

## 2 Basiswissen für Moderatoren

In diesem Kapitel erhalten Sie Basiswissen zu den Kernaufgaben des Moderators. Vor diesem Hintergrund können Sie die Moderationstools und -techniken, die wir Ihnen im folgenden Kapitel 3 vorstellen, gezielt einsetzen. Darüber hinaus bietet Ihnen das Basiswissen die Möglichkeit, auch mit Ihren Teilnehmern die verschiedenen Aspekte der Zusammenarbeit zu diskutieren. Die Thematisierung der Moderationstätigkeit fördert das Verständnis der Teilnehmer für den gruppendynamischen Prozess sowie die offene Diskussion über den Umgang miteinander.

Für uns gibt es nicht das einzig richtige theoretische Basiswissen, sondern es geht uns um Vielfalt. Wir möchten neue Ansätze kennen lernen, auf die Praxis übertragen und anwenden, wo es uns nützlich erscheint, um die Gruppen in ihrer Arbeit zu unterstützen. In der Zusammenarbeit greifen individuelle, gruppendynamische und systemische Muster ineinander und beeinflussen sich gegenseitig. Die Kenntnis solcher Muster erlaubt es Ihnen als Moderator immer wieder, von der Metaebene auf die einzelnen Teilnehmer, auf die Gruppe und auch auf Ihre Funktion in der Moderation zu blicken. Diese Perspektive verhilft dann zu neuen Einsichten, zu mehr Verständnis und liefert neue Ansatzpunkte für die Planung des Moderationsablaufes.

### **Achtung:**

Die Wirklichkeit in der Arbeit mit Menschen ist in der Regel vielfältiger als jedes theoretische Modell. Behalten Sie deshalb Ihre neugierige Haltung bei, wenn Sie mit Gruppen arbeiten! Sie werden in Ihrer Moderationstätigkeit einiges wiedererkennen von dem, was hier beschrieben wird, aber dann kann es auch wieder ganz anders kommen als erwartet. Das ist letztendlich das, was die Moderatorentätigkeit so spannend macht.

Wir haben uns im Folgenden auf einige aus unserer Sicht wesentliche Informationen für die Moderationstätigkeit beschränkt, wohl wissend, dass wir damit dem Umfang theoretischer Überlegungen, die dahinter stehen, nicht gerecht

werden. Deshalb regen wir an, dass Sie sich bei Interesse weiter in relevante Themen vertiefen.

Im Übrigen ist Theoriebildung nie abgeschlossen, sie befindet sich in einem permanenten Prozess. Einige Ansätze haben sich schon seit Jahrzehnten bewährt, wie beispielsweise das Teamentwicklungsmodell von Bruce Tuckman aus den sechziger Jahren, das Sie in diesem Kapitel kennenlernen werden. Andere Theorien sind neueren Datums. Immer wieder bereichern neue Forschungsergebnisse und Erkenntnisse aus den unterschiedlichen Wissenschaftsrichtungen unser Verständnis für das Funktionieren von Beziehungen und Gruppen.

## Kommunikation offen und kongruent gestalten

Unter Kommunikation verstehen wir in der Moderation mehr als das bloße Übermitteln von Inhalten. Kommunikation bedeutet Verständigung miteinander und beinhaltet auch die Art und Weise, wie wir miteinander sprechen. In einem Gespräch zwischen zwei Personen werden immer sowohl die Sachebene als auch die Beziehungsebene berührt, wo Gefühle eine wichtige Rolle spielen. Wollen wir Kommunikation bewusst gestalten, so müssen wir nicht nur überlegen, was wir sagen wollen, sondern auch, wie wir es sagen wollen, damit es vom Gesprächspartner so verstanden werden kann, wie wir es gemeint haben.

