

# **MIT DER MODERATIONS- METHODE KONFEREN- ZEN UND PROZESSE GE- STALTEN**

Karin Joachim

06.02.2025

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Der Moderationsbegriff und die Methode</b>	<b>4</b>
2.1	Definition und Besonderheiten der Moderation	4
2.2	Die Rolle des Moderierenden	5
2.3	Die Phasen der Moderation	6
<b>3</b>	<b>Konsequenzen der Methode für die Organisation Schule</b>	<b>8</b>
3.1	Kleiner Exkurs zum Thema Partizipation	8
3.2	Die Rolle des Moderators und diejenige der Schulleitung	9
3.3	Die Phasen der Moderation und die Phasen der pädagogischen Konferenz oder der Lehrerkonferenz	9
3.4	Wechsel zwischen Plenum und Gruppenarbeit	10
3.5	Settings	11
<b>4</b>	<b>Wissenswertes über Gruppen</b>	<b>12</b>
4.1	Manifestes und latentes Geschehen in Gruppen: Eisbergmodell	13
4.1.1	Das Sichtbare: Alle aufgabenbezogenen Aktivitäten, die Sachebene	13
4.1.2	Das teilweise Sichtbare: Die Ebenen der sozialen Interaktion, die gruppendynamische oder soziodynamische Ebene	13
4.1.3	Das Unsichtbare: Die psychische oder die Beziehungsbedeutungsebene (psychodynamische Ebene)	14
4.1.4	Der Kernkonflikt der Gruppe	14
4.2	Sinn des Eisbergmodells für die Moderation	14
4.3	Grossgruppen	15
<b>5</b>	<b>Moderationsmethoden</b>	<b>16</b>
5.1	Einstiegsmethoden	16
5.1.1	Soziometrische Aufstellungen	16
5.1.2	Einpunkt-Fragen	17
5.1.3	Transparenz-Fragen	18
5.2	Diskussionsmethoden	18
5.2.1	Placemat	19
5.2.2	6 Hüte	20
5.2.3	SWOT/SOFT-Analyse	22
5.2.4	Kraftfeld-Analyse	23
5.2.5	Fishbowl	24
5.2.6	World-Café	26
5.3	Kreativtechniken	28
5.3.1	Disney	28
5.3.2	U-Prozedur	30
5.3.3	Kopfstandtechnik	31
5.4	Präsentations- und Evaluationsmethoden	32
5.4.1	Kartenabfrage	32
5.4.2	Normale Punktabfrage	32
5.4.3	Mehrpunktabfrage	32
5.4.4	Systemisches Konsensieren	33
5.4.5	Konsenssuche nach dem Schneeball-Prinzip	33
<b>6</b>	<b>Dialogmethoden</b>	<b>34</b>
6.1	Dynamic Facilitation	34
6.2	Dialog	37



# 1 Einleitung

Wenn Menschen zusammenkommen, um Ideen zu kreieren, Lösungen zu finden oder Pläne für die Zukunft zu schmieden, gibt es immer zwei Ebenen des Geschehens: den Inhalt und den Prozess.

Beim Inhalt geht es um die Sachthemen, das WAS, um die Ideen, das Wissen, die Vorschläge und Pläne, die man verwirklichen will. Der Prozess fokussiert die Art und Weise, das WIE, wie die Beteiligten miteinander kommunizieren, Probleme lösen und Entscheidungen treffen. Wer spricht wie lange und wie oft? In welcher Reihenfolge wird gesprochen? Wer bezieht sich auf wen? (Weimar 2017, S. 5)

Wer schon einmal bei hitzigen Diskussionen dabei war und sich verloren oder überrannt gefühlt hat, hat erfahren, dass es den Menschen bisweilen schwerfallen kann, Inhalt und Prozess gleichzeitig im Blick zu halten. Vor allem dann, wenn wir uns sehr mit dem Thema identifizieren, tendieren wir dazu, zuerst unsere eigenen Anliegen zu fokussieren, so dass es schwierig wird, offen zu sein für andere Perspektiven und neue oder ungewohnte Ideen.

Die Moderationsmethode soll dabei helfen, beide Ebenen im Blick zu behalten und zu bedienen. Dabei geht es vor allem auf der prozessualen Ebene auch um die Dynamik, welche in einer Gruppe herrscht. Die Moderationsmethode ist deshalb mehr als nur eine Sammlung von Methoden. Sie beruht auf einem spezifischen Menschenbild und verlangt von den Teilnehmenden und der moderierenden Person eine gewisse Haltung und ein solides Wissen über psychodynamische Prozesse.

Dementsprechend bildet das vorliegende Skript nicht nur eine reine Methodensammlung, sondern beleuchtet auch grundsätzliche Aspekte des Themas Moderation wie die Gestaltung des Rahmens, die Rolle der moderierenden Person, die Phasen der Moderation und gruppendynamische Prozesse.

## 2 Der Moderationsbegriff und die Methode

### 2.1 Definition und Besonderheiten der Moderation

*„Moderation ist ein Ansatz, mit dem die Kommunikation in Gruppen so strukturiert werden kann, dass die Ressourcen aller Teilnehmenden in optimaler Weise dem Arbeitsprozess der Gruppe zur Verfügung gestellt werden. Durch die Partizipation aller Teilnehmenden an Entscheidung, Zielsetzung und Umsetzung wird ein hoher Identifikationsgrad der Beteiligten mit den anzustrebenden Zielen erreicht.“ (Graessner 2013, S. 11)*

*„Die Moderationsmethode ist ein Verfahren, mit dem Meinungsbildung und Entscheidungsfindung in Gruppen unterstützt werden kann. Typisch für sie ist eine ausführliche Visualisierung des Verlaufs und der Inhalte der Diskussion, Wechsel zwischen Plenums-, Kleingruppen- und Einzelarbeit sowie der Einsatz eines Moderators, der den Austausch in der Gruppe fördert und strukturiert, ohne dabei inhaltlich einzugreifen.“ (Dauscher 2006, S. 13)*

*„Moderation ist die Beobachtung und Anregung der Kommunikation sowie der Reflexion über die Wahrnehmungsformen und Interaktionen in Gruppen von Entscheidern, um die vorhandenen Ressourcen zur Bewältigung von Komplexität zu nutzen sowie auftretende*

*Konflikte zu regeln, mit dem Ziel, gemeinsame und sachgerechte Entscheidungen zu treffen und kollektive Handlungsfähigkeit herzustellen“ (Freimuth 2010, S. 4)*

Die vorliegenden Definitionen zeigen, dass sich Moderation von klassischen Methoden der Sitzungsgestaltung vor allem durch eines unterscheidet: durch die Gleichberechtigung in einer Gruppe. Die Moderationsmethode ist in diesem Sinne ein Beteiligungsmodell, entstanden in den USA aus den Protestbewegungen der 60iger Jahre, und in den 70iger Jahren dann in Deutschland in Anlehnung an die Erfahrungen mit der Gruppendynamik in den USA weiterentwickelt (Graessner 2013, S. 18; Kleber, Schrader, Straub 2006, S. 16). Die Moderationsmethode geht von der Grundannahme aus, dass Veränderung keine Frage der Macht ist, sondern eine Frage der Bereitschaft und Fähigkeit jedes Einzelnen, Verantwortung für sich selbst und für seine Umwelt zu übernehmen. Beeinflusst ist die Methode durch die humanistische Psychologie, die Gestalttherapie, die Selbsterfahrung und die themenzentrierte Interaktion (Kleber, Schrader, Straub 2006, S.21). Dementsprechend geht das ihr zugrunde liegende Menschenbild von einem Menschen aus, der motivierbar und fähig ist, seine Ressourcen zu nutzen und Verantwortung zu übernehmen. Der Moderator oder die Moderatorin spielt dabei die Rolle des Ermöglichers oder der Ermöglicherin von Kommunikation und des Experten bzw. der Expertin über den Prozess.

In den letzten Jahren haben sich die Moderationsmethoden weiterentwickelt und mit anderen Disziplinen verbunden. Die Grossgruppenbegleitung beispielsweise hat sich seit den 80iger Jahren als neue Möglichkeit, basisnah, partizipativ und zielorientiert mit ganzen Systemen zu arbeiten, aus der Moderationsmethode entwickelt. Kleingruppenszenarien oder Gruppenarbeiten, welche Raum für authentische Kommunikation und kollektive Problemlösung schaffen, haben nach und nach die starren Konzepte von Plenumsitzungen ersetzt.

Damit kann die Moderationsmethode auch dazu dienen, Konferenzen mit Lehrpersonen zu strukturieren und in diesem Rahmen partizipatives Arbeiten ermöglichen.

## **2.2 Die Rolle des Moderierenden**

Die Rolle des Moderators/ der Moderation ist für den Moderationsprozess zentral. Der Moderator/die Moderatorin versteht sich in erster Linie als Helfer oder Helferin der Gruppe, indem er/sie den Kommunikationsprozess organisiert und die Dynamik der Gruppe im Auge hat und damit arbeitet. Dabei muss sie/er sich in der Sache selbst zurücknehmen und die Kompetenzen der Gruppenmitglieder achten und anerkennen können. Es ist nicht an ihm/ihr, Lösungen zu liefern, sondern die Gruppe dabei zu unterstützen, dass sie welche findet.

Diese Haltung verlangt eine hohe Beobachtungsgabe und die Bereitschaft, von der eigenen abweichende Meinungen stehen zu lassen und den Inhalten gegenüber Neutralität zu wahren. Und sie verlangt unbedingte Wertschätzung der Teilnehmenden.

Denn «es gibt keine schwierigen Teilnehmer, nur schwierige Situationen für den Facilitator<sup>1</sup>» (Weimar 2017, S. 12).

Folgende Verhaltensregeln sind dabei hilfreich:

- Fragen statt sagen
- Sich der eigenen Haltung bewusst sein
- Mit der Gruppe arbeiten, nicht gegen sie kämpfen
- Unterscheiden zwischen Wahrnehmung, Vermutung, Bewertung
- Mit Widerständen und Projektionen gelassen umgehen
- «Ich»-Botschaften statt «man»
- Nonverbale Signale beachten

---

<sup>1</sup> Facilitation wird oft synonym zu Moderator gebraucht. Der Begriff hat sich vor allem parallel zur Entwicklung der Moderationsmethode ausgebildet und bezeichnet heute aber auch die Rolle des Ermöglichers/der Ermöglicherin oder der Prozessbegleitung.

