee auf eine Karte → Kartenabfrage) im Herumgehen schweigend notiert und die Karte mit der Schrift nach oben (lesbar) auf den Boden legt („Die Blätter fallen“), sodass alle auch von den bereits geschriebenen Ideen zu neuen angeregt werden können. Langsam bedeckt sich der Boden mit 400/500 Karten. Wenn keine neuen Ideen produziert werden, beginnt die zweite „Trüffelschwein-Phase“. Jeder Teilnehmer sucht eine „Trüffel“, die seiner Meinung nach spannendste Idee und pinnt sie an eine Pinnwand.

Diese Karten werden für die Weiterarbeit geclustert und mit Überschriften versehen. Die restlichen Karten werden gesammelt und für die abschließende Dokumentation aufbereitet.

Brainwriting, Methode 635

Bei der Methode 635 schreiben

6 Teilnehmer/Teilnehmerinnen

3 Ideen in Zeitabschnitten von je

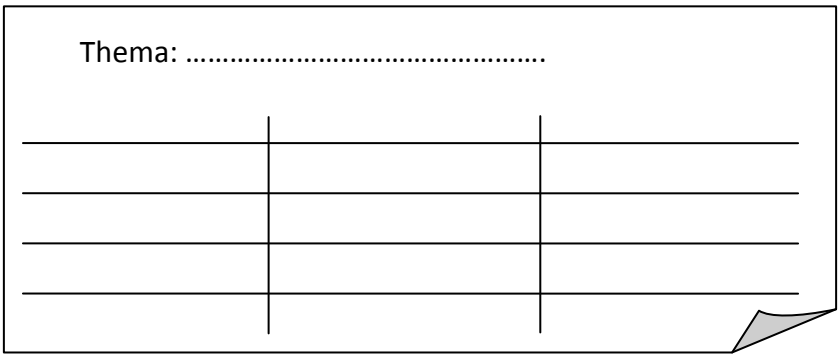
5 Minuten

auf ein Blatt Papier, wobei die Teilnehmerzahl natürlich innerhalb gewisser Grenzen (4-7) variieren kann.

Durchführung:

1. Das Problem wird vorgestellt, besprochen und die genaue Problemstellung definiert.
2. Jeder Teilnehmer/jede Teilnehmerin erhält ein (vorbereitetes) Blatt Papier und trägt in die oberste Zeile seines/ihres Blattes drei Ideen ein (5 Minuten Zeit).
3. Die Blätter werden reihum getauscht.
4. In die Blätter des Vorgängers/der Vorgängerin werden wiederum drei Ideen eingetragen, die (a) eine Ergänzung der Vorgängerideen, (b) eine Variation der Vorgängerideen oder (c) völlig neue Ideen sein können.

Die Blätter werden wieder in der gleichen Richtung weitergegeben. Das Verfahren ist beendet, wenn jeder sein Blatt zurück erhält.



(Lit.: H. Schlicksupp. 1980. Ideenfindung. Würzburg: Vogel)

Brief an meinen besten Freund

Ziel	Bewertung der Maßnahme fördern den Teilnehmerinnen und Teilnehmern den Übergang/Transfer erleichtern
Material	Pro Tln: 1 Briefbogen, 1 Briefumschlag
Zeit	ca. 20 Minuten
Gruppengröße	beliebig
besonders geeignet für …	6.3 Übergangssituationen formulieren

Durchführung:

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden gebeten, einen Brief an ihren besten Freund/ihre beste Freundin (mit der Überschrift: „Lieber Freund/liebe Freundin“) zu schreiben, der Antworten zu folgenden drei Fragen enthält:

1. Was aus dieser Maßnahme hat mich besonders beeindruckt?
2. Was habe ich vermisst, was fehlte mir?
3. Was werde ich innerhalb des nächsten halben Jahres für mich umsetzen, verändern?

Der Brief wird unterschrieben und in den Umschlag gesteckt. Der Umschlag wird von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern **an sich selbst** adressiert und von den Moderatorinnen und Moderatoren eingesammelt.

Die Briefe werden den Kolleginnen und Kollegen nach einem halben Jahr zugeschickt – oder auf einer Follow-Up-Konferenz verteilt.

Die Erfahrungen mit dieser Methode der Abschlussevaluation sind recht positiv. Die Auseinandersetzung mit den Inhalten der Fortbildung unter den drei Zielfragen erleichtert eine abschließende Blitzlicht-Runde, die häufiger wahrgenommenen Diskrepanzen zwischen „guten Vorsätzen“ und der Realität nach einem halben Jahr erleichtert eine kritische Reflexion über die Alltagsblockaden, die einer Umsetzung und Institutionalisierung oft im Wege stehen.

Variante:

Wir nutzen die Methode bei Entwicklungsmaßnahmen, die über einen längeren Zeitraum laufen und in denen eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre entstanden ist, auch als eine Form des gemeinsamen Abschlussfeedbacks. Hierzu bieten den Teilnehmerinnen und Teilnehmern drei Formen an, in denen sie den Umschlag zurückgeben können:

- ✓ Umschlag verschlossen, wenn sie ihr Feedback nur für sich behalten wollen.
- ✓ Umschlag offen, aber die Lasche eingeschlagen, wenn das Moderatorenteam die Rückmeldungen lesen darf.
- ✓ Umschlag ganz offen, wenn der Inhalt anonymisiert mit in den Abschlussbericht aufgenommen werden darf, der an alle Teilnehmenden nach der Veranstaltung versendet wird.

Circept

Das „Circept“ ist ein Kunstwort, zusammengesetzt aus Circulus (Kreis) und Konzept (es lässt sich daher auch Zirzept schreiben, mit C klingt's aber vornehmer!).

Ziel Mit diesem Verfahren soll für einen komplexen Begriff oder eine Situation (z.B. Beratung, Schüler, Angst, ...) eine der Komplexität entsprechende Darstellung vieler unterschiedlicher Facetten/Aspekte erreicht. Das Circept dient somit als Element der Situations- und Problemanalyse ebenso wie als Gesprächsanlass. Zum Ziel gehört, dass der Erarbeitungsprozess selbst zu sehr intensivem Ideenaustausch unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern führt.

Material Flipchart (oder Overhead-Projektor), möglich auch an einer Pinnwand. Stifte, hilfreich können Selbstklebezettel sein.

Zeit 45 bis 60 Minuten

Gruppengröße bis 12 Tln

besonders geeignet für …
- 3.3 Ideen anregen
- 4.2 Standpunkte herausarbeiten
- 4.4 Ideen zu Lösungsvorschlägen anregen

Durchführung:

1. Der zu beschreibende Begriff wird als Überschrift auf eine Flipchart (o.ä.) geschrieben, dazu werden brainstorming-artig **Adjektive** (z.B. Beratung: „freiwillig“) oder kurze (!) **Aussagen** (z.B. „macht Mut“) gesammelt, die diesen Begriff näher beschreiben.
2. Diese Adjektive werden untereinander auf der linken Seite gesammelt.

   (Wenn man mit Karten arbeitet, ist es möglich, dass alle Tln gleichzeitig schreiben und die Karten anschließend untereinander gesammelt werden.)

   Die rechte Seite bleibt frei!
3. Zu jedem Adjektiv (oder jeder kurzen Aussage) wird auf der rechten Seite des Flipchart das Gegenteil gesucht und aufgeschrieben. Hierbei muss sich die Gruppe auf einen Begriff/eine Aussage einigen!
4. Auf einem neuen Blatt entsteht nun das Circept. Der Zielbegriff wird in die Mitte geschrieben. Die Tln beginnt mit einem (beliebigen) Gegensatzpaar und gruppiert diese Gegensätze links und rechts vom Zielbegriff.

   „macht Mut“ ---- BERATUNG ---- „entmutigt“
5. Die übrigen Gegensatzpaare werden auf ihre inhaltliche Nähe zum ersten Paar hin untersucht und die nähsten (nächsten) werden jeweils kreisförmig ober- oder unterhalb des ersten Paares angeordnet.

   (Es kann notwendig sein – vor allem bei sehr komplexen Zielbegriffen –, dass mehrere solcher Kreise gebildet werden müssen, da sich inhaltlich verschiedene Themenaspekte ergeben.)
6. Die so entstandenen Circepte werden gemeinsam besprochen.

Auswertung:

- Welche gegensätzlichen Aspekte sind für unsere Arbeit wichtig?
- Welche inhaltlichen Nähen, die entstanden sind, haben mich überrascht? Was bedeuten sie für meine/unsere Arbeit?
- Welche Facettenbereiche streben wir an, liegen im positiven Bereich unserer Vision? Wie können wir sie erreichen?
- Welche Facettenbereiche lehnen wir ab, wollen wir verhindern, verringern, abschwächen? Wie kann uns das gelingen?

Beispiel:

1. u. 2. Schritt: Sammlung der Begriffe

BERATUNG

macht Mut
freiwillig
kompetent
kurzfristig
kein Änderungszwang
professionell
hilfreich
kostet Geld

3. Schritt: Sammlung der Gegenteile

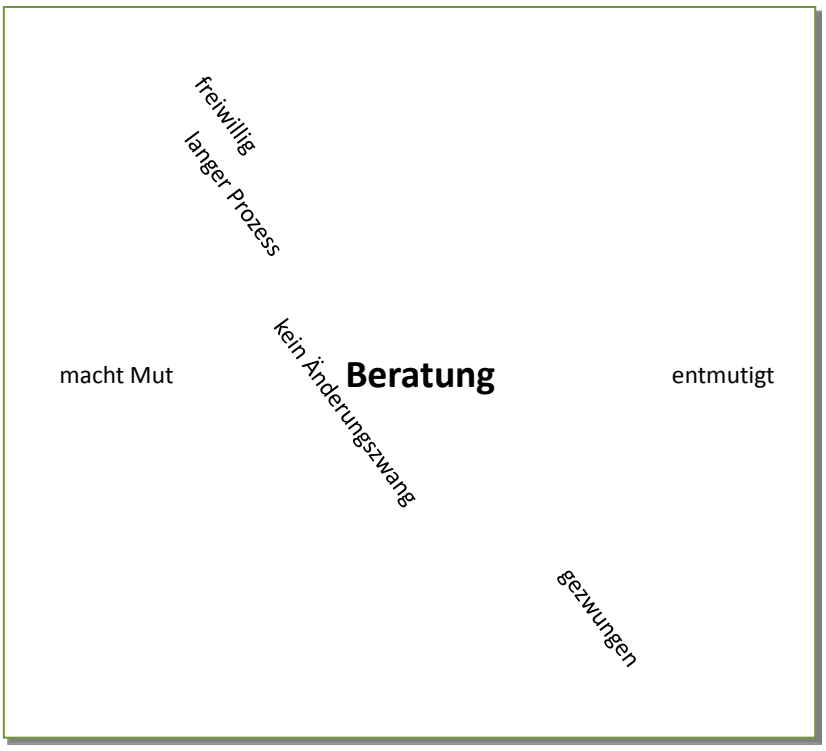
BERATUNG	
macht Mut	entmutigt
freiwillig	gezwungen
kompetent	stümperhaft
kurzfristig	langer Prozess
kein Änderungszwang	Erpressung
professionell	laienhaft
hilfreich	hilflos machend
kostet Geld	kostenlos

4. Schritt: Bildung des Circeptes

macht Mut ------ BERATUNG ------ entmutigt

5. Schritt:

alle Gegensatzpaare im Kreis anordnen



Checkliste „Reflexion eines Moderations-/Beratungsprozesses“

Beispiele für Reflexionsfragen:

- Wann habe ich zum ersten mal davon erfahren, dass ich die Moderation durchführen soll?
- Durch wen?
- Welche Bilder hatte ich über die Personen, welche über die Probleme?

- Wer hat den Kontakt zu mir aufgenommen oder habe ich Kontakt zur Gruppe (Kollegium) aufgenommen?
- Haben diese Menschen für sich selbst gesprochen oder für die ganze Gruppe?
- Was habe ich dabei über die Ziele und Probleme erfahren?
- Welchen Einfluss hatte diese Erfahrung auf meine Vorbereitung?
- Welche Bilder hatte ich über die Personen, welche über die Probleme?

- Wann hatte ich zum ersten Mal Kontakt mit dem gesamten Kollegium?
- Was hat mich dabei am meisten überrascht?
- Gab es Personen, zu denen ich sofort einen direkten Draht hatte?
- Gab es Personen, die ungute Gefühle in mir ausgelöst haben?
- Gab es Personen, die ich aus anderen Zusammenhängen bereits kannte?
- Ist mir klar, warum? Oder sind diese Gefühle mir fremd?
- Wer hat die Initiative übernommen? Bin ich damit einverstanden?
- Ist meine Rolle mir und den anderen deutlich gewesen?
- Hat es Veränderungen in meiner Einschätzung gegeben?
- Welche Bilder hatte ich über die Personen, welche über die Probleme?

- Wie ist unsere Tagung abgelaufen?
- Welche Änderungen gegenüber meiner Planung hat es gegeben?
- Wer war dafür verantwortlich?
- Wer aus der Gruppe hat mich am meisten erstaunt/unterstützt/enttäuscht?
- Hatte ich das erwartet?
- Wie sehe ich das heute im Rückblick?
- Konnte ich meine jeweilige Rolle im Prozess einhalten und klar machen?
- Wer ist für das Ergebnis der Klausur verantwortlich?
- Wer hat sich darüber gefreut, wer geärgert, wem war es egal?
- Was würde ich heute noch einmal genauso machen?
- Was anders?
- Was bräuchte ich, damit ich es anders machen könnte?
- Gibt es Situationen, die mir heute noch unklar sind? Welche?
- Was kann ich tun/Was muss passieren, damit ich Klarheit bekomme?
- Gibt es Situationen, die womöglich den Kollegiums-Mitgliedern heute noch unklar sind? Welche?
- Bin ich mit den Ergebnissen zufrieden?
- Gibt es Personen, die zufriedener sind als ich? Gibt es unzufriedenere?
- Würde ich gerne noch einmal mit diesem Kollegium arbeiten? Wenn ja, warum und an welchen Themen; wenn nein, warum nicht?

Checkliste „Selbstvergewisserung“

Die folgende Checkliste wurde aus einer Supervisionsübung von Sh. Grinell – (1991): Der persönliche Supervisionsprozess. In G. Fatzer (Hg.). Supervision und Beratung. Ein Handbuch. Edition Humanistische Psychologie.S.116-118 – entwickelt

Phase 1: Vorbereitung

Ich als Moderatorin/Moderator

- ✓ Wer bin ich?
- ✓ Was sind meine Stärken und Schwächen bezüglich der Aufgabe?
- ✓ Was traue ich mir zu? Worüber bin ich mir im Klaren?
- ✓ Was traue ich mir nicht zu? Worüber bin ich mir im Unklaren?

Beziehung zur Gruppe (z.B. zu SchülerInnen, KollegInnen, Eltern)

- ✓ Was erwarten Teilnehmer/innen von mir als Moderator/in?
- ✓ Welche Unterstützung für meine Rolle kann ich von den TN erwarten?
- ✓ Welche Art von Verbindung haben wir?

Beziehung zum Gesamtsystem (z.B. Schule)

- ✓ Wer sind meine „Kunden“?
- ✓ Was muss ich über das Gesamtsystem wissen?
- ✓ Was benötigt das System?
- ✓ Was kann ich anbieten? Welche hilfreichen Rollen kann ich einnehmen?
- ✓ Wie kann ich die Verbindung zum Gesamtsystem aufnehmen und aufrecht erhalten?

Fallen und Schwierigkeiten in dieser Phase sind:

- Zu gut vorbereitet sein, mit Klischees über mich selbst, die Teilnehmenden, über das Gesamtsystem und über dessen verschiedenen Subsysteme.
- Zu viele Lösungen und zu wenig Fragen für die Arbeit vorbereiten.
- Eine „geschlossene Sichtweise“ bezüglich der wirklichen und unvorhersehbaren Probleme und Bedürfnisse der Ratsuchenden entwickeln.
- Sich vornehmen, man müsse jedes Problem lösen, das vorgelegt wird.
- Die Probleme nach den Methoden „definieren“, die man zur Verfügung hat („Der Hammer für alle Fälle!“)
- Die Wichtigkeit und die Rolle von sich Selbst und die Entwicklung wichtiger Beziehungen unterschätzen.

Phase 2: Einstieg und Vertrag

(Ziele dieser Phase: Aufbau einer guten Arbeitsbeziehung und Austausch von Erwartungen, Bedürfnissen und Angeboten)

Schlüsselfragen:

- ✓ Was beschäftigt die Menschen (Teilnehmerinnen/Teilnehmer) wirklich? Was sind ihre Interessen, Vorannahmen, Befürchtungen und Orientierungen?
- ✓ Sind die „präsentierten" Probleme die wirklichen Probleme oder Symptome für andere Probleme?
- ✓ Was benötigt die Menschen (Teilnehmerinnen/Teilnehmer) wirklich?
- ✓ Was kann ich anbieten?
- ✓ Wie werden wir meine Angebote und ihre Bedürfnisse zusammenbringen? Ist das möglich, oder brauchen sie eine andere Form (statt Moderation vielleicht Beratung, Supervision, Anleitung usw.)?
- ✓ Fühlen sich die Menschen wohl mit mir? Fühle ich mich wohl mit ihnen?
- ✓ Können sie von mir lernen? Wenn nein, kann ich ihnen beibringen, wie sie von mir lernen können?
- ✓ Was sind die Grundlagen unserer (Arbeits-)beziehung?
- ✓ Welche Rollen werde ich einnehmen, welche werden die Gruppenteilnehmer/innen einnehmen?
- ✓ Haben wir einen klaren Vertrag – formell und psychologisch?

Fallen und Schwierigkeiten in dieser Phase sind:

- Sich zu stark „verkaufen" wollen und nicht genug hinhören.
- Defensiv reagieren auf Fragen der Ratsuchenden bezüglich meiner Kompetenz und Möglichkeit, Probleme zu lösen. Zu wenig Zeit, um herauszufinden, „wo die Gruppe steht", was ihre Bedürfnisse sind, welches ihre Zweifel oder Vorbehalte bezüglich meiner Expertise sind.
- Unrealistische Erwartungen in die Welt setzen, dass ich als Moderator/in „zaubern" kann.
- Lösungsvorschläge zu stark durchdrücken mit dem Ziel, „das Geld wert zu sein" oder einen weiteren Auftrag zu bekommen.
- Annehmen, dass Menschen wissen, wozu sie hier sind, was sie anzubieten haben, worüber sie reden, ohne das wirklich fortlaufend zu prüfen.
- Keinen klaren Vertrag bezüglich der Zusammenarbeit zu haben, um gemeinsam ausgehandelte Erwartungen zu erreichen.
- Der Tendenz Ratsuchender nachzugeben, schnelle Lösungen zu suchen, statt bei einer genauen Diagnose zu bleiben.
- Zu stark eine „Rolle spielen" statt sich persönlich einzugeben.

Phase 3: Arbeitsphase

(Ziele dieser Phase: Ausgehandelte Zielsetzungen erreichen, z.B. bestimmte Probleme lösen oder ein Projekt aufbauen)

Schlüsselfragen:

- ✓ Was sind unsere Zielsetzungen?
- ✓ Was sind die Verantwortlichkeiten der Teilnehmenden? Werden sie erfüllt?
- ✓ Was sind meine Verantwortlichkeiten? Werden sie erfüllt?
- ✓ Was muss ich tun? Was müssen die Teilnehmerinnen/Teilnehmer tun?
- ✓ Bin ich ModeratorIn, TherapeutIn, BegleiterIn, LehrerIn, Experte/Expertin, ProblemlöserIn, MissionarIn, KoordinatorIn? Was sonst?
- ✓ Welche dieser Rollen muss ich wie lange übernehmen?
- ✓ Welche Rollen sind „eingebaut ins System"? Welche müssen „eingebaut" werden?
- ✓ Wie gehen die Teilnehmenden und ich zusammen im Arbeitsprozess vor? Welches sind die kritischen Punkte, was sind Fortschritte, wie „messen" wir das?

Fallen und Schwierigkeiten in dieser Phase sind:

- Keine Klarheit über die Ziele erreichen und behalten – was, wann, wo, wer (mit wem), wie, bis wann?
- Wichtige Leute im System nicht einbeziehen.
- Keine Möglichkeit zur Korrektur des Vorgehens, des Plans einbauen, obwohl sich neue und unvorhergesehene Bedürfnisse ergeben.
- Als ModeratorIn Rollen und Aufgaben übernehmen, die von den Teilnehmern entwickelt werden sollten.
- Mangelnde Geduld mit den Menschen (Teilnehmenden) in der Umsetzung meiner Anstöße.
- Einfach „da sein", statt in einer sinnvollen Aktivität zu agieren.
- Zu „großzügige und nachlässige" Einschätzung der Risiken, die Teilnehmer/innen eingehen.

Checkliste „Teambesprechungen“

Zur Vorbereitung der Sitzung/Tagung/Teambesprechung

- ✓ Ist unser Team richtig zusammengesetzt?
- ✓ Sind alle Teammitglieder anwesend?
- ✓ Waren die Ziele für heute allen klar?
- ✓ Sind alle gut vorbereitet?
- ✓ Gibt es „Unverdautes“ aus dem letzten Treffen?
- ✓ Sind in der Zwischenzeit wichtige Veränderungen eingetreten?

Zum Verlauf der Sitzung/Tagung

- ✓ Haben wir uns mit dem „Wichtigen“ befasst?
- ✓ Sind wir beim Thema geblieben oder „gesprungen“?
- ✓ Haben wir Info/Meinungs-/Entscheidungsbildung sauber getrennt?
- ✓ Haben wir Tagesgeschäft und Strategiefragen sauber getrennt?
- ✓ wie war die individuelle Beteiligung, das persönliche Engagement?
- ✓ Haben wir wirklich diskutiert - oder nur „Statements“ abgegeben?
- ✓ Haben wir einander zugehört? Wurde nachgefragt? Wurde geklärt?
- ✓ Waren wir „offen“ und „hart“ genug in der Auseinandersetzung?
- ✓ Sind alle zum Zuge gekommen? Sind alle Meinungen und Argumente klar?
- ✓ Sind die vorhandenen Interessen- und Meinungsunterschiede offengelegt worden?
- ✓ Haben wir die Zeit gut genutzt? Bin ich mit dem heutigen Resultat zufrieden?
- ✓ Was hat mir das Mitdenken/Mitarbeiten erleichtert?
- ✓ Was hat mich gestört, evtl. behindert oder gar innerlich „blockiert“?
- ✓ Wie beurteile ich die Beiträge der anderen?
- ✓ Was fand ich bei den einzelnen Teamkollegen gut, was weniger?
- ✓ Wie war das Gesprächsklima? Wurde auch mal gelacht?
- ✓ Wie ist mir zumute? Bin ich entspannt? Bin ich „gestresst“?
- ✓ Freue ich mich auf das nächste Treffen?

Zum weiteren Vorgehen

- ✓ Wie steht es um die „Entscheidungsreife“ in den einzelnen Fragen?
- ✓ Was haben wir erreicht? Was bleibt offen?
- ✓ Wo stehen wir im Prozess? Welches sind die nächsten Prioritäten?
- ✓ Ist allen klar, wie es weitergeht? Welches sind die nächsten Schritte?
- ✓ Wer tut was (mit wem) bis wann?

Quelle: Becker & Langosch, Produktivität und Menschlichkeit. (S. 176)

Checkliste „Umgang mit schwierigen Situationen“

Realität erfassen

1. Wessen Arbeitsfähigkeit ist gestört?
2. Wie sehen und erleben die Beteiligten das Problem?
3. Was sollten die Beteiligten voneinander wissen?
4. Wenn nichts getan wird: Wie wird sich die Situation entwickeln?
5. Wer soll handeln? (Soll ich handeln, sollen andere handeln?)
6. Wann soll gehandelt werden?
7. Was soll das Handeln (genau) bewirken?

Arbeitsfähigkeit herstellen

8. Was möchten die Beteiligten anders haben?
9. Was wollen/was können die Beteiligten dafür tun?
10. Was wäre eine gute Maßnahme/Vereinbarung?
11. Was ist zu tun, wenn die Maßnahme/Vereinbarung nicht klappt?
12. Wie steht es jetzt mit der Arbeitsfähigkeit?

nach: B. Weidenmann (1995). Erfolgreiche Kurse und Seminare: Professionelles Lernen mit Erwachsenen. Weinheim: Beltz. S. 209.

Checkliste „Zielorientiertes Vorgehen“

Allgemeine Orientierung:

- ✓ Ist das Ziel für diese Arbeitssitzung allen klar? Ist es visualisiert? **Wenn nicht:** Ziel(e) auf ein Flip-Chart schreiben!
- ✓ Kenne ich die Erwartungen der Teilnehmenden für diesen Arbeitsprozess? **Wenn nicht:** Erwartungen abfragen! Ggf. Ziel gemeinsam neu formulieren!
- ✓ Was wissen die Teilnehmenden über den anstehenden Arbeitsprozess, über Lösungen, Alternativen, Ursachen, Zusammenhänge usw.? **Wenn nicht:** Abfragen, Sichtbar machen (→ Visualisierung)

Organisationsplanung:

- ✓ Sind unsere Arbeitsformen allen bekannt (= nicht die erste Sitzung?)? **Wenn nicht:** Die wichtigsten → Regeln benennen!
- ✓ Sind die Rollen verteilt? **Wenn nicht:** Moderation, Protokoll, „Schreiber“ für das Flip-Chart!
- ✓ Sind die für den Arbeitsprozess notwendigen externen Experten informiert und eingeladen? **Wenn nicht:** Einladen!

Situationsanalyse:

- ✓ Sind alle Informationen über das zu lösende Problem und die bestehenden situativen Bedingungen zusammengetragen? **Wenn nicht:** Informationen sammeln (→ Brainstorming, → Kartenabfrage, → Kleingruppenarbeit)!
- ✓ Sind die Bedingungen hinsichtlich ihrer förderlichen oder hinderlichen Wirkung klar? **Wenn nicht:** Besprechen und bewerten!

Zielanalyse:

- ✓ Ergeben sich aus den zusammengetragenen situativen Bedingungen unterschiedliche Ziele? **Wenn ja:** Ziele in eine Rangfolge bringen und auf Widerspruchsfreiheit untersuchen!
- ✓ Sind die Kriterien dafür klar, unter welchen Bedingungen das gemeinsam formulierte Ziel als erreicht gilt und welche Ansprüche an die Lösung gestellt werden? **Wenn nicht:** Kriterien (Anforderungsprofil) formulieren!

Erzeugen von Lösungsalternativen:

- ✓ Liegen unterschiedliche Lösungsansätze für das Problem vor? **Wenn nicht:** Lösungsalternativen sammeln (mind. drei)!
- ✓ Ist allen Teilnehmenden klar, dass in dieser Phase noch keine Lösungen bewertet werden dürfen? **Wenn nicht:** Auf diese Regel aufmerksam machen!

Bewertung der Lösungsalternativen:

- ✓ Sind die Lösungsalternativen realistisch, praktikabel und durchführbar? **Wenn unklar:** Prüfen durch Simulation!
- ✓ Genügen die Lösungsalternativen den aufgestellten Kriterien? **Wenn unklar:** Rangfolge der Lösungen hinsichtlich der Kriterien aufstellen!

Entscheidung:

- ✓ Wenn alle Schritte bis zu diesem Punkt so wie beschrieben abgelaufen sind, ergibt sich eine Entscheidung nahezu „von selbst“.

Der fremde Besucher

Ziel	positive und kritische Aspekte der Schule sammeln
Material	Arbeitsblatt (s.u.)
Zeit	für die Durchführung ca. 10 Minuten für die offene Auswertung ca. 1 Stunde
Gruppengröße	bis 25 TN, bei größeren Gruppen Auswertungsschritte in Kleingruppen
besonders geeignet für …	1.2 Bedarfserhebung durchführen

„Der Fremde Besucher“ stellt eine gute Möglichkeit dar, indirekt Problemsichten des Kollegiums zu einem Thema zu erfragen. Der große Vorteil liegt darin, dass hier

- einzelne Nennungen sich „hinter“ dem fremden Besucher „verstecken“ können,
- über die Fragestellung (z.B. Teilnahme am Unterricht) eine gute Möglichkeit zur Fokussierung besteht,
- auch positive Sichtweisen der Schule gesammelt werden, wodurch sich zum einen der Problemdruck häufig relativiert und zum anderen oft vernachlässigte Ansatzpunkte für eine positive Weiterentwicklung ergeben.