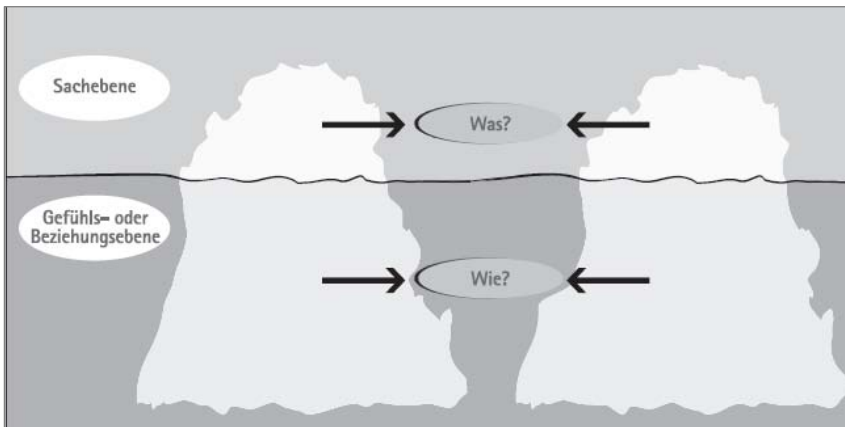


Abb. 3: Die Sachebene ist oft nur die Spitze des Eisbergs der Kommunikation

## Voraussetzungen für erfolgreiche Kommunikation

Für jede Art erfolgreicher Kommunikation gelten deshalb einige wichtige Voraussetzungen:

- Mein Gegenüber hört mir aufmerksam zu und zeigt wirklich Interesse.
- Ich fühle mich als Mensch akzeptiert, nicht nur in meiner Funktion oder Rolle.
- Meine Gedanken und Gefühle werden ernst genommen.
- Ich fühle mich verstanden.

Als Moderator gestalten Sie Kommunikationsprozesse zwischen verschiedenen Menschen, um die Gruppe dabei zu unterstützen, ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Dabei ist es zum einen wichtig, dass Ihre eigene Kommunikation gelingt, aber auch, dass Sie dazu beitragen, dass die Kommunikation der Teilnehmer hilfreich für den Prozess ist.

In jedem Kommunikationsprozess sind wir Sender und Empfänger zugleich, denn Kommunikation findet wechselseitig statt. Die Wege, auf denen Kommunikation in der Moderation stattfinden kann, sind unterschiedlich:

- schriftlich über Visualisierung
- mündlich, also verbal
- nonverbal, also durch Körpersprache

Verbale Kommunikation meint das gesprochene Wort. Aber neben der rein inhaltlichen Information vermitteln wir als Sender dem Empfänger auf dem Wege nonverbaler Kommunikation noch eine Menge anderer Informationen durch

- Körpersprache, also Mimik, Gestik, Haltung und Blickkontakt sowie
- auditive Elemente, wie Lautstärke, Stimmlage, Sprechgeschwindigkeit und Betonung.

Dabei wird auch scheinbar nichtkommunikatives Verhalten als nonverbale Kommunikation betrachtet, beispielsweise Schweigen. Auch das Nichtäußern

ist ein nonverbales Signal, das dem Gegenüber etwas sagt. Wissenschaftler ziehen daraus die Schlussfolgerung, dass der Mensch nicht nicht kommunizieren kann! Irgendeine Art von Kommunikation findet immer statt, sei es durch bewusst oder unbewusst geäußerte Signale verbaler oder nonverbaler Art.

Das nonverbale Verhalten liefert uns in der Kommunikation eine Menge an Informationen. Wir sagen viel mehr über uns, als uns im Allgemeinen bewusst ist. Die Signale zu entschlüsseln, die neben dem gesprochenen Wort gesendet werden, ist nicht immer einfach. Denn die nonverbalen Signale werden vom Gegenüber subjektiv interpretiert. Nicht immer entspricht das, was der Empfänger den nonverbalen Signalen des Senders entnimmt, auch dem, was der Gesprächspartner gemeint hat. So entstehen Missverständnisse.

### **Achten Sie auf kongruente Kommunikation**

Wichtig für das Gelingen einer Kommunikation ist es deshalb, dass verbale und nonverbale Signale möglichst **kongruent** sind, also zueinander passen. Eine solche Nachricht empfindet der Empfänger als stimmig. Umgekehrt führen widersprüchliche Signale zu Irritation, zu Vorsicht und eventuell zu Misstrauen.

#### **Beispiele für mangelnde Kongruenz**

Sie sagen zu einem Teilnehmer „Ich bin sehr interessiert zu hören, was Sie dazu meinen“ und schauen dabei gleichzeitig aus dem Fenster.