- Rechtfertigungen unterlassen, Provokation und Anklage hinterfragen
- Methoden-Diskussion unterbinden
- Eine «Sowohl-als-auch»-Haltung einnehmen (flexibel sein)
- Vertrauen in die Fähigkeit von Menschen zeigen und Ruhe ausstrahlen

## 2.3 Die Phasen der Moderation

Lipp/Will (2008, S. 22) definieren den Standardablauf einer Moderation mit folgenden Phasen:

1. Vorfeldkontakte mit den Teilnehmenden, Kennen der Problemsituation
2. Einfädelphase: Orientierung der Moderationsgruppe auf das Thema und die Arbeitsweise
3. Informationsphase: Herstellung eines gemeinsamen sachlichen Ausgangspunktes
4. Zielphase: Verständigung über die Aufgabe der Gruppe
5. Ideensuche und Ordnung: Entwicklung der in der Gruppe befindlichen Kompetenzen in Bezug auf die Ziele und das Thema
6. Vertiefung: Auswahl und Bearbeitung besonders interessanter Ideen
7. Präsentation und Diskussion der Ergebnisse
8. Bewerten und Entscheiden (Auswahl der wichtigsten Vorschläge)
9. Massnahmenkatalog

Bolliger/Zellweger (2007, S. 24) unterscheiden fünf Phasen:

1. Einstieg
2. Input, Grundlagen
3. Thema bearbeiten
4. Resultate austauschen
5. Abschluss

Demgegenüber wird der klassische Moderationsablauf bei Seifert (2014, S. 45) in folgende Phasen eingeteilt:

1. Einstieg/Orientierung
2. Themensammlung
3. Themenauswahl
4. Themenbearbeitung
5. Massnahmenplanung
6. Abschluss
7. Evaluation und Dokumentation

Seifert unterscheidet zudem zwischen Gruppen-Phasen und Sachphasen:

	Orientieren	Arbeiten				Abschliessen
	Einstieg	Sammeln	Auswäh- len	Bearbei- ten	Planen	Abschluss
Ebene Gruppe	Regeln im Umgang mit- einander explizieren	Diskussionsfluss gewährleisten				Die Teilnehmen- den positiv verab- schieden
Ebene Thema	Verhältnis der einzelnen Personen zum Thema explizieren	Themen sammeln	Themen auswäh- len	Themen bearbei- ten	Massnah- men pla- nen	Rückblick und Aus- blick bieten

Tabelle der Prozesse in den Gruppen- und Sachphasen in Anlehnung an Seifert (2014)

Die unterschiedlichen Modelle beziehen sich auf unterschiedliche Referenzpunkte. So gehen Lipp/Will von einer Moderation einer Grossveranstaltung im Sinne eines Workshoptages aus, während sich Seifert auf ein Moderationssetting in einer Kleingruppe konzentriert.

Graessner (2013, S. 54) unterscheidet deshalb zwischen Makro- und Mikrodidaktischen Aspekten. Würde man die beiden Modelle übereinanderlegen, so ergäbe sich folgendes Bild:

<b>Makrodidaktischer Aspekt</b>	<b>Mikrodidaktischer Aspekt</b>
Vorfeldkontakt	
Einfädelphase Informationsphase Zielphase	Einstieg
Ideensuche und Ordnung	Themensammlung Themenauswahl
Vertiefung	Themenbearbeitung
Präsentation und Diskussion	
Bewerten und entscheiden	
Massnahmenplanung	Massnahmenplanung
	Abschluss
	Evaluation und Dokumentation

Vergleich und Kombination der makro- und mikrodidaktischen Aspekte nach Graessner (2013)

In den einzelnen Phasen werden dann über die Jahre erarbeitete und erprobte Techniken eingesetzt, welche es erlauben

- Sachverhalte und Positionen sichtbar zu machen und zu pointieren
- Austausch zu leben
- Meinungsbildung und Konsens voranzutreiben
- Kommunikation und Kooperation zu fördern
- Gruppen zu lockern und zu entspannen
- Teamgeist zu fördern
- Kreative Ideen und Strategien auszuhecken
- Ideen und Pläne zu realisieren
- usw.

(Lipp/Will 2008, S. 20)

Und gerade weil die Moderationsmethode aus einem partizipativen Ansatz entstanden ist und ihre Techniken den möglichst grossen Einbezug aller anstreben, ist eine Veränderung des Konferenzsettings immer auch ein entwicklungstechnischer Eingriff in die Organisation, also eine Art Organisationsentwicklung im Kleinen.

## 3 Konsequenzen der Methode für die Organisation Schule

### 3.1 Kleiner Exkurs zum Thema Partizipation

Der Begriff der Partizipation wird in unterschiedlichen Zusammenhängen gebraucht, oft normativ, oft funktional. Oser/Biedermann (2006, S. 17-37) beschreiben die verschiedenen Stufen der Partizipation anhand von sieben Kriterien:

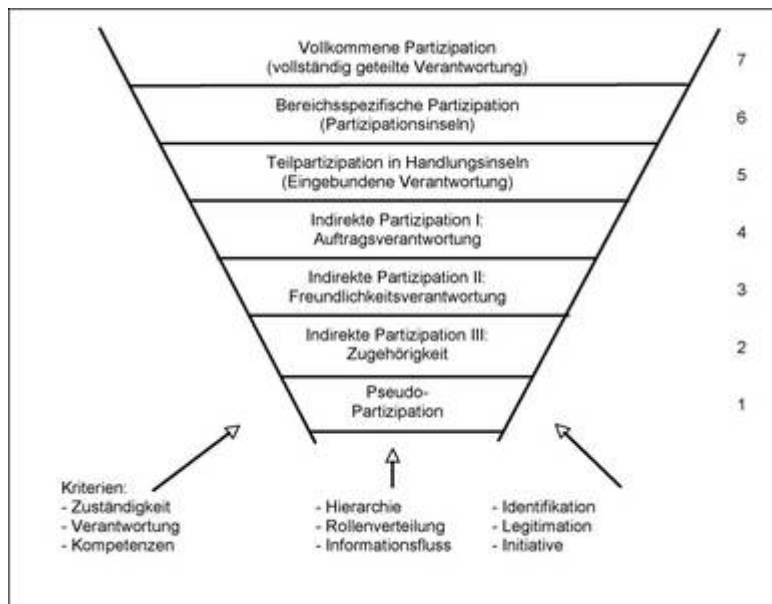
- Zuständigkeit: rechtlicher Zugriff auf Entscheidungen
- Verantwortlichkeit: geteilte Risiken eines Entscheides, gemeinsame Haftung für Fehler und Misserfolg
- Kompetenzen: Ausmass an notwendigen Handlungsvoraussetzungen und an professionellen Fähigkeiten
- Hierarchie: Aktionsspielraum in gleichrangigem Verhältnis
- Rollenverteilung: informelle oder formalisierte Zuweisung von Zuständigkeit
- Informationsfluss: Zugang zu Informationen
- Identifikation: Zugehörigkeitsgefühl
- Legitimation: Öffentlichmachung bzw. Officialisierung der Handlungsberechtigung
- Initiative: Chance, vorgegebene Pfade verlassen zu können

Je nachdem, wie stark die Kriterien erfüllt sind, lassen sich folgende Abstufungen der Partizipation unterscheiden:

1. Pseudopartizipation: Keines der Kriterien trifft zu. Die Zuständigkeitsbestimmung erfolgt rein hierarchisch, damit erfolgt keine Identifikation mit dem eigenen Handeln.
2. Indirekte Partizipation III (Zugehörigkeitspartizipation): Hier steht die Ausführung eines Befehls im Vordergrund. Der Informationsfluss beschränkt sich auf die Rückmeldung des eigenen Auftrags. Immerhin kann ein Zugehörigkeitsgefühl in Form von Kameradschaft und Solidarität vorhanden sein.
3. Indirekte Partizipation II (Freundlichkeitspartizipation): Aufträge werden zugeteilt und Informationen werden breiter gestreut, was zu einer guten Stimmung führen soll. Da die Verantwortung auf die Ausführung des Auftrags beschränkt bleibt, ist keine Eigeninitiative vorhanden.
4. Indirekte Partizipation I (Auftragspartizipation): Einer Person wird ein klar umrissener Auftrag erteilt, für den sie die Verantwortung trägt. Die Kommunikation ist auf die Rückmeldung der zuständigen Person beschränkt und die Möglichkeiten zur Eigeninitiative sind sehr gering.
5. Teilpartizipation in Handlungsinself: In einem klar begrenzten Bereich ist eigenständiges Arbeiten möglich. Die Verantwortung ist immer noch in ein hierarchisches System eingebettet. Entscheide werden von Leitungsgremien oder einzelnen Personen getroffen. Der Informationsfluss ist hoch, und die Identifikation als Teil des Ganzen ist ausgeprägt.
6. Bereichsspezifische Partizipation: In spezifischen Teilen des Ganzen herrscht vollständige Gleichberechtigung bei der Planung und Durchführung von Aufgaben; innerhalb dieses Bereichs teilen alle die Verantwortung. Der Informationsfluss ist sehr hoch, und die Identifikation ist sehr stark.
7. Vollkommene Partizipation: Alles wird gemeinsam geplant, entschieden und durchgeführt; auch die Verantwortung wird gemeinsam getragen. Der Informationsfluss ist vollständig und völlig transparent. Es bestehen keine Hierarchien und die Identifikation mit dem ganzen System bzw. mit der ganzen Organisation ist äusserst hoch.

Gemäss Oser/Biedermann kann erst ab Stufe 5 von einer echten Partizipation gesprochen werden.





Partizipationsmodell nach Oser/Biedermann (2006, S. 34)

### 3.2 Die Rolle des Moderators und diejenige der Schulleitung

Schulleitungen haben auch für die Inhalte eine Verantwortung, und nicht nur für den Prozess. Sie können deshalb die Moderationsrolle nur teilweise übernehmen. Und gleichzeitig favorisiert der Einsatz von Moderationstechniken die Mitsprache aller.

Für die Arbeit mit Moderationsmethoden in Konferenzen ist es deshalb wichtig, dass die Führungspersonen sich dessen bewusst sind und diesen Rollenkonflikt auch thematisieren. Zum Beispiel, indem transparent gemacht wird, wo die Führung Entscheidungen übernimmt, und wo sie Freiraum lässt. Diese Überlegungen lohnen sich bereits vor der Wahl des Konferenzdesigns, damit eine Pseudopartizipation verhindert werden kann. Die Information, was auf welcher Ebene entschieden wird und was das Ziel einer Moderationseinheit ist, gehört dann logischerweise in den Moderationseinstieg.

Das Modell von Oser/Biedermann kann dabei helfen, den Partizipationsgrad des Kollegiums zu definieren.

