

WHITEBOOKS



Josef W. Seifert

Moderation & Kommunikation

Gruppendynamik
und Konfliktmanagement
in moderierten Gruppen

GABAL

Josef W. Seifert

Moderation
&
Kommunikation

Josef W. Seifert

Moderation & Kommunikation

9. Auflage

GABAL

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89749-003-1

Titel-Illustration: Peter Kaste, Erlangen

Cover: +malsy, Kommunikation und Gestaltung, Bremen

Illustrationen: Peter Kaste, Erlangen

Satz und Layout: Josef W. Seifert, Pörnbach/Puch

Herstellung: Salzland Druck, Staßfurt

9. Auflage 2014

© 2006 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Abonnieren Sie unseren Newsletter unter:

www.gabal-verlag.de

Inhalt

Zum Buch	7
Kommunikation und Moderation	9
Systemisch Denken	10
Vorbereitung der Moderation	12
Die Sache mit den zwei Ebenen	17
Der Moderator	22
Der inhaltlich beteiligte Moderator	23
Grundsätzlich gilt ...	28
Als Neutraler Inhalte einbringen	29
Der Sachprozeß	32
Die Sachaufgaben des Moderators	33
Die Medien und Hilfsmittel zur Sacharbeit	34
Die Methoden zur Sacharbeit - ein Überblick	38
Der Gruppenprozeß	45
Phase 1: „Orientieren“	47
„Techniken“ zur Gestaltung der Orientierung	49
Regelbildung in der Orientierungsphase	51
Was sind Regeln?	52
Wie entstehen Regeln?	53
Welche Regeln brauche ich?	56

Phase 2: „Arbeiten“	61
Schwierige Situationen meistern - oder: Der Umgang mit Konflikten	63
Konfliktarten	64
Konfliktursachen	65
Anzeichen für einen Konflikt	67
Konfliktbearbeitung - Allgemeines	68
Konfliktbearbeitung - Beispiele	71
Exkurs: Die Sache mit der „Rolle“	77
Strukturen	80
Phase 3: „Abschließen“	82
Interventionstechniken	85
Das Ziel-Review	87
Die Fragetechnik	88
Die Blitzlicht-Technik	101
Die Feedback-Technik	112
Exkurs: Das Pausengespräch	117
Die Technik der visuellen Diskussion	119
Übrigens ...	122
Literatur	123
Verzeichnis der Abbildungen	125
Stichwortverzeichnis	127

Zum Buch

Gruppengespräche bedürfen in aller Regel der Leitung, der Moderation. Der Leiter / Moderator des Gespräches ist dabei Spezialist für Methodik und Prozeßsteuerung. Seine Aufgabe ist es, das Miteinander in der Gruppe zu steuern, das heißt, der Gruppe zu helfen, arbeitsfähig zu werden und zu bleiben. Dies kann er dadurch erreichen, daß er einerseits in der Sache methodisch „sauber“ arbeitet und andererseits den emotionalen Prozeß der Gruppe gekonnt steuert.

Erfolgreich war eine Moderation immer dann, wenn nach der Zusammenkunft alle Beteiligten mit den Ergebnissen „leben können“. Gerade die Steuerung des emotionalen Gruppenprozesses leistet hierzu einen großen Beitrag. Anders ausgedrückt: Eine wenig geschickte Leitung auf der emotionalen Seite des Geschehens kann den von der Sache her durchaus verdienten Erfolg deutlich erschweren, ja sogar unmöglich machen.

In der Aus- und Weiterbildung von Moderatoren wurde ich immer wieder mit dem Wunsch konfrontiert, für diesen „feinstofflichen“ Bereich des Moderierens ebenso „griffige“ Methoden an die Hand zu bekommen, wie sie für die sachliche Arbeit bereits vorliegen.

Mit dem Buch „Moderation & Kommunikation“ komme ich diesem Wunsch nach. Es ist eine Erweiterung der entsprechenden Teile in meinen Büchern „Visualisieren - Präsentieren - Moderieren“ und „Besprechungs-Moderation“. Es enthält Bekanntes und Neues. Es gibt einen kurzen Überblick zur „Technik des Moderierens“ und eine strukturierte Darstellung der wesentlichen Wissensinhalte und Techniken zur Steuerung von Gruppenprozessen auf der emotionalen Ebene.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre und
ebensoviel Erfolg für die Umsetzung der Inhalte in
Ihre persönliche Praxis!