Durchführung:

1. Individuelle Bearbeitung
2. Übertragung auf Karten (max. etwa 60 Karten pro Fragestellung)
3. Gruppierung nach Ähnlichkeit
4. Formulierung von Überschriften über die gefunden Cluster
5. Dokumentation als Wandzeitung, Overhead-Folie, Beamer, Handout
6. Diskussion: „Was bedeuten die Ergebnisse für unsere Arbeit/Fortbildung/…?“ (Berücksichtigung von positiven und negativen Aspekten)

Der fremde Besucher

Ein Angehöriger der Kultusbürokratie eines befreundeten nicht-europäischen Staates weilt zu Informationszwecken in (Bundesland/Kanton). Er interessiert sich insbesondere für ... (Thema der Veranstaltung, z.B. Unterricht, Teambildung, …). Die Bezirksregierung (die Schulaufsicht) hat ihm ermöglicht, sich dadurch mit dem Thema vertraut zu machen, dass er an allen Aktivitäten einer Schule über einen längeren Zeitraum teilnehmen kann. Hierzu ist dieser Fachmann seit drei Monaten Gast in Ihrer Schule und nimmt seither an allen Veranstaltungen (Unterricht, Konferenzen, Besprechungen, Pausen, Ausflügen, ...) teil.

Was wird ihm Ihrer Meinung nach hier am Umgang mit ... (Thema) ... gefallen?

Was wird ihm Ihrer Meinung nach hier nicht gefallen?

Die demokratische Verfahrensweise

Mit **Einstimmigkeit** erreicht eine Gruppe ein besseres Ergebnis unter der Voraussetzung, dass:

- ✓ alle sich beteiligen und einig sind,
- ✓ jeder seinen Standpunkt mit Argumenten vertritt (und sie anderen nicht einfach aufzwingt),
- ✓ man bereitwillig den Ausführungen der anderen zuhört (und sich nicht einfach nur passiv verhält),

und weil:

- die Tragfähigkeit der einzelnen Thesen überprüft wird,
- man gezwungen wird, seine Standpunkte neu zu überdenken,
- man gezwungen wird, seine Position zu analysieren, offenzulegen und zu begründen.

Die demokratische Verfahrensweise bedeutet, Personen verschiedener Meinungen miteinander zu konfrontieren, sich gegenseitig zu beeinflussen und sich schließlich zu einigen. Durch die Offenlegung gegenseitiger Standpunkte, das heißt die Mitteilung der "hinter" den Standpunkten liegenden Interessen, wird man die Meinung der anderen auch besser verstehen.

Je weniger man sich zu Beginn einer Diskussion einig ist, desto besser ist das Resultat – vorausgesetzt, dass die oben genannten Bedingungen erfüllt sind. Dies ist jedoch selten der Fall, weil häufig die Gruppe, die in einer Diskussion eine Meinung vertritt, fixiert ist. In der Diskussion geht es deshalb oft um Sieg oder Niederlage. Der andere muss besiegt werden, man selbst darf nicht unterliegen. Ein solches Verhalten verstärkt jedoch nur die Vorurteile der verschiedenen Parteien.

Einstimmigkeit und Arbeitszeit. Bei der Lösung einfach strukturierter Aufgaben wird meist derjenige zuerst fertig, der alleine arbeitet. Gewöhnlich folgt dann die Gruppe, in der eine dominierende Person ihre Meinung ohne großen Widerstand durchsetzen kann. Danach kommt die Gruppe mit Majoritätsbeschluss. Am längsten Zeit braucht man dort, wo ein einstimmiges Ergebnis vorgelegt werden soll.

In einigen afrikanischen Kulturen treffen sich die Stammesältesten unter dem sogenannten Palaverbaum und diskutieren dort ihre Probleme so lange, bis alle einer Lösung zustimmen können. Dies kann unter Umständen Tage dauern. „Palaverdemokratie“ in unserer Gesellschaft gilt nicht viel. Entschlossenheit und Handlungsfähigkeit gelten mehr. Die Erklärung hierfür ist einfach: Einstimmige Beschlüsse sind zeitraubend. Und doch spricht einiges dafür. So wurde nachgewiesen, dass etwa 70 % aller Vorstandsbeschlüsse, die nicht einstimmig gefasst wurden, nicht bis zur endgültigen Ausführung kamen.

Die Bedeutung einstimmiger Beschlüsse. Bemüht sich eine Gruppe so lange um eine Lösung, bis alle zustimmen, dann wird auch das Ergebnis in hohem Maße befriedigen. Ein derartiger Diskussionsablauf gleicht einer Problemlösesituation; jeder einzelne wird dabei verstärkt zu schöpferischem Denken angeregt.

Die Gruppenstruktur (Rollenverteilung) ist eher funktionell. Die Gruppe lässt sich mehr von der Fähigkeit und weniger von Prestige und Macht ihrer Mitglieder beeinflussen.

Nach und aus: A. Sjolund (1982). Gruppenpsychologische Übungen. Weinheim: Beltz

Drei Flipchart-Methode

Ziel	Sammlung von Informationen Transparenz bezüglich Informationen und Partizipation der Teilnehmer Erster Eindruck bezüglich des Vorgehens/der Arbeitsweise
Material	drei Flipchartbögen
Zeit	Vorbereitung: 10 Minuten, Durchführung: - (läuft parallel)
Gruppengröße	beliebig
besonders geeignet für …	1.1 Kontaktgespräche führen

Durchführung:

Zur Vorbereitung von moderierten Arbeitsgruppen, Sitzungen, Fortbildungen finden in der Regel Vorbesprechungen zur Planung statt. Bei komplexen Schulentwicklungsprozessen arbeiten wir häufig mit dieser Methode.

Schritt 1: Vorbereitung

Ein Flipchart wird mit der Überschrift versehen: „Was ich/wir über Sie weiß/wissen“. Unter dieser Überschrift werden spiegelstrichartig die wichtigsten Informationen aufgelistet, die wir über die Schule und deren Situation besitzen (hier halten wir es mit dem Satz von Ruth Cohn: „Alles, was ich sage, ist wahr – aber ich muss nicht alles sagen, was wahr ist“).

Aus dieser Liste ergibt sich für die Vorbereitung das zweite Chart mit der Überschrift „Was ich/wir von Ihnen wissen möchte/n“, also die offenen Fragen, die wir in der Vorbereitungssitzung stellen vollen.

Das dritte Flipchart erhält nur die Überschrift „Was Sie von von mir/uns wissen wollen“ und eine Reihe von Spiegelstrichen.

Schritt 2: Einsatz

In der Vorbereitungssitzung werden die Flipchartbögen aufgehängt und kurz erläutert. Danach wir gemeinsam eine Reihenfolge der Bearbeitung festgelegt. Empfehlenswert aufgrund unserer Erfahrung ist es,

- zunächst das leere Flipchart („Was Sie von mir wissen wollen“) mit einigen Stichpunkten zu füllen und diese ggf. vorab zu beantworten,
- dann die Informationen des ersten Charts („Was ich weiß“) abzusichern und ggf. zu klären, erst dann
- die offenen Fragen auf Chart zwei zu klären.

Beispiele

Chart 1: Der Schuleiter ist neu an dieser Schule – Es gibt Probleme mit einer Gruppe von Schülern – die Elternarbeit funktioniert sehr gut – die Schule steht unter Konkurrenzdruck …

Chart 2: Gibt es einen konkreten Anlass für diese Fortbildung? – Wie ist das Thema entstanden, wer war daran beteiligt? – Gibt es „Oppositionen“ im Kollegium gegen das Thema? – Wie ist der organisatorische Rahmen (Zeit, Anzahl der TN, Technik, …)

Entscheidungsfindung/TED

Ziel	Darstellung individuell unterschiedlicher Einschätzungen zur Entscheidungsvorbereitung Möglichkeiten zur Gesamtdarstellung in der Gruppe
Material	pro Tln ein Streifen Papier (etwa 10x30 cm, z.B. ein DIN A4 Blatt längs geteilt) Kleber, Packpapier zum Aufkleben oder Pinnwand, Nadeln, (Schreibzeug)
Zeit	ohne Sammlung der Themen ca. 5-10 Minuten
Gruppengröße	bis 25, größere Gruppen möglich, Darstellung dann etwas schwieriger
besonders geeignet für …	4.8 Ähnlichkeiten herausarbeiten 4.9 Bewertungen und Entscheidungen vorbereiten 4.10 Entscheidungsprozesse transparent machen

Durchführung:

1. Schritt: Sammlung von Themenbereichen (z.B. Tätigkeiten im Unterricht: Ordnung und Ruhe herstellen – Erklären – Loben – Strafen – Vortragen – Diskutieren -...) oder die Vorgabe bei z.B. Inhalten der Veranstaltung (z.B. die 8 Dimensionen aus dem IQES-Tableau).
2. Visualisieren und durchnummerieren!
3. Schritt: Gewichtungsfrage stellen, z.B. „Wie viel Zeit (Gewicht, Wert,...) messen Sie den angegebenen Themen/Bereichen bei?“ – „Wie viel Energie sind Sie bereit, in die angegebenen Bereiche einzubringen?“
4. Schritt: Die Teilnehmer kennzeichnen entsprechend ihrer individuellen Einschätzung auf den Streifen jeweils entsprechende Abschnitte und versehen sie mit der Nummer des Bereichs/Themas.
5. Schritt: Nur in kleinen Gruppen (max. 5 Tln) Auswertung der individuellen Streifen: Diskussion und Begründung der jeweiligen Entscheidungen (dieser Schritt kann auch zugunsten der Gruppenauswertung wegfallen).
6. Schritt: Die Streifen werden entsprechend ihren Unterteilungen zerschnitten/zerrissen und für die Gesamtgruppe nach Themen/Bereichen hintereinander gelebt oder an eine Pinnwand gepinnt (es ist auch möglich, die Streifen auf dem Boden für alle sichtbar aneinander zu legen).
7. Die Gruppengewichtung wird durch die Länge der neu entstandenen Streifen und die Anzahl der Einzelteile deutlich, die individuellen Gewichte durch die jeweilige Größe der einzelnen Segmente.

Erfahrungen:

Bisher nur gute! Diese Entscheidungsfindung ist eine sehr anschauliche Hilfe, um einen Gesamteindruck einer Gruppe herzustellen. Die Arbeit mit den Papierstreifen geht dabei sehr schnell. Es ist wichtig, bei der Auswertung darauf zu achten, aus welchen „Anteilen“ die jeweiligen neuen Streifen entstanden sind. Sind alle Teilnehmer beteiligt oder ist das Ergebnis auf wenige zurückzuführen?

Entspannungsübungen

Ziel	Auflockerung, Entspannung, positive Beeinflussung der Arbeitsatmosphäre
Material	-
Zeit	je nach Methode
Gruppengröße	beliebig
besonders geeignet für …	0.1 „Klima“ bereiten/aufrechterhalten 2.1 „Ankommen“ der Teilnehmer fördern 2.2 Entspannung/Entkrampfung fördern 2.3 „Klima“ bereiten

Durchführung:

Entspannungsübungen lassen sich immer und überall ohne große Vorbereitung einsetzen. Sie sind vor allem da angebracht, wo nach intensiver und konzentrierter Arbeit zu wenig Zeit für eine umfangreiche Pause ist. Für Entspannungsübungen gilt noch mehr als für die anderen Moderationsmethoden: sie müssen zu der Gruppe und der Situation passen.

Entspannungsübungen zu Beginn einer Maßnahme:

- Musik laufen lassen, small talk
- → Sherry-Party
- → Siebener-Übung/Telefonieren
- Phantasie-Reise, um das Ankommen zu fördern (s.u.)

Entspannungsübungen während einer Maßnahme:

- → Isometrische Übungen
- thematische Phantasie-Reise (s.u.)
- gemeinsam ein Bild malen ohne zu sprechen (Paare malen mit einem Stift z.B. „Haus-Baum-Hund“; 4erGrp malen gemeinsam z.B. die Schule usw.)
- alle Lockerungsübungen aus dem Musik-, Sport-, ...-Unterricht

Phantasie-Reisen. Phantasiereisen können dazu genutzt werden, um Einstiege in ein Thema zu finden oder einen Rückblick anzuregen. Dann orientieren sich die „Reisen“ an den aktuellen thematischen Vorgaben.

Hier können aber auch Zukunftsvisionen entwickelt oder individuelle Schwerpunkte erforscht werden. Dazu setzen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bequem hin – wer will, kann die Augen schließen. Ein Mitglied des Moderatorenteams leitet die Phantasiereise an, indem er/sie eine Geschichte erzählt, die individuell ausgefüllt werden soll (z.B. auf die Schule bezogen: die Teilnehmerinnen/Teilnehmer gehen durch eine weite, hügelige Landschaft, geraten in einen dunklen Wald, dort in eine Höhle, die von einem schwache Lichtschimmer erhellt ist. In der Ecke finden sie etwas, was für sie als Lehrende ganz wichtig ist. Sie gehen weiter, kommen an eine alte kleine Hütte, in der ein sehr weiser Lehrer wohnt. Er teilt ihnen das Geheimnis des guten Lehrens mit. Sie kommen in ein Dorf, eine Stadt, viele Menschen kommen auf sie zu, bitten sie, für sie eine Schule aufzubauen usw.) – Anschließend ein gemeinsames oder Kleingruppen-Auswertungsgespräch.

Achtung: Entspannungsübungen können als „Kinderkram“ oder „Psychospielchen“ erlebt werden – daher Teilnahme nur freiwillig!

Ereignisse-Gefühle

Ziel	Einstieg oder Rückblick anregen
Material	Paketpapier (Rolle) oder Tapetenrolle und Stifte
Zeit	bei 20 Tln ca. 30 Minuten
Gruppengröße	bis zu 25 Tln
besonders geeignet für …	2.7 Problem- und Themenorientierung herstellen 6.2 Feedback (auch über die Moderatoren) einholen und geben

Durchführung:

Die Moderatorinnen/Moderatoren malen längs auf eine ca 5 m lange Rolle Paketpapier (Tapete) in der Mitte einen dicken Strich, der den Zeitverlauf symbolisieren soll. Auf dieser Zeitachse werden – vor allem für die Verwendung als Rückblick – zusätzlich typischen Ereignisse markiert (1. Konferenz, Vorbereitungstreffen, 1. Blockveranstaltung-Vormittag, -Nachmittag, ...). Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben jetzt die Möglichkeit,

- unterhalb der Zeitlinie zusätzlich typische Ereignisse einzutragen und
- oberhalb der Zeitlinie ihre damit verbundenen Gefühle zu notieren

Abschließend dient die Visualisierung als Gesprächsgrundlage für (a) den Einstieg, (b) ein Innehalten mit möglicher „Kurskorrektur“ oder (c) einem Rückblick.

Als Variante für die Rückmeldung ist möglich, dass das Moderatorenteam die Ereignisse schon weitgehend vollständig einträgt und die Gefühle auf Zuruf auf dem Plakat notiert werden.

Erfahrungen:

Vor allem in unklaren Anfangssituationen (was ist eigentlich alles der Maßnahme vorausgegangen?) dient diese Methode der Offenlegung von Vorlaufsituationen und den damit verbundenen Interpretationen. Ebenso ergeben sich in Abschlusssituationen von Maßnahmen, die von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern sehr unterschiedlich erlebt wurden, vielfältige Gespräche und Klärungen.

Erfahrungsaustausch

Ziel Zusammenführung von Ergebnissen aus Teilgruppen

Material Flip-Chart, Stellwände, Stifte

Zeit Vorbereitung ca 30-45 Minuten pro Gruppe
Auswertung 10 Minuten pro Gruppe

Gruppengröße

besonders geeignet für …

2.4 Kennenlernen ermöglichen
2.5 Gespräche/Austausch anregen
2.6 Teilnehmer aktivieren
3.6 Austausch fördern

Durchführung:

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer arbeiten in kleinen Gruppen über ihre Erfahrungen, die sie mit bestimmten Themen gemacht haben. Ergebnis soll beispielsweise eine Wandzeitung mit folgender Struktur sein:

Thema	positive Erfahrungen	negative Erfahrungen	Alternative

Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen werden ausgehängt und Fragen dazu beantwortet. Möglicherweise ergeben sich daraus neue Probleme oder Themen.

Feedback

Feedback ist ein Begriff aus der Kybernetik und bezeichnet dort ein Rückmeldesystem für den Wirkungsgrad oder die Angemessenheit einer Leistung des Systems. In der Sozialpsychologie wird unter Feedback jede Rückmeldung an eine Person verstanden, die dieser Person Informationen darüber liefert, wie ihr Verhalten von anderen wahrgenommen, erlebt und verstanden wird.

Bleibt man in der Analogie zu den kybernetischen Regelkreissystemen, so ist Feedback etwas, was jeder von uns ständig als Rückmeldung aus seiner Umwelt auf unterschiedlichste Weise erfährt: aus einem Nicken, einem „Nein!“, dem wortlosen Verlassen des Raumes, dem gelangweilten Gähnen, dem Beifall, den „Killer-Phrasen“ usw. Das Problem besteht dabei darin, dass diese Rückmeldungen wiederum von der Person entschlüsselt werden müssen, auf die sich die Feedback-Information bezieht. Hierbei können und werden immer wieder Fehler auftreten, so dass die eigentliche korrektive Funktion der Rückmeldung nicht zur Wirkung kommt. Um diese verhaltenskorrigierende Wirkung zu erhalten, gibt es eine Reihe von erprobten Regeln zum Feedback, die im Folgenden kurz aufgeführt sind. Diese gelten aber nicht nur, wenn wir von anderen für unser Verhalten eine Rückmeldung erbeten, sondern auch dann, wenn wir anderen eine solche Rückmeldung auf ihr Verhalten hin geben wollen. Ob allerdings der Feedback-Empfänger sein Verhalten aufgrund der Rückmeldung verändert, bleibt ganz allein ihm selbst überlassen.

Feedback soll im rechten Augenblick gegeben werden

Feedback sollte möglichst unmittelbar auf ein Verhalten hin folgen. So kann der Empfänger am besten verstehen, was der Feedbackgeber meint. Doch sollen sowohl der Sender als auch der Empfänger des Feedback von der Situation her in der Lage sein, die Informationen ruhig zu geben bzw. aufzunehmen und zu verarbeiten.

Feedback soll beschreiben, nicht interpretieren

Im Feedback werden die Verhaltensweisen (mit positiver oder negativer Wirkung) durch möglichst klare Fakten beschrieben (z.B. „Du hast mich in der Diskussion jetzt zum vierten Mal unterbrochen“ statt „Du bist mir zu autoritär“). In das Feedback gehören keine Hypothesen darüber, warum sich der andere so verhalten hat (also nicht „Du verstehst mich nicht!“).

Feedback soll die Mitteilung der eigenen Reaktion enthalten

Teilen Sie dem Anderen im Anschluss an die Beschreibung seines Verhaltens mit, welche Reaktionen bzw. Gefühle dadurch bei Ihnen ausgelöst werden (z.B. „Sie lassen mich seit zwei Wochen allein die Probleme mit der Klasse X angehen. Ich ärgere mich darüber. Ich möchte, dass Sie mir helfen und wir diese Arbeit zusammen machen“).

Feedback ist kein Zwang zur Änderung

Allein der Empfänger entscheidet, ob er sich auf der Basis der Informationen über sein Verhalten ändern möchte oder ob nicht. Der Änderungswunsch in eine bestimmte Richtung ist zwar legitim, aber nicht mehr als eine persönliche Bitte (sonst handelt es sich nicht um ein Feedback, sondern um eine Anweisung oder Zielvereinbarung).

Für den Empfänger des Feedbacks ist dies oft eine sehr schwierige Situation. Sie ist häufig mit dem Gefühl der Unterlegenheit, der Belehrung verbunden. Gerade bei „negativem“ Feedback ist es oft schmerzlich zu erfahren, dass unser Verhalten auf andere anders wirkt, als wir es beabsichtigen.

Hinweise für das Geben von Feedback:

- ☐ Teilen Sie mit, welche persönlichen Ziele Sie mit dem Feedback haben.
- ☐ Beziehen Sie sich auf konkrete Einzelheiten.
- ☐ Unterwerfen Sie Ihre Beobachtung der Nachprüfung durch andere.
- ☐ Vermeiden Sie moralische Bewertungen und Interpretationen.
- ☐ Bieten Sie Ihre Informationen an, zwingen Sie sie nicht auf.
- ☐ Seien Sie offen und ehrlich.
- ☐ Geben Sie zu, dass Sie sich möglicherweise irren.
- ☐ Bedenken Sie bei „kritischen" Rückmeldungen, dass S i e das Problem mit dem Verhalten des anderen haben, nicht umgekehrt.

Hinweise für das Empfangen von Feedback*:*

- ☐ Sagen Sie, worüber Sie Feedback haben wollen.
- ☐ Überprüfen Sie, ob Sie die Informationen richtig verstanden haben, fragen Sie nach, wo Ihnen etwas unklar geblieben ist. Sichern Sie die Informationen ab, indem Sie sie mit eigenen Worten umschreiben.
- ☐ Teilen Sie mit, ob und inwiefern Sie das Feedback hilfreich empfunden haben.

Verteidigen Sie sich nicht sogleich, argumentieren Sie nicht. Nehmen Sie sich Zeit, das Feedback zu „verdauen".

Quellen nach und aus: Antons (1976, 4. Auflage): Praxis der Gruppendynamik. Göttingen: Hogrefe. Schwäbisch & Siems (1974): Anleitung zum sozialen Lernen für Paare, Gruppen und Erzieher. Reinbek: Rowohlt. S. 68-71. Vopel & Kirsten (1980, 4. Auflage): Kommunikation und Kooperation. München: Pfeiffer. S. 120-121.

Das „Feed-forward". Rück-Meldung ist nur ein Teil der Aufgaben von Moderatorinnen und Moderatoren. Ein wichtiger zweiter Aspekt besteht darin, nach vorne zu sehen und den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Orientierung zu bieten. Diese kann in der Form bestehen, in der jeweils anschließenden Praxisphase einzelne Fertigkeiten zu erproben oder in der Teamarbeit bestimmte „Talente" gezielt einzusetzen. Eine solche Vor-Schau kann aber auch bedeuten, einzelnen Teilnehmerinnen oder Teilnehmern davon abzuraten, zukünftig in der Rollen tätig zu werden.

In der Moderations-Ausbildung können alle Formen des Feedback eingeübt werden. Vor allem die Möglichkeit, häufig Rückmeldung über eigenes Verhalten zu erfahren und anderen zu geben, führt dazu, kompetenter – in diesem Zusammenhang gelassener, weniger aufgeregt, „echter" – mit aktivem und passiven Feedback umzugehen.

Fish-bowl (Innenkreis-Außenkreis)

Ziel	exemplarisches Arbeiten mit einer kleineren Gruppe innerhalb des Plenums
Material	Stühle
Zeit	abhängig von der Thematik, der Innenkreis sollte aber möglichst nicht länger als 45 Minuten bestehen bleiben, da sonst die Konzentration des Außenkreises stark abnimmt!
Gruppengröße	Innenkreis: 5 bis 7 TN, ein leerer Stuhl; Aussenkreis: beliebig
besonders geeignet für …	5.1 Blockaden/Widerstände/Oppositionen erkennen und benennen 5.3 Konflikte handhaben (begrenzen, analysieren, ...) 6.3 Übergangssituationen formulieren

Durchführung:

Eine kleine Gruppe von Teilnehmerinnen und Teilnehmern wird gebeten, im Innenkreis (im „Goldfisch-Glas“) Platz zu nehmen, während die übrigen Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Außenkreis sitzen. Innerhalb des Innenkreises wird die anstehende Thematik exemplarisch bearbeitet, beispielsweise eine Auswertungsrunde einer Arbeit in Kleingruppen, ein Gespräch über die bisherigen Probleme innerhalb der Fortbildung oder die Erarbeitung eines Themas. Ein Mitglied aus dem Moderatorenteam bleibt im Innenkreis, ein zweites Teammitglied hält den Kontakt zum Außenkreis.

Um die Beteiligung des Außenkreises an der Arbeit des Innenkreises zu erhalten, ist es sinnvoll, einen leeren Stuhl in den Innenkreis zu stellen, der von Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Außenkreises für einen Impuls genutzt werden kann und danach wieder frei gemacht wird.

Die Arbeit des Innenkreises kann anschließend mit der gesamten Gruppe besprochen werden.

Variante:

Wir nutzen den Innenkreis sehr oft zu einer offenen Teambesprechung, entweder bei normalen Planungsphasen mit Kolleginnen und Kollegen aus der Schule oder bei Schwierigkeiten, um uns selbst zu beraten. Die Möglichkeit der Lehrerinnen und Lehrer, auf diese Art und Weise an der Beratung und den Sichtweisen des Moderatorenteams teilzunehmen, führt zu einer sehr transparenten Planung und Durchführung der schulinternen Maßnahme.

Fragebogen

Ziel	viele Informationen innerhalb kurzer Zeit erhalten Überblick über Ähnlichkeiten und Unterschiede innerhalb einer bestimmten Gruppe
Material	selbsterstellte oder in der Literatur vorgegebene Fragebögen
Zeit	je nach Umfang und Auswertung
Gruppengröße	beliebig
besonders geeignet für …	1.2 Bedarfserhebung durchführen 3.5 unterschiedliche Informationsstände (Einstellungen ...) sichtbar machen 6.1 Bewertung des Arbeitsprozesses fördern 6.2 Feedback (auch über die Moderatoren) einholen und geben

Durchführung:

Fragebögen müssen zur „Frage“ passen. In der Literatur finden sich zu vielen pädagogischen Themenbereichen Fragebögen, die in der Lage sind, einen Überblick über den Stand und die Meinungsbilder innerhalb eines Kollegiums oder einer Schülergruppe zu liefern (Beispiele im Evaluationscenter auf iqesonline). Fragebögen können aber auch selbst erstellt und auf eine spezifische Fragestellung zugeschnitten werden.

Bei der Konstruktion ist zu beachten:

- Fragen müssen eindeutig formuliert sein, da sonst die Ergebnisse nicht interpretierbar sind („ich hab das aber so verstanden ...“);
- Fragen mit vorgegebenen Antworten zum Ankreuzen lassen sich schneller und „objektiver“ auswerten als offene Fragen, sie enthalten aber oft weniger Informationen;
- die Antwortalternativen müssen auch „wählbar“ sein, d.h. sie müssen in das Antwortrepertoire der Befragten passen;
- zu lange Fragebögen führen dazu, dass die Ergebnisse oft nicht mehr „valide“ (gültig) sind;
- jede Form der Beeinflussung innerhalb der Fragen soll vermieden werden;
- Ideal ist es, wenn Fragenkomplexe von allgemeinem Interesse gemeinsam im Plenum gesammelt werden, die Konstruktion dann ein gemischtes Lehrer-Moderatoren-Team übernommen wird.

Bei der Übernahme fertiger Fragebögen ist zu beachten:

- Wann wurde der Fragebogen erstellt? Ist die Sprache, sind die Probleme noch „gültig“?
- Für welche Zielgruppe wurde der Fragebogen erstellt? Stimmt sie mit unserer Zielgruppe überein?
- Wie werden wir mit den Ergebnissen umgehen? (Individuelle Rückmeldung - Veröffentlichung)

Bei der Durchführung ist zu beachten:

Fragebögen sollten sich möglichst „selbst“ auswerten, d.h. niemand braucht seinen Fragebogen aus der Hand zu geben. Die Ergebnisse können dann - abhängig von der Fragestellung - auch anonym zusammengetragen werden. Bei Fragebögen, die „fremd“ ausgewertet

werden, muss zunächst das Problem des Datenschutzes (Anonymität ja oder nein) geklärt sein. Hierbei müssen unbedingt auch Minderheiteninteressen geschützt sein!

Fünf-Finger-Feedback

Ziel	schnelle Rückmeldung
Material	-
Zeit	3 Minuten (spontan, einzelne Rückmeldungen) bis 10 Minuten (alle)
Gruppengröße	beliebig
besonders geeignet für …	0.8 Feedback/Rückmeldung geben 6.2 Feedback (auch über die Moderatoren) einholen und geben

Durchführung:

Die fünf Finger einer Hand stehen für fünf unterschiedliche Bewertungsbereiche:

Der Daumen steht für: Das war Spitze! Das fand ich ganz toll! Das war besonders gut gelungen! …

Der Zeigefinger steht für: Das ist mir besonders wichtig geworden. Darauf müssen wir in Zukunft achten. In Bezug darauf habe ich besonders viel gelernt.