Sie blicken immer wieder auf die Uhr, sprechen immer schneller und sagen zur Gruppe: „Bitte denken Sie in Ruhe noch mal über diesen Aspekt nach.“

Die nonverbalen Signale, die wir senden, lassen sich aber nur begrenzt beeinflussen. Wir können uns bewusst vornehmen, die Hände bei einer Präsentation nicht in die Hosentasche zu stecken oder die Teilnehmer anzuschauen, wenn wir eine Frage stellen, aber ein Erröten, weil wir aufgeregt sind, lässt sich nicht willentlich verhindern.

Oftmals ist es angemessen, die körperlichen Reaktionen oder Gefühle anzusprechen, die Sie bei sich wahrnehmen. Denn durch das direkte Ansprechen verhindern Sie, dass Ihre nonverbalen Signale falsch interpretiert werden. Durch ein direktes Ansprechen von nonverbalen Signalen können Sie die offe-

ne Kommunikation fördern, weil Sie selbst als Vorbild für Kommunikation dienen.

### Beispiel für das Ansprechen eigener nonverbaler Signale

Bei einer offenen Kommunikation äußern Sie auch Ihre innere Anspannung gegenüber einer neuen, unbekanntem Gruppe: „Ich freue mich darauf, mit Ihnen heute zu arbeiten, und gleichzeitig bin ich auch ein bisschen aufgeregt, weil es eine neue Situation für mich ist.“

Das können Sie dann so stehen lassen und weiterarbeiten oder Sie nutzen es als Einstieg, um die Teilnehmer zu fragen, wie es ihnen geht. Vielleicht gibt es auch Anspannung bei einzelnen Personen oder in der Gruppe und es ist gut, dass dies kurz angesprochen wird.

Nehmen Sie Unstimmigkeiten und Inkongruenz bei den Teilnehmern wahr, so sprechen Sie das an, wenn Sie es für den weiteren Verlauf des Prozesses für wichtig halten. Achten Sie dabei darauf, welche nonverbalen Signale Sie wahrgenommen haben, und seien Sie sich bewusst, dass das, was Sie daraus schließen, Ihre persönliche Interpretation der Signale ist. Geben Sie deshalb Ihren Eindruck als Ich-Botschaft zurück und bitten Sie um Überprüfung.

### Beispiel für das Ansprechen von nonverbalen Signalen von Teilnehmern

Nach einer Diskussion über verschiedene Lösungsalternativen für ein Problem scheint sich ein Konsens in der Gruppe abzuzeichnen. Alle Teilnehmer stimmen im Konsens zu. Bei einem Blick auf die Gruppe fällt Ihnen auf, dass Frau Meyer zwar verbal zustimmt, aber den Eindruck macht, als wäre sie nicht damit einverstanden. Sie sitzt zurückgelehnt, ihr Gesichtsausdruck ist mürrisch und ihre Arme sind verschränkt. Das „Ja“ klingt gepresst.

Überprüfen Sie hier Ihren Eindruck durch ein Spiegeln Ihrer Wahrnehmung: „Frau Meyer, Sie haben zwar gerade zugestimmt, aber irgendwie habe ich den Eindruck, dass Sie nicht ganz zufrieden sind mit dem Lösungsvorschlag.“ Betonen Sie den Satz dabei so, dass er wie eine Frage klingt. Jetzt hat Frau Meyer noch einmal Gelegenheit, Stellung zu beziehen. Ihre Zustimmung wird dann entweder eindeutig oder sie zieht sie wieder zurück.

### Kongruenz und Authentizität

Unter Kongruenz im weiteren Sinne verstehen wir die Übereinstimmung unserer Innenwelt, also das, was wir wahrnehmen, fühlen und denken, mit dem, was wir nach außen kommunizieren. Ein anderer Begriff dafür ist Authentizität. Wir sprechen dann von offener Kommunikation, wenn die Beteiligten in hohem Maße kongruent oder authentisch miteinander sprechen und dabei auch Wahrnehmungen und Gefühle einbeziehen.

In Gruppenarbeiten gibt es immer wieder den Wunsch: „Wir wollen offen miteinander kommunizieren.“ Hinterfragen Sie bei den Teilnehmern, was sie genau darunter verstehen, und lassen Sie sie diese Spielregel konkretisieren. Im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit können Sie sich dann auf diese Spielregel beziehen, wenn die Kommunikation schwierig wird, und diskutieren, was als förderlich und was als hinderlich für ein offenes Gespräch erlebt wird.