### 3.3 Die Phasen der Moderation und die Phasen der pädagogischen Konferenz oder der Lehrerkonferenz

Im Gegensatz zur klassischen Moderation liegt einer Konferenz eine Traktandenliste zugrunde, die dann durchgearbeitet wird. Dabei kann nicht für jeden Punkt ein Moderationssetting gewählt werden. Aber einzelne Moderationstechniken eignen sich für das Abfragen einzelner Projektphasen. Geht es zum Beispiel darum, dass eine Arbeitsgruppe ein Konzept zu einem Thema erstellt, eignet sich eine Einstiegstechnik der Moderation, die der Arbeitsgruppe einen Überblick gibt, wo das Kollegium in Bezug auf das Thema steht. In einem solchen Fall erstreckt sich der Moderationsprozess dann über mehrere Konferenzen:

**Beispiel:**

- Soll ein neues Absenzenwesen eingeführt werden? (entspricht dem klassischen Einstieg in der Moderation)
- In einer ersten Sitzung kann anhand einer Einstiegstechnik das Stimmungsbild im Kollegium erhoben und diskutiert werden.
- Was mir bei einem neuen Absenzenwesen wichtig ist. (Sammeln der Themen)
- Wenn bereits entschieden worden ist, dass es ein neues Absenzenwesen gibt, können die unterschiedlichen Bedürfnisse durch eine Evaluationsmethode erhoben werden.
- Die Resultate fliessen dann in die Arbeit der Arbeitsgruppe ein.
- Wie stehe ich zu den neuen Vorschlägen? (Vertiefen der Themen/ Bearbeiten der Themen/Diskussion der Themen)
- Sind bereits Vorschläge erarbeitet, kann mit einer Diskussionsmethode darüber gesprochen werden.
- Danach passt die Arbeitsgruppe das Konzept je nachdem an.
- Wie bewerte ich die Vorschläge? (Auswählen)
- Liegen definitive Vorschläge vor, eignen sich verschiedene Abstimmungs- und Entscheidungsmethoden.

Dementsprechend kann jedes Schulentwicklungsprojekt mit der Moderationsmethode gestaltet werden, bzw. die einzelnen Schritte der Moderationsmethode können beliebig ausgedehnt werden. Zu beachten gibt es indes, dass die Resultate der einzelnen Schritte in die weitere Arbeit einfließen oder dass erklärt wird, ob die Abfrage nur konsultativen oder verbindlichen Charakter hat. Ist die Leitung nicht bereit, dies zu tun, kann sie eine direktivere Methode wählen (und dies auch so deklarieren).

Folgt man dieser Logik, so verändert sich auch der Blick auf die Traktandenliste. Sie ist dann nicht mehr eine Liste, auf der einzelne Punkte von oben nach unten abgearbeitet werden, sondern ein Überblick über unterschiedliche Projekte in unterschiedlichen Projektphasen.

Unter diesem Blickwinkel lassen sich die Traktandenlisten auch bewusster verfassen und gestalten.

### 3.4 Wechsel zwischen Plenum und Gruppenarbeit

Moderation bewegt sich zwischen den Polen Animation und Moderation (Bolliger/Zellweger 2007) und zwischen Gruppenarbeiten und Plenum. Doppler/Lauterburg (2014, S. 34) stellen die Vor- und Nachteile der Settings folgendermassen dar:

	Plenum	Kleingruppen
<b>Funktion</b>	Integration der Gesamtgruppe	Aktivieren der Einzelnen
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alle sind anwesend</li> <li>- alle sehen alle</li> <li>- alle hören das Gleiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lebhaft Diskussion</li> <li>- aktive Beteiligung</li> <li>- persönlicher Kontakt</li> </ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dialog begrenzt möglich</li> <li>- Beteiligung begrenzt möglich</li> <li>- quasi „Öffentlichkeit“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nur Zwischenschritte möglich</li> <li>- unmittelbarer Ergebnisdruck</li> <li>- keine Gesamtschau möglich</li> </ul>
<b>Geeignet für</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Herstellen von Transparenz</li> <li>- Herstellen von Gemeinsamkeit</li> <li>- Informationsaustausch</li> <li>- Klärung und Abstimmung</li> <li>- Sammeln von Meinungen</li> <li>- „Einschwören“ auf gemeinsame Vorgehensweise und Projekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwickeln von Ideen</li> <li>- Entwickeln von Konzepten</li> <li>- systematische Analyse</li> <li>- vertiefte Diskussion und Auseinandersetzung</li> <li>- konkrete Ausarbeitung</li> <li>- Detailplanung</li> </ul>

Gemäss Doppler/Lauterburg liegt die ideale Grösse einer Kleingruppe bei fünf bis sieben Personen.

**Bei folgenden Punkten sollten möglichst kleine Gruppen gewählt werden:**

- Wenn es um besonders persönliche Fragen geht.
- Wenn es darauf ankommt, dass jeder Einzelne seine Ideen einbringen kann.

**Bei folgenden Punkten sollten eher grössere Gruppen gewählt werden:**

- Wenn sonst die Anzahl der Gruppen zu gross wird: Mehr als drei Präsentationen von Gruppenergebnissen hintereinander wirken im Plenum ermüdend.
- Wenn es mehr um das Sammeln von Ideen und nicht um vertiefte Diskussion geht.

**Wann sollten alle Gruppen den gleichen Auftrag haben?**

- Grundsätzlich immer, wenn Neues entwickelt wird: Ideen, Problemlösungsansätze, Strategien, Vorgehenskonzepte.
- Wenn es wichtig ist, möglichst mehrere Alternativen beziehungsweise Varianten zum Vergleich auf den Tisch zu kriegen.

**Wann können unterschiedliche Aufträge erteilt werden?**

- Wenn alle grundsätzlichen Fragen geklärt sind und es darum geht, „Fleissarbeit“ zu verteilen, damit man möglichst schnell vorankommt.
- Wenn zu verschiedenen, vorher gemeinsam bearbeiteten Einzelthemen konkrete Ausarbeitungen gemacht werden müssen.

**Wann sollte die Zusammensetzung von Kleingruppen verändert werden?**

- Möglichst oft – zumindest bei jedem neuen Thema (gute Durchmischung ist wichtig für eine gleichmässige Entwicklung der Beziehungen innerhalb der Gesamtgruppe).

**Wann sollte die Zusammensetzung von Kleingruppen unverändert bleiben?**

- Bei mehreren aufeinander folgenden Schritten im Arbeitsprozess<sup>2</sup>.

Häufig werden in grossen Gruppen die Resultate der Gruppenarbeit auf Flipcharts präsentiert, was sehr langfädig werden kann. Hinnen und Krummenacher (2012, S. 171) plädieren deshalb für ein Verdichten und Priorisieren anstatt für ein reines Präsentieren. Das heisst, dass sich bei der Gruppenarbeit jede Gruppe auf drei, vier Hauptaussagen einigt und diese auf dafür verteilte Karten schreibt. Der Sprecher oder die Sprecherin der Gruppe präsentiert die Hauptaussagen vor einer Pinnwand. Der Moderator oder die Moderatorin fassen die Karten laufend zu Clustern zusammen.

Geht es danach darum, Entscheidungen zu fällen, wird klassisch gepunktet, indem die Teilnehmenden je vier Klebepunkte erhalten, mit denen sie ihre Favoriten markieren können, ohne zu kumulieren.

Ein anderer Ausrechnungsmodus geht von der Anzahl Ideen (Cluster) aus, dividiert diese durch zwei und zieht einen Punkt ab (Anzahl Ideen/2-1). In diesem Fall kann man aber die Punkte erst verteilen, nachdem man gesehen hat, wie viele Ideen entstanden sind.

## 3.5 Settings

Die Wahl der Sitzordnung eines Anlasses zeigt viel darüber, wie die Teilnehmenden untereinander umgehen werden. Gemäss Bolliger/Zellweger (2007, S. 27 ff.) erhalten die Teilnehmenden bereits beim Betreten des Raumes eine Ankündigung, welches Verhalten von ihnen an einem Anlass erwartet werde. Es lohnt sich deshalb auch bei Teamsitzungen und Konferenzen, sich Gedanken zur Sitzordnung zu machen. Bolliger/Zellweger unterscheiden folgende Settings:

---

<sup>2</sup> Auszug aus: Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph. Moderation im Change-Management-Prozess. iBooks.

**Im Halbkreis:**

Hier können sich die Teilnehmenden spontan erheben und mittun. Die Teilnehmenden können rasch offene Kommunikationsmuster entwickeln. Als Nachteil nennen Bolliger/Zellweger (ebd., S. 27 ff.), dass die Teilnehmenden über keine Ablageflächen verfügen.

**Im Kreis:**

Im Kreis herrscht keine Hierarchie. Alle sind gleich. Das ist die nonverbale Aussage dieser Anordnung. Sie erschwert die Leitung.

**Konzert oder Kino:**

Die Teilnehmenden sind Empfänger einer Darbietung. Diese Anordnung eignet sich für Informationsveranstaltungen. Der Blickkontakt unter den Teilnehmenden ist auf ein Minimum beschränkt.

**Tischinseln in Fischgrat-Anordnung:**

Eine gute Alternative zum Hufeisen bei vielen Teilnehmenden. Die Teilnehmenden sind so näher am Geschehen und sitzen bereits in Kleingruppen.

Freimuth (2010, S. 89 ff.) unterscheidet etwas gröber zwischen marktförmigen Settings, kreisförmigen Settings und metrisierten Settings.

**Marktförmige Settings** werden dann gebraucht, wenn es um den Austausch geht, wenn Teilnehmende viele Fragen, aber auch teilweise Antworten haben. Marktförmige Settings sind extrem offen. Dazu gehören: Settings mit Aufstellungen, World Café, Vernissagen.

Marktsettings können gut in Präsentationsphasen eingesetzt werden.

**Kreissettings** ermöglichen eine kontemplative Atmosphäre und fördern die Diskussion. Zu kreisförmigen Settings gehören Fish-bowl, der Halbkreis und der Stuhlkreis.

Die **Symbolik der metrisierten Settings** verweist darauf, dass der Austausch zwischen den Akteuren eher formalisiert ist und weniger Offenheit zulässt (Freimuth 2010, S. 92). Zu metrisierten Settings gehören frontale Settings, Podien und Konfrontation.

## 4 Wissenswertes über Gruppen

Als Gruppe bezeichnet man eine nicht zufällige Ansammlung von Menschen mit drei bis 20 Mitgliedern, die eine gemeinsame Aufgabe zu bewältigen oder ein gemeinsames Ziel zu erreichen haben, die für eine gewisse Zeit (ab drei Stunden bis zu vielen Jahren) Bestand hat, und deren Mitglieder in der Regel direkt (face-to-face) miteinander kommunizieren (Schattenhofer 2015, S. 16ff).

