

4. Wenn es schnell gehen soll

Moderationsbedarf entsteht oft aus der Situation heraus. Welche Methoden auch ohne oder mit nur wenig Vorbereitung eingesetzt werden können, wird hier vorgestellt.

4.1. Ohne Agenda anfangen

Besprechungen ohne Ziel und ohne Agenda werden oft zu sinnlosen Zeitfressern aus, insbesondere wenn Führungskräfte oder Dauerschwätzer Informationen verbreiten, die man ebenso gut hätte schriftlich weitergeben können. Hat das unter den Beteiligten eine Geschichte, ist das immer so? Profilieren sich Einzelne dadurch, dass sie einer Gruppe diese Art der Zusammenkunft aufzwingen? Überlegen Sie sich gut, ob Sie solche Besprechungen moderieren wollen – schließt Ihr Mandat ausdrücklich ein, die Zeit effizient zu nutzen und eine effektive Zusammenarbeit in der Gruppe zu fördern? Ist eine Veränderung des Gewohnten überhaupt erwünscht?

Dann muss auch gewährleistet sein, dass Sie als Moderator/in langatmige und sichtlich unwillkommene Redebeiträge abkürzen. Wenn Ihnen das zum Wohle der gesamten Gruppe gelingt, wird man Sie gerne wieder als Moderator/in einladen. Berücksichtigen Sie aber auch, welchen Schaden für Ihren Moderatorenruf Sie riskieren, wenn Sie mit einem schwachen Mandat moderieren und die Veranstaltung allseits als zäh und ergebnisarm empfunden wird.

Überprüfen Sie Ihr Moderations-Mandat: Muss es plötzlich schnell gehen, weil hier systematisch geschlampt wurde, oder ist eine unvorhergesehene Krisensituation aufgetreten?

Ohne Agenda anfangen – wie kommt es dazu? Manche Zusammenkünfte werden so zeitnah anberaumt, dass tatsächlich keine Zeit bleibt, um eine Agenda aufzustellen. Auch besondere Voraussetzungen der Zusammenkunft (wie bereits in Abschnitt 1.1. genannt: Was Sie wissen sollten, bevor Sie zusagen) können ein Grund sein, ohne vorbereitete Agenda bzw. ohne Programm die Zusammenarbeit zu beginnen.

Eine Ihrer ersten Entscheidungen als Moderator/in wird sein, zu beobachten: Möchte jemand aus der Gruppe die Zusammenkunft eröffnen, z. B. die Teilnehmer/innen begrüßen, oder haben Sie den Eindruck, dass das von Ihnen erwartet wird, z. B. weil es Teil Ihres Auftrags ist? Erteilt Ihnen jemand ausdrücklich oder nonverbal (z. B. durch einen auffordernden Blick oder eine Handbewegung) den Auftrag, das Wort zu ergreifen?

Wenn es schnell gehen muss, ist eine gute Anmoderation besonders wichtig: Da Auftraggeber/in und Teilnehmer/innen sich nicht vorbereitet haben, besteht zum Beginn der Zusammenkunft ein erhöhter Orientierungs- und Strukturierungsbedarf.

Zu Beginn der Veranstaltung sollte deutlich werden, dass Sie als Moderator/in zur Verfügung stehen; sei es, weil Sie extra deswegen gebeten wurden teilzunehmen, oder auch weil Sie selbst diese Leistung für die Gruppe anbieten möchten. Drücken

Sie sich entsprechend deutlich aus, wenn Sie Ihr Mandat erklären oder es erst in diesem Augenblick einholen, z. B.:

- „Frau... hat mich gebeten, dass ich Sie als Moderator/in für diese Besprechung unterstütze.“
- „Wir haben uns kurzfristig getroffen, um...; ich möchte diese Besprechung gerne moderieren.“
- „Aufgrund der aktuellen Lage in... wollen wir kurzfristige eine Strategie für... erarbeiten. Wenn Sie möchten, kann ich diese Sitzung moderieren.“