Der Mittelfinger steht für: Das fand ich gar nicht gut. Das hat mir gestunken. Das ist vollkommen daneben gegangen.

Der Ringfinger steht für: Das ist mein persönlicher Schatz. Das hat mich besonders berührt. Das liegt mir besonders am Herzen.

Der kleine Finger steht für: Das ist mir zu kurz gekommen. Davon hatte ich zu wenig.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten der Durchführung:

Das Fünf-Finger-Feedback lässt sich zwischendurch als → Blitzlicht verwenden. Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer zeigen einen Finger als Rückmeldung.

Als Abschlussfeedback verwenden wir das Fünf-Finger-Feedback in zweifacher Form: Zum einen auch „blitzlichtartig“, dann aber mit einem persönlichen Kommentar. Damit dieses Feedback nicht zu lang(weilig) wird, fragen wir nach: „Drei Rückmeldungen zu …“ und gehen die Finger der Reihe nach durch oder fragen, wenn die Zeit knapp ist, nur das „Daumen-„, „Mittelfinger-“ und „Kleine-Finger“-Feedback ab.

Die andere Variante besteht darin, dass jede Teilnehmerin/jeder Teilnehmer ein DIN A4-Blatt bekommt, ihren/seinen Handumriss darauf zeichnet und zu den einzelnen Fingern ein kurzes schriftliches Feedback gibt. Diese Blätter werden eingesammelt und nach der Veranstaltung ausgewertet oder öffentlich ausgehängt. Danach folgt eine kleine Pause, in der sich alle die ausgehängten Rückmeldungen ansehen können. Zum Abschluss gibt es eine kurze Blitzlichtrunde, z.B. zu dem Thema: „Welche Rückmeldung fand ich für mich besonders treffend – welche entspricht so gar nicht meinem Erleben."

Die „schriftliche" und „mündliche" Methode können miteinander kombiniert werden: Erst füllt jeder die Rückmeldungen zu seinen fünf Fingern aus, in einer Blitzlichtrunde nennt jeder eine seiner fünf Rückmeldungen.

Info: (Klein-)Gruppenbildung

Es braucht so viele verschiedene Fähigkeiten zur Bearbeitung der meisten Aufgaben, dass eine Gruppe sie besser bewältigen kann als ein Einzelner. Dabei kommt es darauf an, die Gruppe so zusammenzusetzen, dass die für die Aufgabenlösung wichtigsten Fähigkeiten vertreten sind und dass die Mitglieder gut miteinander auskommen.

Zur Bildung von Gruppen gibt es verschiedene Verfahren, mit unterschiedlichen Vor- und Nachteilen. Die folgenden Verfahren beziehen sich vor allem auf die Gruppen, die kurzfristig und mit kurzer „Laufzeit" gebildet werden. Einzelne Hinweise aus den Vor- und Nachteilen gelten allerdings auch für Gruppen, die für eine längere Dauer eingerichtet werden.

Im Folgenden stellen wir Ihnen unterschiedliche Möglichkeiten, Arbeitsgruppen zu bilden, vor:

1. Gruppen wählen sich selbst (Kriterium: „Sympathie")
2. Gruppen werden gebildet
    a. Kriterium: Zufall
    b. Kriterien: inhaltliche/fachliche Gesichtspunkte
    c. Kriterien: arbeitsorganisatorische Gesichtspunkte
    d. Kriterien: pädagogische Gesichtspunkte

1. Gruppenbildung durch die Gruppenmitglieder selbst

Dies ist die häufigste Form der Gruppenbildung, die Kinder in ihren natürlichen Spielaktivitäten anwenden. Sie bilden Mannschaften, Teams, Banden, Cliquen, wobei in der Regel die einzigen Kriterien der Bildung Nähe und Sympathie (Beziehungsebene) sind. Solche Gruppen können sich schnell wieder auflösen, andere halten viele Jahre. Diese Form der Gruppenbildung in der Regel nur von den Beziehungen innerhalb der Gesamtgruppe abhängig. Ist die Gesamtgruppe (z.B. Klasse) sozial relativ unreif, dann bilden sich hierbei meist unterschiedlich starke Gruppen, sozusagen „Gewinner- bzw. Verlierergruppen" (gleiche Phänomene beobachtet man übrigens auch bei dieser Form der Gruppenbildung in der Arbeit mit Erwachsenen). Erst sozial reife Gesamtgruppen sind in der Lage, auch bei der spontanen Gruppenbildung auf ein ausgewogenes Verhältnis zu achten.

Wann: Diese Form der Gruppenbildung ist Schülerinnen und Schülern vertraut. Sie ist dann angebracht, wenn die zur Lösung anstehenden Probleme nicht sehr komplex sind oder wenn gerade die Unterschiedlichkeit in den Meinungen in der Gesamtgruppe auch in den Ergebnissen der Gruppenarbeit zu Ausdruck kommen soll. Die Bildung von Kleingruppen in eigener Verantwortung ist auch da möglich (und unproblematisch), wo es bereits ein sozial reifes Arbeitsklima in der Gesamtgruppe gibt, so dass das Kriterium der Wahl der Mitglieder nicht ausschließlich Sympathie ist. Die „Sympathie"-Gruppen eignen sich sowohl für themengleiche als auch für themenunterschiedliche Arbeitsgruppen.

Wie: Sie geben einen klaren Auftrag, in dem deutlich wird, welches Problem bearbeitet, welche Art von Ergebnis (z.B. Information – Meinungsbild – Lösung) und welche Form der Ergebnispräsentation (z.B. Bericht, schriftliches Protokoll, Präsentation, ...) erwartet werden. Sie geben die Größe der Gruppen vor (z.B. mindestens drei maximal fünf Schülerinnen/Schüler) sowie die Zeit, die den Gruppen für die Arbeit zur Verfügung steht (ggf. auch die Räume). Alle Vorgaben werden visualisiert (an der Tafel, Folie, Arbeitsblatt)

Vorteile: Die Gruppenbildung erfolgt schnell und unterliegt keinem äußeren Einfluss; die Verantwortlichkeit bleibt bei den Schülerinnen und Schülern; die Gruppen sind in der Regel sofort arbeitsfähig, da keine „Anwärmphase" notwendig ist.

Nachteile: Diese Gruppenbildung kann leicht eine „Cliquenbildung“ unterstützen, da sich immer wieder dieselben Gruppen bilden. Vorurteile zwischen Gruppen verhärten sich, einzelne Schülerinnen/Schüler bleiben übrig, werden zu Außenseitern; die Gruppenzusammensetzung ist für die Aufgabenbearbeitung wahrscheinlich nicht optimal (eher gleiche Talente, Interessen und Kenntnisse), gleiche/ähnliche Sichtweisen führen zu eingeschränkten Lösungswegen

2a. Gruppenbildung nach Zufall

Werden Gruppen „von außen“ gebildet, so wird in vielen Fällen der Zufall zu Hilfe genommen. Durch diesen Zufall lassen sich auch mehrmals aus einer Gesamtgruppe heraus Arbeitsgruppen mit unterschiedlicher Zusammensetzung bilden (z.B. sind in einer Klasse mit 28 Kindern rechnerisch insgesamt 376740 verschiedene Sechsergruppen möglich!). Der Zufall als Kriterium für die Bildung von Gruppen entlastet die Lehrerin/den Lehrer davon, sich für die Zusammensetzung der Gruppen verantworten zu müssen.

Wann: Zufallsgruppen arbeiten in der Regel themengleich. Sie sind vor allem in der Anfangsphase einer Entwicklung zur Klassengemeinschaft sinnvoll, wenn neben dem Auftragsziel auch das Kennenlernen der Gruppenmitglieder erwünscht ist. In diesem Fall sollten Zufallsgruppen nur für eine kurze Zeit zusammenarbeiten und häufiger wechseln. Außerdem sollten immer dann nach Zufall Gruppen gebildet werden, wenn es um eine Meinungsbildung geht, die die Gesamtgruppe betrifft (z.B. wenn eine gemeinsame Entscheidung vorbereitet werden soll). Denn in Zufallsgruppen sind die Ergebnisse der Einzelgruppen eher ähnlich als in selbstgewählten Gruppen.

Wie: Am einfachsten werden Zufallsgruppen durch Abzählen (wie im Sport) gebildet. Weitere Verfahren haben Los-Charakter und müssen vorbereitet werden: Puzzles (alle möglichen Arten; sinnvoll ist es, wenn die Puzzles etwas mit der Thematik zu tun haben, z.B. zerschnittene Bilder, Sätze, Landkarten, ...), Spielkarten, Bonbons, Farbplättchen, bunte Fäden verschiedener Länge (Aufteilung nach Farben oder nach Fadenlänge). Eine Form, die selbst schon Kennenlern-Elemente enthält, besteht darin, dass Sie jedes Mitglied der Gesamtgruppe bitten, einen „persönlichen Gegenstand“ (Uhr, Taschenmesser, Haarspange, ...) in die Mitte zu legen. Sie gruppieren die Gegenstände per Zufall (oder nach einem inhaltlichen Kriterium – die fünf Armbanduhren in fünf unterschiedliche Gruppen o.ä.). Die Personen gehen in die entsprechenden Gruppen.

Vorteile: Eine Gruppierung nach dem Zufall geht schnell (vor allem, wenn die „Lose“ griffbereit sind); Sie erreichen dadurch eine gute Mischung der Meinungen und Fertigkeiten. Außerdem ist es relativ leicht, (weitgehend) gleich große Gruppen zu bilden. Werden durch Zufall Gruppen gebildet, so ist auch der Zufall für die Unterschiedlichkeit der Gruppen verantwortlich. Dies kann Spannungen reduzieren.

Nachteile: „Per Zufall“ können auch Gruppen entstehen, in denen sich die Mitglieder blockieren (sie „können nicht miteinander“); Zufallsgruppen benötigen meist mehr Zeit als selbstgewählte Gruppen, um effektiv zu arbeiten, da oft eine „Anwärmphase“ in der Gruppe nötig ist; und es gibt (zufällig) „gute und schlechte“ (schnelle/langsame, erfolgreiche/erfolglose) Gruppen. Zufallsgruppen bergen das Risiko, dass die Identifikation mit der Gruppe – und damit mit dem Arbeitsauftrag – reduziert ist, weil die Gruppenteilnehmer relativ viel Energie für die Gestaltung der Beziehung benötigen..

2b. Gruppenbildung nach inhaltlichen/fachlichen Kriterien

Für viele Problemlösungen benötigen wir „Experten“ für bestimmte Inhalte. Daher ist es in diesen Fällen sinnvoll, Gruppen nach den Stärken im Inhaltlichen aufzustellen (so wie es im Sport unsinnig wäre, eine Fußballmannschaft nur aus Torhütern zusammen zu stellen). Eine Gruppenbildung nach inhaltlichen/fachlichen Kriterien ist vor allem da angebracht, wo komplexe Probleme bearbeitet werden müssen und das Arbeitsergebnis möglicherweise auch von hoher Bedeutung für die Gesamtgruppe ist. Inhaltlichen/fachlichen Stärken können auch im Vorfeld der Gruppenarbeit „angebahnt“ werden, z.B. dadurch, dass Schülerinnen und Schüler sich auf spezifische Themen vorbereiten und (evtl. in Einzelarbeit oder wiederum in Gruppen mit dem jeweils gleichen Thema) so zu „Experten“ werden.

Wann: Gruppenbildung nach fachlichen Kriterien ist typisch für professionelle Problemlösegruppen. Sie werden immer dann eingesetzt, wenn es um eine hohe Qualität der Ergebnisse geht. Häufig werden aus einer Gesamtgruppe heraus nur einzelne Gruppen mit spezifischen Aufträgen gebildet („Ad-hoc-Gruppen“) und durch die Gesamtgruppe legitimiert. Diese Form der Gruppenaufteilung setzt eine gleichmäßig hohe Kompetenz zur Arbeit in Gruppen (Gruppenarbeitstechniken) voraus.

Wie: Entweder werden die Plätze in den Gruppen „ausgeschrieben“ („Wir benötigen für die Gruppenarbeit jeweils eine Person, die gut Englisch kann. ...“) oder Sie stellen auf dem Hintergrund Ihrer Kenntnisse über die Fähigkeiten der Schülerinnen und Schüler die Gruppen bereits im Vorfeld zusammen.

Vorteile: Gruppen, die auf diese Art gebildet werden, sind in der Regel sehr effektiv. Wird eine Gesamtgruppe (z.B. Klasse) nach inhaltlichen Kriterien in Gruppen aufgeteilt, erhält man in etwa gleich gute Gruppe mit relativ hoher inhaltlicher Effizienz.

Nachteile: Diesen Gruppen fehlt möglicherweise Prozesskompetenz; d.h. achten Sie ausschließlich auf inhaltliche/fachliche Kriterien, so können in Bezug auf die Rollen in der Gruppe Mehrfachbesetzungen auftreten, die sich gegenseitig blockieren (z.B. mehrere „Leiter“). Die untergeordnete oder fehlende Beachtung der Beziehungsebene kann auch dazu führen, dass einzelne Gruppenmitglieder auf Grund ihrer wechselseitigen Antipathien sich und damit die gesamte Gruppe behindern.

2c. Gruppenbildung nach Effektivitätskriterien (Prozesskompetenz)

Neben den inhaltlichen Experten gibt es Experten für bestimmte Rollen im Gruppenprozess. So sinnvoll es ist, dass die Schülerinnen und Schüler sich in den unterschiedlichen Rollen einer Gruppenarbeit (so benötig eine Gruppe jemanden, der sie leitet und moderiert, jemanden, der die Arbeitsprozesse visualisiert, jemanden, der auf die Zeit achtet, jemanden, der darauf achtet, dass die Arbeitsregeln eingehalten werden, jemanden, der die Ergebnisse präsentiert) erfahren und erproben. Sie können so zum einen ihre eigenen Fertigkeiten in diesen Bereichen genauer kennen lernen („was kann ich gut?“ – „was kann ich nicht so gut?“) und zum anderen die Arbeit der jeweiligen Rolle schätzen und unterstützen lernen. Eine erzwungene Rollenzuweisung, wie sie teilweise in der Literatur gefordert wird, kann allerdings zum Scheitern der Gruppe und damit zu nachhaltigen Nebenwirkungen (Ablehnung einzelner „Versager“, Ablehnung von Gruppenarbeit) führen. Sollten Sie ein Training der verschiedenen Rollen im Arbeitsprozess der Gruppe durchführen wollen, so darf das Ergebnis der Gruppenarbeit nicht von Bedeutung für die Gruppe sein.

Wann: In der Einübungsphase von Gruppenarbeit bietet es sich an, auch die einzelnen Rollen in der Gruppenarbeit zu trainieren. Um hierbei das Einüben in den Vordergrund zu stellen und nicht das Ergebnis, kann die Konkurrenz zwischen den einzelnen Gruppen in der Klasse dadurch reduziert werden, dass die Gruppen themenunterschiedlich arbeiten.

Wie: Die Zuteilung zu den Gruppen erfolgt ähnlich wie bei inhaltlichen Kriterien, hier stehen allerdings die Gruppenrollen im Vordergrund. Hierzu muss vorausgesetzt werden, dass die Schülerinnen und Schüler über die unterschiedlichen Rollen und die damit verbundenen Aufgaben informiert sind (oder sie sich in „Expertengruppen“ zur Vorbereitung erarbeitet haben). Wenn Sie den Schülerinnen/Schülern auch die Rollen vorgegeben („Du leitest, du achtest auf die Zeit, ...“), dann sollten Sie darauf achten, dass die Schülerinnen/Schüler nicht durch diese Rolle überfordert wird. Dieses Risiko können Sie nur dann eingehen, wenn Sie vor der Gruppenarbeit deutlich gemacht haben, dass es sich um eine Trainingsphase handelt. Diese Arbeitsphase muss dann auch eine ausführliche Auswertung nach sich ziehen.

Vorteile: Bei einer Aufteilung der Gruppen nach Effektivitätskriterien gelingt es, in etwa gleich gute Gruppen mit hoher Prozesskompetenz zu bekommen. In stressfreier Atmosphäre (geringe Bedeutung des Ergebnisses) lassen sich gut die für Gruppenarbeit notwendigen Rollen einüben.

Nachteile: Bilden sich Gruppen nach den Rollen im Arbeitsprozess, so fehlt möglicherweise die inhaltliche Kompetenz zur Problemlösung. Dies kann sich bei bedeutsamen Gruppenaufgaben hinderlich auf das Ergebnis auswirken. Werden die Rollen zugeteilt oder ausgelost, so können einzelne Gruppenmitglieder durch die Rolle überfordert sein, vor allem, wenn die Beziehungen der Gruppenmitglieder untereinander gestört sind.

2d. Gruppenbildung nach „pädagogischen“ Gesichtspunkten

In der Schule steht nicht nur das (inhaltliche) Ergebnis mit seinen Qualitäts- und Effektivitätsaspekten im Vordergrund. Schülerinnen und Schüler lernen nicht nur, Probleme im Team zu lösen und die Stärken und Schwächen aller am Gruppenprozess Beteiligten einzuschätzen und produktiv zu nutzen, sondern Schule hat auch den Auftrag, solidarisches Handeln einzuüben, Schwächere zu unterstützen und zu integrieren, Vorurteile übereinander an der gemeinsamen Erfahrung zu prüfen und abzubauen und so ein größeres Maß an Toleranz, Akzeptanz und Wertschätzung für einander aufzubauen. Daher ist es oft auch sinnvoll, bei der Aufteilung von Gruppen nicht nur die inhaltlichen und die Effektivitätskriterien, sonder auch pädagogische Kriterien im Blick zu halten: einen am Rande der Klassengemeinschaft stehenden Schüler in eine Gruppe einteilen, in der er seine Randposition eher verlassen kann oder eine dominante Schülerin in eine Gruppe, in der sie weniger „gebraucht“ wird. Diese pädagogischen Gesichtspunkte lassen sich manchen Fällen mit den „Expertenkriterien“ oder den „Rollen“ verknüpfen. Entweder dadurch, dass die verschiedenen „Experten“ unter pädagogischen Gesichtspunkten auf die Gruppen aufgeteilt werden, oder dadurch, dass durch spezifische Vorinformationen („Experteninformationen“) einzelne Schülerinnen und Schüler diese Expertenrolle erlangen können.

Wann: In einer pädagogisch verantworteten Gruppenarbeit ist nach den Einübungsphasen eine Gruppenaufteilung nach „pädagogischen“ Kriterien die Regel. Überall da, wo neben der Qualität der Arbeitsergebnisse soziale Lernziele von Bedeutung sind, sollten Gruppen auch nach pädagogischen Kriterien aufgeteilt werden. In sozial reifen Klassen, in denen die Themen Unterstützung, Solidarität, Toleranz und Kooperation selbstverständlich sind, werden die Schülerinnen und Schüler auch bei der Bildung von Arbeitsgruppen diese pädagogischen Kriterien nicht unberücksichtigt lassen.

Wie: Gruppen unter pädagogischen Gesichtspunkten stellen Sie zusammen (Ausnahme: die Klassengemeinschaft ist so weit entwickelt, dass ihr diese Gesichtspunkte in Fleisch und Blut übergegangen sind). Der Gruppenbildung liegt Ihre Analyse der Klassensituation zu Grunde: Welches Kind braucht welches Kind, um seine Fertigkeiten entfalten zu können, um einen starken Gegenpol zu haben, um sich sicher zu fühlen usw. Eine solche Aufteilung setzt eine gute Kenntnis der Klassenstruktur voraus und meist auch eine längere Vorbereitung (Planung der Gruppenarbeit, „Instruktion“ einzelner Informations- oder Rollenträger usw.). Für den Entwicklungsprozess der Klassengemeinschaft kann es auch sinnvoll sein, nach der Gruppenarbeit die Erfahrungen ausführlich mit den Gruppen und der Klasse zu besprechen.

Vorteile: Diese Form der Gruppenaufteilung fokussiert des sozialen Lernaspekt. Inhaltliches Arbeiten und soziales Lernen ergänzen und unterstützen sich. Gruppenarbeit wird somit zu einem Instrument der Integration, zur Korrektur von Vorurteilen und zu einer Möglichkeit, Toleranz und Solidarität zu erfahren.

Nachteile: Diese Form von Gruppenaufteilung kann bei einer unvollständigen oder fehlerhaften Analyse der sozialen Struktur einer Klasse Widerstand auslösen und damit den oben beschriebenen Zielen entgegen laufen. Einzelne Schülerinnen/Schüler, die von dem Integrationsversuch profitieren sollten, können in der „falschen“ Gruppe zusätzlich stigmatisiert und ausgegrenzt werden oder im Falle des Scheiterns der Gruppenarbeit zu Sündenböcken gemacht werden.

Gruppenspiegel

Ziel Überblick über die Struktur einer Gruppe erhalten
Kennenlernen fördern

Material Plakat (Wandzeitung), Stifte

Zeit zu Beginn einer Maßnahme wenige Minuten

Gruppengröße bis zu 30

besonders geeignet für … 2.4 Kennenlernen ermöglichen

Durchführung:

Vom Moderatorenteam wird eine Wandzeitung vorbereitet, auf der in mehreren Spalten Fragen zu den Teilnehmerinnen und Teilnehmern gestellt werden, z.B.

Name	Funktion in der Schule	meine größte Stärke ist …	hiervor graust es mir …

Die Spalten sollten der Situation entsprechend angepasst werden. So macht die Frage nach der Funktion in der Schule in einem Kollegium, das sich schon lange kennt, keinen Sinn. Hier könnte beispielsweise die Überschrift stehen: „Wenn unsere Schule eine Firma wäre, dann wäre ich die/der …“ (→ Metapher). Auch die dritte Spalte sollte dem Anlass entsprechend formuliert sein, in der vierten Spalte sollte eine „private“ Aussage erfolgen (Wenn ich im Ruhestand bin, werde ich …/Mein liebster Urlaubsort/das letzet Buch, das ich gelesen aheb, war …/…).

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer tragen sich zu Beginn des Treffens in die Liste ein, sie ist anschließend Vorlage für eine kurze Vorstellungsrunde. Wenn die Vorstellungsrunde in der Reihenfolge der Liste durchgeführt wird, wird sie lebhafter, da in der Regel die Personen nicht in dieser Reihenfolge auch ihre Plätze eingenommen haben.

Gruppenspiegeln

Ziel	gemeinsame Wahrnehmung von Problemen und Übereinstimmungen der beiden Gruppen detaillierte Problemanalyse - konsensfähige Lösungsentwürfe - Handlungspläne für die Problemlösung
Material	4 Flipchartbögen pro Gruppe
Zeit	2 Stunden bis zu einem Tag
Gruppengröße	beliebig
besonders geeignet für …	5.1 Blockaden/Widerstände/Oppositionen erkennen und benennen 5.2 Ursachen erkennen und benennen 5.3 Konflikte handhaben (begrenzen, analysieren, ...) 5.4 Beziehungen aufzeigen

„Gruppenspiegeln“ ist eine sehr anspruchsvolle Methode aus der Organisationsberatung. Sie findet vor allem dann Anwendung, wenn verschiedene Subsysteme innerhalb eines Systems unterschiedliche Auffassungen und Vorstellungen über die Problemsituation und die jeweils andere Gruppe haben.

Durchführung:

Phase 1: **Image-Austausch**

Beide Gruppen arbeiten zunächst getrennt und erstellen drei Plakate (Wandzeitungen ...) zu den folgenden Fragen:

- Liste 1: „Wie sehen wir uns selbst?“
- Liste 2: „Wie sehen wir die andere Gruppe?“
- Liste 3: „Wie vermuten wir, sieht uns die andere Gruppe?“

Anschließend präsentieren sich beide Gruppen gegenseitig die Ergebnisse ihrer Gruppenarbeit in dieser Reihenfolge:

- „Image-Analyse Gruppe 1“

  Wie sehen wir uns selbst? (Liste 1 - Gruppe 1)

  Wie sehen wir die andere Gruppe? (Liste 2 - Gruppe 2)

  Wie vermuten wir, ...? (Liste 3 - Gruppe 1)

- „Image-Analyse Gruppe 2“

  Wie sehen wir uns selbst? (Liste 1 - Gruppe 2)

  Wie sehen wir die andere Gruppe? (Liste 2 - Gruppe 1)

  Wie vermuten wir, ...? (Liste 3 - Gruppe 2)

In dieser Phase gilt als Grundregel: Nur Verständigungsfragen sind zugelassen!

Phase 2: **Problemdefinition**

Aus den sechs vorgestellten Listen stellt jeder für sich in Stichworten eine neue „Problemliste“ zusammen, in der die folgende Frage beantwortet wird: „Welche Probleme sehe ich zwischen beiden Gruppen?“

Anschließend werden diese individuellen Problemlisten in den beiden Gruppen zu jeweils einer Problemliste der Gruppe zusammengetragen. Bei den gruppeninternen Diskussionen sind offene Diskussion, Brainstorming usw. erlaubt.

Beide Gruppen präsentieren sich ihre jeweilige Problemliste. Auch hierbei sind nur Verständigungsfragen zugelassen!

Aus beiden Gruppenlisten wird eine gemeinsame Problemliste zusammengestellt (evtl. Innenkreis - Außenkreis).

Es können sich anschließen:

Phase 3: **Problemanalyse**

Phase 4: **Problembearbeitung**

Erfahrung:

Das Gruppenspiegeln muss sehr sorgfältig moderiert werden. Es ist nicht für unerfahrene Moderatorinnen/Moderatoren geeignet (Wenn die Erfahrung fehlt, in kleinen, unproblematischen Gruppen „üben“, z.B. in einer Schulklasse mit den beiden Gruppen „Jungen“ und „Mädchen“). Es wird nur dann angewendet, wenn ein System ins Stocken geraten ist. Das bedeutet aber, dass in der Regel wechselseitig Vorwürfe und Schuldzuweisungen im Raum stehen, die im Rahmen des Prozesses „öffentlich“ werden. Das Moderatorenteam solle daher von allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern akzeptiert sein, sich „allparteilich“ verhalten und jede bewertende Kommentierung unterlassen.

Handlungsplakat

Ziel Überblick über Aktivitäten und Zuständigkeiten

Material Flip-Chart

Zeit entsteht während der Arbeit

Gruppengröße beliebig

besonders geeignet für …
4.6 Arbeits- und Handlungspläne formulieren
4.11 Ergebnisse festhalten und verdeutlichen
6.3 Übergangssituationen formulieren

Durchführung:

Auf einem Flipchart (o.ä.) wird folgendes Plakat angelegt:

WAS?	macht WER (mit WEM)?	für WEN?	bis WANN?

Das Plakat wird während der Arbeit in ausgefüllt. Oft füllt sich während der Arbeit nur die erste, evtl. noch die letzte Spalte. Oft liegen durch Vorarbeiten auch bereits die Tätigkeiten für die erste Spalte vor. Spätestens zum Abschluss einer Moderationssitzung werden die fehlenden Spalten ergänzt.

Wichtig ist, dass in die WER-Spalte nur Personen eingetragen werden, die zum Zeitpunkt der Erstellung des Handlungsplakates anwesend sind. Eventuell ergeben sich durch das Fehlen bestimmter Personen neue Tätigkeiten in der WAS-Spalte („XY informieren ...“). Findet sich für die WER-Spalte niemand der Anwesenden, so wird die zugehörige Tätigkeit aus dem Handlungsplakat gestrichen. Es ist wichtig zu sehen, welche Ressourcen genutzt werden können und für welche Aktionen eine Gruppe keine Ressourcen frei hat. Hierdurch werden euphorische Fehleinschätzungen vermieden.