Gruppen entwickeln mit der Zeit:

- Ein Wir-Gefühl der Gruppenzugehörigkeit und des Gruppenzusammenhalts
- Ein System gemeinsamer Normen und Werte als Grundlage der Kommunikations- und Interaktionsprozesse
- Ein Geflecht aufeinander bezogener Rollen, die auf das Gruppenziel gerichtet sind

Systemtheoretisch sind eine Gruppe und ihre Entwicklung selbstreferentiell oder rückbezüglich. Das bedeutet, dass alles, was die Beteiligten tun, denken und fühlen sowohl mit den inneren Zuständen der einzelnen Mitglieder als auch den äusseren Rahmenbedingungen der Gruppe und der Gruppe selbst als Gruppe in Beziehung steht.

Oder sozialpsychologisch ausgedrückt: «Jedes Verhalten eines Einzelnen setzt Normen, wodurch das Verhalten aller anderen beeinflusst wird, und dieses «neue» Verhalten führt wiederum zu Normen, die auf die Gruppe zurückwirken.» (Schattenhofer 2015, S. 19).

## **4.1 Manifestes und latentes Geschehen in Gruppen: Eisbergmodell**

Für die moderierende Person kann es hilfreich sein, sich der Gruppendynamiken bewusst zu sein. Das meint konkret das Wissen darum, dass das Verhalten der einzelnen Mitglieder und der Gruppe als Ganzes von Wünschen und Ängsten geprägt ist, die für die Beteiligten (zunächst) verborgen sind. Diese Wünsche und Ängste sind beeinflusst durch frühere Erfahrungen in Primärgruppen (Familie, Peers) und bilden damit die Tiefendimension der Gruppe.

Die auf diesen Erfahrungen beruhenden Grundannahmen jedes Einzelnen formen die Gruppe und ihren Gruppenprozess.

Gemeinhin unterscheidet man also nach Schattenhofer (2015, S. 25ff) folgende Ebenen:

### **4.1.1 Das Sichtbare: Alle aufgabenbezogenen Aktivitäten, die Sachebene**

Die Aufgaben, die die Gruppe durcharbeiten muss, um ihre Ziele zu erreichen. In Bezug auf die Moderation sind hier die Aufgaben auf der Sachebene gemeint, die in den einzelnen Moderationsphasen durchgearbeitet werden. Der aufmerksame Beobachter fokussiert hier die Bearbeitung und Lösung der Sachaufgabe. Im Eisbergmodell entspricht diese Ebene der Spitze über der Wasseroberfläche.

### **4.1.2 Das teilweise Sichtbare: Die Ebenen der sozialen Interaktion, die gruppendynamische oder soziodynamische Ebene**

Die soziale Dynamik, die durch die Zusammenarbeit in Gang gesetzt wird, und die damit verbundenen Wünsche oder Befürchtungen bei den Gruppenmitgliedern. Durch die gegenseitige Beeinflussung der Gruppenmitglieder entstehen Normen und Regeln, Beliebtheits- und Arbeitsstrukturen. Es bilden sich Untergruppen und Koalitionen, es entsteht die der Gruppe eigene Gruppendynamik. Die Beobachterperspektive richtet sich hier auf das Geschehen zwischen den Personen und auf die Gruppe als Ganzes. Mit dem Eisbergmodell gesprochen, liegt diese Ebene unter der Wasseroberfläche, aber noch so, dass sie bei Wellengang sichtbar wird. Um die Dynamiken sichtbar zu machen und den Wellengang auszulösen, kann man beispielsweise nach den Normen und Werten der Gruppe fragen, die sich implizit gebildet haben, ohne dass dies explizit vereinbart worden wäre. Oder man kann auf die unterschiedlichen Rollen in der Gruppe achten.

Sehr gut geeignet für die Diagnose von Gruppenprozessen ist das Modell der drei Dimensionen des gruppendynamischen Raums.

Gemäss diesem Modell muss die Gruppe für sich zuerst drei Grundfragen klären, die die Dynamik jeder Gruppe bestimmen, und die für alle Beteiligten diejenigen Themen aktivieren, die mit diversen persönlichen, bewussten oder unbewussten Wünschen und Ängsten verbunden sind (Schattenhofer 2015, S. 26).

#### **Dimension der Zugehörigkeit (innen und aussen):**

- Wer gehört dazu und wer nicht?

- Wer ist von den anderen Gruppenmitgliedern als Beteiligter anerkannt und wer nicht?

Für den Einzelnen bedeutet dies: Balance halten zwischen dem Wunsch nach Zugehörigkeit und zugleich nach Eigenständigkeit.

#### **Dimension der Macht und des Einflusses (oben und unten):**

- Wer kann welchen Einfluss auf das Geschehen nehmen?
- Wer folgt wem?

Die Gruppe bildet ihre eigene innere Ordnung aus.

Für den Einzelnen bedeutet dies: eine Position zu finden, die dem eigenen sozialen Lebensraum entspricht.

#### **Dimension der Intimität (nah und fern):**

- Wer steht wem wie nah?

### **4.1.3 Das Unsichtbare: Die psychische oder die Beziehungsbedeutungsebene (psychodynamische Ebene)**

Auf dieser Ebene liegen die eigenen unbewussten Ängste und Wünsche, aber auch die intrapsychischen Konflikte und die individuellen Muster der Beziehungsaufnahme jedes Gruppenmitglieds. Die Mitglieder der Gruppe übertragen auf dieser Ebene die früher einmal gelernte psychodynamische Situation auf die aktuelle Gruppe.

Auf dieser Ebene sind Ausgrenzungsmechanismen und Sündenbockphänomene in Gruppen beschreibbar, wenn Mitglieder andere ausschliessen, um die beängstigenden Anteile ihrer eigenen Innenwelt so abzuwehren (Schattenhofer 2015, S. 27).

### **4.1.4 Der Kernkonflikt der Gruppe**

Die zuvor erwähnten Ebenen prägen die Gruppe und ihre Entwicklung, so dass jede Gruppe anders ist und ihre eigenen für sie spezifischen, immer wieder auftretenden Handlungsmuster ausbildet. In der Gruppendynamik spricht man mit Schattenhofer (2015, S. 28) auch vom Kernkonflikt der Gruppe.

## **4.2 Sinn des Eisbergmodells für die Moderation**

Sozialpsychologische und systemische Konzepte der Arbeit mit Gruppen betonen, dass es vor allem darauf ankomme, verschwiegene und unbesprochene Inhalte, Themen und Konflikte in Gruppen besprechbar zu machen, damit die Gruppe sich entwickeln kann, und zwar auch in arbeitsbezogenen Gruppen. Dabei liegt der Fokus aber nicht auf dem «Bewusstmachen» wie bei der Psychoanalyse, sondern darauf, dass möglichst viele Perspektiven eingebracht und Unkommuniziertes Raum bekommt und nicht zwischen einzelnen Personen bilateral besprochen wird.

Für die Moderation bedeutet das, dass sie wenig direktiv moderiert und gleichzeitig darauf achtet, dass die Gruppe ob ihrer Dynamik die Arbeitsfähigkeit nicht verliert. Das Wissen um die verschiedenen Ebenen der Gruppe kann ihr bei der Entscheidung helfen, wann sie wie intervenieren soll, wann sie wie auf Kritik und Aggressionen reagieren soll.

## 4.3 Grossgruppen

*Hinter Ghor lag eine Stadt, deren Bewohner erblindet waren. Ein König zog eines Tages mit Gefolge und einer Armee in die Gegend. Er führte einen mächtigen Elefanten mit sich, den er bei kriegerischen Angriffen einsetzte und auch, um der Leute Ehrfurcht zu vergrößern. Die Menschen waren begierig, mehr über den Elefanten zu erfahren, und einige Blinde liefen in die Gegend, wo sie den Elefanten vermuteten. Dort angekommen betasteten sie die Teile des mächtigen Tieres, die ihnen erreichbar waren. Und da sie über den Elefanten nichts wussten, waren sie überzeugt, nun die wahren Tatsachen zu kennen. In die Stadt zurückgekehrt, wurden sie von Neugierigen umringt, die gespannt waren, die Wahrheit über Aussehen und Gestalt des Elefanten zu erfahren. Der Mann, dessen Hand ein Ohr betastet hatte, sagte: "Er ist groß und rau, so breit und ausgedehnt wie ein Teppich." Einer, der den Rüssel berührt hatte, sagte "Ich kenne die wahren Tatsachen. Er ist eine gerade und hohle Röhre, schrecklich und zerstörerisch." Ein anderer, der Füße und Beine des Elefanten berührt hatte, rief: "Ich sage Euch, er ist ein mächtiger und starker Pfeiler". Und der Blinde, der den Schwanz des Elefanten in seinen Händen gehalten hatte, sagte: "Er ist ein riesiger Pinsel." Und der schließlich, der den Leib des Elefanten betastet hatte, meinte "Glaubt mir, er ist eine wuchtige Tonne."*

*Jeder hatte nur einen Teil von vielen berührt. Und erst, als sie aller ihre Erfahrungen teilten, entstand vor ihrem inneren Auge das Bild des ganzen Elefanten.*

*(Frischer Wind, AG für Organisationsentwicklung 2016)*

Die Parabel mit dem Elefanten wird gerne gebraucht, um zu erklären, wie Grossgruppen ticken. In der Regel spricht man bei einer Gruppe von über 20 Personen von einer Grossgruppe. Hier ist es nicht mehr möglich, die einzelnen Wahrnehmungen im Plenum abzugleichen, daher arbeitet man in Grossgruppenmoderationen mit Kleingruppen von maximal 8 Personen (danach dreht in der Regel die Gruppendynamik und es entstehen Untergruppen). Wenn alle Teilnehmenden in kleinen Gruppen parallel dieselben Fragen beantworten und die Gruppen bei jeder Frage neu gemischt werden, vernetzt sich das im Raum vorhandene Wissen in kurzer Zeit und es entsteht eine Mehrperspektivität, die den ganzen Elefanten erfasst. In Grossgruppenmoderationen werden vor allem vier Methoden eingesetzt:

- Die Zukunftskonferenz nach Marvin Weisbord und Sandra Janoff
- Das Real Time Strategic Change nach Kathleen Dannemiller
- Das Open Space nach Harrison Owen
- Das World Café nach Juanita Brown

Alle diese Formate brauchen Zeit und dauern, damit sie effektiv sind, mindestens 3 Stunden. Daher werden sie im Schulkontext nicht so oft verwendet. Gerade bei der Moderation grosser Kollegien ist es aber wichtig, sich zu vergegenwärtigen, dass eine moderierte Diskussion einer Grossgruppe bewusster angegangen werden muss. Dazu gehören das Arbeiten in Kleingruppenszenarien mit immer wieder wechselnden Gruppen und die Ausrichtung nach dem Grundsatz Aufgliedern/Zusammenfügen (Weisbord/Janoff 2011, S. 49). Beim Aufgliedern tauschen sich Personen mit gleicher Funktion über ein Thema aus (z. B. Fachgruppen oder Zyklusgruppen in der Schule). Im nächsten Schritt werden die Gruppen neu zusammengefügt und diskutieren Lösungen in funktionsgemischten Gruppen, so dass alle Perspektiven berücksichtigt werden. In der Regel eignet sich das Aufgliedern für Problemdiagnosen und das Zusammenfügen für Problemlösungen.