Ihre Teilnehmer/innen brauchen über diesen Einstieg hinaus noch ein konkretes „Serviceangebot“, insbesondere wenn die Gruppe Sie noch nicht kennt: Die Teilnehmer/innen sollen wissen, wozu sie ja sagen, wenn sie Ihre Moderationsrolle bestätigen. Schließen Sie unmittelbar an Ihre Einleitung deswegen eine kurze Vorschau an, wie Sie sich Ihre Moderation vorstellen, und fragen Sie ganz direkt, was die Gruppe davon hält:

- „Ich habe mir das so vorgestellt:...“
- „Was halten Sie davon?“
- „Sind Sie damit einverstanden?“
- „Bitte geben Sie mir ein Daumenzeichen, damit ich erkennen kann, was Sie von meinem Vorschlag halten. ‚Daumen hoch‘ heißt, Sie sind einverstanden; ‚Daumen runter‘ heißt, Sie sind nicht einverstanden; ‚Daumen auf verschiedenen Mittelstellungen‘ heißt, Sie sind mehr oder weniger einverstanden.“

Sollte der unwahrscheinliche Fall eintreten, dass Sie sich in Ihren Möglichkeiten völlig überschätzt haben und die Gruppe überwiegend ‚Daumen nach unten‘ zeigt, dann reagieren Sie gelassen mit einem kurzen Satz und warten danach ohne weitere Worte ab, was sich in der Gruppe tut:

- „Ich sehe, Sie haben andere Vorstellungen als ich.“
- „Offenbar möchten Sie jetzt anders vorgehen.“

Halten Sie das Schweigen aus, das jetzt möglicherweise folgt. Machen Sie keine Vorschläge, moderieren Sie nicht, warten Sie einfach ab! Irgend jemand in der Gruppe wird diese Situation (er-)klären oder einen Gegenvorschlag machen.

Möglicherweise hat Ihr Vorschlag ein Detail enthalten, das zu dieser Zurückhaltung geführt hat, Ihnen das Mandat für die Moderation zu erteilen – wenn der Vorschlag ansonsten brauchbar war, werden Sie nun einige Alternativen hören. Gehen wir also davon aus, Sie erhalten ein Mandat zu moderieren. Eine Agenda gibt es immer noch nicht. Sie können das so belassen und denjenigen das Wort erteilen, die signalisieren, dass sie gerne etwas sagen möchten. Sie können auch fragen:

- „Möchte jemand etwas sagen?“

Oder Sie bieten an, eine Agenda aufzustellen. Als Methode eignet sich Brainstorming per Mindmap, sofern Sie geeignete Visualisierungsmittel zur Verfügung haben, z. B. Flipchart, Whiteboard oder Tafel (mehr dazu siehe Abschnitt 4.4.). Anschließend kann aus der „wilden“ Sammlung der Mindmap eine Reihenfolge erarbeitet werden, und so entsteht zu Beginn der Veranstaltung eine Agenda.

Einige Eröffnungs-Schritte im Überblick:

- Beobachten: Wer ergreift zuerst das Wort?
- Wie und wann wird für alle deutlich, dass Sie die Zusammenkunft moderieren möchten, können, sollen?
- Was gibt es zu Ihrem Mandat jetzt noch zu klären?
- Soll es eine Agenda geben oder nicht?
- Info-Runde (s. u.)

4.2. Info-Runde

Wenn Sie zunächst ohne Agenda beginnen und wenn die Teilnehmer/innen noch wenig Aktivitäten zeigen, ist eine hilfreiche Eröffnung in Gruppen bis zu 20 Teilnehmer/innen die so genannte Info-Runde: Sie fordern alle Anwesenden auf, der Reihe nach eine kurze (!) Antwort zu geben auf eine möglichst einfache Frage von Ihnen. Auch zwei Fragen sind möglich, mehr wird zu langatmig. Wenn noch offen ist, mit welchen Aktivitäten man die gemeinsame Zeit verbringt oder wie lange die Zusammenkunft überhaupt dauert, könnten diese Fragen z. B. so lauten:

- ➔ Anmoderation: „Ich bitte Sie, mir zwei Fragen zu beantworten, die ich Ihnen gleich stellen werde. Herr..., vielleicht können wir bei Ihnen beginnen und dann die Reihe durchgehen, wie Sie sitzen. Wenn wir dann von allen eine kurze Antwort gehört haben, können wir auch Fragen oder Kommentare weiter verfolgen, aber zunächst bitte ich Sie, einander einfach nur zuzuhören.“
- ➔ „Meine erste Frage ist: Welche Wünsche haben Sie für unsere heutige Zusammenkunft?“
- ➔ „Meine zweite Frage ist: Bis um wie viel Uhr möchten Sie sich heute mindestens Zeit nehmen für diese Runde?“

Für den angesprochenen Teilnehmer ist es wichtig, schon *vor* Ihren Fragen zu wissen, dass er gleich als Erster antworten soll. Falls Sie sich also entscheiden, jemandem Bestimmtes als erstem das Wort zu erteilen, sprechen Sie immer zuerst die Person an und stellen Sie danach erst die Frage(n).

Wiederholen Sie die Frage(n) oder die Kernworte aus den Fragen gelegentlich, am besten ohne große Variationen. Kommentieren Sie die Antworten nicht; ein freundliches „Danke!“ oder ein Nicken mit authentischem Blickkontakt unterstützt die Verfahrenstreue besser.

Unterbinden Sie Rückfragen und Diskussionsversuche: „Bitte merken Sie sich Ihre Frage oder Ihren Kommentar, ich verspreche Ihnen, dass wir nachher darauf zurück kommen!“ (Das Versprechen sollten Sie natürlich auch halten.) Allenfalls wenn jemand so leise spricht, dass andere den Beitrag kaum hören können, sollten Sie unterstützen. Erwägen Sie in dieser Anfangssituation, den Redebeitrag selbst lauter nachzusprechen, anstatt den Teilnehmer um eine kräftigere Sprechweise zu bitten, wenn Sie den Eindruck haben, der oder die Betreffende ist schüchtern oder es fällt ihm bzw. ihr schwer, das eigene Anliegen vor der Gruppe deutlich zu machen.

„Blitzlicht“ : Unter diesem Namen ist diese Methode schon lange bekannt, vor allem aus der Jugendarbeit und aus Veranstaltungen mit hohem (Selbst-) Reflexionsanteil. Leider hat sie sich, wie viele methodische Moden, mit der Zeit auch abgenutzt, und durch bestimmte Erfahrungen aus ihrer Vergangenheit könnten manche Teilnehmer/innen skeptisch reagieren, wenn Sie als eine der ersten Moderationsaktivitäten ausgerechnet ein „Blitzlicht“ vorschlagen. Der hohe Reflexionsgrad mag nicht allen in der Runde angenehm sein.

Diese Technik und Variationen davon sind auch bekannt unter dem Namen „Blitzlicht“. Ich empfehle Ihnen, das „Blitzlicht“ mit Nennung dieses Namens eher dann einzusetzen, wenn es um Feedback oder um auszusprechende emotionale Befindlichkeiten geht. Nennen Sie diese Technik dagegen „Info-Runde“, wenn Sie sie in einer eher sachorientierten Situation einsetzen oder wenn Gefühle anfangs (noch) eher tabu sind, oder benennen Sie diese Technik einfach gar nicht.

Teilnehmer/innen „schützen“ ? In solchen Eröffnungssituationen (und lange nicht nur dort!) machen sich der Moderationsauftrag und der persönliche Moderationsstil bemerkbar. Ich halte es nicht für allgemein richtig oder gut, mich als Moderatorin schützend vor Teilnehmer/innen zu stellen, z. B. wenn jemand Schüchternes kaum ein Wort herausbringt und sehr leise spricht, oder wenn Einzelne sehr impulsive Kommentare abschießen, nach denen ich derzeit noch nicht gefragt habe. Im Gegenteil: In manchen Situationen gehört es zu meiner Rolle oder zu meinem Auftrag, zu provozieren, Leute herauszufordern, beschwichtigendes Verhalten zu hinterfragen oder auch eine konfliktgeladene Situation weiter laufen zu lassen, um diesen Prozess zu gegebener Zeit mit der Gruppe zu reflektieren.