Impulsreferat

Ziel	Informationen innerhalb kurzer Zeit verbal vermitteln, dabei Anregungen für die Weiterarbeit schaffen
Material	Visualisierungsmittel (Flip-Chart, Overheadprojektor, Beamer, Tafel o.ä.)
Zeit	möglichst nicht über 20 Minuten
Gruppengröße	beliebig
besonders geeignet für …	2.7 Problem- und Themenorientierung herstellen 3.1 Informationen vermitteln 4.4 Ideen zu Lösungsvorschlägen anregen 5.5 Anregungen geben

Durchführung:

Jede verbal vermittelte Information sollte sparsam eingesetzt werden, um aus einer moderierten Fortbildung keine akademische Vorlesung werden zu lassen. Impulsreferate werden nach dem Kosten-Nutzen-Prinzip da wichtig, wo es aufwendiger wäre, bereits bei den Moderatorinnen und Moderatoren (oder auch im Teilnehmerkreis) vorhandene Informationen gemeinsam zu erarbeiten, diese Informationen aber für die Weiterarbeit von Wichtigkeit sind.

Auch ein Impulsreferat orientiert sich an den Regeln der verbal vermittelten Information (→ Info: Sechzehn Punkte ..., → Info: Verständlichkeit). Folgender Punkte können (vollständig oder zu Teilen) Leitfaden für ein Impulsreferat sein:

1. begründen, warum ein Sachverhalt erklärt wird
2. sich erkundigen, ob ein Teilnehmer/eine Teilnehmerin den Sachverhalt erklären kann
3. die Teilnehmer und Teilnehmerinnen auffordern, die Erklärung selbst zu überlegen
4. Vorkenntnisse der Teilnehmer und Teilnehmerinnen erfragen
5. das übergeordnete Prinzip der Struktur darstellen
6. wichtige Elemente der Erklärung betonen
7. die Erklärung gliedern und Gliederungspunkte angeben
8. unbekannte Begriffe definieren oder definieren lassen
9. Beispiele bringen oder bringen lassen
10. an Bekanntes anknüpfen
11. Vergleiche anstellen oder anstellen lassen
12. die Teilnehmer und Teilnehmerinnen auffordern, Zwischenfragen zu stellen

Anstelle des letzten Punktes (Zwischenfragen) kann es auch sinnvoll sein, vor allem, um die vorgegebene Zeit einhalten zu können, den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Moderationskarten zugeben, auf die sie ihre Fragen notieren. Diese Karten können dann in den →Problemspeicher wandern.

Info-Ecken

Ziel	interessenzentrierter Arbeitseinstieg
Material	von den Themen abhängig, pro „Ecke“ Texte, Materialien, Informationen
Zeit	zwischen 45 Minuten und 3 Stunden
Gruppengröße	beliebig
besonders geeignet für …	2.5 Gespräche/Austausch anregen 2.6 Teilnehmer aktivieren 2.7 Problem- und Themenorientierung herstellen 2.8 Interessen/Bedürfnisse/Erwartungen klären

Durchführung:

Zu verschiedenen Themen oder Themenaspekten werden von den Moderatorinnen und Moderatoren Tische mit Informationen, Materialen, Beispielen usw. vorbereitet. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können sich in einer ersten Orientierungsphase einen Überblick verschaffen und entscheiden sich dann für die Arbeit an einem Tisch.

Die Anzahl der Themen sollte so auf die Größe des Kollegiums abgestimmt sein, dass sich pro Themenbereich arbeitsfähige Gruppen (4 bis 6 Personen) bilden können.

Informationsaustausch (Konfrontationssitzung)

Ziel	Klärung konträrer Positionen und Vorstellungen
Material	Flipchartbögen
Zeit	ein Tag
Gruppengröße	beliebig
besonders geeignet für …	5.1 Blockaden/Widerstände/Oppositionen erkennen und benennen 5.2 Ursachen erkennen und benennen 5.3 Konflikte handhaben (begrenzen, analysieren, ...) 5.5 Anregungen geben

Die folgende Methode stammt aus der Beratung von Organisationen. Sie wird dann angewandt, wenn konträre Positionen vorliegen und die Möglichkeit, einen Konsens herzustellen, behindern. Dieser Informationsaustausch ist in der vorliegenden Form bei FRENCH & BELL (Organisationsentwicklung. Stuttgart 1982. S. 159-161) beschrieben und wird dort „Konfrontationstreffen“ genannt. Der Text ist nur geringfügig gegenüber der Quelle geändert.

Schritt 1: *Schaffung des Klimas* (ca. 45-60 Minuten)

Der Leiter/die Leiterin der Gruppe eröffnet die Besprechung: er/sie beschreibt die Ziele der Besprechung, betont die Notwendigkeit einer freien und offenen Diskussion aller Fragen und Probleme und bestätigt, dass niemand für seine Meinung bestraft werden wird. Daran schließen sich normalerweise einige Bemerkungen des Beraters/der Beraterin (im Rahmen der schulinternen Maßnahme: Moderator/in) an über die Wichtigkeit der Kommunikation in Organisationen, die Anwendbarkeit des organisatorischen Problemlösens und die Vorteile der Konfrontation und Lösung von organisatorischen Problemen.

Schritt 2: *Sammeln von Informationen* (ca. 1 Stunde)

Kleine Gruppen von sieben oder acht Mitgliedern werden gebildet, und zwar möglichst heterogen, so dass jedes Mitglied sich nach Arbeitsbereich und Funktion soweit wie möglich von den anderen unterscheidet. Nur eine Regel wird beachtet: Vorgesetzte und Untergebene dürfen nicht zur selben Gruppe gehören. Das Topmanagement hält gleichzeitig eine getrennte Besprechung. Alle Gruppen erhalten dieselbe Aufgabe:

> *„Sieh Dich selbst als ein Individuum mit Bedürfnissen und Zielen. Sieh Dich selbst auch als jemanden, der sich über die gesamte Organisation Gedanken macht. Welche Hindernisse, Frustrationen, schwache Verhaltensweisen, unklare Ziele und negative Einstellungen bestehen heute? Welche Art von Bedingungen kannst Du Dir vorstellen, unter denen die Organisation leistungsfähiger werden würde und unter denen das Leben in der Organisation besser würde?“*

Die Gruppen beschäftigen sich eine Stunde mit dieser Aufgabe; ein Mitglied schreibt die Ergebnisse der Diskussion auf.

Schritt 3: *Austausch der Informationen* (1 Stunde)

Jede Gruppe liest den Bericht ihrer gesamten Ergebnisse der gesamten Gruppe vor; die Berichte werden auf große Bogen geschrieben und an den Wänden befestigt. Der Inhalt der Gesamtliste wird, gewöhnlich vom Leiter/von der Leiterin des Treffens, in einige Hauptkate-

gorien eingeteilt, die sich nach der Art des Problems unterscheiden (z.B. Kommunikationsprobleme), nach der Art der Beziehung (z.B. Schwierigkeiten mit der Leitung), oder nach der Art des Bereiches (z.B. Probleme mit der Verwaltung).

Schritt 4: *Bestimmung der Priorität und Planung der Maßnahmen* (1¼ Stunde)

Dieser Schritt folgt gewöhnlich einer großen Pause, die dazu genutzt wird, die Listen für jedermann zu kopieren. In einer viertelstündigen Plenarsitzung geht der Leiter/die Leiterin des Treffens kurz die Liste durch und klassifiziert die einzelnen Stichworte, damit diese jeder auf seiner Liste einzeichnen kann. Danach bilden die Mitglieder funktionelle, bereichsweise Arbeitsgruppen gemäß Organisationsstruktur. Jede Gruppe wird von ihrem Bereichsleiter geleitet. Die Gruppen sollen nun **drei Aufgaben** ausführen. Zuerst identifizieren und diskutieren sie die Fragen und Probleme in ihrem Arbeitsbereich auftreten, sie bestimmen die Priorität der Probleme und planen Sofortmaßnahmen zur Lösung derjenigen Probleme, zu denen sie sich vor der gesamten Gruppe zu verpflichten bereit sind. Zweitens identifizieren sie die Probleme, die ihrer Ansicht nach von der Leitung dringend gelöst werden sollten. Drittens bestimmen sie, wie sie die Ergebnisse des Treffens ihren Untergebenen mitteilen sollen. Damit endet das Treffen für alle mit Ausnahme der Leitung.

Schritt 5: *Fortsetzung des Treffens durch die Leitung* (1-3 Stunden)

Das Topmanagement trifft sich, nachdem sich die anderen Teilnehmer verabschiedet haben, um die ersten weiteren Maßnahmen zu planen und zu entscheiden, welche Maßnahme aufgrund der heutigen Erfahrungen getroffen werden sollten. Diese Pläne werden innerhalb weniger Tage allen Mitgliedern des Managements mitgeteilt.

Schritt 6: *Erfolgskontrolle* (2 Stunden)

Vier oder sechs Wochen später trifft sich das gesamte Management zu einer weiteren Besprechung, um über den Erfolg der geplanten Maßnahmen zu berichten.

Insel

Ziel	Rückmeldung über einen Lern- und Entwicklungsprozess
Material	– Flipchartbögen (pro Gruppe ein Bogen) – Ausreichende Anzahl von farbigen Karten oder Papierblättern – Pro Gruppe ein Flip-Chart-Bogen und Klebstoff – dicke, farbige Stifte zum Schreiben und zur grafischen Gestaltung der Insel
Zeit	30 Minuten Durchführung; 30 Minuten Auswertung
Gruppengröße	bis 30
besonders geeignet für …	6.2 Feedback (auch über die Moderatoren) einholen und geben

Durchführung:

Dieses Rückmeldeverfahren eignet sich besonders für eine prozessbegleitende Evaluation einer Bildungsveranstaltung. Die TeilnehmerInnen reflektieren, welche der von ihnen angestrebten Lernziele (Wissen, Einsichten, Fähigkeiten) sie bereits erreicht haben und welche Ziele sie in der weiteren Seminararbeit (oder darüber hinausgehend) noch anstreben möchten.

Die Kursleitenden erhalten Rückmeldung zu dem bisherigen Lernerfolg und Anregungen für die weitere Veranstaltungsplanung.

Ablauf: Die TeilnehmerInnen werden gebeten, auf einem Flip-Chart-Bogen, der ein Meer darstellen soll, eine Insel anzulegen. Dazu notieren sie (fünf Minuten Einzelarbeit) auf grünen Karten („festes Land“) die im Seminar bearbeiteten Kenntnisse, Einsichten und Fähigkeiten, bezüglich derer sie sich sicher fühlen.

Auf gelben Karten („Strand“) notieren sie Einsichten, Kenntnisse und Fähigkeiten, bezüglich derer sie bereits Ziele erreicht haben, sich aber sich noch nicht sicher fühlen.

Auf blauen Karten („Meer“) notieren sie Anzustrebendes, was im weiteren Seminarverlauf und/oder bei dem Transfer des Gelernten auf den eigenen Alltag noch erarbeitet werden soll.

Die Übung wird in Gruppen von ca. 5 Personen durchgeführt und schließt sich an die ca. 5-minütige Einzelarbeit an.

Die Inseln (aufgeklebte Karten, evt. grafisch gestaltetes Umfeld) werden im Plenum vorgestellt und diskutiert. Folgerungen für die Gestaltung der weiterführenden Arbeit werden gemeinsam entwickelt.

Rahmenbedingungen / Materialien:

Die Übung eignet sich besonders für Gruppen, die längere Zeit miteinander gearbeitet und noch eine weiterführende Arbeitsphase mit Gestaltungsspielräumen vor sich haben.

(nach Geißler, 1992)

Isometrische Übungen

Ziel	Lockerung, Entspannung
Material	–
Zeit	5 Minuten
Gruppengröße	beliebig
besonders geeignet für …	2.2 Entspannung/Entkrampfung fördern

Durchführung:

Die Moderatorinnen und Moderatoren erklären kurz Sinn und Zweck der Übungen und machen sie jeweils vor und mit (pro Übung ca. 10 Sekunden, Anspannung und Entspannung langsam steigern, dabei atmen):

- Handflächen aneinander, Hände vor der Brust zusammenpressen
- Finger vor der Brust „krallenförmig“ verhaken, auseinanderziehen
- Hände hinter dem Nacken verschränken, Kopf nach hinten, Hände nach vorne drücken
- Hände mit ausgestreckten Armen auf den Tisch, mit den Händen „den Tisch in den Boden“ drücken
- Hände auf die Oberschenkel, Beine strecken, Fußspitzen anziehen, mit den Händen auf die Oberschenkel drücken
- Hände seitlich unter den Stuhl, nach oben ziehen

zur gesamten Entspannung – auch der Atmosphäre – dient die letzte Übung, der **„Gorilla“** (Name ist wichtig!)

- hinstellen, Füße schulterbreit auseinander, den Körper von unten nach oben anspannen:
- Zehen einrollen – Waden anspannen – Oberschenkel – Pobacken zusammenkneifen (so dass ein Fünffrankenstück die Prägung verliert!) – Bauch anspannen – Fäuste, Unterarme, Oberarme – Oberkörper anspannen – Kopf in den Nacken – Gesicht

In der Regel löst sich die An-Spannung in Heiterkeit, die körperliche Entspannung ist deutlich spürbar (allen ist warm!)

Kartenabfrage

Ziel	Sammlung verschiedener Informationen zu einem Thema; gleichzeitige Beteiligung aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer (bei teilweiser Anonymität)
Material	Stellwand (Pinnwand) mit Leerplakat; Moderationskarten, Stifte
Zeit	incl. Auswertung ca. 30 Minuten
Gruppengröße	eigentlich beliebig, die Gruppengröße wird durch die Zahl der zu beschreibenden Karten kompensiert (s. Punkt 3)
besonders geeignet für …	2.5 Gespräche/Austausch anregen 2.6 Teilnehmer aktivieren 2.7 Problem- und Themenorientierung herstellen 2.8 Interessen/Bedürfnisse/Erwartungen klären 3.2 Bedürfnisse „erkunden“ 3.5 unterschiedliche Informationsstände (Einstellungen ...) sichtbar machen

Durchführung:

1. Die Moderatorinnen/Moderatoren bereiten ein leeres Plakat (Pinnwand) vor mit der Frage als Überschrift (z.B. „Welche Probleme haben Sie mit Schülern im Unterricht?“)

2. Karten und Stifte werden verteilt und die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden gebeten, pro Karte nur ein Problem stichwortartig zu notieren (deutlich schreiben!)

3. Die Anzahl der Karten wird normalerweise nicht begrenzt, da sich die Menge von selbst reguliert. In Ausnahmefällen (Zeit!, großes Kollegium!) wird die Gruppe gebeten, zwar alle Karten zu schreiben, aber nur die drei (oder ...) wichtigsten zu veröffentlichen. (Wir arbeiten innerhalb einer Fortbildung normalerweise mit max. 90 bis 100 Karten)

4. Das Moderatorenteam sammelt die Karten ein uns sortiert sie gemeinsam mit der Gruppe auf die vorbereiteten Plakate. Dabei entstehen die Sortierkriterien („Klumpen“ oder „Cluster“) im Verlauf des Prozesses. Die Karten werden vorgelesen und die Gruppe entscheidet, in welchen Problemklumpen die Karte gehört. Kriterien für die Zuordnung können sein: „Was lässt sich gemeinsam bearbeiten?“ „Wofür sind ähnliche Lösungen denkbar?“ usw.

5. Die Problemklumpen werden mit Überschriften versehen und durchnummerieren.

6. Bei unterschiedlichen Meinungen über die Zuordnung einer Karte wird diese verdoppelt und in beide Problemklumpen gehängt.

7. Wenn alle Karten zugeordnet sind, werden aus den Klumpen Fragestellungen für den → Themenspeicher formuliert. Die Klumpen werden mit einem dicken Filzstift umrandet und dadurch abgeschlossen.

Achtung! (a) Keine Karten wegwerfen, auch nicht auf Aufforderung der Gruppe. Hinter jeder Karte verbirgt sich eine Absicht. (b) Karten nicht übereinander hängen, damit die Häufungen sichtbar bleiben.

Tipps und Tricks zur Kartenabfrage s. auch Modul 04 „Grundtechniken der Moderation“

Karussell-Diskussion (Kugellager, Speed-Dating)

Ziel
Tln aktivieren
mehrere Themen simultan in möglichst vielen Zweiergruppen andiskutieren

Vorbereitung
Themenliste erstellen (entweder selbst ausdenken oder aus den Äußerungen (z.B. Vorgespräch) sammeln, kann auch als Plenumsarbeit gemeinsam diskutiert werden; für Gruppen, bei denen sich die Tln untereinander kennen, können auch ganz „private“ Fragen eingestreut werden) und als DIN A4-Blatt (=alle Themen auf einen Blick) oder als Themenheft (pro Thema ein Blatt) vervielfältigen.
Stuhl-Doppelkreis stellen, Stühle paarweise zueinander

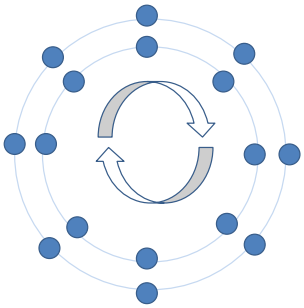
Material
Themenheft/-blatt (2 Tln = 1 Themenheft)
Lärmerzeugendes Instrument (Glocke, Trillerpfeife, Rassel ...)

Zeit
Stuhlkreis/Erklärung 5 min; Durchführung 20-45 min (variabel bestimmbar!); Auswertung 15 min.

Gruppengröße
bis 40 (abhängig von der Raumgröße)

besonders geeignet für …
2.5 Gespräche/Austausch anregen
2.6 Teilnehmer aktivieren
3.3 Ideen anregen
4.5 Kleingruppenarbeit anregen
3.6 Austausch fördern

Durchführung:



1. Gruppe halbieren, auf den Innen- und Außenkreis verteilen.
2. Themenhefte an den Innenkreis geben.
3. Tln-innen bestimmen das jeweilige Diskussionsthema bzw. die entsprechende Frage und diskutieren es/sie mit ihrem Gegenüber (ca. 3-5 Minuten).
4. Deutlich unterbrechen (Glocke!)
5. Themenhefte nach außen geben.
6. Außenkreis rückt einen Platz nach links (rechts).
7. Tln-außen bestimmen das Gesprächsthema, weiter wie 3.
8. Themenheft nach innen geben - weiterrücken - ...
9. Gemeinsame Auswertung im Plenum.

Auswertungshilfen (Dauer ca. 15 Minuten):

- ✓ Welche Themen habe ich gewählt, welche vermieden?
- ✓ Was wurde ich gefragt?
- ✓ Wer hat mich am meisten überrascht?
- ✓ Welche Themen wurden von der Gruppe mehrfach angesprochen?

- ✓ War es mir angenehmer, gefragt zu werden oder selbst das Thema zu bestimmen?

Erfahrungen:

Es wird sehr lebhaft und es kann auch laut werden. An sich recht unproblematisch. Führt zu einer regen Aktivierung und Beteiligung (fast) aller Gruppenmitglieder. Bei ungrader Tln-Zahl einen Platz frei lassen, so setzt immer ein Tln aus. Außen- und Innenkreis sollten sich auch einmal im Weiterrücken abwechseln, dabei aber unbedingt auf die Richtung achten, denn es sollen immer neue Paare gebildet werden. Die Diskussionen werden erfahrungsgemäß im Laufe der Zeit intensiver, evtl. Zeitzugaben berücksichtigen (also 3 Min. für die ersten drei, dann 5, dann bis zu 7-8 Min.). „Private“ Fragen (z.B. „Ich würde gerne von Ihnen wissen, wie Sie meine Arbeit in dieser Gruppe sehen.“) können im Schutze dieser Methode auch von Tln gestellt werden, die sich dies sonst nicht trauen. Es sollten allerdings bei 12 bis fünfzehn Themen max. drei solcher „privaten“ Fragen formuliert werden, es sei denn, die Gruppe (Plenum!) nutzt dies für ein erstes Feedback.

Info: (Umgang mit) Killer-Phrasen

Unter „Killer-Phrasen“ versteht man typische Aussagen von Teilnehmerinnen und Teilnehmern an Problemlöseprozessen, die in der Lage sind, die Ideenproduktion zu stoppen und so den gesamten Problemlöseprozess abzuwürgen. Zu den Killer-Phrasen gehören auch Bewertungen von Ideen anderer Teilnehmerinnen und Teilnehmer (verbal: „So ein Schwachsinn!“ „Das ist vollkommen falsch!“ usw.; non-verbal: Augen verdrehen, Hände vors Gesicht, ostentativ abwenden usw.).

Zum gleichen Themenkreis gehört die Beobachtung, dass in untrainierten Gruppen (z.B. Lehrerkonferenzen) oft folgende „Spiele“ gespielt werden: (a) ein Kollege (eine Kollegin) macht einen Vorschlag und das gesamte Kollegium diskutiert 45 Minuten lang darüber, warum sich dieser Vorschlag nicht realisieren lässt, bis alle, auch der vorschlagende Kollege, davon überzeugt sind. Dann kommt der nächste Lösungsvorschlag usw. usw. Oder (b) eine Gruppe von Kolleginnen und Kollegen hat 100 Ideen zur Lösung des Problems produziert und das gesamte Kollegium diskutiert über die eine, die nicht durchführbar erscheint.

Typische Killerphrasen sind:

- Damit kommen wir hier nicht durch.
- Das mag zwar theoretisch richtig sein, aber ...
- Dafür ist die Zeit noch nicht reif.
- Das geht vielleicht an einer Gesamtschule, aber nicht hier!
- Von welcher Schule kommen Sie eigentlich, Herr Kollege?
- Das ist doch alles längst bekannt!
- Als Fachmann kann ich Ihnen sagen ...
- Das haben wir schon immer so gemacht!
- Das haben wir noch nie so gemacht!
- Wollen Sie das verantworten?
- Seien Sie erst mal einige Jahre hier ...
- Das ist doch Wunschdenken.
- Da könnte ja jeder kommen!
- Das ist nicht unsere Aufgabe.
- Die Eltern (Politiker, ...) sind daran schuld.
- Lernt man diesen Quatsch eigentlich an der Uni?
- Dafür gibt es keine Lösung!
- Das läßt sich hier (mit diesem Kollegium) nicht realisieren!
- Wer soll denn dafür die Verantwortung übernehmen?!
- Hierfür bekommen wir sowieso keine Genehmigung!
- ...

Die „goldenen Regel“

- Bleiben Sie ruhig.
- Begeben Sie sich nicht auf das gleiche Niveau (hinab).
- Fragen Sie nach den „dahinterliegenden“ Erfahrungen.
- Lassen Sie sich die jeweiligen Begründungen nennen (z.B. „Dafür gibt es keine Lösung!“ – „Können Sie mir sagen, wieso keine Lösung für dieses Problem möglich ist?“)

Kleingruppenbildung

Ziel	arbeitsfähige Kleingruppen
Material	-
Zeit	-
Gruppengröße	-
besonders geeignet für …	2.5 Gespräche/Austausch anregen 3.6 Austausch fördern 4.5 Kleingruppenarbeit anregen

Durch Kleingruppen (→ Info: Gruppenbildung) soll ein Plenum in arbeitsfähige Untergruppen aufgeteilt werden. Erfahrungsgemäß liegt die optimale Kleingruppengröße zwischen drei und sieben Teilnehmern/Teilnehmerinnen. Die Gruppen sollten aber unbedingt vor der Aufteilung wissen, **was** sie bearbeiten sollen.

Vorstufen für die Kleingruppenarbeit sind die

- **Tischgespräche** (zu dritt), bei denen spontan - ohne die Plenumsform aufzuheben - Partner- oder Kleingruppengespräche zu einem Thema geführt werden („Murmelgruppen“) oder die
- **Methode 66**, bei der im Plenum jeweils Sechsergruppen gebildet werden, die ein Thema diskutieren und jeweils nach sechs Minuten ihre zentralen Aussagen blitzlichtartig in das Plenum eingeben. Diese Diskussionsrunden werden mehrfach wiederholt (daher streng auf die Zeiten (sechs Minuten) und Regeln (nur thesenartige Information des Plenums) achten!)
- **Themenorientierte Gruppenbildung**

– Themen und Arbeitsaufträge festlegen ggf. erläutern - visualisieren!

– maximale Gruppengröße festlegen (vor der Zuordnung der Teilnehmer/ Teilnehmerinnen!)

Zuordnung der Teilnehmer/Teilnehmerinnen nach Interessen.

Diese Zuordnung kann auf ganz unterschiedliche Arten erfolgen:

Namen zurufen und zu den Themen eintragen oder die Namensschilder anheften, Themen auf Karten übertragen und auf den Boden legen, so dass die Teilnehmer/Teilnehmerinnen „Stellung“ beziehen können, Themen an die Gruppenräume anheften, ... In der Regel werden zu verschiedenen Themen auch verschiedene Gruppen gebildet werden. Es ist aber auch möglich, themengleiche Gruppen zuzulassen, wenn das Teilnehmerinteresse sich auf wenige Themen konzentriert.

Prinzipiell sollten zu verschiedenen Themen auch verschiedene Gruppen gebildet werden. Es ist aber auch möglich, themengleiche Gruppen zuzulassen, wenn das Teilnehmerinteresse sich auf wenige Themen konzentriert.

- Die folgenden Möglichkeiten der Gruppenbildung gelten sowohl für themengleiche (ein Thema - verschiedene Gruppen) als auch themenverschiedene Gruppen. Themengleiche Gruppen bieten die Chance, mehrere Lösungsalternativen für ein Problem zu entwickeln.

- **Zufallsgruppen**
- losen (Farben, Zahlen, ...)
- abzählen
- nach der Sitzordnung
- nach themenunabhängigen Kriterien (rote Kleidungsstücke, ...)
- Puzzle (so viele Karten zerschneiden, wie Gruppen gebildet werden sollen) usw.
- eine auflockernde Form, nach Zufall Gruppen zu bilden, sind die
- **Geburtstagsgruppen**
- Jedes Gruppenmitglied schreibt seinen Geburtstag (Tag/Monat) gut lesbar auf einen Zettel und heftet sich diesen an oder hält ihn deutlich sichtbar hoch.. Die Tln suchen sich abhängig von der gewünschten Gruppengröße jeweils die Partner, die ihrem eigenen Geburtstag am nähesten kommen. (Evtl. bleiben „an den Enden“ die Partner übrig, dann nicht neu mischen, sondern die übriggebliebenen zu einem Paar zusammenfassen).
- **Sympathiegruppen**
- Zuordnung erfolgt nach der Frage: „Wer möchte mit wem zusammenarbeiten?“
- **Funktionsgruppen**

Hierbei ist das Kriterium für die Gruppenbildung die Funktion (oder hierarchische Position) innerhalb der Schule. Gruppen können absichtlich gemischt werden (heterogene Gruppen), wenn es um gegenseitige Anregung, Auseinandersetzung oder Information gehen soll oder homogen zusammengesetzt werden, wenn es um eine gemeinsame Position geht. Beispiele für Funktionsgruppen sind Fachkonferenzen, Klassenlehrerinnen und Klassenlehrer, Jahrgangsstufen, Schulleitung usw.

Kleingruppenscenario

Ziel	den Diskussionsprozess einer Gruppe möglichst schnell in Gang bringen zu vergleichbaren und zusammenpassenden Ergebnissen in allen Kleingruppen kommen
Material	Flip-Chart
Zeit	beliebig
Gruppengröße	5 bis 7 TN
besonders geeignet für …	4.5 Kleingruppenarbeit anregen

Unter einem Kleingruppenscenario versteht man eine vorgegebene (visualisierte) Fragestellung für die Arbeit in den Kleingruppen.

Häufig wird mit Aufgaben gearbeitet, die dem Problem- und zielorientierten Vorgehen entsprechen (IST - SOLL - WEG).

Beispiel für die „Grundstruktur“ (IST - SOLL - PROBLEME - LÖSUNGSANSÄTZE):

THEMA: ...	
Was wollen wir erreichen (SOLL)?	Welche Situation finden wir aktuell vor (IST)?
Welche Schwierigkeiten müssen wir dazu überwinden (WEG)?	WER (mit WEM)? bis WANN?

Kleingruppenszenarien haben den Vorteil, dass die Auswertung mehrerer themengleicher Gruppen einfacher ist, da sich die Struktur der Arbeitsergebnisse wiederholt. Die Auswertung könnte beispielsweise pro „Feld“ erfolgen: erste Gruppe stellt vor, Moderation fragt nach Ergänzungen, Erweiterungen usw.