## 5 Moderationsmethoden

Im Verlauf einer Moderation kommen folgende Phasen immer wieder vor: Informationsstand herstellen – Meinungsbild schaffen/Beraten – Entscheidungen treffen oder Sammeln-Verdichten/Gewichten – Bearbeiten. Damit alle am Prozess teilhaben können, kommt der Visualisierung eine zentrale Bedeutung zu. Den folgenden Methoden ist daher gemeinsam, dass sie – im Gegensatz zum rein gesprochenen Wort – immer auch visuell wirken.

### 5.1 Einstiegsmethoden

#### 5.1.1 Soziometrische Aufstellungen<sup>3</sup>

**Phase/Geeignet für:** Einstieg in ein Thema, zur Unterstützung von Diskussion, Bewertung und Entscheidung, um ein Stimmungsbild zu erhalten.

**Gruppengröße:** Beliebig

**Zeit:** 20-30 Minuten

**Setting:** Marktförmiges Setting, freie Fläche und Raum, Stühle an der Wand

**Zu beachten:** Bei vielen Beteiligten ist ein Mikrofon sinnvoll, damit die Statements der Einzelnen für alle hörbar sind.

Den theoretischen Hintergrund für soziometrische Aufstellungen bildet die Soziometrie von Jacob Levy Moreno. Moreno hat diese in den 1930er-Jahren als Methode eingeführt, um Beziehungen zwischen Mitgliedern einer Gruppe in einer sogenannten „Soziomatrix“ zu erfassen. Befragte füllten dazu einen Fragebogen aus, welcher in einem Soziogramm zusammengeführt, grafisch dargestellt und bezüglich unterschiedlicher Kennzahlen analysiert wurde.

Die soziometrische Aufstellung hat diese Grundintention der Soziometrie, Rollen und Beziehungen zwischen Mitgliedern einer Gruppe aufzuzeigen, wortwörtlich in den „Raum“ geholt. Als Teil der triadischen Aktionsmethode (Soziometrie, Psychodrama und Gruppenpsychotherapie) ist sie vielfältig weiterentwickelt worden. Systemische Aufstellungsarbeit und Organisationsaufstellung sind beispielsweise Weiterentwicklung davon.

Wichtig für die Moderationsarbeit ist, dass schon Moreno in der Soziometrie vor allem ein wirkungsvolles Mittel sah, einer Gruppe Informationen zur Verfügung zu stellen, damit sie ein differenziertes Bild von sich selbst erhält.

Bei der soziometrischen Aufstellung geht es darum, die Beziehungen der Einzelnen zum Gesamtsystem und zum Konferenzthema sichtbar zu machen.

Mit drei bis vier gezielten Fragen zu Tätigkeiten oder Befindlichkeiten und jeweils vier bis acht vorgegebenen Antwortmöglichkeiten stellen sich die Teilnehmenden zu Tafeln auf. Pro Tafel gibt es eine Antwortmöglichkeit. Die Antwortmöglichkeiten auf den Tafeln sind in der Regel kurze und knackige verbale Statements, können aber auch visuell in der Form von Piktogrammen oder Bildern gestaltet werden. Wenn sich jemand mit den vorgegebenen Antworten nicht identifizieren kann, soll er sich in der Mitte des Raumes aufstellen. Wenn die Teilnehmenden sich zu den Antwortmöglichkeiten gestellt haben, werden zwei bis drei Personen der jeweiligen Gruppen durch das Moderationsteam kurz interviewt. Hinnen/Krummenacher (2012, S. 125 ff.) geben hierzu folgendes Beispiel: Auf vier bis acht Tafeln, die im Raum verteilt sind, wird beispielsweise danach gefragt, wie die Dynamik des aktuellen Change-Projekts erlebt wird. Zur Auswahl stehen Strassenbahn, Luftseilbahn, Zahnradbahn, Bummelzug, ICE, Düsenjet. Die Leute stellen sich zur entsprechenden Tafel und sofort wird sichtbar, dass niemand beim Bummelzug steht. Die große Gruppe bei der Straßenbahn gibt zudem unterschiedliche Antworten: Für die einen stimmt das Strassenbahn-Tempo des Projekts, für die anderen ist die

---

<sup>3</sup> Dieses Kapitel ist übernommen aus Hinnen/Krummenacher (2012, S. 125 ff.) und von der Kursleiterin geringfügig an die Situation der Lehrerkonferenz angepasst worden.



Strassenbahn Symbol für ein ärgerliches Stop-and-go. Beim Düsenjet geben einige offenherzig zu, dass sie sich vom hohen Veränderungstempo überfordert fühlen. Schnell wird klar, dass im Gesamtsystem unterschiedlichste Sichtweisen auf eine bestimmte Fragestellung möglich sind. Es wird auch klar, dass bestimmte Sichtweisen von sehr vielen geteilt werden, andere wiederum nur von wenigen oder von bestimmten Gruppierungen. Soziometrische Aufstellungen können daher in einer Konferenz ein gutes Instrument sein, um über ein Thema einen Überblick zu gewinnen. Ausserdem haben sie folgende Vorteile:

- Obwohl sie eine sehr große Gruppe sind, haben alle Teilnehmenden bereits wortwörtlich Stellung bezogen;
- Die Teilnehmenden haben die Erfahrung gemacht, dass sie Stellung beziehen können, ohne sich gleich outen zu müssen. Mehr noch: dass die Heterogenität der Herkunft, Hintergründe, Meinungen und Interessen akzeptiert, ja gewünscht ist;
- sie haben gemerkt, dass hinter bestimmten Positionen verschiedene Sichtweisen stehen können;
- sie haben das ganze System in der Übersicht erlebt;
- sie haben mit der Aufstellung etwas Neues gemacht, das dem gewohnten Konferenzstil so gar nicht entspricht.

Wichtig ist, dass die gewählten Themen und Antwortmöglichkeiten nahe an der Sprache und der Kultur des Kollegiums sind. Es empfiehlt sich daher, die Fragen und die Antwortmöglichkeiten in der Zusammenarbeit mit dem Konventsvorstand oder der Steuergruppe zu entwickeln.

Und noch wichtiger ist, dass an der Schule eine Kultur herrscht, die es erlaubt, dass Stellung bezogen werden kann, ohne dass man danach gleich schubladisiert wird.

In der Moderationsliteratur wird die soziometrische Aufstellung auch als Vier-Ecken-Methode bezeichnet (Funcke/Havenith 2014, S. 38). Hier werden die Bilder oder Statements in vier Ecken verteilt, und die Teilnehmenden stellen sich entsprechend auf. Die Methode kann unendlich variiert werden, wobei die Variation durch die Wahl der Fragen und der Vorgabe der Antworten zustande kommt.

## 5.1.2 Einpunkt-Fragen<sup>4</sup>

**Phase/Geeignet für:** Einstieg in ein Thema, zur Unterstützung von Diskussion, Bewertung und Entscheidung, um ein Stimmungsbild zu erhalten.

**Gruppengrösse:** Beliebig

**Zeit:** 5 Minuten (plus evtl. Diskussion des Resultats)

**Setting:** Geht mit allen Settings, wichtig sind dabei eine Stellwand, die für alle sichtbar platziert wird, und Klebepunkte.

**Zu beachten:** Die Punkte können problemlos *en passant* geklebt werden. Sinnvollerweise nimmt man aber das Resultat als Ausgangspunkt für eine Diskussion.

Bei der Einpunkt-Frage wird eine Skala zu einer bestimmten Fragestellung vorgegeben. Jeder Teilnehmende erhält einen Punkt, den er seiner Meinung entsprechend auf die Skala setzt. Das Resultat kann danach als Ausgangspunkt für Diskussionen in Kleingruppen oder im Plenum beigezogen werden (Brägger/Posse/Egli).

### Beispiele:

Gleitende Skala

Am Thema *freie Arbeit* bin ich

---

<sup>4</sup> Die Informationen aus diesem Kapitel stammen von Brägger/Posse/Egli

sehr interessiert                      interessiert                      wenig interessier

a) Gestufte Skala

Wie zufrieden bin ich mit meiner Unterrichtssituation?

++	+	0	-	--
----	---	---	---	----

b) Koordinatenfeld

Was erwarte ich von der Schulinternen Weiterbildung?

<b>Viel</b>			
<b>Besseres Klima</b> Wenig			
	wenig	<b>konkrete Lösungen</b>	Viel

### 5.1.3 Transparenz-Fragen

Transparenzfragen werden spontan gestellt, um das gesamte Meinungsspektrum der Teilnehmenden sichtbar zu machen. Ziel ist, dass das Spektrum für alle erkennbar ist, so dass alle an der Lösung mitwirken können. Dies kann zum Einstieg, aber auch mitten in einer Konferenz geschehen. Zu Transparenzfragen gehören die Einpunkt-Frage, Aufstellungen und Blitzlichter.

## 5.2 Diskussionsmethoden

Die folgenden Diskussionsmethoden können mit unterschiedlichen Gruppengrößen durchgeführt werden. Bei Arbeiten in Kleingruppenszenarien ist danach eine Form der Verdichtung fürs Plenum (z. B. in Form eines marktähnlichen Settings) sinnvoll. Die Methoden dienen alle dazu, die Diskussion in den Gruppen zu strukturieren.

## 5.2.1 Placemat<sup>5</sup>

**Phase/Geeignet für:** Diskussionsarbeit in Kleingruppen, um eine möglichst hohe Beteiligung aller Gruppenmitglieder zu erhalten und die Sichtweisen aller einbeziehen zu können. Lösungen entwickeln, Reflexion und Feedback, Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen klären.