Wenn ich aber nicht ausdrücklich einen so orientierten, eher gruppendynamischen Moderationsauftrag habe, und da ich es (hoffentlich) nicht für mein Ego brauche, meine Autorität gegenüber renitent wirkenden Gruppenmitgliedern auszuspielen oder Einzelne „ins Messer laufen zu lassen“, dann bin ich in hohem Maße bereit, durch bestimmte Interventionen in meiner Moderation Teilnehmer/innen vor potenziell verletzenden Beiträgen anderer Teilnehmer/innen zu schützen, z. B. vor aggressiver Kritik („immer redest du so leise!“) oder vor Geringschätzung („das können Sie so nicht sagen!“, „da solltest gerade du lieber den Mund halten!“).

Ich biete mein Verhalten als Moderator/in als Vorbild für wertschätzenden Umgang miteinander an. Der Schutz derjenigen, die gerade von meiner Intervention profitieren, soll sich jedoch nur auf die gegebene Situation beziehen; er darf die Person nicht grundsätzlich entmachten oder durch die wahrnehmbare Unterstützung noch weiter ihrer autonomen Handlungsmöglichkeiten berauben, soll die Teilnehmer/innen also nicht bevormunden. Ich finde diese Balance manchmal schwierig, aber es erscheint mir sehr lohnenswert, darüber nachzudenken.

Die entscheidende Frage ist für mich daher in solchen Situationen: Mit welcher Intervention diene ich der Gruppe insgesamt am meisten, z. B. indem ich sicher stelle, dass alle Beiträge an der am besten geeigneten Stelle und mit größtmöglicher Wertschätzung aufgenommen werden?

4.3. Minimal-Moderation mit Körpersprache

Körpersprache eignet sich hervorragend zum Moderieren. Minimal-Moderation ohne Worte oder mit wenig gesprochenen Interventionen passt zu Gruppen, die einander gut zuhören und Teilnehmer/innen ausreden lassen, in leisen Situationen, aber auch in hitzigen Situationen, wo verbale Beiträge des Moderators die Teilnehmer eher stören würden. Nonverbale Moderation eignet sich auch für die Gestaltung der Moderatorenrolle selbst – minimale Moderation ist ein strukturierender (und damit potenziell unterstützender) Service für die Gruppe, lässt den bzw. die Moderator/in aber gegenüber den Aktivitäten aus der Gruppe zurücktreten.

Minimalismus als Kunst: Mir macht diese Art der Moderation großen Spaß, wenn ich miterleben darf, wie sich die Gruppe aufmerksam der Diskussion zuwendet und wie sich die Teilnehmer/innen voll dem Thema widmen können, weil sie nicht ums Rederecht kämpfen müssen, sondern sich auf meinen „Strukturierungsservice“ bei der Rederechtsverteilung verlassen. Dabei finde ich es durchaus manchmal anstrengend, meine eigenen Äußerungen zurückzuhalten (auch in nonverbalen Kommentaren), damit sich die Gruppe selbst durch das eine oder andere Thema wühlen kann. Aber ich kann mich ja immer noch gegen Ende der Diskussion selbst auf die Redeliste setzen.

Eine Japanischlehrerin hat „Rhetorikkurs“ einmal für mich übersetzt mit „Yuben-jiutsu-shido“, etwa: „Redekunst-Unterricht“. Da wurde mir zum ersten mal deutlich, dass mir dieser künstlerische Aspekt in der Gestaltung eines Ablaufs wichtig ist, nicht nur die Funktion oder die Wirksamkeit an sich – wie in einer ästhetischen, eleganten Kampfsport-Demonstration, z. B. einer Judo-Kata.

Nonverbale Moderation eignet sich zwar auch im Stehen, noch besser aber kommt sie an, wenn auch Sie wie Ihre Teilnehmer/innen sitzen. Der Übergang vom Stehen zum Sitzen und das Aufstehen des Moderators am Ende sind nonverbale Anfangs- und Endmarkierungen dieser Diskussionsform.