Kollegiale Fallberatung

Ziel	kollegialen Supervisionsprozess durchführen
Material	evt. Ablaufschema
Zeit	ca. eine Stunde
Gruppengröße	nicht mehr als 7
besonders geeignet für …	2.9 zwischen verschiedenen Interessen vermitteln 5.1 Blockaden/Widerstände/Oppositionen erkennen und benennen 5.5 Anregungen geben

Die „Kollegiale Fallberatung“ stammt aus dem Material- und Medienverbund zur Suchtprophylaxe des Landesinstituts in Soest. Wir wenden ihre Struktur häufig in der schulinternen Lehrerfortbildung an, wenn es um die Installation einer kollegialen Besprechungskultur für individuelle Probleme geht. Die „Kollegiale Fallberatung“ wird grundsätzlich in ihrer Einführungsphase von Mitgliedern aus dem Moderatorenteam geleitet. Die „Kollegiale Fallberatung wird in Kleingruppen („Sympathiegruppen“) durchgeführt.

Ablaufraster (wird allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern ausgehändigt):

Organisatorisches. Wer leitet? Wer berichtet? (Es ist vor allem in der Lernphase sinnvoll, dass alle Gruppenmitglieder ihr persönliches Problem nennen, damit „ein Problem-Haben“ nicht etwas Exotisches ist)

Bericht. Der Bericht soll nicht unterbrochen werden, Nachfragen sind anschließend möglich

Blitzlicht. Was hat der Bericht in mir ausgelöst? (Keine Kommentare, keine Bewertungen! Achtung: in ungeübten Gruppen können hier massive Bewertungen vorkommen, daher entweder sofort intervenieren oder Blitzlicht weglassen!)

Nachfragen. Nur Informationsfragen („Was muss ich noch wissen, damit ich mir die Situation wie in einem Film vorstellen kann?“) sind zugelassen. Keine „Inquisition“, keine Unterstellungen („Ja, haben Sie eigentlich nicht daran gedacht, ...?!“)

Ich als ...

Hier geht es darum, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihr Verständnis des Berichtenden in der Situation mitteilen. Hierzu schlüpft jedes Gruppenmitglied in die Rolle des Protagonisten und formuliert sein Verständnis in der Form:

„Ich als ... denke, sehe, fühle mich in der beschriebenen Situation ...“

(Achtung! Sorgfältig moderieren, so dass nicht folgendes entsteht: „Ich als ... wäre gar nicht auf die Idee gekommen ...“ o.ä.) Sind an der Situation des Berichtenden mehrere Personen beteiligt (Eltern, Schüler, Kolleginnen und Kollegen, Schulleitung o.ä.), so sind weitere „Ich als ...“-Runden denkbar; z.B. „Ich als Schüler denke in der beschriebenen Situation ...“. Der Berichterstatter hat nach jeder Runde die Möglichkeit zur Rückmeldung

Problemlösungen: „Ich als ... werde ...“

In der abschließenden Runde geht es darum, dass jedes Gruppenmitglied Lösungsvorschläge machen kann, aber auch dies in der Form: „Ich als ... werden ... (tun)“.

Abschlussblitzlicht.

Zum Abschluss hat der Berichterstatter als erster die Möglichkeit zu einer kurzen Bewertung („Was hat mir das gebracht?“), alle anderen Gruppenmitglieder zu einem Abschlussblitzlicht (z.B. „Was ist für mich jetzt wichtig?“)

Achtung! Unerfahrene Gruppen (und Moderatorinnen/Moderatoren) sollten sich unbedingt die ersten Male genau an den Ablauf halten.

Macht und Raum

Ziel	Darstellung von Strukturen innerhalb einer Gruppe Gesprächsanlässe
Material	Plakat (doppelte Flip-Chart-Größe), evtl. Pinnwand; viele farbige Stifte
Zeit	malen ca. 10 Minuten, Auswertungsgespräch ca. 30 Minuten
Gruppengröße	bis 30
besonders geeignet für …	3.7 Beziehungen darstellen 5.4 Beziehungen aufzeigen

Durchführung:

Die Malfläche wird so befestigt, dass möglichst viele Kolleginnen und Kollegen gleichzeitig daran malen können (auf zusammengestellten Tischen, auf dem Boden). Aufgabe der Gruppenmitglieder ist es, zu einer Zielfrage ihren Raum grafisch zu kennzeichnen. Fragen können sein:

„Wie viel Raum habe ich in diesem Kollegium?“

„Wie viel Raum benötige ich in diesem Kollegium?“

„Wie viel Raum lässt mir dieses Kollegium?“

Beim Zeichnen darf nicht gesprochen werden. Wenn niemand mehr zeichnen möchte (die Teilnahme ist freiwillig), erfolgt das Auswertungsgespräch. Es sollte unbedingt durch ein Mitglied aus dem Moderatorenteam geleitet werden.

Hierbei ist es wichtig, keine der Darstellungen zu interpretieren, sondern sie nur zu beschreiben und die Interpretation dem jeweiligen Teilnehmer/der Teilnehmerin zu überlassen („Mir fällt dieses große rote Dreieck auf. Was bedeutet es für Sie?“ „Da geht so ein spitzes Etwas durch die runde grüne Figur. War das von Ihnen Absicht? Wozu haben Sie das so dargestellt? Wie ging es Ihnen mit der grünen Figur, als Sie das gesehen haben?“ usw.).

Sehr häufig ergeben sich „enge“ soziale Situationen durch diese Methode, in denen oft alte Strukturen auf der emotionalen Ebene aufbrechen. Daher sollten Moderatorinnen und Moderatoren, die mit Supervisionsprozessen unerfahren sind, diese Methode höchstens in einer Kleingruppe anwenden.

Mach-weiter-so (Feedback)

Ziel	Feedback geben und erhalten
Material	pro Teilnehmer/Teilnehmerin ein großes Blatt (DIN A2)
Zeit	abhängig von der Größe der Gruppe (bei 20 Tln ca 30 Minuten)
Gruppengröße	bis 25
besonders geeignet für …	6.2 Feedback (auch über die Moderatoren) einholen und geben

Mit dieser Methode können in kleineren Kollegien - oder in Subgruppen eines großen Kollegiums Teilnehmerinnen und Teilnehmer individuelles Feedback geben und erhalten.

Durchführung:

Jeder Kollege, jede Kollegin erhält ein großes Blatt Papier und kennzeichnet es mit seinem/ihrem Namen und folgenden Überschriften:

Name:

Mach weiter so	Hör auf damit	Fang damit an

Die Blätter werden im Raum auf Tischen ausgelegt und jeder/jede kann auf jedes beliebige Blatt sein/ihr individuelles Feedback aufschreiben. Dabei gelten folgende Regeln:

1. Niemand darf vor seinem eigenen Blatt stehenbleiben.
2. Wer etwas in die Spalte 2 und/oder 3 schreiben will, muss auch etwas in Spalte 1 schreiben.
3. Die Rückmeldungen dürfen, müssen aber nicht namentlich gekennzeichnet werden.

Die Feedback-Runde wird abgeschlossen, wenn sich alle zum Zeichen, dass sie nichts mehr schreiben wollen, hingesetzt haben. Die Blätter können dann gelesen werden.

Sinnvoll ist es, abschließend eine Blitzlichtrunde durchzuführen („Was mir wichtig geworden ist“).

Anmerkung: Diese Feedbackmethode lässt sich auch mit Schülerinnen und Schülern durchführen.

Markt der Möglichkeiten (Präsentation)

Ziel	Innerhalb kurzer Zeit Ergebnisse mehrerer Arbeitsgruppen sichtbar machen
Material	Pinnwände, Flipchart, großer Raum möglichst ohne Bestuhlung
Zeit	30 bis 60 Minuten
Gruppengröße	beliebig
besonders geeignet für …	4.5 Kleingruppenarbeit anregen

Ein wesentlicher Aspekt der Aufteilung in arbeitsteilige Kleingruppen besteht darin, die Ergebnisse für das gesamte Plenum nutzbar zu machen. Dazu müssen sie auf angemessene Art den restlichen Teilnehmern präsentiert werden. Hierzu bieten sich folgende Möglichkeiten an:

„Referat“

Ein Sprecher der Kleingruppe trägt das Gruppenergebnis vor.

Info-Stände/-Markt

Jede Gruppe bereitet einen Informationsstand vor, an dem mindestens ein Gruppenmitglied zur näheren Erläuterung steht. Die übrigen Teilnehmer können sich nach Belieben frei an den einzelnen Ständen informieren.

Rundgang

Die Großgruppe begibt sich von Gruppenarbeitsraum zu Gruppenarbeitsraum, in dem die jeweilige Teilgruppe sich selbst und ihre Arbeitsergebnisse vorstellt.

Informationsgruppen

Es werden neue Kleingruppen gebildet, in denen Vertreter aus jeder Arbeitsgruppe sind. Diese Gruppen informieren sich über die jeweiligen Arbeitsgruppenergebnisse im Gespräch oder wie an den Info-Ständen oder im Rundgang. Die Anzahl der Informationsgruppen richtet sich nach der Gruppengröße der kleinsten Arbeitsgruppe.

freie Präsentationen (szenische Präsentation)

Die Kleingruppen wählen frei eine Präsentationsform im Plenum, die ihrer Arbeitsform oder ihrem Arbeitsergebnis entspricht. Dies können Diskussionen im Innenkreis, szenisches Spiel, Lieder o.ä. sein.

Merkmale einer erfolgreichen Gruppe

- ✓ Die Atmosphäre ist entspannt.
- ✓ Alle Gruppenmitglieder sind engagiert an der Diskussion beteiligt.
- ✓ Die Diskussion ist nicht personen-, sondern sachbezogen.
- ✓ Das Arbeitsziel ist klar definiert und wird von allen Gruppenmitgliedern verstanden und akzeptiert.
- ✓ Die Atmosphäre ist informell. Jeder Beitrag wird aufgenommen und gewürdigt.
- ✓ Alle Ansichten werden diskutiert, keine wird übergangen oder unterdrückt.
- ✓ Entscheidungen werden gemeinsam gefällt.
- ✓ Alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen können ihre Meinung offen äußern.
- ✓ In der Gruppe herrscht eine klare und von jedem akzeptierte Rollen- und Aufgabenverteilung.
- ✓ Der Gruppenleiter/die Gruppenleiterin ist nicht autoritär oder dominant. Er/sie hat eine Vermittlerfunktion; nicht das Prestige, sondern die Aufgabe steht im Vordergrund.

Die Kooperation innerhalb einer Gruppe verläuft dann befriedigend, wenn ...

- ✓ sich jedes Gruppenmitglied im Klaren darüber ist, wie es am besten zur Lösung des Problems beitragen kann;
- ✓ sich jedes Gruppenmitglied bewusst ist, dass auch die anderen mögliche (und wichtige!) Beiträge zur Lösung liefern können;
- ✓ Gruppenmitglieder die individuellen Schwierigkeiten eines anderen wahrnehmen können und ihm zunächst helfen, diese Schwierigkeiten zu beseitigen, damit er weiter effektiv an der Aufgabe mitarbeiten kann.

Anmerkung:

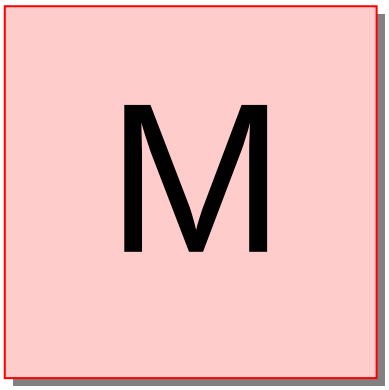
Die Liste setzen wir auch als Evaluationsinstrument für das Arbeitsklima einer Gruppe ein (s. nächste Seite).

Die Atmosphäre ist ...	gespannt	☐ - ☐ - ☐ - ☐ - ☐ - ☐	entspannt
An der Diskussion beteiligen sich ...	wenige	☐ - ☐ - ☐ - ☐ - ☐ - ☐	alle
Das Arbeitsziel ist ...	unklar und nicht von allen akzeptiert	☐ - ☐ - ☐ - ☐ - ☐ - ☐	klar und von allen akzeptiert
Unterschiedliche Ansichten werden ...	übergangen oder unterdrückt	☐ - ☐ - ☐ - ☐ - ☐ - ☐	aufgenommen und diskutiert
Die Entscheidungen werden ...	von Einzelnen oder mehrheitlich gefällt	☐ - ☐ - ☐ - ☐ - ☐ - ☐	gemeinsam im Konsens gefällt
Die Diskussion ist ...	personenbezogen	☐ - ☐ - ☐ - ☐ - ☐ - ☐	sachbezogen
Die Teilnehmer können ...	nicht sagen, was sie wollen	☐ - ☐ - ☐ - ☐ - ☐ - ☐	ihre Meinung offen äußern
Die Rollenverteilung in der Gruppe ist ...	unklar und wird nicht von jedem akzeptiert	☐ - ☐ - ☐ - ☐ - ☐ - ☐	klar und von jedem akzeptiert
Die Leitung ist ...	dominant und rückt sich selbst in den Vordergrund	☐ - ☐ - ☐ - ☐ - ☐ - ☐	vermittelnd und rückt die Aufgabe in den Vordergrund

Meta-Karte

Ziel	Orientierung herstellen („was tun wir gerade?“)
	Klarheit über den Arbeitsprozess
Material	Metakarte(n) (s. Beschreibung)
Zeit	-
Gruppengröße	beliebig
besonders geeignet für …	3.4 Prozesse sichtbar machen

In vielen Veranstaltungen passiert es, dass Teilnehmerinnen und Teilnehmer nicht mehr auf der „Teilnehmerebene“ bleiben, sondern „über“ den Prozess sprechen wollen. Dies kann vielfältige Gründe haben: sie können sich überfordert fühlen und auf diese Art und Weise aus dem Prozess „aussteigen“ oder sie können aus Interesse daran, mehr über die Methode oder die Intention des Moderators zu erfahren, auf die „Meta-Ebene“ gehen, um nur zwei Gründe zu nennen. In unseren Moderationen haben wir sehr gute Erfahrungen damit gemacht, den Teilnehmern eine Signalkarte, die „META-Karte“ zu geben, mit der sie anzeigen können, dass sie die Ebene wechseln möchten.



Die Karte selbst muss nicht sehr groß sein, eine kleine Karteikarte oder ein farbiges Blatt eines Notizzettelkastens reicht aus. Unsere META-Karten sind rot, etwa 10 x 10 cm groß und mit einem großen „M“ gekennzeichnet.

Als Moderatoren verwenden wir die META-Karte ebenfalls. Zum einen, wenn wir über einen Prozess oder eine Methode sprechen möchte, z.B. in Bezug auf die Übertragbarkeit auf die Handlungsfelder der Teilnehmer. Zum anderen signalisieren wir Teilnehmern, die ohne es selbst zu merken, die Teilnehmerebene verlassen, dass sie in der Meta-Ebene argumentieren.

Metapher

Ziel	Informationen über den emotionalen Anteil eines Themas unterschiedliche Wahrnehmungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer aufdecken und erfahren
Material	ggf. Visualiserungsmöglichkeit
Zeit	ca. 10-20 Minuten
Gruppengröße	beliebig
besonders geeignet für …	2.8 Interessen/Bedürfnisse/Erwartungen klären 3.3 Ideen anregen

Diese Methode ist besonders gut geeignet, die Stimmungen, die sich hinter den sachlichen Aspekten eines Themas verbergen, aufzudecken.

Durchführung:

Die Moderatorinnen und Moderatoren bitten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, zu einem bestimmten Thema eine Metapher zu bilden und diese zu nennen (auf eine Karte aufzuschreiben). Dazu wird das Thema angeschrieben. z.B.

Unsere Schule ist wie ...

Unser Kollegium ist wie ...

Unsere Schüler sind wie ...

Mein Unterricht ist wie ...

Pausenaufsicht ist wie ... usw.

Alle Metaphern werden angeschrieben, die Gruppe wird gebeten, die dahinterstehenden Stimmungen zu benennen.

Variante:

Die „Metapher“ eignet sich auch für eine ausführliche „Bestandsaufnahme“ unter Einbezug aller Ebenen eines Systems (Organisation, Strukturen, Inhalte, ungeschriebene Gesetze, Stimmungen, …). Die Gruppe (bei größeren Gruppen in themengleichen Teilgruppen arbeiten) bekommt Visualisierungshilfsmittel (Flipchart, Stifte, Pinnwand, …) und hat den Auftrag, ihr System mit Hilfe einer „Metapher“ genauer zu beschreiben. Z.B.

„Wenn wir (Schule) eine Fabrik wären, dann …“ (Wer ist Chef? – Was wird produziert? – Wer sind die Zulieferer? – Wo kommt die Energie her? …)

„Wenn wir (Schule) eine Film-/Theatergesellschaft wären, dann …“ (Regisseur? Krimi oder Drama oder was sonst? Beleuchter? …)

Die Gruppen stellen anschließend ihre Ergebnisse im Plenum vor. Die Ergebnisse werden nicht bewertet, Nachfragen zur Klärung sind erlaubt. Auswertungsfrage: „Was bedeuten diese Darstellungen für unsere Arbeit? Wo müssen wir mehr Klarheit schaffen, wo korrigieren?“

Netzplan

Ziel	Detaillierte Übersicht über geplante Handlungsschritte Ablaufkontrolle Reduktion von Risiken und Fehlplanungen
Material	Flipchart, Pinnwand, Moderationskarten
Zeit	erste Skizze: 1 bis 2 Stunden; kompletter Plan: ein Tag
Gruppengröße	Kleingruppe (Experten!), 3 bis 5
besonders geeignet für …	4.6 Arbeits- und Handlungspläne formulieren

Entwicklungsschritte für einen Netzplan

1. Projektbeschreibung

Hierzu werden alle zu erfüllenden Teilaufgaben (=Vorgänge) aufgelistet. Der Umfang der einzelnen Vorgänge hängt vom Gesamtumfang des Projektes ab. Hilfreich ist hierbei das Arbeiten mit Brainstorming-Methoden und Moderationskarten.

2. Vorgangsliste

Mit der Vorgangsliste werden die einzelnen Vorgänge in eine grobe zeitliche Reihenfolge gebracht. Die Liste enthält auch Angaben über die (vermutete) Dauer des Vorgangs und über die ausführende Stelle bzw. Person, seinen „Vorgänger“ und die Anordnungsbeziehung (AA, EA). Dabei werden die einzelnen Vorgänge nummerieren.

3. Strukturplan

Der Strukturplan wird mit Hilfe der „Vorgangsknotentechnik“ erstellt. Hierzu werden die Vorgänge in eine logische zeitliche Reihenfolge gebracht (Feinplanung) und mit Pfeilen verknüpft. Am besten geht dies mit den Moderationskarten (s. 1). Die folgenden Fragen sind leitend für den Strukturplan:

- Welcher Vorgang muss logisch einem bestimmten Vorgang vorausgehen?
- Können Vorgänge auch zeitparallel bearbeitet werden (wichtig für die Zeitoptimierung)?
- Besteht auch die personelle Voraussetzung für eine rein logisch zeitliche Parallelität von Vorgängen?

4. Netzplan

Wenn der Strukturplan um die Bearbeitungszeiten (Dauer) ergänzt wird, handelt es sich um einen Netzplan. Hierzu werden die Vorgänge folgendermaßen dargestellt:

FAZ		FEZ
Nr.	Bezeichnung des Vorgangs	
SAZ	Dauer	SEZ

FAZ/SAZ=früheste/späteste Anfangszeit

FEZ/SEZ=früheste/späteste Endzeit

Der Netzplan lässt die Berechnung eines „kritischen Weges“ zu. Die Vorteile des Netzplanes sind:

- Die einzelnen Projektaufgaben müssen vollständig ermittelt werden, d.h. das Projekt muss systematisch durchdacht werden.
- Das Projekt wird in seinem sachlogischen Ablauf und in seiner personellen Kapazität transparent.
- Die Arbeit an diesem anschaulichen - für jeden sichtbaren und nachvollziehbaren Instrument fördert die projektbezogene Kommunikation und Kooperation
- Terminliche, sachliche und personelle Engpässe werden sichtbar und können aufgrund der Transparenz des gesamten Projektes im Falle von Komplikationen schnell gelöst werden.
- Der jeweilige Stand der Projektdurchführung ist unmittelbar ablesbar.

In Abständen wiederkehrende, vergleichbare Projekte können mit Hilfe einer einmal erstellten Lösung in kurzer Zeit neu geplant werden.

5. Ablaufplan =

Netzplan (WAS) + beteiligte Gruppen (WER) + Verfahren (WIE)

Paar-Interview

Ziel Kennenlernen, Erwartungsklärung, Problemsammlung

Material pro Paar ein Plakat

Zeit 15-20 Minuten Interview, 3-5 Minuten pro Paar Auswertung
Das Paar-Interview hat nur dann einen Sinn, wenn eine Veranstaltung mindestens einen Tag lang läuft, sonst ist der Zeitaufwand zu hoch!

Gruppengröße bis 20

besonders geeignet für … 2.4 Kennenlernen ermöglichen

Durchführung:

Es werden Zweiergruppen gebildet. Die beiden Gruppenteilnehmer sollten sich möglichst fremd sein.

Beide haben eine Zeitlang die Gelegenheit, sich gegenseitig kennen zu lernen (Zeit vorgeben, erfahrungsgemäß reichen 10 bis 15 Minuten). Die „Interviews“ können frei geführt werden (jeder fragt, was ihn interessiert), es kann aber auch ein Interviewleitfaden („was machen Sie beruflich?“, „was interessiert Sie an der Arbeit in der Schule?“, „was gefällt Ihnen am besten an Ihrem Beruf?“, „was am wenigsten?“ …) erstellt werden, der aber auch Raum für zwei/drei individuelle Fragen lässt. Oder für die konkrete Vorbereitung und Erwartungsklärung einer Veranstaltung hat das Moderatorenteam für das Paar-Interview ein Plakat mit den Fragen vorbereitet (oder die wichtigen Fragen gemeinsam mit der Gruppe erstellt), z.B.:

wichtige berufliche Stationen	Erwartungen/Befürchtungen an diese Veranstaltung
A: - - - -	A. - - - -
B: - - - -	B: - - - -

Nach der Interviewrunde stellen sich die Paar-Teilnehmer wechselseitig vor („Das ist Herr Müller, er ist 56 Jahre alt, verheiratet und hat drei Kinder. Über seinen Beruf habe ich erfahren, dass er …“). Wenn mit einem Interview-Plakat gearbeitet wird, werden die Plakate ausgehängt und kurz kommentiert.

Vorteil: Intensives Kennenlernen zweier Personen

Nachteil: kann sehr zeitintensiv werden, Aufmerksamkeit für die Vorstellungen der Anderen ist oft geringer als für die der eigenen Person (was sagt sie über mich?).

Variante: Kennernlern-Dreieck

Hierfür werden Dreiergruppen gebildet.

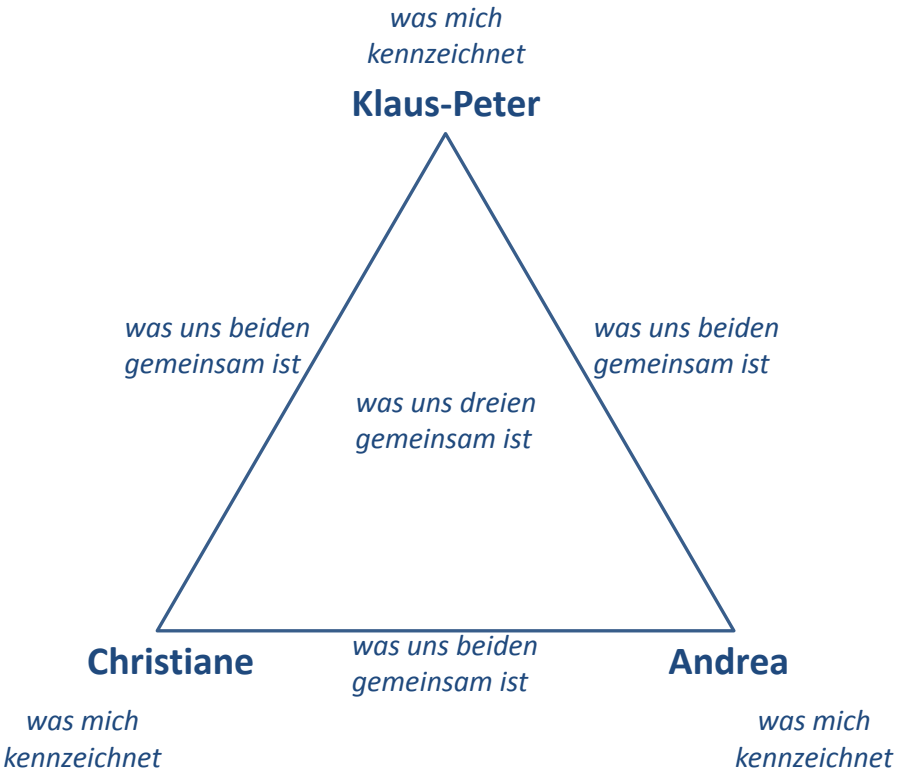
Jede Gruppe erhält einen Flipchart-Bogen

Die TN zeichnen ein Dreieck auf den Bogen und benennen die Eckpunkte mit ihren Namen. Bei den wechselseitigen Vorstellungen werden

- zu den Namen die individuellen Merkmale, Eigenschaften, Vorlieben, Interessen,…
- zwischen die Namen die jeweils zwei Personen gemeinsamen Merkmale, …
- in das Dreieck die allen drei Personen gemeinsamen Merkmale, …

geschrieben.

Anschließend werden die Bögen ausgehängt.



Pädagogische Meinung

Ziel
Überblick über das „pädagogische“ Meinungsspektrum eines Kollegiums

Bildung arbeitsfähiger Kleingruppen mit genau umrissenen Arbeitsaufträgen

Material
Flip-Chart, Paketpapier, Klebepunkte, Karten

Zeit
je nach Vor-Bereitung zwischen 30 Minuten (durch das Moderatorenteam weitgehend vorbereitet) bis 120 Minuten (im Kollegium erarbeitet)

Gruppengröße
beliebig

besonders geeignet für …
3.5 unterschiedliche Informationsstände (Einstellungen ...) sichtbar machen
4.5 Kleingruppenarbeit anregen
4.7 unterschiedliche Positionen aufzeigen …
4.8 … und Ähnlichkeiten herausarbeiten

Durchführung:

(die Durchführungsbeschreibung orientiert sich an der „Kurzversion“, jeder Schritt kann auch mit dem Kollegium gemeinsam erarbeitet werden)

Die Moderatorinnen und Moderatoren bereiten eine Plakatrolle vor mit folgendem Raster:

Situation Interpretation (Reaktion)

1.													
2.													
3.													
4.													
5.													

Die ersten vier Situationen werden aus der bisherigen Thematik der Fortbildung vorgegeben (z.B. „Aggression“: (1) Schüler prügeln sich auf dem Schulhof (2) Schüler stören durch dazwischenreden, gegenseitige Störungen usw. den Unterricht (3) Schulinventar wird zerstört (4) eine „Schülergang“ erpresst jüngere Schülerinnen und Schüler), die fünfte (evtl. auch sechste) wird im Plenum gesammelt („welche Situation ist Ihrer Meinung nach noch

typisch, wenn Sie an Aggressionen an dieser Schule denken?“). Die Situationen werden möglichst genau beschrieben, sodass alle ein „gleiches Bild der Situation“ haben.

Ebenso werden die ersten acht bis zehn Interpretationen („Warum tun die Schüler das?“) aufgelistet (z.B. fehlende Erziehung - zu viel Fernseh-/Videokonsum – zu wenig Bewegungsmöglichkeiten in der Schule - schlechter/langweiliger Unterricht - fehlende Selbstkontrolle - fehlende Strafen - ...), weitere können durch die Gruppe ergänzt werden (werden alle Interpretationen durch die Gruppe erarbeitet, so hat sich als hilfreich erwiesen, die Interpretationen zunächst auf Karten zu sammeln und dann nach Ähnlichkeit zu sortieren; → Kartenabfrage). Es sollten ca. 10 bis 15 Interpretationen aufgelistet sein.

Im dritten Schritt erhält jedes Kollegiumsmitglied pro Situation einen Klebepunkt, den es zur Situation in der Interpretations-Spalte klebt, die seiner Meinung nach den bedeutsamsten Grund für die Situation enthält.

Das entstehende Meinungs-Bild kann jetzt gemeinsam gedeutet werden. Hierbei sind vor allem die unterschiedlichen Erklärungen für ein und dieselbe Situation von Interesse (Deutung der Zeilen) sowie die unterschiedliche Erklärungskraft einzelner Interpretationen (Deutung der Spalten).