Für eine offene Kommunikation bedarf es nicht nur der Bereitschaft und der Fähigkeit, offen über sich zu sprechen. Wesentlich für das Gelingen eines offenen Gespräches ist die Reaktion des Gesprächspartners. Denken Sie daran, dass Sie als Moderator Vorbild für gute Kommunikation sind, sowohl in Ihrer persönlichen Klarheit und Offenheit, als auch bezüglich Ihrer Reaktionen in Gesprächen mit anderen. Folgende Reaktionsweisen fördern Offenheit in Gesprächen:

Geben Sie Ihrem Gesprächspartner zu erkennen,

- dass seine Gefühle und Gedanken verstanden, akzeptiert und ohne Wertung gehört werden,
- dass Sie an seinen Gefühlen und Gedanken interessiert sind und
- dass er den Verlauf des Gespräches mitbestimmen kann und nicht bevormundet wird.

Durch **aktives Zuhören** können Sie als Moderator die Voraussetzungen für erfolgreiche Kommunikation unterstützen. Aktiv zuhören heißt, dass Sie zeigen, wie Sie zuhören, und dass Sie aktiv auf das Eingehen, was der Gesprächspartner verbal und nonverbal kommuniziert. Im Gegensatz dazu steht das passive, stumme Zuhören oder sogar das offensichtlich unbeteiligte Zuhören.

In dem Fall lassen Sie zwar den anderen reden, aber Sie unterstützen ihn nicht und nehmen nicht wirklich auf, was er sagt. In der folgenden Checkliste finden Sie einige Tipps für aktives Zuhören:

Checkliste: Durch aktives Zuhören das Gespräch stimulieren	
Zeigen Sie Ihrem Gesprächspartner Ihre Aufmerksamkeit durch Blickkontakt, zugewandte Körperhaltung und eventuell durch Kopfnicken.	
Hören Sie zu und lassen Sie ihn ausreden.	
Bewerten Sie nicht.	
Versuchen Sie zu verstehen, welches die inhaltliche Aussage ist und welche Botschaften darüber hinaus noch gesendet werden.	
Fassen Sie das, was Sie verstanden haben, mit eigenen Worten zusammen und spiegeln Sie es.	
Lassen Sie sich verbessern, wenn Sie etwas falsch zusammengefasst haben.	
Sprechen Sie auch an, was – neben dem Inhalt – noch bei Ihnen als Empfänger der Information angekommen ist. Beachten Sie dabei die Feedbackregeln auf Seite 71.	
Überprüfen Sie auch hier, ob Ihr Eindruck richtig ist.	
Stellen Sie offene Fragen, also Fragen, die Ihr Gesprächspartner nicht nur mit Ja oder Nein beantworten kann.	

Aktives Zuhören bedeutet nicht, dass Sie die Sichtweise Ihres Gesprächspartners teilen! Zunächst geht es nur darum, den Anderen zu verstehen und ihm zu bestätigen, dass seine Botschaft bei Ihnen angekommen ist.

## Den gruppendynamischen Prozess begleiten und steuern

Das Zusammenarbeiten mit anderen in Gruppen oder Teams hat über die Jahre erheblich zugenommen. Mehr und mehr Unternehmen organisieren ihre Arbeit oder Teile ihrer Arbeit in Form von Projektarbeit und setzen dazu übergreifende Teams ein. Die zunehmende Komplexität der Arbeit und die rasante Wissenszunahme führen zu mehr Spezialisten, die in kollegiale Gruppen ihr Know-how einbringen und mit anderen gemeinsam Ergebnisse erarbeiten müssen. Führungskräfte werden immer öfter daran gemessen, wie sie das Wissen ihrer Mitarbeiter weiterentwickeln und wie sie ihre Mitarbeiter so in Prozesse einbinden, dass das Wissen optimal zum Wohl des Unternehmens genutzt werden kann. Professionelle Moderation bietet dabei eine entscheidende Hilfestellung. Wesentlich für das Gelingen der Zusammenarbeit ist der Verlauf des Prozesses. Wir sprechen in diesem Zusammenhang von einem Prozessverständnis auf zwei Ebenen: auf der Sachebene und auf der Beziehungsebene.