Noch ein Hinweis: In diesem Buch ist vom Moderator,
Teilnehmer, Gruppenmitglied ... die Rede. Ich habe
diese Schreibweise gewählt, weil sie sowohl das
Schreiben als auch das Lesen sehr erleichtert. Ge-
meint ist natürlich jeweils „die Moderatorin / der Mo-
derator“ die „Teilnehmerin / der Teilnehmer“ ...

Puch, im Mai 2003

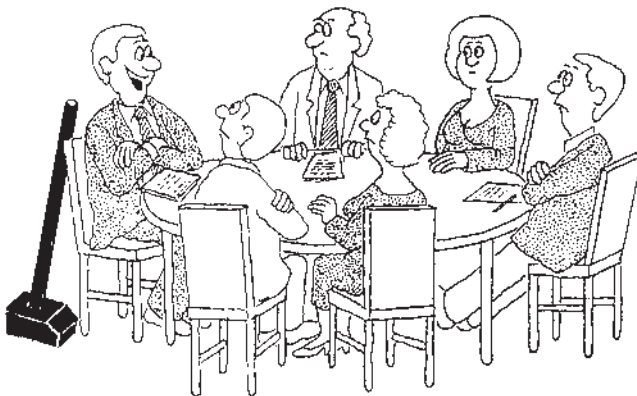
Josef W. Seifert

Kommunikation und Moderation



Zwischenmenschliche Kommunikation gestaltet sich relativ einfach, wenn nur einer „das Sagen“ und die Macht hat, sich durchzusetzen. Wenn es aber darauf ankommt, im Team zu arbeiten, Betroffene zu Beteiligten zu machen, das Know-how von Mitarbeitern zu aktivieren und zu nutzen ..., drohen anstrengende Gruppengespräche, Besprechungen, Sitzungen, Meetings. Anstrengend deshalb, weil es in den Gesprächen darauf ankommt, alle Beteiligten in die Meinungs- und Willensbildung einzubeziehen. Jeder muß sich einbringen können, mit-„streiten“ dürfen und zu Beschlüssen gefragt werden. Und hier sind wir auch schon beim Problem: Je stärker sich der einzelne einbringt, je „hitziger“ die Diskussion wird, desto weniger ist er in der Lage, Interessen abzuwägen, (sich) zu mäßigen, (sich) zu moderieren. Ein Gruppengespräch bedarf deshalb eines Leiters, eines Moderators.

*Ich habe heute eine
starkes Argument dabei*





Der Moderator eines Gruppengesprächs seinerseits muß das „Handwerk“ der Moderation erlernt haben, das heißt, er muß Techniken zum Gestalten des Sachprozesses beherrschen und Techniken zur Gestaltung des emotionalen Gruppenprozesses zur Verfügung haben.

Wichtig ist dabei, daß diese Techniken mit dem Bewußtsein eingesetzt werden, daß eine Gruppe ein soziales System ist und nicht gesteuert werden kann, wie ein technisches System.

Doch was ist ein System und wo liegt der Unterschied zwischen einem technischen und einem sozialen System?

Systemisch Denken

Das technische System

Ein technisches System besteht aus einzelnen Elementen, die zusammenwirken. Durch die Art und Weise des Zusammenwirkens erhält das System eine bestimmte Funktion. Technische Systeme kann man exakt steuern. Der Druck auf's Gaspedal eines Automobils etwa hat zur Folge, daß das Fahrzeug beschleunigt; der Druck auf's Bremspedal führt dazu, daß der Wagen seine Geschwindigkeit verringert. Die Einstellung des „Tempomat“ garantiert die Fahrt mit konstanter Geschwindigkeit. Das System regelt die Geschwindigkeit selbsttätig, gemäß der jeweiligen Vorgabe. Auf den Impuls „X“ folgt (mit Sicherheit) die Reaktion „Y“.

Das soziale System

Auch soziale Systeme bestehen aus einzelnen Elementen, die zusammenwirken.

