

1.2. Ein Programmleitfaden, der noch Spielraum lässt

Moderieren heißt vermitteln, also aus unterschiedlichen Interessen etwas Gemeinsames zu entwickeln. Braucht man dazu überhaupt so etwas wie ein Programm, oder ist das bereits eine zu starke Begrenzung für die Interessen der Teilnehmer/innen?

Wie viel Programm dient der Gruppe? Ein Programm ist nicht an und für sich gut; es ist so gut, wie es die Gruppe (oder den Auftraggeber) unterstützt, ihre Ziele zu erreichen. Die Entscheidung der Moderation, wie eng oder wie offen ihre Vorgaben sind, ist eine wesentliche Planungsentscheidung.

Jede Moderation ist eine mehr oder weniger starke Form der Lenkung, selbst wenn die einziger Moderatorentätigkeit darin besteht, das Rederecht auf erkennbar gerechte Weise zu verwalten. Ja, natürlich kann man ohne vorher festgelegtes Programm arbeiten! Berücksichtigen Sie für Ihre Entscheidung, wie viel Programm Sie vorbereiten (und ankündigen) folgende Erwägungen:

Für wenig vorher festgelegtes Programm spricht:

- Positive Erfahrungen der Gruppe oder des Auftraggebers mit dieser Freiheit
- Eine Gruppe, in der harmonische Kooperation zu erwarten und auch erwünscht ist
- Hohe Zuversicht und Motivation der Teilnehmer/innen, dass man ein lohnendes Ergebnis erarbeiten wird
- Genügend Neugier in der Gruppe, sich auf einen zunächst wenig regulierten Erarbeitungsprozess einzulassen
- Die Bereitschaft sowie die Kompetenz des Moderators und die Akzeptanz des Auftraggebers, sich ggf. auf einen heftigen gruppenspezifischen Prozess mit einigen Überraschungen einzulassen
- Wenn die Veranstaltung mit diesem relativ freien Rahmen als Test für die Selbstorganisationsfähigkeit der Gruppe dienen soll

Prüfen Sie als Moderator/in kritisch für sich selbst, wie sehr Ihre Bereitschaft, ein Programm vorzubereiten oder darauf zu verzichten, mit Ihnen selbst zusammenhängt. Das sollte nicht passieren:

- ☛ Nicht genug Zeit zur Vorbereitung eines Programmleitfadens, zu wenig Informationen über die Teilnehmer/innen, die Ressourcen, etc.
- ☛ Sie vertrauen Ihrem Auftraggeber nicht, dass er Sie das Programm so durchführen lässt, sondern rechnen mit viel Einmischung, also stellen Sie kein Programm auf.
- ☛ Sie lieben es, sich in unbekannte, unregulierte Situationen zu begeben, und brauchen diesen „Kick“ einer Gruppe; wie es den Teilnehmer/innen diesbezüglich geht, ist Ihnen mehr oder weniger egal.
- ☛ Ohne Programm anzukommen ist eine bewusste Autoritätsgeste, weil das die Teilnehmer wahrscheinlich erst einmal verunsichert.

- ☛ Trotz gegenüber dem Auftraggeber oder den Teilnehmer/innen: „Die sollen erst mal zeigen, was sie eigentlich wollen, bevor ich denen ein Programm mache.“

Wenn einer dieser Gründe für Sie in Frage kommt, prüfen Sie genau, warum Sie den Moderationsauftrag eigentlich annehmen. Ebenso sollten Sie sich vor dem Austüteln eines detaillierten Programmleitfadens für Ihre Moderation fragen: Wozu tue ich das?