Das sollte nicht passieren:

- ☼ Teilnehmer/innen durch Unaufmerksamkeit oder durch Verweigerung von Blickkontakt absichtlich übersehen.
- ☼ Reihenfolge nicht einhalten.
- ☼ Stirn runzeln oder andere „strafende“ Mimik, es sei denn als bewusst eingesetzte Intervention.
- ☼ Ausgeprägte mimische oder gestische Kommentare zu den Inhalten der Redebeiträge, so dass die Gruppe sich zu stark an den Reaktionen der Moderatorin orientiert.
- ☼ Plötzlich aufstehen und die Redeliste unangekündigt schließen.

Ganz ohne Mimik wird Moderation irgendwann nicht mehr authentisch sein, also werden Sie gelegentlich auch einmal die Augen verdrehen oder mitlachen. Ihre Mimik sollte allerdings nicht zu auffällig sein, sondern mit dem Fluss der Gruppe gehen.

In engagierten Diskussionen folgen die Wortmeldungen mitunter recht schnell aufeinander, so dass es schwierig für die Moderation wird, sich die „Schlange“ zu merken, wer als nächstes an der Reihe ist. Hier helfen Notizen mit einer Redeliste.

Wenn auch für die Teilnehmer/innen nicht mehr zu erkennen ist, wie hier gerade das Rederecht vergeben wird, reicht nonverbale Moderation nicht mehr aus. Klären Sie kurz, wen Sie auf der Liste haben, und wann die anderen zu Wort kommen:

- „Als nächste haben sich gemeldet: Anna, Ben, Chris, Dina.“
- „Ich möchte gerne noch Anna, Ben, Chris und Dina hören, die sich schon gemeldet haben; dann würde ich gerne eine kurze Info-Runde einschieben, wo alle kurz etwas zum Thema sagen.“

(Weitere Tipps siehe Abschnitt 2.5., Rederecht verteilen in der Diskussion.)

So setzen Sie Ihre Körpersprache wertschätzend ein:

- Jede Wortmeldung kurz quittieren, z. B. mit einem Nicken, so dass die Teilnehmer/innen wissen, sie werden demnächst zu Wort kommen.
- Abgeschlossene Redebeiträge mit Blickkontakt und einem dankenden Nicken quittieren, bevor Sie der nächsten Person das Wort erteilen.
- Wenn jemand sprechen möchte, der noch nicht dran ist oder der jemanden zu unterbrechen versucht, zeigen Sie mit der ganzen Handfläche ein Stopp-Signal und weisen Sie mit der anderen, offenen Hand auf die Person, die zuerst dran ist bzw. die Sie in Ruhe ausreden lassen möchten. Nötigenfalls sagen Sie noch ruhig „gleich!“ zu dem ungeduldigen Teilnehmer. [Foto folgt]
- Wenn jemand in die Redeliste drängelt, weil er oder sie direkt etwas zum vorhergehenden Redebeitrag sagen möchte, und wenn an der Körpersprache der Gruppe zu erkennen ist, dass dies akzeptiert würde: Machen Sie ein fragendes Gesicht und schauen Sie von der Person, die eigentlich dran wäre, zu der kurzfristig eingesprungenen Teilnehmerin und wieder zurück. Ihre offenen Hände signalisieren, beide könnten dran sein; eine abwägende Geste sagt, „einigt euch!“
- Stehen Sie auf, falls Sie bisher gesessen haben, wenn Sie die Diskussion demnächst beenden wollen oder wenn keine Wortmeldungen mehr vorliegen und Sie einen neuen Abschnitt anmoderieren. Das Aufstehen markiert den Übergang.

Buchtipp:

Senta Trömel-Plötz: Gewalt durch Sprache. – Fischer 1984, dort insbesondere Abschnitt IV (S. 203-288), Frauenstimmen in Radio und Fernsehen: Hier wurden einige Fernsehdiskussionen untersucht und tendenziöses Moderatorenverhalten am Beispiel aufgezeigt.