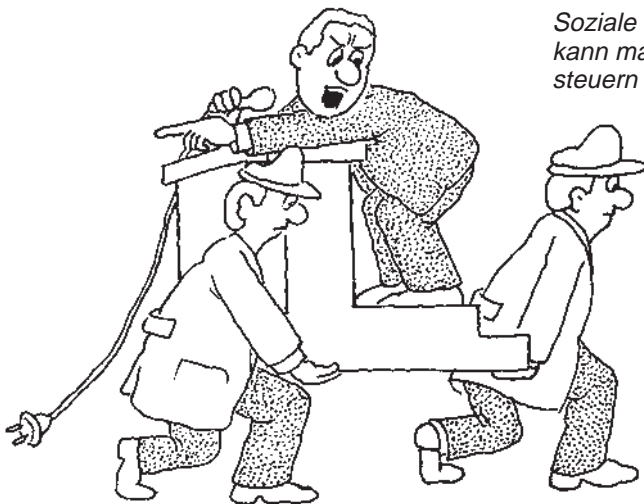
Diese Elemente sind aber Menschen, weshalb soziale Systeme im Gegensatz zu technischen Systemen nicht (exakt) steuerbar sind; sie führen ein Eigenleben. Auf einen Impuls „X“ folgt die Reaktion „Y“ oder die Reaktion „Z“ oder eine andere Reaktion ...



Dies soll aber nun nicht heißen, daß man eine Gruppe nicht steuern kann. Man kann sie steuern, nur eben nicht exakt, und man kann nichts „erzwingen“.

*Auch durch noch so gute Techniken
kann man den Verlauf eines Gruppenprozesses
nicht exakt steuern - aber ohne Techniken
kann man ihn gar nicht steuern!*

Das Steuern eines Gruppenprozesses fällt dabei um so leichter, je besser „die Bühne bereitet“ wurde, oder anders ausgedrückt, je besser die Vorbereitung darauf ist.



*Soziale Systeme
kann man nur bedingt
steuern*



Vorbereitung der Moderation

Da sich soziale Systeme nur bedingt steuern lassen, wird ein vorausschauender Moderator darauf achten, die Situation, in die er sich begibt, vorab(!) so zu gestalten, daß die Rahmenbedingungen den Erfolg seiner Arbeit fördern.

Er sollte dazu unbedingt darauf achten, daß folgende „**Erfolgsvoraussetzungen**“ gegeben sind:

Klarer Auftrag

Vor jeder Moderation sind einige „harte Fragen“ zu klären, um sich nicht wie Don Quijote auf einen Kampf gegen Windmühlenflügel einzulassen. Handelt es sich nicht um eine Routinesitzung (für die Anlaß, Teilnehmer ... klar definiert sind), so ist zu fragen:

- Aus welchem Anlaß soll die geplante Moderation stattfinden?
- Wer will die Moderation und warum?
- Gibt es jemanden, der sie nicht will und ggf. aus welchem Grund?
- Wie lautet das Thema?
- Wurde an diesem Thema / Problem bereits gearbeitet; von wem und mit welchem Ausgang?
- Was ist die Zielsetzung; was konkret soll mit der geplanten Moderation erreicht werden?
- Ist die Zielsetzung realistisch?

Sollte sich im Rahmen der Auftragsklärung herausstellen, daß die Moderation (zu diesem Thema, zu diesem Zeitpunkt, mit dieser Zielsetzung ...) keinen Sinn ergibt, also wenig Aussicht auf eine erfolgreiche Veranstaltung besteht, sollte man von der Moderation Abstand nehmen.

Zur Bearbeitung des Themas ist ja vielleicht ein Training, ein Coaching ... die sinnvollere Vorgehensweise.



□ Die richtigen Teilnehmer

Die Auswahl der Teilnehmer ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für ein Gruppengespräch. Nur wenn „die richtigen Leute“ vollzählig versammelt sind, kann das Gruppengespräch erfolgreich werden. Der Moderator muß deshalb darauf achten, daß folgende Punkte für die Teilnehmerauswahl ausschlaggebend waren:



Die Auswahl der Teilnehmer ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für ein Gruppengespräch