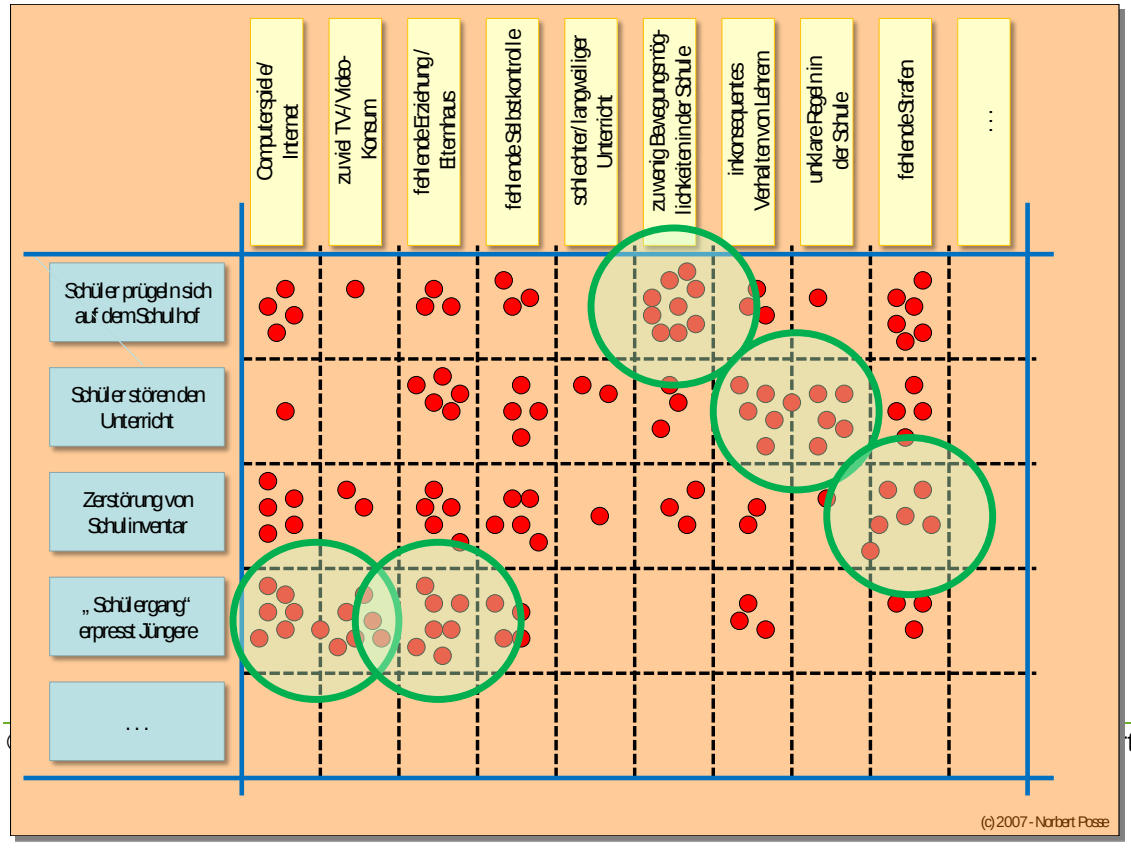
Die Häufungen der Klebepunkte ergeben die Ausgangslage für die → Kleingruppenszenarien. Zu diesen Problemstellungen werden Kleingruppen gebildet, die als Aufgabe haben:

„Wie können wir pädagogisch sinnvoll auf die Situation ... (Situation) reagieren, wenn wir ihr Entstehen bevorzugt mit ... (Interpretation) erklären?“

Sollten sich zu einer Situation mehrere Interpretations-Klumpen bilden, lassen sich auch unterschiedliche Kleingruppenaufgaben identifizieren.

Die Kleingruppen (ca. 60 Minuten Kleingruppen-Arbeit) tragen ihre Ergebnisse anschließend im Plenum vor.

Beispiel:



Planspiel

Ziel	Mit einem Planspiel können Entscheidungskultur und -strukturen innerhalb einer Gruppe sichtbar gemacht werden
Material	vorbereitete Materialien für die verschiedenen Spielgruppen in verschiedenen Phasen des Spiels; Nachrichten-Bögen, Kohlepapier/Kopierer
Zeit	in der Regel ein ganzer Tag (incl. Auswertung)
Gruppengröße	beliebig
besonders geeignet für …	3.1 Informationen vermitteln 3.4 Prozesse sichtbar machen 3.5 unterschiedliche Informationsstände (Einstellungen ...) sichtbar machen

Durchführung:

Nach einer intensiven und aufwendigen Vorbereitung durch die Spielleitung (in der Regel das Moderatorenteam) werden zunächst die Planspielgruppen gebildet. Jede Spielperson wird durch mindestens zwei Teilnehmerinnen/Teilnehmer aus dem Kollegium dargestellt.

Anschließend wird die wichtigste Regeln bekanntgegeben: Alle Kontakte zwischen den einzelnen Planspielgruppen laufen grundsätzlich über die Spielleitung.

Jede Planspielgruppe erhält eine allgemeine Situationsbeschreibung (für alle identisch) und eine spezifische Situationsbeschreibung.

Erste Aufgabe für die Planspielgruppen ist es, eine Handlungsstrategie zu entwerfen, schriftlich zu formulieren und sie bei der Spielleitung abzugeben.

Anschließend können die Planspielgruppen Handlungsschritte einleiten, indem sie sie über die Spielleitung schriftlich an ihre Zielperson weiterreichen (z.B. Von Klassenlehrerin an Fachlehrer Krause: „Ich möchte Sie dringend wegen Daniela sprechen!“)

Die Nachrichten werden mit Kohlepapier* in drei Exemplaren hergestellt: eins bleibt bei der absendenden Gruppe, eins bei der Spielleitung, ein bei der empfangenden Gruppe.

Die Spielleitung dokumentiert jeden Handlungsschritt.

Kommen direkte Gespräche zustande, werden sie jeweils von einem Mitglied einer Planspielgruppe geführt, ein zweites führt Protokoll über das Gespräch. Die Protokolle erhält die Spielleitung.

In der Auswertung werden die typischen Kommunikationsstrukturen visualisiert und die Ergebnisse unter den Fragen der Realitätsnähe und der Veränderungsnotwendigkeit diskutiert.

*Im Zeitalter der digitalen Informationsvermittlung kann dieses Instrument aus dem vergangenen Jahrtausend ;-) natürlich durch ein Intranet ersetzt werden. Die Planspielgruppe „Klassenlehrerin“ schreibt eine Mail an die Spielleitung und an die Gruppe „Fachlehrer Krause“.

Problemspeicher

Ziel Festhalten von Themen und Problemen, die im Prozess auftauchen

Material Pinnwand

Zeit - (parallel zum Moderationsprozess)

Gruppengröße beliebig

besonders geeignet für …
- 2.7 Problem- und Themenorientierung herstellen
- 3.2 Bedürfnisse „erkunden“
- 4.1 Diskussionen/Gespräche führen
- 4.2 Standpunkte herausarbeiten
- 5.1 Blockaden/Widerstände/Oppositionen erkennen und benennen
- 6.4 unbearbeitete „Reste“ aufgreifen

Der Problemspeicher ist vielseitig einsetzbar. In ihn werden alle Wünsche, Themen, Probleme, Anfragen usw. eingetragen, die zu Beginn oder im Verlauf einer Veranstaltung auftreten. Als sehr praktikabel hat sich folgende Zweiteilung erwiesen:

Der eigentliche Problemspeicher wird mit Karten gefüllt, die zu Klumpen zusammengefasst werden können. Diese Karten können gezielt angefragt (→ Kartenabfrage), begleitend zu anderen Methoden (→ Impulsreferat) oder spontan entstehen. Haben sich Klumpen gebildet, werden sie zu Problemen formuliert und in den zweiten Speicher (→ Themenspeicher) eingetragen.

Der Themenspeicher ist ein Plakat mit folgender Struktur:

Nr.	Problem	Rang	Nr.	Problem	Rang
1			...		
2			9		
3			10		
4			11		

In die einzelnen Zeilen werden die Überschriften der Klumpen aus dem Problemspeicher eingetragen. Sie sollten sorgfältig als Fragestellungen formuliert werden, da diese Fragestellungen das Kollegium über die weitere Arbeit begleiten werden.

In einem weiteren Schritt können die Probleme des Themenspeichers bewertet werden, hieraus ergeben sich Rang- und Reihenfolgen für die Bearbeitung (und inhaltlich werden Ziele und Werthaltungen, aber auch Ängste und Wünsche deutlich). (→ Entscheidungsfindung, → Punkten)

Pro-Contra-Analyse

Ziel	Argumente und Gegenargumente zu einem Thema sammeln eigene Stellung zum Thema ergründen
Material	Visualisierungsmittel
Zeit	ca. 30 Minuten
Gruppengröße	beliebig
besonders geeignet für …	4.2 Standpunkte herausarbeiten

Durchführung:

Das Thema wird klar formuliert, z.B. „Einführung der Freien Arbeit in der Orientierungsstufe“.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben eine begrenzte Zeit, ihre persönlichen „Pro- und Contra-Argumente“ zu notieren.

Anschließend wird das Kollegium in zwei gleich große Gruppen eingeteilt, die jeweils einen der beiden Standpunkte einnehmen. Die Argumente sollen abwechselnd vorgetragen werden, wenn möglich mit Bezug aufeinander.

Nach einer vorgegebenen Zeit (ca. 5-7 Minuten) wechseln die Gruppen ihren Standpunkt und tauschen erneut Pro- und Contra-Argumente aus.

Anschließend erfolgt eine gemeinsame Auswertung unter folgenden Fragen:

- *Welche Position ist mir leichter gefallen? Warum?*
- *Welche Argumente haben mich überzeugt, welche nicht?*
- *Wohin tendiert jetzt das Kollegium?*
- *Welche Bedeutung haben die Beiträge für unsere weitere Arbeit?*
- *…*

(Möglich ist auch abschließend eine räumliche Darstellung der Nähe und Distanz zum Thema → Abstand nehmen)

Punkten/Listenbildung

Ziel (Klebe-)Punkte können vielfältig eingesetzt werden, um

- Einstellungen und Haltungen sichtbar zu machen
- Entscheidungsfindung zu erleichtern
- Schwerpunktsetzungen zu ermöglichen

Material Klebepunkte

Zeit 5 Minuten

Gruppengröße beliebig

besonders geeignet für …
2.1 „Ankommen" der Teilnehmer fördern
3.2 Bedürfnisse „erkunden"
4.9 Bewertungen und Entscheidungen vorbereiten
4.10 Entscheidungsprozesse transparent machen
6.1 Bewertung des Arbeitsprozesses fördern

Durchführung:

Ein-Punkt-Frage

Eine Fragestellung können die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit einem Klebepunkt beantworten, z.B.

(a) Gleitende Skala

Am Thema „Freie Arbeit" bin ich

_____|_____

sehr interessiert interessiert wenig interessiert

(b) Gestufte Skala

Wie zufrieden bin ich mit meiner Unterrichtssituation?

++	+	o	-	--

(c) Koordinatenfeld:

Was erwarte ich von der schulinternen Fortbildung?

viel

besseres „Klima"

wenig

wenig ***konkrete Lösungen*** viel

Listenbildung

Mit Klebepunkten lassen sich auch Bewertungen verschiedener Themen oder Probleme (→ Problemspeicher) herstellen. Hierzu wird eine klare, eindeutige Bewertungsfrage gestellt („Welches ist mein wichtigstes Problem?“ „Mit welchem Thema sollen wir beginnen?“ „Welches Problem lässt sich am leichtesten lösen?“ usw.).

Jedes Kollegiumsmitglied erhält halb so viel Klebepunkte, wie Themen zur Auswahl stehen. Die Punkte werden zu den einzelnen Themen in eine besonders gekennzeichnete Spalte geklebt.

Dabei hat jede Teilnehmerin/jeder Teilnehmer die Möglichkeit, ihre/seine Punkte zu verteilen oder zu häufeln, um dadurch das individuelle Interesse deutlich zu machen. (Für die Interpretation der Ergebnisse ist es hilfreich, folgende Regel einzuführen: mehrere Punkte einer Person werden zusammenhängend, Punkte verschiedener Personen auseinander geklebt! Hierdurch wird nicht nur das absolute Gewicht eines Problems deutlich, sondern auch die Anzahl der Kollegiumsmitglieder und ihre individuellen Gewichtungen.)

Die Moderatorinnen und Moderatoren zählen die Punkte aus und notieren ihre Zahl in das Punktefeld. Anschließend kann in einer gesonderten „Rang“-Spalte die Rangfolge der einzelnen Themen oder Probleme notiert werden.

S. auch Tipps und Tricks → Modul 4

Regeln

Regeln spielen, wie in allen anderen sozialen Situationen, auch in der Moderation eine wichtige Rolle. Den Regeln spezifischer Moderationsaufgaben ist ein eigenen Modul gewidmet (→ Modul 5: Moderationsregeln). Je klarer und eindeutiger Regeln formuliert sind, desto einfacher „regeln“ sie auch das moderative Geschehen. Daher ist es sinnvoll, vor einer Moderationssitzung die „allgemeinen Regeln“ zu benennen (wir hängen sie als Plakat aus) und in den Moderationsphasen die „spezifischen Moderationsregeln“ vor Einstig in die Phase zu erläutern.

Die „allgemeinen Regeln“ sind nicht so allgemein, dass sie nicht von Team zu Team verändert werden können. Das Moderationsteam formuliert die Regeln, die ihm besonders wichtig sind. Dabei achten sie darauf, dass die Regeln „positiv“ das ausdrücken, was gewünscht wird und nicht das benennen, was unerwünscht ist.

In unseren Arbeitsprozessen sind die folgenden Regeln (abhängig vom Auftrag und von der Gruppe einzelne Regeln oder alle) wichtig und hilfreich geworden:

- *Sorge gut für Dich selbst*
- *Sorge gut für die Anderen*
- *Jede und jeder ist für das Erreichen der Ziele mitverantwortlich*
- *Jede Meinung zählt*
- *Jeder Prozess braucht seine Zeit*
- *Methoden werden angewendet, nicht diskutiert*
- *Die Beseitigung von Störungen hat Vorrang*
- *Interna bleiben intern*
- *Vorbei ist vorbei*
- *Es darf auch Spaß machen*

Rollenverhandeln

Ziel	Klarheit über soziale Strukturen und Erwartungen an Mitglieder der Gruppe
Material	Papier, Stifte
Zeit	45 bis 60 Minuten (pro beschriebener Rolle)
Gruppengröße	beliebig (bei großen Gruppen müssen zum Teil Kleingruppen gebildet werden)
besonders geeignet für …	5.3 Konflikte handhaben (begrenzen, analysieren, ...)

Zur Klärung der unterschiedlichen Verhaltenserwartungen und zur Überbrückung der Interessengegensätze sollen die Rollen einzelner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen geklärt werden. Wir gehen dabei mit folgenden Schritten vor, die jeweils in kurzer Einzelarbeit schriftlich vorbereitet werden (s. nächste Seite):

- Die Zielperson (z.B. Sprecher der Steuerungsgruppe oder in einer Klasse die Klassensprecherin) beschreibt ihre eigene Tätigkeit aus eigener Sicht (ihre Rolle, ihren Platz in der Gruppe, den Grund für die Existenz dieser Rolle, die Bedeutung für die Ziele der Gruppe, ihre besonderen Aufgaben und Verhaltensweisen).
- Dann beschreiben die anderen Gruppenmitglieder der Reihe nach, wie sie die Tätigkeit der Zielperson sehen und welche Aufgaben sie auszuführen hat (in großen Gruppen, z.B. Kolelgium, werden Kleingruppen gebildet, die sich in der „Einzelarbeitsphase“ über ihre Sicht verständigen).
- Danach gibt die Zielperson an, was sie von den anderen Gruppenmitgliedern an Zuarbeit benötigt, um die eigene Arbeit gut leisten zu können.
- Anschließend geben alle Gruppenmitglieder der Reihe nach an, was sie an Zuarbeit von der Zielperson benötigen, um ihre Arbeit gut durchführen zu können.
- Zum Schluss formuliert die Zielperson ihr eigenes **Rollenprofil**:
  - ✓ eine Reihe von Tätigkeiten, die sich aus unverzichtbaren und sonstigen Elementen der Rolle ergeben;
  - ✓ die Verpflichtung der Rolle gegenüber jeder anderer Rolle;
  - ✓ die Erwartungen der anderen an die eigene Rolle.

Meine eigene Rolle in der Gruppe:

Welche Rolle habe ich in der Gruppe?

Wie steht sie im Zusammenhang mit anderen Rollen in der Gruppe?

Wozu gibt es diese Rolle in der Gruppe?

Welche Bedeutung hat sie für die Ziele der Gruppe?

Welche bedeutsamen Aufgaben habe ich?

Was kann ich besonders gut?

Die Sicht meiner Rolle und Aufgaben durch die anderen Teammitglieder:

(die anderen Gruppenmitglieder beschreiben, wie sie meine Tätigkeit sehen und welche Aufgaben ich ihrer Meinung nach auszuführen habe)

Meine Erwartungen an die Zuarbeit, die die anderen Teammitglieder leisten müssen, damit ich meine Arbeit gut leisten kann:

Die Erwartungen der Mitarbeiter in Bezug auf das, was sie an Zuarbeit von meiner Seite benötigen, um ihre Aufgabe gut durchführen zu können:

Mein eigenes Rollenprofil:

- ✓ die Tätigkeiten, die sich aus unverzichtbaren und sonstigen Elementen der Rolle ergeben;
- ✓ die Verpflichtung meiner Rolle gegenüber jeder anderer Rolle;
- ✓ die Erwartungen der anderen an meine Rolle.

Analog ein Arbeitsblatt für die Mitglieder der Gruppe

Rück-Schild (Feedback)

Ziel	individuelles Feedback
Material	pro Teilnehmerin/Teilnehmer ein DIN A 4 oder DIN A 3 großer Bogen festes Papier, Karton, Pappe o.ä.
Zeit	ca. 30 Minuten
Gruppengröße	beliebig
besonders geeignet für …	0.8 Feedback/Rückmeldung geben 6.2 Feedback (auch über die Moderatoren) einholen und geben

Durchführung:

Die Pappen werden an der schmalen Seite in der Mitte gelocht und ein Band durchgezogen, so dass sich jeder Teilnehmer und jede Teilnehmerin ihren Bogen auf den Rücken hängen kann.

Alle, die an der Rück-Meldeaktion teilnehmen wollen, gehen im Raum herum und können jedem anderen Kollegiumsmitglied irgendetwas auf sein „Rück-Schild“ hängen.

Wenn niemand mehr schreiben will, dürfen sich alle ihren eigenen Rückmeldebogen ansehen.

Evtl. kann abschließend eine kurze Auswertungsrunde folgen („Was macht mich am meisten nachdenklich?“ o.ä.)

Satzanfänge (Graffiti)

Ziel	Gesprächsanlässe schaffen; Meinungen zu bestimmten Themen aufdecken; in Eingangs- oder Abschlusssituationen Erwartungen und Befürchtungen bzw. positives und negatives Feedback erfragen
Material	vorbereitete Flip-Chart oder Plakate
Zeit	ca. 20 Minuten
Gruppengröße	beliebig
besonders geeignet für …	1.2 Bedarfserhebung durchführen 2.8 Interessen/Bedürfnisse/Erwartungen klären

Durchführung:

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden gebeten, die visualisierten Satzanfänge zu vervollständigen – entweder direkt als Graffiti auf die Plakatwand oder auf Karten den Satzanfängen zuordnen. (s. auch → Stummes Schreibgespräch)

Beispiele:

Anfangssituationen:

- Bei dieser Fortbildung sollte auf keinen Fall ...
- Hoffentlich wird hier nicht ...
- Die Fortbildung wird erfolgreich, wenn wir ...
- Ich gehe hier nicht weg, ohne ...

Während der Maßnahme:

- Als nächstes sollten wir ...
- Es ist jetzt dringend notwendig, dass ...
- Wir müssen, um weiterzukommen, damit aufhören, ...
- Am meisten blockiert uns ...

Zum Abschluss oder zur Zwischenbilanz:

- Unsere größte Leistung war ...
- Mich hat (heute) gestört, dass ...
- Am besten hat mir gefallen, dass ...
- Am wenigsten sind wir weitergekommen bei ...

Schlüsselrunde

Ziel	Kennenlernen und Vorstellen der Teilnehmer und Teilnehmerinnen über einen ungewöhnlichen Anlass
Material	-
Zeit	pro Tln ca 3-5 Minuten
Gruppengröße	bis 20 Personen
besonders geeignet für …	2.4 Kennenlernen ermöglichen

Durchführung:

Sollte innerhalb einer schulinternen Lehrerfortbildung einmal eine Situation entstehen, wo sich neue Kleingruppen zusammenfinden und auch das gegenseitige Kennenlernen Thema und Ziel wird, ist es nicht angebracht, eine „normale“ Vorstellungsrunde durchzuführen, „da sich ja sowieso schon alle kennen“. Daher bitten die Moderatorinnen und Moderatoren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, jeweils ihren Schlüsselbund zu nehmen und sich selbst anhand ihrer Schlüssel vorzustellen.

An sich ist hier keine Auswertung vorgesehen, es könnte aber darüber gesprochen werden, welche Informationen neu, überraschend, erwartungswidrig usw. waren.

Schneeball-Verfahren

Ziel	Reduktion von vielen Meinungen zu einem Thema Vorbereitung auf Übereinstimmungen
Material	Visualisierungsmittel
Zeit	pro Arbeitsschritt ca. 5-15 Minuten
Gruppengröße	beliebig
besonders geeignet für …	2.5 Gespräche/Austausch anregen 3.6 Austausch fördern 4.5 Kleingruppenarbeit anregen

Durchführung:

In mehreren Arbeitsschritten wird jeweils die Gruppengröße dadurch verdoppelt, dass sich jeweils zwei Gruppen zusammenschließen.

1. Zunächst werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aufgefordert, sich zu einem Thema/Problem ganz individuell Gedanken zu machen („Was ist mir persönlich wichtig?“) und zu notieren.
2. Es werden Paare gebildet, die ihre Überlegungen miteinander vergleichen und beispielsweise den Auftrag haben, drei Ideen, auf die sie sich einigen können, festzuhalten.
3. Aus jeweils zwei Paaren ergeben sich Vierergruppen mit dem gleichen Arbeitsauftrag.

Haben sich mehr als fünf solcher Gruppen gebildet, ist ein weiterer Schritt sinnvoll:

4. Aus jeweils zwei Vierergruppen werden Achtergruppen usw.

Die jeweils letzte Gruppengröße erhält vom Moderatorenteam einen Flip-Chart-Bogen, auf dem die Ideen und Vorschläge festgehalten werden. Die Achtergruppen (max. 16er-Gruppen) stellen anschließend ihre Ergebnisse im Plenum vor.

Anmerkung:

Dieses Verfahren eignet sich auch in großen Gruppen (bis 100 Teilnehmerinnen und Teilnehmer) zur Reduktion der Karten bei einer → Kartenabfrage. Hierbei werden alle entstehenden Schneeball-Gruppen aufgefordert, sich jeweils auf 10 Karten zu einigen.

Selbstuntersuchung

Ziel	Handlungspläne zur Bearbeitung von Problemen
Material	Fragebögen (s.u.)
Zeit	ca. 14 Tage Vorlauf; Auswertung bis zu einem halben Tag
Gruppengröße	beliebig
besonders geeignet für …	1.2 Bedarfserhebung durchführen

Durchführung:

Die Selbstuntersuchung ist (vor allem für das Moderatorenteam) eine sehr aufwendige Methode. Sie wird in der Vorlaufphase einer schulinternen Maßnahme durchgeführt, um einen Überblick über die Problemsituation zu schaffen. Hierzu wird ein erster offener Fragebogen vorbereitet, den (möglichst) alle Kolleginnen und Kollegen anonym bearbeiten:

1. In diesem Schritt werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aufgefordert, ihre Probleme in Bezug auf die „Melde-Thematik“ zur schulinternen Fortbildung zu nennen. In großen Kollegien ist es sinnvoll, die Zahl der Nennungen auf maximal drei zu begrenzen.

   (Um nicht von Anfang an nur mit einem „Berg von Problemen“ zu tun zu haben, lassen wir eine zweite Liste mit den positiven Aspekten von Schule erstellen, die im Folgenden analog behandelt wird).

2. Das Moderatorenteam (evtl. ergänzt um Kolleginnen und Kollegen aus der Vorbereitungsgruppe) stellt diese individuellen Problemnennungen zu einer gemeinsamen Liste zusammen und gibt sie an das Kollegium zur individuellen Gewichtung zurück.

3. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wählen individuell und anonym aus der vollständigen Problemliste drei (fünf, sieben) Aspekte aus und bringen sie in eine Rangfolge. Außerdem beschreiben sie für den wichtigsten Aspekt konkreter den IST-Zustand, den SOLL-Zustand und einen möglichen WEG.

4. Auch diese Gewichtungen und Bearbeitungen werden vom Moderatorenteam zusammengetragen und zu einer neuen, gewichteten Problemliste zusammengestellt.

5. Diese gewichtete Problemliste ist Gegenstand einer gemeinsamen Auswertungskonferenz, auf der die Ergebnisse vorgestellt und gemeinsam mit dem Kollegium interpretiert werden.

Beispiele für die Formulierungen:

Zu 1:

Wenn Sie sich an das vergangene halbe Jahr zurückerinnern, welches sind die für Sie zentralen Probleme und Schwierigkeiten gewesen, die Sie in Ihrem Unterricht (mit den Schülerinnen und Schülern, in dieser Schule) hatten und an denen Sie im Rahmen dieser Fortbildung arbeiten möchten. Schreiben Sie bitte alle Probleme auf und kennzeichnen Sie die drei wichtigsten mit einem Kreuz (X).

Ihre Antworten werden von uns (gemeinsam mit der Vorbereitungsgruppe) zu einer Liste zusammengetragen und Ihnen in einer Woche wieder vorgelegt.

Geben Sie Ihre Liste bitte bis zum ... bei ... ab.

Vielen Dank!

Zu 3:

Im Folgenden finden Sie eine Liste mit vielen unterschiedlichen Problemaspekten, die von (28) der (36) Kolleginnen und Kollegen genannt worden sind. Diese Liste liegt Ihnen nun ohne eine bestimmte Gruppierung vor. Sollte sie Ihrer Meinung nach nicht vollständig sein, so können Sie sie noch durch eigene Nennungen ergänzen.

Ihre Aufgabe besteht nun in den folgenden Schritten:

1. *Bezeichnen Sie für sie die drei Aspekte, die Ihnen in der gegenwärtigen Situation besonders am Herzen liegen, weil Sie sie als problematisch empfinden und weil hier etwas zur Verbesserung unternommen werden sollte.*
2. *Reihen Sie die von Ihnen bezeichneten drei Aspekte auf einer Skala nach ihrer subjektiven Wichtigkeit.*
3. *Geben Sie für den wichtigsten (jeden der 3) Aspekt(e) an,*
   - *was Sie an ihm als problematisch sehen (Beispiele, Symptome, vermutete Ursachen),*
   - *was Ihnen selbst als Lösung erscheint (wie soll es sein, warum soll es so sein, in welche Richtung soll es gehen?)*
   - *auf welchem Weg die Lösung verwirklicht werden könnte.*

Ihre Antworten werden von uns (gemeinsam mit der Vorbereitungsgruppe) ausgewertet und Ihnen in einem ausführlichen Bericht vorgelegt. Wir werden in unserer ersten Sitzung ausführlich über die Ergebnisse, ihre Bedeutung für diese Schule und ihre Konsequenzen für die gemeinsame weitere Arbeit sprechen.

Geben Sie bitte Ihre Antworten bis zum ... bei ... ab.

Vielen Dank!

Liste der Problemaspakte

Die folgenden Aspekte wurden von Ihnen und Ihren Kolleginnen und Kollegen als problematisch und veränderungswürdig erlebt. Überprüfen Sie sie bitte und kennzeichnen Sie die drei Aspekte, die für Sie besonders wichtig sind.

1. .....

2. .....

3. .....

4. .....