**Gruppengröße:** Pro Kleingruppe 3 bis 4 Personen, danach werden die Resultate in einer beliebig grossen Gruppe verdichtet

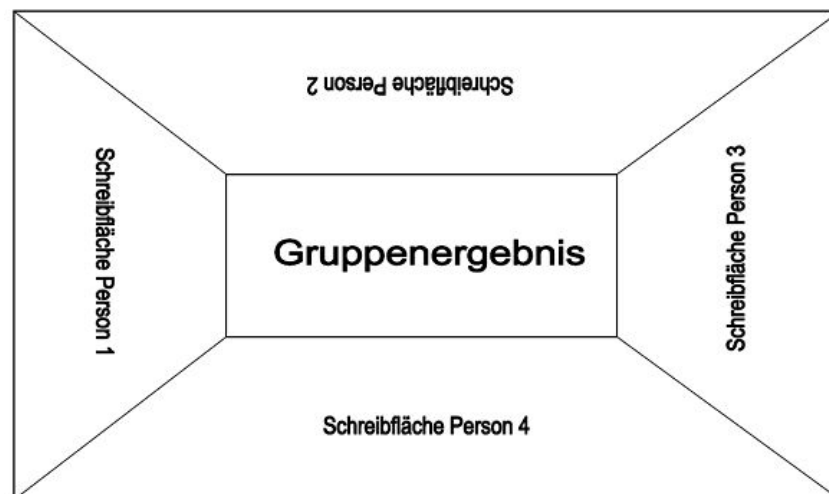
**Zeit:** Beliebig

**Setting:** Tischinseln mit einem grossen Bogen Papier pro Insel

**Zu beachten:** Auf eine klare Zeiteinteilung für die einzelnen Phasen achten. Die Methode macht nur Sinn, wenn die Kleingruppe den Platz in der Mitte gemeinsam ausfüllt.

Das Placemat ist eine Form der Kleingruppendiskussion, die als konstruktivistische Methode auch im Unterricht eingesetzt werden kann, weil sie dem dialogischen Prinzip *think, pair, share* (oder DAV: Denken/Austauschen/Vorstellen) folgt ( vgl. hierzu: Kersten Reich <http://methodenpool.uni-koeln.de> ).

Durch die grafische Struktur liefert das Placemat die Möglichkeit, sowohl individuelle Arbeitsergebnisse als auch Ergebnisse aus Gruppenarbeitsprozessen festzuhalten:



Placemat: Beispiel für 4 Personen (<http://mb.bmukk.gv.at/methodenpool.html> )

Die Methode gliedert sich in folgende Phasen:

1. Gruppe in Vierer- oder Dreiergruppen an Tischen einteilen.
2. Flipchart mit Placemat-Einteilung auf den Tisch legen.
3. Auftrag mit Zeitangaben zu den drei Phasen „Denken – Austauschen – Vorstellen“ bekannt machen.
4. Denken: Die Mitglieder der Gruppe bearbeiten die Fragestellungen einzeln und halten ihre Ergebnisse in den äusseren Feldern fest.
5. Austauschen: Reihum werden Ergebnisse einander vorgestellt. In einem zweiten Schritt entwickelt die Gruppe aus den Gemeinsamkeiten und Unterschieden ein gemeinsames Gruppenergebnis und notiert dieses ins Mittelfeld.
6. Vorstellen: Jemand aus der Kleingruppe präsentiert das Ergebnis mit Hilfe der Notizen im Mittelfeld.

---

<sup>5</sup> Vgl. hierzu Brägger/Posse/Egli

## 5.2.2 6 Hüte<sup>6</sup>

**Phase/Geeignet für:** Diskussionsarbeit in Kleingruppen, um strukturiert und in eine Richtung zu denken. Prozessreflexion und Ergebnissicherung. Die Methode kann aber auch als Feedback-Methode zum Abschluss eingesetzt werden.

**Gruppengrösse:** Pro Kleingruppe 4 bis 6 Personen, danach werden die Resultate in einer beliebig grossen Gruppe verdichtet, oder in der Grossgruppe mit Stellwänden und Post-it-Zetteln.

**Zeit:** 30- 90 Minuten

**Setting:**

Variante 1: Papier mit den Fragen der Hüte für jede Gruppe. Dann bleiben die Gruppen statisch. Auswertung: Verdichtung der Hauptaussagen durch den Gruppensprecher im Plenum.

Variante 2: 6 Tischinseln mit den Fragen auf Flipchart oder Papier. Dann rotieren die Gruppen von Hut zu Hut. Verdichtung der Hauptaussagen durch den Gruppensprecher im Plenum.

Variante 3:

6 Stellwände mit den Fragen auf Flipchart oder Papier. Die Teilnehmenden durchlaufen die Stationen einzeln und pinnen ihre Bemerkungen an die Stellwände auf Moderationskarten oder Post-it-Zettel. Auswertung: Durch die Moderation in einer Pause vor dem nächsten Arbeitsschritt.

**Zu beachten bei Variante 1:**

- In jedem Fall schließt man mit einem blauen Hut ab.

**Zu beachten bei den anderen Varianten:**

- Parallel zu den jeweiligen Diskussionen sollten die Ergebnisse entsprechend gesichert und visualisiert werden, um diese im weiteren Diskussionsverlauf präsent zu haben.
- Es kann nicht oft genug betont werden, dass die gesamte Gruppe stets den gleichen Hut tragen muss. Nur dadurch kann die neue Denkweise sich voll entfalten.
- Je nachdem ist es ratsam, weil kürzer und weniger langfädig, nicht alle Gruppen alle Hüte durchlaufen zu lassen. Man kann auch die Vorgabe machen, dass jede Gruppe 2 Hüte durcharbeitet oder die Hüte auslosen (man bildet die Gruppen und diese ziehen zwei Farben).
- Die Hüte erweisen sich als unterschiedlich ergiebig. In diesem Falle kann eine Gruppe, die früher fertig ist, noch einen weiteren Hut dazuwählen.

Die Methode von Edward de Bono (1999) erlaubt es den Teilnehmenden einer Kleingruppe, eine Fragestellung aus sechs verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und sie damit schneller zu lösen. Denn alle Teilnehmenden haben in jeder Phase symbolhaft denselben Hut auf und denken gemeinsam in die gleiche Richtung. Durch dieses parallele Denken anstelle des einen Diskurses, bei dem jede und jeder das Problem von einer anderen Seite sieht, können Lösungen besser und schneller herbeigeführt werden.

Die Methode eignet sich zur Ideenfindung und zur Problemlösung.

Die Hüte werden von de Bono wie folgt beschrieben:

**Der weisse Hut:**

Weiss ist neutral und objektiv. Den weissen Hut interessieren objektive Fakten.

Fragen beim Durchlaufen des weissen Hutes:

- Welche Informationen haben wir?
- Welche Informationen brauchen wir?
- Welche Information fehlt?
- Welche Fragen müssen wir stellen?

---

<sup>6</sup> Quelle: © wirtrainieren.de – Version März 2014

- Wie bekommen wir die Information, die wir brauchen?

Es kann vorkommen, dass sich zwei Informationen scheinbar widersprechen. Das ist für den Moment in Ordnung so. In diesem Fall wird einfach beides notiert.

#### **Der rote Hut:**

Rot bedeutet Ärger, Wut und Emotionen. Beim roten Hut geht es um die eigenen Emotionen.

Fragen beim Durchlaufen des roten Hutes:

- Was fühlt ihr?
- Was sagt euch eure Intuition?

Um sicherzustellen, dass alle Gruppenmitglieder möglichst offen bleiben, darf die Gruppenleitung niemals zulassen, dass jemand ein Gefühl erklären oder sich gar dafür rechtfertigen muss.

#### **Der schwarze Hut:**

Der schwarze Hut ist vorsichtig. Er zeigt Schwächen und Fehler einer Idee auf.

Fragen für den schwarzen Hut:

- Welche negativen, objektiven Aspekte dürfen wir nicht übersehen?
- Welchen objektiven Risiken sind wir ausgesetzt?
- Was ist das Worst-Case-Szenario?

#### **Der gelbe Hut:**

Der gelbe Hut ist stets optimistisch, voller Hoffnung und positivem Denken.

Fragen für den gelben Hut:

- Was ist das Best-Case-Szenario?
- Welche Chancen bieten sich uns?
- Was sind Pluspunkte des Vorhabens?
- Was kann uns alles gelingen?

#### **Der grüne Hut:**

Grün sind das Gras, die Natur und das fruchtbare, reichhaltige Wachstum. Der grüne Hut ist voller Kreativität und neuer Ideen.

Fragen für den grünen Hut:

- Was können wir tun, was wir noch nie getan haben?
- Welche Alternativen haben wir?
- Was wäre eine verrückte Lösung?
- Welche kreativen Lösungen gibt es?

Bei diesem Hut ist Kritik an den vorgebrachten Lösungen untersagt. Eine möglichst offene Atmosphäre sollte geschaffen werden.

#### **Der blaue Hut:**

Der blaue Hut kontrolliert. Er kontrolliert den Denkprozess und die anderen Hüte. Hier geht es ganz stark um die Meta-Ebene.

Hier werden Ergebnisse zusammengefasst und Entscheidungen darüber getroffen, welche Hüte noch einmal aufgesetzt werden sollten.

Die sechs Hüte werden von der Gruppe der Reihe nach durchlaufen. Je nach Aufgabenstellung kann es auch mehrere Durchläufe benötigen, bis das Ziel erreicht ist.

Six Thinking Hats® ist eine weltweit geschützte Wortmarke.

### 5.2.3 SWOT/SOFT-Analyse<sup>7</sup>

**Phase/Geeignet für:** Diskussionsarbeit in Kleingruppen, Analyse einer komplexen Situation, Strategiefindung und Überprüfung, Bewertungen und Entscheidungen vorzubereiten. Die SWOT-Analyse zeigt unterschiedliche Positionen auf und arbeitet Ähnlichkeiten heraus.

**Gruppengrösse:** Pro Kleingruppe 4 bis 6 Personen, danach werden die Resultate in einer beliebig grossen Gruppe verdichtet, oder in der Grossgruppe mit Stellwänden und Post-it-Zetteln.

**Zeit:** 60 Minuten bis mehrere Tage

**Setting:** Flipcharts und/oder Stellwände

**Zu beachten:** Die SWOT-Analyse kann, analog der Methode mit den 6 Hüten, in verschiedenen Settings durchgeführt werden:

**Variante 1:** Diskussion in Kleingruppen mit Verdichtung im Plenum.

**Variante 2:** Als Grossgruppenmethode, indem die vier Felder auf vier Stellwände verteilt werden und die Teilnehmenden individuell ihre Bemerkungen dazu an die entsprechenden Stellwände kleben. Hier geschieht die Auswertung dann nicht im Plenum.