Agieren Menschen miteinander zu einem bestimmten Zweck, so geht es immer um Inhaltliches auf der Sachebene und um Emotionales auf der Beziehungsebene. Dabei steht üblicherweise die Sachebene im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Fakten, Sachverhalte und Argumente beherrschen die Diskussion, wohin gegen Gefühle, Stimmungen und Klima auf der Beziehungsebene eher unbewusst mitschwingen. Direkt angesprochen wird die Beziehungsebene im Arbeitsumfeld selten und wenn es doch jemand tut, dann kommt schnell die Aufforderung, er möge doch sachlich bleiben, oder es kommt der Hinweis „Dafür haben wir keine Zeit.“

Solche Reaktionen sind nicht nur bedauerlich, sondern ausgesprochen kontraproduktiv, denn die Beziehungsebene entscheidet erheblich über Erfolg und Misserfolg in der Zusammenarbeit. Und nicht erst im Konfliktfall müssen Sie als Moderator die Beziehungsebene ansprechen und dafür sorgen, dass die Gruppenmitglieder konstruktiv und vertrauensvoll miteinander umgehen. Gerade wenn Sie als Moderator eine Gruppe über einen längeren Zeitraum begleiten, können Sie durch entsprechende Interventionen dazu beitragen, dass ein Team entsteht, in dem die Erfordernisse beider Ebenen beachtet werden.



Wir haben Ihnen das Eisberg-Modell (Abb. 3, Seite 17) bereits im Zusammenhang mit Kommunikation vorgestellt. Es soll verdeutlichen, dass ein großer Teil der menschlichen Interaktion unterhalb der „Wasserlinie“, auf der Beziehungsebene stattfindet. Jeder Einzelne von uns bringt in Kontakten mit anderen Menschen nicht nur seinen Sachverstand, sondern auch seine Gefühle mit ein. Unsere Werte und Überzeugungen steuern uns bewusst und unbewusst und beeinflussen, was auf der Sachebene möglich ist. Wir haben das Bild des Eisbergs auch auf die Interaktionen übertragen, die in einer Gruppe stattfinden. Dabei ist uns bewusst, dass die Trennung von Sachprozess und Gruppenprozess eine Vereinfachung ist, denn diese beiden Ebenen sind eng miteinander verzahnt. Dennoch ist diese Trennung als Modell hilfreich, weil es die Betrachtung von Zusammenarbeit in Gruppen aus zwei unterschiedlichen Perspektiven ermöglicht.