Antwortbogen 1:

Als besonders problematisch erscheinen mir:

Aspekt Nr. ____ Nr. ____ Nr. ____

Die Reihung dieser Aspekte nach der Wichtigkeit, die sie in meinen Augen haben, ergibt folgende Prioritäten:

unwichtigster Aspekt _____wichtigster Aspekt

Antwortbogen 2:

Nähere Beschreibung zu Aspekt Nr.: ___

(a) Bitte beschreiben Sie prägnant, wie Sie den IST-Zustand sehen (Beispiele, Symptome, vermutliche Ursachen)

(b) Bitte geben Sie an, wie es nach Ihrer Vorstellung sein sollte; SOLL-Zustand

(c) Bitte stellen Sie kurz dar, wie nach Ihrer Meinung die von Ihnen angestrebten Veränderungen durchgeführt werden sollten; WEGE der Erneuerung

Zu 5:

Zufallsgruppen erhalten die Ergebnisse und folgenden Arbeitsauftrag:

„Was bedeutet es für unsere Schule, dass wir als Kollegium diese Gewichtung der Probleme und Schwierigkeiten vorgenommen haben?“

„Auf welches Thema können wir uns in diesem Kreis einigen, was unserer Meinung nach unbedingt im Rahmen der Fortbildung bearbeitet werden sollte.“

Die Methode stammt aus dem „Institutionellen Schulentwicklungs-Programm“ (ISP) von H.-G. Rolff und Per Dalin.

Sherry-Party

Ziel	Auflockerung in der Anfangssituation; Ankommen erleichtern
Material	Getränke (Kaffee, Tee, Mineralwasser, o.ä.), Gebäck, Plätzchen ...
Zeit	15 Minuten
Gruppengröße	beliebig
besonders geeignet für …	2.1 „Ankommen“ der Teilnehmer fördern 2.2 Entspannung/Entkrampfung fördern

Durchführung:

Um die Anfangssituation, das „Ankommen“ der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu erleichtern (vor allem, wenn einen Veranstaltung außerhalb der vertrauten Schulumgebung stattfindet), bereitet das Moderatorenteam, welches schon vor den Teilnehmende an Ort und Stelle ist, dem Kollegium einen Steh-Empfang.

Am besten in einem Raum, der nicht unmittelbar zum Arbeiten benutzt wird, werden auf ein paar Tischen einige Getränke und etwas Gebäck aufgebaut. Stühle dürfen sich nicht im Raum befinden, damit niemand einen festen „Platz“ einnimmt.

Sehr schnell entsteht eine lockere Atmosphäre mit vielen kleinen Gesprächen, in die sich die Moderatorinnen und Moderatoren zwanglos einbeziehen lassen.

Um den Arbeitsbeginn zu erleichtern, hängt in diesem Raum ein vorbereitetes Plakat:

„Arbeitsbeginn um ... Uhr in Raum X!“

Siebener-Übung/Telefonieren

Ziel	Auflockerung, Entspannung
Material	-
Zeit	5 bis 10 Minuten
Gruppengröße	beliebig
besonders geeignet für …	2.2 Entspannung/Entkrampfung fördern

Durchführung:

(a) Siebener-Übung

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sitzen im Kreis (im Quadrat) und es wird reihum gezählt. Jede Zahl, die eine 7 enthält oder durch 7 teilbar ist, wird durch „bum“ ersetzt.

Wenn das Kollegium ohne Schwierigkeiten über 30 kommt, wird zusätzlich die 6 (und ihre Vielfachen) durch „bim“ und ggf. die 8 und Vielfache durch „bam“ ersetzt. Also:

1-2-3-4-5-bim-bum-bam-9-10-11-bim-13-bum-15-bimbam-bum-bimbam-19-20-bum-...

Wird ein Fehler gemacht, beginnt der Kollege oder die Kollegin erneut bei 1 und die Zählrichtung wird gewechselt.

(b) Telefonieren

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sitzen auch hierbei im Kreis, alle bekommen eine Telefon-Nummer (1, 2, 3, ...).

Das „Telefonnetz“ wird aufgebaut: alle schlagen gleichzeitig im Rhythmus zweimal auf die Oberschenkel, klatschen zweimal in die Hände, schnipsen zweimal mit den Fingern. (Oberschenkel-Oberschenkel-Klatschen-Klatschen-Schnipsen-Schnipsen-Oberschenkel-Oberschenkel ...).

Das „Telefonieren“ beginnt: Der Anrufer/die Anruferin nennt beim ersten Schnipsen die eigene Nummer („3“), beim zweiten Schnipsen die des Gesprächsteilnehmers („7“).

Der/die Angerufene ist neuer Anrufer, nennt die eigene Nummer („7“) und einen neuen Teilnehmer/eine neue Teilnehmerin („14“) usw. Das „Telefonnetz“ bleibt die ganze Zeit erhalten: (Oberschenkel-Oberschenkel-Klatschen-Klatschen-eigene Nummer/ Schnipsen-fremde Nummer/Schnipsen-Oberschenkel-Oberschenkel ...).

Bei Fehlern beginnen diejenigen, die den Fehler produziert haben, neu das Netz aufzubauen und rufen erneut an.

Achtung! Beide Spiele können auf Abwehr stoßen, daher dosiert einsetzen. In einer (kurzen!) Auswertung ist es möglich, auf die Ursache für die Fehler, die mit Sicherheit auftreten werden, hinzuweisen: Stress! Hier lassen sich Parallelen zum Unterricht und Bedingungen für eine angenehme Arbeitsatmosphäre aufzeigen.

Signale (Feedback)

Ziel	Persönliche Rückmeldungen, die man mit nach Hause nehmen kann
Material	„Signalbögen“
Zeit	30 bis 60 Minuten, je nach Gruppengröße
Gruppengröße	beliebig
besonders geeignet für …	0.8 Feedback/Rückmeldung geben 6.2 Feedback (auch über die Moderatoren) einholen und geben

Durchführung:

Zum Abschluss einer längeren gemeinsamen Arbeitsphase können die Mitglieder der Arbeitsgruppe sich wechselseitig Rückmeldung geben. Hierzu verteilt das Moderatorenteam die „Signalbögen“ (pro Person z.B. 5) mit der Aufforderung, fünf Personen aus der Gruppe ein „Signal“ zu geben. Nachdem die Signale geschrieben sind, werden sie an die Adressaten verteilt. Wenn das Signal nicht anonym ist, können die Empfänger zur Klärung anschließend Kontakt mit den Sendern aufnehmen.

„SIGNAL“ von ..... an .....

Es wird mir in Zukunft helfen, wenn Du/Sie

häufiger oder immer

.....

.....

.....

seltener oder gar nicht mehr

.....

.....

.....

und außerdem

.....

.....

.....

(zu tun versuchst/versuchen).

Danke!

Info: Sozial reife Gruppe

Diese Übersicht über die Entwicklung einer Gruppe kann helfen, die aktuelle Situation einer Gruppe zu erfassen und zu beschreiben. Dabei ist wichtig, dass unserer Erfahrung nach die Entwicklung auf den drei Dimensionen „Struktur“, „Prozess“ und „Ziele“ nicht immer synchron verläuft.

Gruppenstruktur	Gruppenprozesse	Gruppenziele
Zusammensetzung *Rollenverteilung*	Prozedur *Bewegung oder Stillstand*	Zielsetzung *Persönliche Ziele gegen die der anderen*

AUSGANGS-ZUSTAND	Hierarchie	Machtkampf	Jeder sieht nur sein persönliches Ziel
Die sozial unreife Gruppe ("Ich-Gruppe")	Prestigeprobleme, Statusprobleme (sich selbst einbringen)	Verfahrensfragen, Definitionsprobleme	Jeder versucht, anderen seine Ziele aufzuzwingen
WEG Bereitschaft zu klären ...	wer wir sind; welche Möglichkeiten und Voraussetzungen wir haben.	wie wir Ziele erreichen; welche Mittel und Strategien wir anwenden.	was unser Ziel, unser gemeinsames Interesse ist; in welche Richtung wir gehen.
ZIELZUSTAND	Gleichrangige Positionen	Zusammenarbeit	Gemeinsame Ziele
Die sozial reife Gruppe ("Wir-Gruppe")	Funktionale Struktur (pragmatische Rollenverteilung)	Fähigkeit, zuzuhören u. Beiträge zu leisten. Fähigkeit, etwas zu akzeptieren und aufzugreifen.	Alle versuchen, ein Ziel zu finden, das dem einzelnen und den Gruppenmitgliedern gerecht wird.

Nach: SJØLUND, 1986

SSST (simulated social skill training)

Ziel	Einüben neuer Verhaltensweisen; Verhaltenstraining
Material	-
Zeit	ca. 90 Minuten pro Aufgabe
Gruppengröße	beliebig, Arbeit in Dreiergruppen
besonders geeignet für …	4.6 Arbeits- und Handlungspläne formulieren 6.3 Übergangssituationen formulieren

Durchführung:

Für diese Form des Verhaltenstrainings wird die Gesamtgruppe in Triaden (A, B, C) unterteilt. In der Regel wird das Aufteilungskriterium Sympathie oder Arbeitskontakt sein. Diese Triaden sind relativ frei in der Gestaltung ihrer Trainingszeit, solange sie sich an die für das SSST geltenden Grundregeln halten:

- Es wird immer nur eine Verhaltenssequenz zu einem Zeitpunkt von einer Person (A) trainiert!
- B übernimmt die Rolle des Interaktionspartners/der Interaktionspartnerin und C beobachtet die Sequenz.
- Die Verhaltenssequenz sollte nicht länger als 3 Minuten sein (30 Sekunden sind für ein Training ausreichend!).
- Die Verhaltenssequenz wird solange wiederholt, bis die gesamte Triade mit dem Ergebnis zufrieden ist.
- Jedes Triadenmitglied übernimmt einmal die Rollen A, B und C.

Trainierbare Verhaltensweisen (social skills) sind vielfältig denkbar: Wie sage ich „nein“? – Wie unterbreche ich jemanden, der viel redet? – Wie beginne ich ein schwieriges Gespräch mit ...? – Wie bitte ich einen Raucher, in meiner Gegenwart nicht zu rauchen? – Wie äußere ich Kritik? – Wie entschuldige ich mich für einen Fehler? – ...

Die zu trainierende Verhaltensweise oder -sequenz wird immer von A bestimmt. B und C äußern ihre Eindrücke in Bezug auf die Wirkung, B als Interaktionspartner/-partnerin, C als Beobachterin/Beobachter. Gemeinsam werden Korrekturen überlegt, die A im nächsten Durchgang zu realisieren versucht.

Das SSST bringt oft überraschende Erfolge, vor allem merken die Triaden, wie schwierig es ist, kleine Verhaltenssequenzen zu verändern.

Stummes Schreibgespräch

Ziel	Gesprächsanregungen zu bestimmten Fragen/Aspekten
Material	Tische, Flip-Chart-Bögen, Stifte
Zeit	20 bis 30 Minuten
Gruppengröße	beliebig
besonders geeignet für …	1.2 Bedarfserhebung durchführen 2.8 Interessen/Bedürfnisse/Erwartungen klären

Durchführung:

Große Plakate mit mehreren Fragen/Aspekten (pro Plakat eine Frage) werden auf Tischen so ausgelegt, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer darum herumgehen und schreiben können.

Fragen/Aspekte können sein:

- Die Arbeit in unserer Gruppe ...
- Ich profitiere heute von ...
- Ich hätte heute gerne ...

(Weitere Fragen → Satzanfänge)

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gehen um die Plakate herum und nehmen schriftlich Stellung. Aufgeschriebene Antworten können kommentiert und ergänzt werden. Gespräche sind nicht erlaubt.

Eine Besprechung der Statements kann sich anschließen.

Survey-Feedback

Ziel	Informationen aus dem System sammeln und nutzen
Material	Fragebogen
Zeit	mehrere Wochen
Gruppengröße	beliebig
besonders geeignet für …	1.2 Bedarfserhebung durchführen 3.2 Bedürfnisse „erkunden“

Diese Arbeitsstruktur stammt aus der Organisationsberatung und lässt sich ohne weiteres auf schulinterne Arbeits- und Entwicklungsprozesse übertragen.

Schritt 1:

Mitglieder der Führungsspitze der Organisation nehmen an der Vorplanung teil (Fragebogen mit beispielsweise folgenden Themenbereichen: Organisationsklima, Gehälter und Sozialleistungen, Beziehungen zu anderen Einheiten, Kommunikation, Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, Anleitungen zu besserer Leistung, der eigene Arbeitsplatz, Belastung durch die Arbeit, Management by Objectives, Gelegenheiten zur persönlichen Entfaltung und zu persönlichem Fortschritt und Training).

Schritt 2:

Alle Mitglieder der Organisation werden befragt.

Schritt 3:

Die Daten werden der Topmanagement-Gruppe erklärt und anschließend den Funktionsbereichen der folgenden hierarchischen Stufen (= ineinander übergreifende Folgen von Konferenzen).

Schritt 4:

Jeder Vorgesetzte leitet mit seinen Mitarbeitern eine Besprechung, in der die Daten diskutiert werden und in der erstens die Mitarbeiter gebeten werden, die Daten zu interpretieren, zweitens Pläne für konstruktive Änderungen gemacht werden und drittens die Weitergabe der Daten an die jeweils nächsttieferen Ebenen geplant wird.

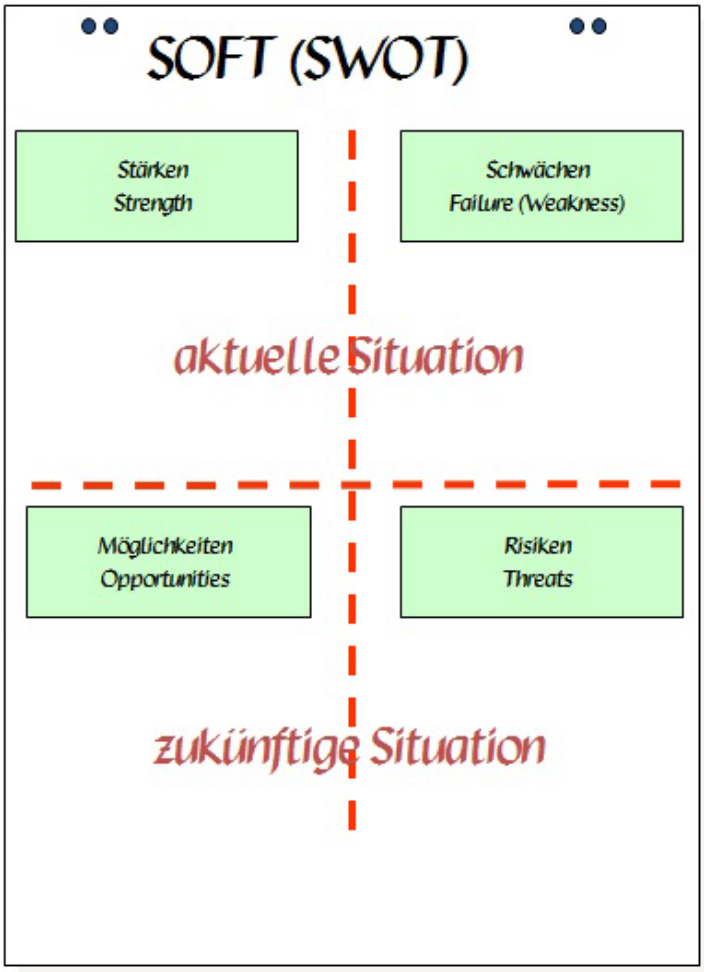
Schritt 5:

Bei den meisten Feedback-Besprechungen ist ein Berater anwesend, mit dessen Hilfe der Vorgesetze auch die Besprechung geplant hat und der als Ressource dient.

SWOT(SOFT)-Analyse

Ziel	Analyse einer komplexen Situation Strategiefindung und -überprüfung Entscheidungen vorbereiten
Material	Flipchart, evtl. Pinnwand
Zeit	2 Stunden bis zu mehreren Tagen
Gruppengröße	Kleingruppe (bis 7) evtl. im Wechsel mit Plenum
besonders geeignet für …	4.7 unterschiedliche Positionen aufzeigen … 4.8 … und Ähnlichkeiten herausarbeiten 4.9 Bewertungen und Entscheidungen vorbereiten

Durchführung:



Bei der SWOT-Analyse handelt es sich um eine typische „Fadenkreuz-Moderation". Mit ihrer Hilfe wird untersucht, wie realistisch und erfolgversprechend eine geplante Veränderung ist. Die vier Felder erfassen

- **S: Strengths** = die Stärken des Systems
  Was läuft gut bei uns? Was können wir gut? Wo liegen unsere Stärken? Was ist unser „Kapital"? …
- **W: Weaknesses**/F: Failures = seine Schwächen
  Was läuft nicht so gut, ist schwierig? Wo behindern wir uns oder werden behindert? Welche Störungen gibt es? Was können wir nicht? …
- **O: Opportunities** = die Chancen, die sich durch die Veränderung bieten
  Was können wir noch erreichen? Welche positiven Effekte ergeben sich durch die Veränderung? Was haben wir noch nicht genutzt? …
- **T: Threats** = die Risiken, die berücksichtigt werden müssen
  Mit welchen Problemen müssen wir rechnen? Was könnte schief gehen? Auf was müssen wir aufpassen? Worin liegen Risiken?

Beispiel: Eine Schule überlegt, die Jahrgänge 1/2 und 3/4 jeweils jahrgangsübergreifend zu unterrichten. Um die Entscheidung vorzubereiten, führt sie eine SWOT-Analyse durch:

Stärken: – gut durchdachtes Konzept – eingespieltes Team – Zustimmung der Eltern – Plan für die Unterrichtsverteilung ist realistisch – …	**Schwächen:** – noch keine differenzierenden Unterrichtsmaterialien für alle Fächer – unklare Aufgabenverteilung in den jahrgangsübergreifenden Klassen – …
Chancen: – besser individuelle Förderung – gute Außenwirkung (Werbung für die Schule) – Schulanfänger haben in der Klasse „erfahrene" Mitschüler – neue Möglichkeiten des Teamteaching – …	**Risiken:** – organisatorische Probleme können beim Übergang von 2 auf 3 auftreten – Lerngruppe wird jedes Jahr zur Hälfte neu gebildet – Schulanfänger müssen sich die Aufmerksamkeit mit den „Zweitklässlern" teilen – …

Arbeitsformen:

Es kann hilfreich sein, die Analyse durch eine Kleingruppe, z.B. die Steuerungsgruppe einer Schule vorzubereiten. Die Gruppe stellt ihre Ergebnisse jeweils im Plenum vor, klärt die einzelnen Bereiche und holt sich Anregungen für Ergänzungen, die sie dann in die SWOT-Analyse einbaut.

Ebenso ist es möglich, den vier Feldern jeweils eine Kleingruppe zuzuordnen, die themenverschieden jeweils „ihr" Feld bearbeiten. Diese Gruppen stellen ihre Ergebnisse im Plenum vor, erläutern und klären sie und ergänzen sie durch Anregungen aus den anderen Gruppen.

Die Stärken-Schwächen-ChancenRisiken-Analyse kann ergänzt werden durch eine **Strategieanalyse**. Hierbei werden die Kombinationen der Felder untersucht:

	Stärken	**Schwächen**
Chancen	**SO: Stärken nutzen → Chancen nutzen** *Wie können wir unsere Stärken einsetzen, um die Chancen zu nutzen?*	**WO: Schwächen abbauen → Chancen nutzen** *Wie können wir an unseren Schwächen arbeiten, um die Chancen zu nutzen?*
Risiken	**ST: Stärken nutzen → Risiken vorbeugen** *Wie können wir unsere Stärken einsetzen, um die Risiken/Gefahren zu bewältigen?*	**WT: Schwächen abbauen → Risiken vorbeugen** *Wie können an unseren Schwächen arbeiten, um die Risiken/Gefahren zu bewältigen?*

Umgekehrte Abstimmung

Ziel	Entscheidungen vorbereiten Motivation zur Durchführung fördern
Material	-
Zeit	5 Minuten
Gruppengröße	beliebig
besonders geeignet für …	4.9 Bewertungen und Entscheidungen vorbereiten

Durchführung:

Es gibt ein paar Grundsätze, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Abstimmungsergebnisse auch nach der Abstimmung in der Praxis realisiert werden:

- Abstimmung sollten eigentlich immer nur durch die Betroffenen durchgeführt werden.
- In zentralen Fragen sollten möglichst Konsensentscheide getroffen werden.
- Abstimmungen sollten nur dann stattfinden, wenn die „Kosten“ bekannt sind.

Oft werden von kleinen Gruppen in einer Schule gute pädagogische Ideen vorgetragen und zu Abstimmung gebracht, bei der sich dann aber viele enthalten oder dagegen stimmen, weil sie die Veränderungen (noch) nicht mittragen wollen. Hier bietet sich eine **umgekehrte Abstimmung** (indirekte Zustimmung) an. Sie verläuft mit folgenden Fragen:

1. *Ist jemand so sehr dagegen, dass er alles tun wird, um das Vorhaben zu verhindern?* (Wenn ja, das Vorhaben aussetzen und die „Gegner“ in die weitere Planung einbeziehen)
2. *Wer ist eigentlich dagegen oder wem ist es egal, toleriert aber das Vorhaben, ohne sich selbst zu engagieren?*
3. *Wer steht dem Vorhaben eher positiv gegenüber, ist aber zurzeit (noch) nicht bereit, sich aktiv zu beteiligen?*
4. *Wer unterstützt das Vorhaben ohne direkte aktive Beteiligung?*
5. *Wer führt das Vorhaben verantwortlich durch?*

Diejenigen, die das Vorhaben einbringen und umsetzen wollen, erleben auf diese Art eine differenzierte Zustimmung und Unterstützung statt Ablehnung.

U-Prozedur

Ziel	Steuerung eines Problembearbeitungsprozesses
Material	Pinnwand
Zeit	ein bis zwei Stunden
Gruppengröße	bis 30
besonders geeignet für …	4.6 Arbeits- und Handlungspläne formulieren

Die angewendete Gesprächsmethode hat, wegen ihrer besonderen Struktur, die Bezeichnung „U-Prozedur“ erhalten. Aufgrund ihrer Bedeutung für die Problembearbeitung soll sie hier in groben Zügen beschrieben werden.

Das Grundanliegen dieser Prozedur ist, die Spannung zwischen historisch gewachsenen und der für die Zukunft wünschbaren Organisation bewusst zumachen. Dabei geht man von ganz konkreten Geschehnissen und Tatbeständen in der Organisation aus und analysiert sie, bis zutage tritt, welches Gedankensystem in der bestehenden Situation (meist implizit, unausgesprochen) als Realität gewirkt hat. Erst wenn das aus der Vergangenheit stammende, implizite Grundsatzsystem sichtbar geworden ist, kann eine grundlegende Veränderung von Strukturen, Rollen, Arbeitsweisen usw. erfolgen, die von neuen Konzeptionen ausgehen wollen.

Wenn z.B. das Beurteilungsverfahren in der Schule analysiert werden soll, kann dies etwa so geschehen:

Im **ersten Schritt** dieser Prozedur beschreibt eine Gruppe gemeinsam, wie bestimmte Abläufe faktisch aussehen,

z.B.: Welche Methoden werden angewendet? Es ist vor allem das bestehende Ziffernsystem, das registriert, über welche reproduzierbaren Kenntnisse man verfügt; solche Noten werden für spezielle Arbeiten gegeben, die den Schülern zu bestimmten Zeiten aufgetragen werden. Im Übrigen werden sporadisch noch für stichprobenartig durchgeführte Tests Noten gegeben usw.

Der **zweite Schritt** der Prozedur setzt sich nun mit den Rollen der bei diesem Geschehen betroffenen Personen auseinander.

Im Falle unseres Beispiels: Was haben die einzelnen Lehrer zur Gesamtnote eines Schülers beizutragen? Wie verständigen sie sich über die Leistungen des Schülers? Ist die Objektivität der Notengebung gewährleistet? Welches ist die Rolle des Schülers selbst? Ist er rein passiv beteiligt? Wie wirken die Eltern bei der ganzen Sache mit? Welcher Einfluss kommt den verschiedenen Gruppen eigentlich zu?

Im **dritten Schritt** versucht man herauszufinden, welche unausgesprochenen Grundsätze das Verfahren einerseits und die Rollen- und Verantwortungsteilung andererseits bestimmen.

Diese Grundsätze werden etwa so formuliert: „Das Notensystem ist in erster Linie ein Selektionsinstrument, nicht ein Diagnosemittel, um dem Schüler im Lernprozess helfen zu können. Das System ist hauptsächlich auf rein reproduzierbares Wissen ausgerichtet und erfasst nicht Einsicht, Selbständigkeit und andere Bildungsziele. Der Schüler muss die Beurteilung einfach über sich ergehen lassen; er kann nur akzeptieren oder aber die Schule verlassen usw.“

Im **vierten Schritt** wird die Frage gestellt, inwiefern dies alles entweder zur Zufriedenheit verläuft oder aber veränderungsbedürftig ist.

Schritt 5: Von welchen Grundregeln, Prinzipien oder Werten wollen wir bei der Gestaltung des Beurteilungssystems in Zukunft ausgehen? Dies ist das Gegenstück zum dritten Schritt, jedoch nun im Ausblick auf die Zukunft.

Schritt 6: Wie sollten gemäß unseren neuen Grundauffassungen die Beziehungen, Rollen und Verantwortlichkeiten unter den Betroffenen aussehen? Wie sollten die Betroffenen miteinander umgehen?

Im **siebten Schritt** versucht man sich ein Bild zu machen, wie auf dieser Basis der konkrete Ablauf gestaltet werden könnte. Dabei werden verschiedene Alternativen besprochen, um Ansätze für eine Konkretisierung zu finden. Hiermit sollte das unter Schritt 5 und 6 Gesagte ein wenig getestet werden.

Verhalten in Arbeitsgruppen

Es gibt drei typische Verhaltensweisen, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Arbeitsgruppen zeigen. Diese Verhaltensweisen treten in der Regel nicht in „reiner“ Form auf, sondern in unterschiedlichen „Mischungsverhältnissen“. Jede dieser drei Verhaltensweisen ist funktional, d.h. hat für bestimmte Prozesse und Phasen eine besondere Bedeutung, so dass man nicht einfach davon sprechen kann, dass ein Verhaltensmuster besser ist als ein anderes.

Selbstbezogenes Verhalten

Dieses Verhalten scheint mehr auf die Zufriedenstellung der Bedürfnisse der einzelnen Mitglieder abgestellt zu sein als der Gruppe zu helfen, ihr Ziel zu erreichen. Beispiele: Ein oder mehrere Mitglieder dominieren die Diskussion, unterbrechen andere, bewegen sich im Kreis, hören nicht zu, sind sehr aggressiv, klammern sich an Einzelheiten fest, überhören die Ansichten anderer, scheuen sich, Verantwortung mitzutragen, usw.

Gruppenbezogenes Verhalten

Dieses Verhalten scheint zu bezwecken, den Gruppenmitgliedern dabei zu helfen, wirkungsvoller zusammen zu funktionieren. Beispiele: Ein oder mehrere Mitglieder halten das Interesse der anderen wach, glätten Meinungsverschiedenheiten aus, unterstützen gute Ideen, lösen gespannte Situationen, fördern die Zusammenarbeit, usw.

Arbeitsbezogenes Verhalten

Dieses Verhalten ist vornehmlich darauf abgestellt, die Arbeit der Gruppe so schnell wie möglich zu vollführen. Beispiele: Ein oder mehrere Mitglieder treiben die Gruppe dazu an, schneller zu arbeiten, stellen sich arbeitsmäßig an die Spitze, überhören Mitgliedern die nicht Schritt halten können, organisieren die Arbeit der Gruppe, fassen zusammen, ziehen Schlussfolgerungen, usw.

Vier Ecken

Ziel	Strukturen sichtbar machen
Material	Pinnwände, DIN A 4 Bögen
Zeit	20 Minuten
Gruppengröße	beliebig
besonders geeignet für …	2.4 Kennenlernen ermöglichen 5.4 Beziehungen aufzeigen

Durchführung:

Wenn es zu Beginn oder im Verlauf der Fortbildungssituationen notwendig wird, Strukturen des Kollegiums, Gruppen und Subgruppen deutlich zu machen, bietet sich diese Methode an. Sie ist ähnlich wie → Abstand nehmen eine Methode, bei der die Teilnehmerinnen und Teilnehmer „Position“ beziehen müssen.