So wird Ihre Vorbereitung professionell:

- ➔ Auf Ihre Arbeit insgesamt bezogen, ist Ihr Aufwand wirtschaftlich sinnvoll.
- ➔ Die Vorbereitung macht Ihnen Spaß oder ist eine intellektuelle Herausforderung für Sie.
- ➔ Was auch immer Sie vorbereiten – Sie sind bereit, während der Veranstaltung alles loszulassen oder zu ändern, wenn Sie erkennen, dass eine andere Vorgehensweise den Zielen der Gruppe besser dient.
- ➔ Jede Vorbereitung einer Moderation enthält auch einen Fortschritt für Sie – eine Methode, mit der Sie noch nie oder noch nicht oft gearbeitet haben, ungewöhnliche Aktivitäten oder Materialien, oder Sie machen etwas einfach mal anders als sonst.
- ➔ Sie suchen aktiv nach Potenzial für positive Entwicklungen in der Gruppe oder bei einzelnen Personen, die man nicht forcieren, aber unterstützen kann, sobald sich ein Ansatzpunkt zeigt.
- ➔ Sie haben ein gutes Gefühl angesichts Ihres Programms und sind überzeugt, dass Sie auf Ihre Moderation gut genug vorbereitet sind.

So manche gute Moderation wirkt auf Teilnehmer/innen oder Zuschauer/innen, als würde die Moderatorin mühelos den Fluss der Gespräche oder Aktivitäten begleiten, selten begrenzen, gelegentlich lenken. Die Gruppe ist engagiert mit dem Thema befasst, arbeitet konstruktiv zusammen, ringt hier und da um einen Kompromiss und findet schließlich ein Ergebnis, mit dem sich alle oder zumindest fast alle gut identifizieren können. Diese Moderation kann äußerst unspektakulär und geradezu unauffällig wirken. Wenn dies den Zielen der Gruppe dient, sehen Sie einen absoluten Profi am Werk – so arbeiten Moderator/innen, die es nicht nötig haben, ihre eigene Person und ihre eigenen Beiträge in den Vordergrund zu spielen, sondern die alle ihre Aktivitäten darauf ausrichten, ihre Teilnehmer/innen bei der Arbeit zu unterstützen.

Diese Haltung des „Leichtmachens“ finden Sie in der Fachliteratur unter *Facilitator*-Konzept oder *Facilitator*-Ansatz beschrieben. Sein hauptsächliches Kennzeichen ist, dass die Moderation keine inhaltlichen Beiträge liefert, vor allem auch keine Bewertungen, sondern sich vollkommen auf die Prozessverantwortung konzentriert. Hier zeigt sich, warum es so wichtig sein kann, die eigene Vorbereitung loszulassen: Während der Vorbereitung arbeitet man mit Hypothesen und verwendet die Informationen des Auftraggebers aus der Auftragsklärung.

Sobald die Veranstaltung aber läuft, werden sich einige dieser Hypothesen ggf. als unzutreffend erweisen, z. B. wenn Teilnehmer/innen wesentlich weniger oder mehr über ein Thema wissen als angenommen. Dann ist es Aufgabe der Moderation, das vorbereitete Programm entsprechend anzupassen. Liegt jedoch kein Programmleitfaden vor, dann kann es sehr viel schwieriger werden, eine funktionierende Agenda aus dem Ärmel zu schütteln.

Was nach Improvisation aussieht, ist oft das Ergebnis ausführlicher Vorbereitung seitens der Moderator/innen. In der Veranstaltung wird der mitgebrachte Programmleitfaden an die vorgefundenen Gegebenheiten angepasst, ohne dass die Teilnehmer/innen das als „Korrektur“ empfinden.

Für mehr vorher festgelegtes Programm spricht:

- Wenn der Auftraggeber seine Auftragserteilung davon abhängig macht, welches Programm vorgesehen ist
- Negative Erfahrungen der Gruppe oder des Auftraggebers mit dieser Freiheit
- Bessere Möglichkeiten, anhand des mitgebrachten Programmleitfadens eine funktionierende Agenda aufzustellen, als diese komplett zu improvisieren
- Eine harmoniesüchtige Gruppe, die Konflikte lieber nicht benennt, sondern auszusitzen versucht
- Bekannte Probleme und Differenzen unter den Teilnehmer/innen, die sinnlos eskalieren könnten
- Zweifel oder Skepsis der Teilnehmer/innen, dass man ein lohnendes Ergebnis erarbeiten wird
- Angst und Unsicherheit in der Gruppe, sich auf einen zunächst wenig regulierten Erarbeitungsprozess einzulassen
- Scheu oder mangelnde Kompetenz des Moderators, einen heftigen gruppendynamischen Prozess zu riskieren
- Geringes Vertrauen des Auftraggebers in den Moderator
- Alpha-Tiere in der Gruppe, die sich mit dem Moderator anlegen und einen Nebenkriegsschauplatz um seine Kompetenz eröffnen
- Gefahr, dass der Moderator abgesetzt wird, weil die Gruppe oder der Auftraggeber seinen unterstützenden Beitrag nicht erkennen

Ich habe gute Erfahrungen damit gemacht, immer einen Programmleitfaden vorzubereiten und diesen im Laufe der Veranstaltung anzupassen. In der Regel visualisiere ich diesen Programmleitfaden auch, meistens auf Flipchart. In jedem Fall kündige ich an, wann etwa die Pausen geplant sind, und wie lange die Veranstaltung dauert.

Ein wesentliches Gestaltungskriterium für einen Programmleitfaden sind die Aktivitäten der Teilnehmer/innen und die Dynamik der Gruppe:

- Welche Themen sollten in der ganzen Runde bearbeitet werden?
- Wie lange können diese Teilnehmer/innen einer Diskussion in der ganzen Runde folgen, ohne „sich auszuklinken“?
- Wo eignet sich Kleingruppenarbeit?
- Wo brauche ich Kleingruppenarbeit, um so viele Teilnehmer/innen wie möglich aktiv zu beteiligen?
- Soll die Diskussion nach jeder Gruppenpräsentation erfolgen, oder diskutieren wir erst, sobald alle Ergebnisse vorgestellt wurden?

Ein Beispiel: Die folgende Agenda zeigt, dass rein aus Aktivitäten und Medien bereits ein Programmleitfaden erstellt werden kann. Die beiden Inputs können von Gästen, aber auch von Teilnehmer/innen geliefert werden. Spielraum besteht hier sowohl in den Zeiten, weil einige Teile länger oder kürzer sein können, als auch in den Inhalten, da ja vorher nicht zu 100% bekannt sein dürfte, von welchen Erfahrungen die Teilnehmer/innen anfangs berichten, und was ihnen an der heutigen Veranstaltung wichtig ist. Auch die Inputs könnten – wenn die Referent/innen sich entsprechend vorbereitet haben – noch an die Interessen der Teilnehmer/innen angepasst werden.

Beginn	Dauer	Inhalte	Aktivitäten	Medien
	10		Moderator/in begrüßt Mod. stellt Ziel und Programm vor TN hören zu	Flipchart mit Programm
	20-30		TN berichten über ihre Erfahrungen und was am Thema jetzt für sie wichtig ist Mod. notiert Stichworte nur sammeln, nicht diskutieren, ggf. Fragen für spätere Diskussion notieren	Stichworte und Fragen am Flipchart auflisten
	20		Input 1 zum Thema TN hören zu, stellen ggf. Zwischenfragen	Medium wählen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ PC/Beamer ▪ Flipchart ▪ Handout
	10-20		Diskussion und weiterführende Fragen zum Input	
	20		Input 2 zum Thema TN hören zu, stellen ggf. Zwischenfragen	Stichworte aus der Diskussion am Flipchart mitnotieren
	10		Diskussion und weiterführende Fragen zum Input	
	10-20		gemeinsames Fazit, Ergebnis, Beschluss; wer soll jetzt was tun?	am Flipchart oder PC mit Beamer klar ausformulieren
	insges. 120			

Die Herausforderung beim Aufstellen eines solchen Programmleitfadens für die Moderation besteht darin, das Tempo der Gruppe und die Fülle der Inhalte gut abzuschätzen bzw. zu beeinflussen.