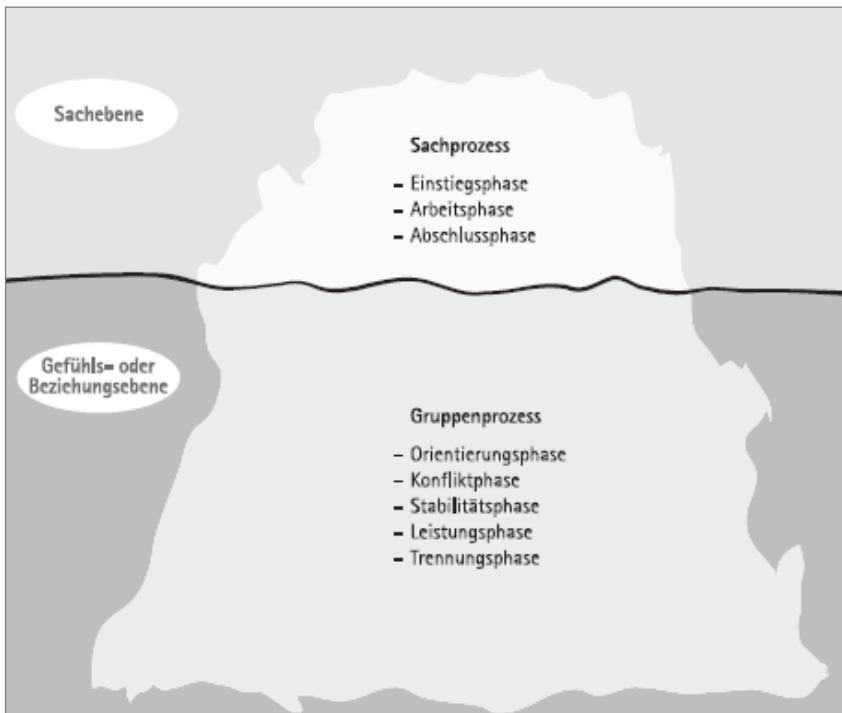


Abb. 4: Sachebene und Beziehungsebene im Eisberg-Modell

Als Moderator sind Sie für die gesamte Prozesssteuerung verantwortlich. Das Planen und Steuern des Sachprozesses ist meist offensichtlich und die nahe liegende Aufgabe des Moderators. In dem Modell ist der Sachprozess vereinfacht in drei Phasen dargestellt: Einstiegs-, Arbeits- und Abschlussphase. Der Sachprozess bezieht sich auf jede Art von strukturiertem Moderationsablauf, wie Agenda, Tagesordnung, Tagespläne usw. Eine größere Herausforderung ist jedoch oft das Meistern des gruppendynamischen Prozesses, der unter der „Wasserlinie“ auf der Beziehungsebene stattfindet.

## Die fünf Phasen eines gruppendynamischen Prozesses

Ein gruppendynamischer Prozess, der zwischen den Teilnehmern sowie zwischen den Teilnehmern und dem Moderator abläuft, kann in fünf typische Phasen unterteilt werden:

1. Orientierungsphase
2. Konfliktphase
3. Stabilitätsphase
4. Leistungsphase
5. Trennungsphase

Mit diesem Wissen im Hintergrund können Sie als Moderator die Gruppe beobachten, um zu erkennen, in welcher Phase sich die Gruppe gerade befindet. In Abbildung 5 ist näher beschrieben, welches Verhalten in welcher Phase der Gruppenentwicklung auftreten kann bzw. zu erwarten ist. Wir haben die englischen Bezeichnungen für die Phasen eingefügt, weil auch im Deutschen oft die Originalbezeichnungen verwendet werden. Das hier beschriebene Phasenmodell orientiert sich an Bruce Tuckman, der bereits Mitte der sechziger Jahre die ersten vier Phasen bei der Entwicklung von Gruppen beschrieben hat.

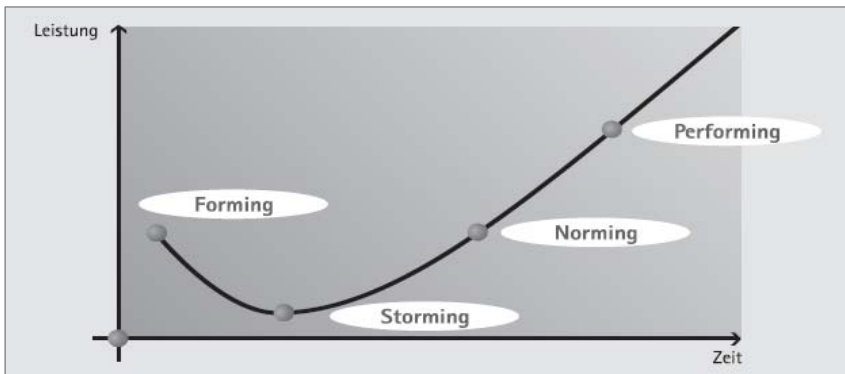


Abb. 5: Der Teamentwicklungsprozess

Erst im Durchlaufen eines gruppendynamischen Prozesses entsteht ein Team. Die Begriffe Gruppe und Team werden nicht überall unterschieden und auch für den Begriff Team gibt es keine einheitliche Definition. Nach unserem Verständnis zeichnet sich ein Team durch ein gemeinsames Ziel und eine intensive Zusammenarbeit aus. Durch gemeinsame Erfahrungen und konstruktiven Umgang mit Konflikten ist im Idealfall eine Arbeitsatmosphäre entstanden, die durch gegenseitige Unterstützung und ein hohes Maß an Vertrauen geprägt ist.

## 1. Phase: Orientierungsphase (Forming)

Die Mitglieder einer Gruppe lernen sich kennen und tauschen erste Vorstellungen über die Zusammenarbeit aus. Aufgaben und Vorgehensweisen werden verabredet. Sie fühlen sich unter Umständen noch unsicher und sind vorsichtig. Fortschritte entwickeln sich langsam. Ergebnisorientierte Menschen empfinden dies eventuell als frustrierend.

**Kennzeichen:** Die Orientierungsphase ist geprägt von Unsicherheit und vorsichtigem Ausprobieren. Die Teilnehmer verhalten sich oft höflich, angespannt, eher unpersönlich.