Vorbereitet (oder spontan geschrieben) werden bestimmte „Reizwörter“, die die jeweiligen unterschiedlichen Positionen markieren, z.B.

„Erziehen“ - „Unterrichten“ - „Beraten“ - „Beurteilen“ - „Innovieren“;

„alter Hase“ - „erfahren“ - „nicht mehr neu“ - „wenig erfahren“ - „Greenhorn“;

In jeder Ecke (es müssen nicht immer vier sein) wird die gleiche Anzahl an Reizwörtern platziert, so dass die Zuordnung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer über mehrere Runden erfolgen kann.

Die erste Reizwörter-Struktur wird aufgedeckt und die Begriffe werden laut genannt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ordnen sich den Ecken zu, zu deren Begriff sie die größte Nähe spüren.

Jede Gruppe diskutiert kurz (5 Minuten) die folgenden Fragen:

Wer ist hier? Wer nicht – obwohl ich das erwartet habe?

Sind wir aus gleichen/ähnlichen Gründen hier?

Dann werden die Begriffe der zweiten Struktur aufgedeckt und die Gruppen formieren sich neu.

Es sollten maximal 5 solcher Strukturmerkmale vorgelegt werden, die letzten Gruppen können dabei schon ganz konkrete Arbeitsaufträge in Bezug auf das Thema der Fortbildung erhalten.

Anmerkung:

Zur Aufheiterung können auch Merkmale untergemischt werden, zu denen die Zuordnung ganz offensichtlich nur rein subjektiv möglich ist. Wir nutzen dazu Märchenfiguren: „Rotkäppchen“ – „Rumpelstilzchen“ – „Das tapfere Schneiderlein“ – „Dornröschen“

Visitenkarten

Ziel	Einander etwas näher kennenlernen Gesprächsanlässe finden Selbsterkundung und Selbstdarstellung
Material	pro Tln ein DIN A3- (oder A4) Blatt (Pappe, Pappteller, ...; Stifte)
Zeit	ca. 15 - 20 Minuten
Gruppengröße	Anzahl der Tln beliebig
besonders geeignet für …	2.4 Kennenlernen ermöglichen

Durchführung

(a) Zu den folgenden Fragen (die Fragen sind mögliche Beispiele, sie werden auf die Gruppe abgestimmt!) wird die entsprechende Information aufgeschrieben oder -gemalt:

1. Wie möchte ich angeredet werden? (Name, Titel ...aufschreiben)
2. Was liegt mir mehr: Auge (sehen/beobachten) – Ohr (hören/zuhören) – Mund (sprechen/mitteilen) – Hand (tun/anfassen) [Symbol aufmalen]
3. Womit kann ich mich am ehesten selbst beschreiben: Dreieck – Kreis – Pfeil ? (Symbol) (zu dieser Frage ist auch als interessante Alternative möglich: „Womit kann ich meine Funktion innerhalb dieser Gruppe ...“ oder „Womit kann ich die Funktion unserer Gruppe am ehesten beschreiben?“)
4. Welches Tier passt am ehesten zu meiner Eigenart? (aufschreiben)
5. Was liegt mir mehr: der Einzelne, das Paar/Team, die Gruppe? (Strichmännchen)
6. ... (Fragen nach Bedarf: etwa Beruf als Symbol, erlebte Gruppe als → Metapher: „Diese Gruppe ist wie ...“, ...)

(b) Die Blätter werden aufgehängt oder jeder Tln heftet sich sein Blatt vor die Brust.

Bei kleinen Gruppen (bis 20) ist eine gemeinsame Auswertung im Plenum möglich. Bei größeren Gruppen gehen die Tln mit ihrer „Visitenkarte“ herum, stellen Fragen usw. Anschließend im Plenum nur noch Fragen zur Selbstreflexion.

Auswertung:

Achtung! Bei der Auswertung NICHT INTERPRETIEREN! Die „Interpretationen“ den Tln selbst überlassen, z.B. „Herr Meyer, Sie haben für sich das Dreieck als Symbol gewählt (den Igel als Tier genannt, ...). Ich bin neugierig, was das für Sie bedeutet (Können Sie uns sagen, was Ihnen dabei eingefallen ist/ ... welche Bedeutung das für Sie hat/ ...?“

Fragen zur Selbstreflexion:

- Habe ich mich ehrlich dargestellt?
- Welche Teilnehmer habe ich besser kennengelernt? Wodurch?
- Bei welchen Teilnehmern haben sich meine Vermutungen oder Voreinschätzungen bestätigt?
- Wie fühle ich mich jetzt den Teilnehmern gegenüber?

Info: Verständlichkeit von Texten

Die folgende Einschätzskala basiert auf den Überlegungen von Friedemann Schulz von Thun, der sich mit der Verständlichkeit von Texten beschäftigt hat. Sie lässt sich sowohl als Checkliste bei der Erstellung von Texten als auch als Einschätzung durch Teilnehmerinnen und Teilnehmern bei der Bearbeitung von Texten oder Rückmeldung zu Impulsreferaten verwenden.

2	1	0	-1	-2
Einfachheit				**Kompliziertheit**
einfache Darstellung				komplizierte Darstellung
kurze, einfache Sätze				lange, verschachtelte Sätze
geläufige Wörter				ungeläufige Wörter
Fachwörter erklärt				Fachwörter nicht erklärt
konkret				abstrakt
anschaulich				unanschaulich
2	**1**	**0**	**-1**	**-2**
Kürze/Prägnanz				**Langatmigkeit/fehlende Präzision**
knappe Darstellung				weitschweifige Darstellung
aufs Wesentliche konzentriert				viel Unwesentliches
zielorientiert				abschweifend
gedrängt: jedes Wort ist notwendig				breit: vieles hätte wegfallen können
2	**1**	**0**	**-1**	**-2**
Ordnung/Gliederung				**Ungegliedertheit/Zusammenhanglosigkeit**
gegliedert				ungegliedert
folgerichtig				zusammenhanglos, wirr
übersichtlich				unübersichtlich
gute Unterscheidung von Wesentlichem und Unwesentlichem				schlechte Unterscheidung von Wesentlichem und Unwesentlichem
der rote Faden bleibt sichtbar				man verliert oft den roten Faden
alles kommt schön der Reihe nach				alles geht durcheinander
2	**1**	**0**	**-1**	**-2**
Anregung/Stimulans				**Neutralität/Keine zusätzliche Stimulans**
Beispiele, Bilder, Vergleiche, geläufige Redewendungen				Nüchterne, trockene, sachliche, definitorische Sprache
interessant abwechslungsreiche Redeweise				farblos neutrale Redeweise
persönliche Beiträge				Unpersönlichkeit

(Quelle: K.W.Döring (1983): Lehren in der Erwachsenenbildung. Beltz. S. 171ff)

Visualisierung

Visualisierung ist die Ergänzung und Erweiterung des gesprochenen Wortes durch optische Zeichen und dient der „optischen“ Entwicklung des Gesprächsverlaufes durch und mit allen Teilnehmern der Arbeitsgruppe.

Warum Visualisierung?

- ✓ Der Kenntnisstand der Gruppenmitglieder wird durch visuelle Techniken allen Teilnehmern „vor Augen“ geführt.
- ✓ Gruppenmeinungen können durch „visuelle Abfragen“ schnell sichtbar werden.
- ✓ Die Visualisierung erlaubt gleichzeitige Gesprächsbeiträge, die vom Moderator geordnet werden. Die Gruppe ist ständig über den Stand der Diskussion informiert.
- ✓ Das „optische Protokoll“ gibt die Möglichkeit, an mehreren Punkten gleichzeitig weiterzudenken und zu arbeiten.
- ✓ Das gleichzeitig Gehörte und Gesehene bleibt besser im Gedächtnis haften.

Visualisierung

- ✓ ermöglicht, dass Informationen, Daten, Gegebenheiten usw.
  - nicht verloren gehen, weil sie festgehalten werden,
  - für alle Teilnehmer sichtbar sind,
  - während der Diskussion/Arbeit ständig zur Verfügung stehen;
- ✓ erleichtert eine gleiche Interpretation bei allen Betrachtern und hilft, Mißverständnisse zu reduzieren;
- ✓ erleichtert die Schaffung eines gemeinsamen Problem- und Zielverständnisses bei den Gruppenmitgliedern;
- ✓ hilft, den Redeaufwand zu verkürzen und Wiederholungen zu vermeiden;
- ✓ hilft, festgehaltene Punkte ihrer Bedeutung und Wichtigkeit entsprechend darzustellen;
- ✓ zwingt zu kurzen, präzisen und prägnanten Aussagen und erleichtert so die Kommunikation;
- ✓ führt zu einer besseren Vergleichbarkeit der Aussagen, Vorschläge usw. und hilft, Zusammenhänge zu verdeutlichen;
- ✓ hält das gesamte „Ideen- und Vorschlagsmaterial“ für die Bewertungs- und Entscheidungsphase fest;
- ✓ zentriert die Aufmerksamkeit der Gruppenmitglieder;
- ✓ erleichtert die Reproduzierbarkeit z.B. für Dokumentation, Berichterstattung, Präsentation, Information von Außenstehenden/ neuen Gruppenmitgliedern usw.

Visualisierung ja, aber wie?

Schrift

- ✓ Druckschrift benutzen
- ✓ Groß- und Kleinschreibung verwenden
- ✓ zwei Schriftgrößen verwenden
- ✓ eng schreiben
- ✓ Schriftgröße muss dem Abstand der Teilnehmern zur Darstellung angepaßt sein

Form / Farbe

- ✓ Blöcke bilden
- ✓ Farben (mit Bedeutung) verwenden - aber sparsam!
- ✓ freie Stellen lassen für Fragen, Ergänzungen ...
- ✓ optisch weder „flüstern“ noch „brüllen“
- ✓ Moderationskarten höchstens dreizeilig beschriften

Inhalt

- ✓ nur allgemein bekannte Abkürzungen, Fachausdrücke usw. verwenden
- ✓ nur ein Thema pro Plakat bearbeiten
- ✓ nicht zu viele Informationen hineinpressen
- ✓ einfache, klare, präzise Aussagen formulieren (Klarheit vor Vollständigkeit!)

Elemente

- ✓ Skalen (um die Einschätzungen sichtbar zu machen)
- ✓ Koordinaten (2 Einschätzungen durch einen Punkt im Feld/ Meinung als Punktewolke)
- ✓ Listen (Ideen- und Problemsammlung gewichten)
- ✓ Tabellen (Beziehungen und Verknüpfungen herstellen)
- ✓ Bäume Über- und Unterordnung)
- ✓ Netze (komplexe Zusammenhänge überschaubar machen)

Wetterbericht

Ziel	Rückmeldung über Arbeitsprozess
Material	- , evtl. Arbeitsbogen (s. Variante)
Zeit	5 bis 10 Minuten
Gruppengröße	beliebig
besonders geeignet für …	6.1 Bewertung des Arbeitsprozesses fördern 6.2 Feedback (auch über die Moderatoren) einholen und geben

Durchführung:

Der „Wetterbericht“ ist eine Rückmeldemethode, der die → Metapher nutzt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer geben ihre Rückmeldung in Form eines solchen Wetterberichtes. Es kann hilfreich sein, als Moderatorin/Moderator einen ersten Wetterbericht abzugeben, damit die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sich an der Form orientieren können. Beispiel: „Nach anfänglichem Nebel schnelles Aufklaren, um die Mittagszeit leichte Gewitterstimmung, jetzt sommerlich mild.“

Eine andere Metapher:

- *Ich bin gut gesättigt. Am besten hat mir geschmeckt:*
- *Ich bin schon beim Verdauen von:*
- *Ich muss mir an irgendetwas den Magen verdorben haben. Vermutlich war es:*
- *Eigentlich bin ich satt, aber ich könnte noch einen kleinen Nachschlag vertragen von:*

(aus Ulrich Baer: Gruppe und Spiel. Zeitschrift für kreative Gruppenarbeit, Heft 3/1991)

Variante

Alle Gruppenmitglieder erhalten zum Abschluss der Gruppenarbeit einen Bogen, mit den „Wetterdaten“ [Wo scheint im Augenblick die Sonne? – Welche Wolke verdunkelt / vernebelt Ihre Arbeit? – Was stört Ihre Arbeit / funkt dazwischen? – Was frischt Ihre Arbeit auf?], füllen ihn aus und hängen ihn dann für alle sichtbar an die Wand. Evtl. schließt sich noch ein Abschlussgespräch an.

Workshop

Unter einem Workshop versteht man einen systeminternen Arbeitskreis, der sich zur Lösung von Problemen zusammenfindet. Der Leiter/die Leiterin des Workshop hat in der Regel eine umfassende Ausbildung in Problemlöse-, Moderations- und Kreativitätstechniken. Ausgangspunkt sind in der Regel zwei Fragenkomplexe:

- *Was läuft bei uns nicht richtig? Was stört oder ärgert Sie bei der Arbeit?*
- *Was läuft bei uns gut? Was macht Spaß, freut Sie bei der Arbeit?*

Zu **Beginn des Workshops** werden folgende Kernfragen gestellt:

(1) **Was - genau - ist das Problem?**

Diese Frage ist nach zwei Richtungen wichtig:

(a) Was stört? Wo liegen die Schwierigkeiten?

(b) Was ist das Ziel? Was will ich erreichen?

(2) **Wer ist von dem Problem betroffen?**

Diese Frage ist nach drei Richtungen hin wichtig:

(a) Wer ist vom Problem direkt betroffen?

(b) Wer ist an den möglichen Ursachen für das Problem beteiligt?

(c) Wer ist von den Auswirkungen des Problems betroffen?

Von den Antworten auf Frage 1 und 2 hängt die dritte Frage ab, die möglichst schon zu Anfang bedacht werden sollte:

(3) **Wen braucht man zur Lösung des Problems?**

(a) um eine brauchbare Lösung zu erarbeiten;

(b) um die erarbeitete Lösung in der Praxis durchzusetzen;

(c) um die realisierte Lösung nachträglich überprüfen zu können.

Die **Problembearbeitung** folgt folgenden Schritten:

1. Problembestandsaufnahme

   Situationsbeschreibung („Symptome“)

   Frage: *Wie ist es?*

   Beobachtungen; Erfahrungen, Gefühle bezüglich: Schwachstellen, Konfliktherde (konkrete Feststellungen, praktische Beispiele)

2. Problemanalyse und Zielklärung

   Situationsanalyse („Diagnose“)

   Frage: *Warum ist es so?* und *Wie soll es sein?*

Untersuchung der Ursachen, Zusammenhänge, Wechselwirkungen, Ziele

Kräftefeld der Einflussbedingungen

3. Problemlösungsansätze

   Handlungsstrategien („Therapie“)

   Frage: *Was können wir tun?*

   Erörterung von Lösungsmöglichkeiten, Alternativen, Beurteilung, Entscheidung

4. Maßnahmenplanung

   Aktionsplan („Aktion“)

   Frage: *Was tun wir wirklich?*

   Konkrete Durchführungsbeschlüsse

   Absicherung der geplanten Maßnahmen

(Becker & Langosch, S. 158ff)

Zielscheibe

Ziel	Rückmeldung über einen Arbeitsprozess
Material	großer Papierbogen (mindestens DIN A3, besser Flipchart) Klebepunkte
Zeit	5 Minuten
Gruppengröße	beliebig
besonders geeignet für …	6.1 Bewertung des Arbeitsprozesses fördern 6.2 Feedback (auch über die Moderatoren) einholen und geben

Durchführung:

Die Zielscheibe ist ein sehr schnell durchzuführendes Feedback-Instrument.

Am Ende einer Arbeitsphase oder Moderation befestigt die Moderatorin/der Moderator eine Zielscheibe (als DIN A 3-Bogen) an die Tür des Gruppenraumes (Außenseite) und bittet die TN, mit einem Klebepunkt die subjektiv erlebte Zielerreichung auszudrücken (je näher am Zentrum desto besser wurde das Ziel getroffen). Dabei gibt es verschiede

Varianten

- Die TN erhalten jeweils einen blauen und roten Klebepunkt. Je näher der Punkt zur Mitte angebracht ist, desto zufriedener ist der/die TN mit der inhaltlichen Vermittlung (blauer Klebepunkt) sowie mit dem Kursklima (roter Klebepunkt). Die Zielscheibe selbst erhält keine zusätzliche Beschriftung.
- Die Zielscheibe wird in mehrere Sektoren unterteilt, die mit einem Begriff beschriftet werden. Als brauchbar haben sich dabei erwiesen: „Klima/Arbeitsatmosphäre“ – „Inhalt“ – „Moderation“ – „Material“ – „Ergebnis“. Die TN erhalten so viele Klebepunkte, wie Sektoren vorhanden sind.

Auswertung

Die Zielscheibe kann als Abschluss unkommentiert bleiben. Sie kann auch kurz vor einer Abschlussrunde durchgeführt werden und zum Thema dieser Runde werden. Zielfragen: „Was fällt mir auf?“ – „Welche Ereignisse können dazu geführt haben, dass diese drei Klebepunkte so weit am Rand sind?“ (**Achtung!** Hierbei geht es nicht darum herauszufinden, wer so geurteilt hat!)

Literatur

Andersen, F. & Sörensen, H.K. (1976). Medien im Unterricht. Stuttgart: Klett.

Antons, K. (1992). Praxis der Gruppendynamik. Göttingen: Hogrefe.

Bachmaier, S., Faber, J., Henning, C., Kolb, R. & Willig, W. (1983). Beraten will gelernt sein. München: Psychologische Verlags Union.

Brikenbihl, V. (1985). Signale des Körpers. Landsberg am Lech: mvg Verlag.

Becker, H. & Langosch, I. (1984). Produktivität und Menschlichkeit. OE und ihre Anwendung in der Praxis. Stuttgart: Enke.

Breloer, G., Dauber, H. & Tietgens, H. (1980). Teilnehmerorientierung und Selbststeuerung in der Erwachsenenbildung. Braunschweig: Westermann.

Brocher, T. (1980). Gruppendynamik und Erwachsenenbildung. Braunschweig: Westermann.

Bronner, R. & Schröder, W. (1983). Weiterbildungserfolg. München: Carl Hanser Verlag. (Handbuch der Weiterbildung für die Praxis in Wirtschaft und Verwaltung, Band 6).

Brühwiler, H. (1989). Methoden der Erwachsenenbildung. Thalwil/Zürich: edition paeda media.

Conrad, G. & Pühl, H. (1985). Team-Supervision. Gruppenkonflikte erkennen und lösen. Berlin: Ed. Marhold.

Döring, K. W. (1983). Lehren in der Erwachsenenbildung. Weinheim: Beltz.

Döring, K. W. (1991). Praxis der Weiterbildung. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.

Fatzer, G. (Hg.) (1993[4]). Supervision und Beratung. Ein Handbuch. Köln: Edition Humanistische Psychologie.

French, W. L. & Bell, C. H., Jr. (1982). Organisationsentwicklung (2. Auflage). Bern: Haupt. (UTB 486)

Frey, K. (1982). Die Projektmethode. Weinheim.

Geißler, K. (1989). Anfangssituationen. Weinheim: Beltz.

Gerl, H. (1985). Methoden der Erwachsenenbildung. In H.D. Raapke & W. Schulenberg (Hg.), Handbuch der Erwachsenenbildung (Band 7). S. 43-53. Stuttgart: Kohlhammer.

Gerl, H. & Pehl, K. (1983). Evaluation in der Erwachsenenbildung. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.

Hofstätter, P.R. (1986). Gruppendynamik. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt

Kirsten, R. E. & Müller-Schwarz, J. (1976). Gruppen Training. Ein Übungsbuch mit 59 Psycho-Spielen. Reinbek: Rowohlt. (rororo 6943)

Klebert, K. & Schrader, E. (1987). Kurzmoderation. Hamburg: Windmühle Verlag.

Knoll, J. (1993). Kurs- und Seminarmethoden. Weinheim: Beltz.

Langemaack, B. (1989). Wie die Gruppe laufen lernt. München: Psychologie Verlags Union.

Müller, K.R. (1986). Kurs- und Seminargestaltung. München: Max Huber.

Mutzeck, W. (1991). Transferorientierte Evaluation. In U. Greber, J. Maybaum, B. Priebe, & H. Wenzel (Hrsg.), Auf dem Weg zur "Guten Schule": Schulinterne Lehrerfortbildung (S. 481-513). Weinheim: Beltz.

Pallasch, W., Mutzeck, W. & Reimers, H. (Hg.) (1992). Beratung – Training – Supervision. Eine Bestandsaufnahme über Konzepte zum Erwerb von Handlungskompetenz in pädagogischen Arbeitsfeldern. Weinheim & München: Juventa.

Phillip, E.

Pieper, A. (1986). Verbesserung der Zusammenarbeit im Lehrerkollegium ala Aufgabe einer systembezogenen schulpsychologischen Beratung. Entwicklung und Erprobung praktischer Formen von Erganisationsentwicklung in der Schule. (Europäische Hochschulschriften. Reihe VI, Psychologie. Vol 173). Frankfurt: Peter Lang.

Pieper, A. & Schley, W. (1983). Systembezogene Beratung in der Schule. Hamburg.

Posse, N. (1991). Formative Evaluation. In U. Greber, J. Maynaum, B. Priebe, & H. Wenzel (Hrsg.), Auf dem Weg zur "Guten Schule": Schulinterne Lehrerfortbildung (S. 457-480). Weinheim: Beltz.

Pühl, H. (Hg.) (1990). Handbuch der Supervision. Berlin: Ed. Marhold.

Rüttinger & Kruppa (1988). Übungen zur TA. Hamburg: Windmühle

Schrader, E., Gottschall, A. & Runge, T. (1984). Der Trainer in der Erwachsenenbildung. München: Carl Hanser Verlag. (Handbuch der Weiterbildung für die Praxis in Wirtschaft und Verwaltung, Band 5).

Schreyögg, A. (1991). Supervision. Paderborn: Junfermann

Sjolund, A. (1982). Gruppenpsychologische Übungen. Ein Arbeitsbuch mit Begleitmaterial. Weinheim: Beltz.

Delegiertenprinzip

Eine Methode, um mit einer grösseren Gruppe arbeitsteilig einen gemeinsamen Text (z.B. Leitbild) zu erstellen und zu redigieren

Hans Keller

Kontext

Ausgangspunkt

Aus einem kreativen Prozess liegen die Umrisse eines Leitbilds vor. Hier als Beispiel 7 Themen (Stichworte) und zu jedem Thema 1 Leitsatz, der das Ziel beschreibt. Weiter liegen meist auch schon einige, ungeordnete Konkretisierungen (Qualitätsansprüche, Indikatoren) vor, die nun von der ganzen Gruppe ergänzt und systematisiert werden sollen.

Ziel

Zu jedem Thema wird der Leitsatz ausformuliert. Er werden dazu 4-6 Konkretisierungen, das heisst Handlungen und Produkte, an denen man erkennt, wie dem Leitsatz nachgelebt wird, erstellt.

Ablauf

1. **Aufteilung in 7 Gruppen**

   Es hängen Plakate mit je einem Leitsatz im Raum, jede Person steht dorthin, wo sie interessiert ist. Bei jedem Plakat sollten etwa gleich viele Personen stehen (maximal ein Dutzend). Diese Gruppen sind stabil in der folgenden Arbeit. Jede Gruppe hütet also einen der Leitsätze.

   Die Gruppe organisiert sich selbst (Gesprächsleitung, Protokoll).

2. **Formulierung von Konkretisierungen zum Leitsatz (ca. 60 Min)**

   In einer ersten Diskussion wird der Leitsatz bereinigt. Die Gruppe einigt sich auf eine Formulierung, die das Ziel möglichst klar und doch nicht zu weitschweifig ausdrückt. (10 Min)

   Anschliessend notiert jede Person für sich 1-3 Ideen für Konkretisierungen zu diesem Leitsatz (5 Min).

   Die Gesprächsleitung sammelt und notiert diese Ideen auf Wandtafel oder Flip. (5 Min)

   Die Gruppe einigt sich (via Abstimmung oder via Punkte: jeder Person 3 Punkte, auch kumulativ) auf 4-6 Konkretisierungen. (10 Min)

   Diese Konkretisierungen werden ausformuliert und auf A4 kopierfähig festgehalten, mit dem Leitsatz als Titel. (30 Min).

3. Pause, Kopieraktion (20-30 Min)

In der Pause werden die 7 Kopiervorlagen gesammelt und pro Gruppe werden etwa fünf vollständige Stapel kopiert (pro 2-3 Gruppenmitglieder ein Stapel).

Für die folgende Arbeit lohnt sich eine gemeinsame Instruktion im Plenum. Da können auch die Kopien mitgegeben werden.

4. Bestimmung der gruppeninternen Delegierten und Diskussion der andern Gruppenergebnisse (ca. 60 Min)

Jede Gruppe bestimmt drei Delegierte, welche je zwei der andern Leitsätze betreuen. Jede delegierte Person ist für zwei Leitsätze der andern Gruppen zuständig. Sie führt die Diskussion zu diesen zwei Leitsätzen und deren Konkretisierungen und notiert sich die Änderungsvorschläge und Ergänzungen dazu. Nach der Diskussion „ihrer" zwei Leitsätze übergibt sie der nächsten Delegierten für die Diskussion der nächsten zwei Leitsätze.

So diskutiert die Gruppe alle sechs Leitsätze und Konkretisierungen der andern Gruppen (pro Leitsatz ca 10 Min).

5. Austausch durch die Delegierten (ca 30 Min)

Jede Delegierte besucht nacheinander „ihre" zwei Gruppen und bringt die Änderungsvorschläge mit den notwendigen Erläuterungen.

Es gehen also drei Delegierte weg. Die verbleibenden Gruppenmitglieder empfangen die Delegierten der andern sechs Gruppen und nehmen die Änderungsvorschläge entgegen. Dabei soll nicht diskutiert werden, sondern die Gruppe soll verstehen und allenfalls nachfragen, was die andern Gruppen zu ihrem Vorschlag zu sagen haben.

Wenn mehrere Delegierte ankommen, können auch zwei parallel angehört werden. Je die Hälfte der verbleibenden Gruppenmitglieder hört sich eine Delegierte an und nimmt die Anregungen auf.

Wenn die Delegierten ihre zwei Gruppen besucht haben, kehren sie zu ihrer Ursprungsgruppe zurück.

6. Bereinigung und Redaktion der eigenen Konkretisierungen (30-60 Min)

Auf Grund der Rückmeldungen erstellen die Gruppen eine bereinigte Version des Leitsatzes und der Konkretisierungen (am besten gleich elektronisch). Diese geben sie, der Steuergruppe zur Zusammenfassung und Angleichung. Für Rücksprachen sind Ansprechpersonen der Gruppen zu bezeichnen.

Erfahrungen

Diese Methode hat sich bei Gruppengrössen von 50 bis 140 Personen bewährt, wobei glücklicherweise bei 50 Personen nur 5 Leitsätze, bei den 140 Personen dafür 9 Leitsätze konkretisiert werden mussten. Die Methode muss der Gesamtgrösse und der Anzahl Leitsätze angepasst werden. So kann zum Beispiel eine Gruppe auch zwei Leitsätze konkretisieren. Umgekehrt eignet es sich nicht, dass zwei Gruppen dasselbe Thema bearbeiten.

Die Diskussion und der Austausch durch die Delegierten erfolgten erstaunlich rasch. Jede Delegierte identifizierte sich mit ihrer Aufgabe, sie forderte die Diskussion in der eigenen Gruppe ein und sie wollte auch ihre Botschaft zeitgemäss den Adressaten überbringen.

Mehrere spontane Rückmeldungen von Teilnehmenden betonten die Effektivität dieser Methode, bei der sie doch zu allem Stellung nehmen konnten. Einige andere hätten gerne länger und grundsätzlicher diskutiert.

Durch den Austausch mitten in der Textproduktion haben sich die Texte recht gut angeglichen, so dass die Schlussredaktion keine unüberwindlichen Gegensätze zwischen den Texten ausgleichen musste. Natürlich wurde die Schlussfassung zum Beschluss vorgelegt.

Nebst Leitbildern könnte sich diese Methode auch für andere Texte mit verschiedenen Kapiteln eignen wie z.B. Konzepte, Argumentarien, …