Die sogenannte SWOT-Analyse ist eine einfache, aber interessant-aufschlussreiche Untersuchungsmethode. Mit ihr werden nicht nur innerbetriebliche Stärken und Schwächen betrachtet, sondern auch externe Gefahren und Chancen, die die Handlungsfelder einer Organisation betreffen. Mit gezielten Fragen geht es darum, ein Bild des Unternehmens mit seinen Entwicklungsmöglichkeiten zu entwerfen. Noch ungenutzte Potenziale werden deutlich. In der Fachliteratur liest man immer wieder, dass eine SWOT-Analyse stets bezogen auf ein Ziel erstellt werden sollte. Sie mache nur dann Sinn, wenn bereits ein „Sollzustand“ vereinbart vorgegeben wurde. Das muss nicht zwingend sein. Die Zielbestimmung muss selbstverständlich stattfinden, sie kann aber ebenso auf der Grundlage der SWOT-Analyse erfolgen.

Die Stärken der SWOT-Analyse sind, dass sich mit ihr unterschiedliche Positionen aufzeigen und Ähnlichkeiten herausarbeiten lassen und dass sie Grundlagen für Bewertungen und Entscheidungen liefern kann.

Bei der SWOT-Analyse handelt es sich um eine sog. „Fadenkreuzmoderation“. Die vier Felder erfassen:

- **S: Strengths** = Stärken des Systems: Was läuft gut bei uns? Was können wir gut? Wo liegen unsere Stärken?
- **W: Weaknesses/Failures** = Schwächen des Systems: Was läuft nicht so gut? Was ist schwierig? Wo behindern wir uns und werden behindert? Welche Störungen gibt es? Was können wir nicht?
- **O: Opportunities** = 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** = Risiken, die berücksichtigt werden müssen: Mit welchen Problemen müssen wir rechnen? Was könnte schief gehen? Auf was müssen wir aufpassen? Worin liegen Risiken?

<b>Stärken</b> bezogen auf die aktuelle Situation	<b>Schwächen</b> bezogen auf die aktuelle Situation
<b>Möglichkeiten</b> bezogen auf die zukünftige Situation	<b>Risiken</b> bezogen auf die zukünftige Situation

### Strategieanalyse

<sup>7</sup> Vgl. Brägger/Posse/Egli und Funcke/Havenith (2014)

Die Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse kann durch eine Strategieberatung ergänzt werden. Hierbei werden die Kombinationen der Felder untersucht:

	Stärken	Schwächen
<b>Chancen</b>	<b>SO: Stärken nutzen &gt; Chancen nutzen</b> Wie können wir unsere Stärken einsetzen, um die Chancen zu nutzen?	<b>WO: Schwächen abbauen &gt; Chancen nutzen</b> Wie können wir an unseren Schwächen arbeiten, um die Chancen zu nutzen?
<b>Risiken</b>	<b>ST: Stärken nutzen &gt; Risiken vorbeugen</b> Wie können wir unsere Stärken einsetzen, um die Risiken/gefahren zu bewältigen?	<b>WT: Schwächen abbauen &gt; Risiken vorbeugen</b> Wie können wir an unseren Schwächen arbeiten, um die Risiken/Gefahren zu bewältigen?

## 5.2.4 Kraftfeld-Analyse

**Phase/Geeignet für:** Diskussionsarbeit in Kleingruppen, Themenbearbeitung als Teil einer Ist-Analyse, um die Umsetzung in die Praxis gut vorzubereiten, die fördernden und die hemmenden Kräfte eines Projektes zu identifizieren.

**Gruppengröße:** Pro Kleingruppe 4 bis 6 Personen, danach werden die Resultate in einer beliebig grossen Gruppe verdichtet.

**Zeit:** 30-90 Minuten

**Setting:** Stellwände Moderationskarten, Klebepunkte, Stifte

**Zu beachten:** Die Kraftfeldanalyse kann auf unterschiedlichen Ebenen mit unterschiedlichem Fokus durchgeführt werden:

- Auf der allgemeinen Ebene mit dem Fokus der Fakten und Einschätzungen und dem Ziel, eine Analyse der fördernden und hemmenden Faktoren zu erstellen.
- Auf der individuellen Ebene mit dem Fokus der Befindlichkeiten in Bezug auf ein geplantes Projekt, mit dem Ziel, die Stimmung der Stakeholder abzuholen und damit zu arbeiten, bzw. sie damit arbeiten zu lassen.
- Funcke/Havenith (2014:143) schlagen zudem eine Variante vor, die es erlaubt, die anderen Stakeholder einzuschätzen.

Die Kraftfeldanalyse (engl.: force-field-analysis) geht auf den Psychologen Kurt Lewin (1943, S. 292 ff.) zurück und wird u.a. in der Psychologie, in den Sozialwissenschaften, im Prozessmanagement und im Change-Management angewendet. Sie ist ein einfaches Verfahren, um die fördernden und blockierenden Faktoren in einer Situation zu untersuchen. Ziel ist es u.a., in einer Problemsituation auf Handlungsmöglichkeiten aufmerksam zu machen. Das Verfahren beruht auf der Erkenntnis, dass die Veränderung einer Situation auf zwei Mechanismen beruht: Es ist möglich

- fördernde Kräfte zu stärken.
- blockierende Kräfte zu schwächen.

### Schritt 1:

Formulieren des Ziels: Was ist das Thema bzw. das Problem, das mit dem Projekt gelöst werden soll? Was ist das Ziel?

### Schritt 2:

- Auf der allgemeinen Ebene: Welche Faktoren stehen dem Ziel entgegen?
- Auf der individuellen Ebene: Was hält mich zurück? Was hält uns zurück

### Schritt 3:

- Auf der allgemeinen Ebene: Welche Faktoren fördern die Zielerreichung?
- Auf der individuellen Ebene: Was treibt mich/uns voran?

### Schritte 4:

Die Kräfte werden durch Pfeillängen oder Pfeildicken quantifiziert. Ziel ist nun, die hemmenden Kräfte abzubauen und die fördernden zu verstärken.

### Schritte 6:

Nun wird jede Kraft darauf hin überprüft, wie sie geschwächt bzw. gestärkt werden kann. Dabei ist zu beachten, dass u.U. dadurch neue Gegenkräfte entstehen können (beispielsweise fördernde Kraft: Ausbau des schulinternen Fortbildungsangebotes – Gegenkraft: Widerstand, da damit ein erhöhter Zeitaufwand verbunden ist).



Visualisierung der Kraftfeldanalyse nach Hübner  
<http://eckhardhuebner.de/kraftfeldanalyse/>

## 5.2.5 Fishbowl<sup>8</sup>

**Phase/Geeignet für:** Für Diskussionen im Plenum mit der Grossgruppe, aber auch als Auswertungsdiskussion nach einer Kleingruppenarbeit oder in Konfliktmoderationen.

**Gruppengrösse:** Von 12 Personen an aufwärts

**Zeit:** 45 bis 90 Minuten für beiden Phasen

**Setting:** Stühle, Flipchart

**Zu beachten:** Variante: Die Abgesandten der Kleingruppen führen eine Podiumsdiskussion, bei der sie auch Fragen aus dem Publikum beantworten können.

Eine Moderation ist bei beiden Formaten nötig.

Der eigentliche Fishbowl besteht aus zwei Phasen, einer Arbeitsphase in Kleingruppen und einer Diskussionsphase in Grossgruppen. Damit ermöglicht die Methode einen interessanten Perspektivenwechsel. Durch die aktive Beteiligung aller in der Kleingruppenarbeit wird die subjektive Innensicht aktiviert, durch die danach folgende Trennung in Aussen- und Innenkreis eine distanzierte Aussensicht ermöglicht.

### Phase 1: Kleingruppenarbeit

Arbeit in Kleingruppen mit einer vorgeschlagenen Methode am selben Thema. (20-45 Min.)

---

<sup>8</sup> Vgl. Funcke/Havenith (2014) und [http://ilias.uni-giessen.de/ilias/goto.php?target=cat\\_31104&client\\_id=JLUG](http://ilias.uni-giessen.de/ilias/goto.php?target=cat_31104&client_id=JLUG)



## **Phase 2: Fishbowl im Plenum**

Jedes Team bestimmt einen Abgesandten, der in einem Innenkreis die Ergebnisse der Kleingruppe vertritt. Der/die Moderatorin im Innenkreis erläutert zunächst kurz die Rahmenbedingungen und legt die Diskussionszeit fest. Nun werden die verschiedenen Standpunkte eingeholt mit dem Ziel, gegenseitiges Verständnis zu wecken und gemeinsam Ergebnisse zu formulieren.

Die Diskussion im Innenkreis sollte zeitlich begrenzt sein auf etwa 30 bis 45 Minuten.

Die Teilnehmenden im Aussenkreis können durch Beobachtungen und Konzentration auf den Gesprächsverlauf noch einmal ganz eigene Einsichten gewinnen, die sie, wenn sie wollen, durch Platztausch mit ihrem Kleingruppenvertreter im Innenkreis einbringen können.

Für die Diskussion gelten folgende Regeln: die Teilnehmenden im Innenkreis lassen sich aussprechen, sie müssen sich direkt auf ihren/ihre Vorredner/-in beziehen und die Anweisungen der Moderation sind zu befolgen. Es lohnt sich, diese Regeln auf Flipchart festzuhalten.

Je nachdem, was mit den Resultaten geschehen soll, lohnt es sich auch, dass jemand ein Flipchart-Protokoll der Diskussion erstellt.

Bei der Fishbowl-Methode lassen sich verschiedene Varianten unterscheiden (siehe Abbildung):

### **Variante 1: offene Fishbowl**

Bei dieser Variante ist im Innenkreis ein freier Stuhl bereitzuhalten. Möchte sich eine Person des Aussenkreises an der Diskussion beteiligen, setzt sie sich auf diesen freien Stuhl. Nachdem der/die Teilnehmende seine/ihre Interessen im Innenkreis vertreten hat oder sich eine andere Person des Aussenkreises äussern möchte (Signal durch Antippen), räumt er/sie den Stuhl und nimmt wieder im Aussenkreis Platz. Bei dieser Variante können auch mehrere freie Stühle in den Innenkreis gestellt werden.

### **Variante 2: geschlossene Fishbowl**

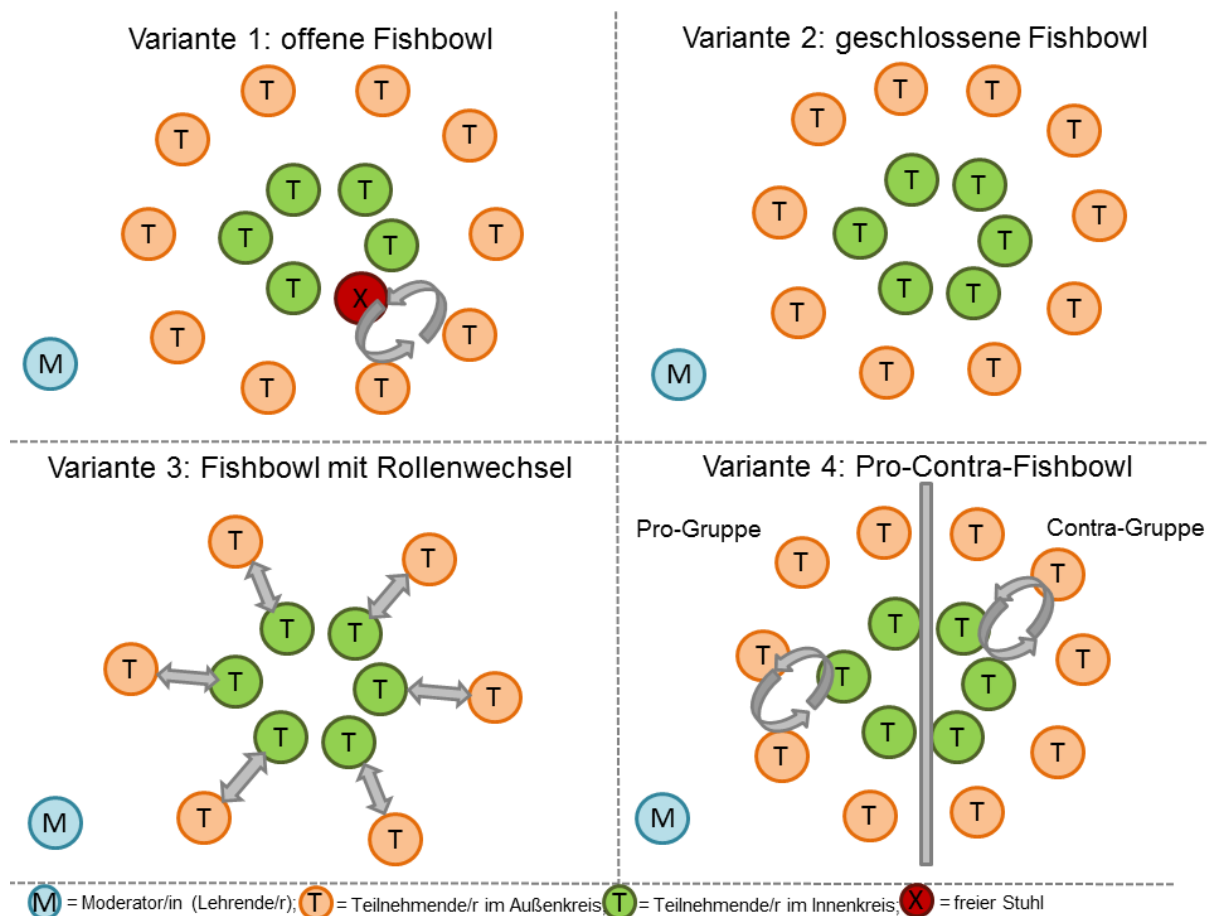
Eine andere Variante der Methode besteht darin, dass der Innenkreis aus einer festen Anzahl von Teilnehmenden besteht und die Beobachter des Aussenkreises nach Ablauf der Diskussionszeit ihre Beobachtungen auf einem Plakat oder Flipchart-Papier festhalten.

### **Variante 3: Fishbowl mit Rollenwechsel**

Die Teilnehmenden wechseln bei dieser Variante nach einer vorab festgelegten Zeit die Rollen; die "Fische" werden zu Beobachtenden und umgekehrt.

### **Variante 4: Pro-Contra-Fishbowl**

Bei dieser Variante werden sowohl die Teilnehmenden des Innen- als auch des Aussenkreises in eine Pro- und Contragruppe eingeteilt. Stellvertretende der Gruppen werden gewählt und dürfen sich auf die entsprechende Seite des Innenkreises setzen. Nur diesen ist es erlaubt, sich in der nachfolgenden Diskussion zu äussern und die entsprechende Position darzulegen und zu verteidigen. Die Teilnehmenden des Aussenkreises verhalten sich still und hören aktiv zu. Möchte sich eine Person des Aussenkreises äußern, klopft sie auf die Schulter eines Stellvertretenden ihrer Gruppe im Innenkreis und nimmt dessen Platz ein. Beendet werden kann die Diskussion nach Ablauf einer festgelegten Zeit oder wenn die Teilnehmenden des Aussenkreises der Meinung sind, dass keine neuen Argumente vorgetragen werden und die Diskussion erschöpft ist.



[http://ilias.uni-giessen.de/ilias/goto.php?target=cat\\_31104&client\\_id=JLUG](http://ilias.uni-giessen.de/ilias/goto.php?target=cat_31104&client_id=JLUG)

## 5.2.6 World-Café<sup>9</sup>

**Phase/Geeignet für:** Das World Café eignet sich besonders, um Muster und ein gemeinsames Verständnis für eine Problematik oder eine Fragestellung für eine große Gruppe von Menschen zu erarbeiten.

**Gruppengröße:** Von 15 Personen an aufwärts

**Zeit:** Mindestens 120 Minuten

**Setting:** Tischinseln, beschreibbare Tischtücher, Stifte, Flipcharts, Karten mit der Fragestellung, dem Ablauf und der Kaffeehaus-Etikette, wenn möglich etwas, das den Kaffeehaus-Anstrich noch verstärkt (Snacks, Tischschmuck).

**Zu beachten:** Je klarer die Fragestellung, desto besser der Output.

Es können bei einem World Café auch mehr als nur eine Frage behandelt werden. In dem Fall sollten die Fragen gut ineinandergreifen, damit der Fokus erhalten bleibt.

Das Grundprinzip des World Cafés ist sehr einfach. Für je vier bis fünf Personen gibt es einen kleinen runden Tisch. An jedem Tisch sitzt ein Gastgeber bzw. eine Gastgeberin. Dieser bleibt die ganze Zeit über bei ihrem/seinem Tisch und präsentiert am Ende die Ergebnisse des Tisches. Die anderen Teilnehmenden wechseln nach jeder Runde den Tisch, wobei nie zwei von einem Tisch gemeinsam zu einem neuen Tisch gehen

<sup>9</sup> Vgl. Wir trainieren <http://wirtrainieren.de/werkzeugkoffer/world-cafe/> und Hinnen/Krummenacher (2012, S. 108ff.)

sollen. Üblich sind drei Runden zu je 30 Minuten sowie anschliessender gemeinsamer „Ernte“, bei der die Ergebnisse aller Tische präsentiert werden.

Für das World Café gibt es folgende Arbeitsprinzipien:

### **1. Klären von Sinn und Zweck**

Vor der Einladung zum World Café sollte der Sinn und Zweck der Veranstaltung geklärt werden. Im Idealfall wird bei einem World Café nur eine einzige übergeordnete Fragestellung diskutiert (diese kann natürlich in verschiedene Unterfragen ausdifferenziert werden, so dass an jedem Tisch eine andere Frage diskutiert wird). Genau wie bei einer Open Space Veranstaltung ist das Ergebnis umso besser, je klarer die Fragestellung und damit das Thema der Veranstaltung ist.

### **2. Raumgestaltung**

Um den Teilnehmenden ein Maximum an Kreativität zu ermöglichen, lohnt es sich, den Raum möglichst schön herzurichten. Schöner Tischschmuck, gute Lichtverhältnisse, passende Musik, Getränke und Snacks erhöhen den Output maßgeblich.

### **3. Relevanz der Frage**

Im World Café sollte nur eine einzige Frage diskutiert werden. Diese sollte wohlüberlegt sein, damit sie möglichst relevant, lösungsfokussiert und anregend für die Teilnehmenden ist.

### **4. Offenheit der Teilnehmenden**

Um zu neuen Erkenntnissen zu gelangen, sollten die Teilnehmenden möglichst offen zuhören und gemeinsam auf die Suche nach neuen Mustern und Erkenntnissen gehen. Alle Gedanken können und sollen auf Zetteln (Flipcharts) notiert werden. Es kann auch gezeichnet oder einfach nur gekritzelt werden.

Am Ende ist es die Aufgabe des Tischgastgebers / der Tischgastgeberin die Ergebnisse zu präsentieren. Wie es präsentiert wird, kann ihm/ihr überlassen werden. (Z.B. Flipchart, Mindmap, Sketch, Bilder, ...)

### **Die Kaffeehaus-Etikette**

Die Kaffeehaus-Etikette sollte gut sichtbar für alle Teilnehmenden sein.

- Fokus auf das, was wichtig ist
- Eigene Ansichten und Sichtweisen beitragen
- Sprechen und Hören mit Herz und Verstand
- Hinhören, um wirklich zu verstehen
- Ideen verlinken und verbinden
- Aufmerksamkeit auf die Entdeckung neuer Erkenntnisse und tiefergehender Fragen
- Spielen, kritzeln, malen – auf die Tischdecke schreiben ist erwünscht!
- Haben Sie Spaß dabei!

### **Anweisungen für den/die Gastgeber/Gastgeberin eines Tisches**

Als Gastgeber/Gastgeberin eines Tisches hat man neben der Aufgabe am Ende die Ergebnisse zu präsentieren auch noch die Aufgabe, für ein möglichst gelungenes Gespräch in jeder Runde zu sorgen. Folgende drei Tipps sollten den Gastgebern/Gastgeberinnen daher mitgegeben werden:

- Erinnern Sie die Gäste an Ihrem Tisch daran, wichtige Ideen, Entdeckungen, Verbindungen und tiefergehende Fragen sofort zu notieren, wenn sie auftauchen.
- Bleiben Sie an Ihrem Tisch, wenn die anderen gehen, und heissen Sie die „Reisenden“ von den anderen Tischen willkommen.
- Teilen Sie ganz kurz die wichtigsten Erkenntnisse und Entdeckungen des vorherigen Gesprächs mit, so dass die anderen sich mit den Ideen ihrer vorherigen Tische einbringen können.

### **Praktische Umsetzung**

Ein World Café läuft im Allgemeinen nach dem folgenden Muster ab:

- Nachdem das Thema mit der zu bearbeitenden Frage exakt definiert wurde, werden die passenden Teilnehmenden durch eine ansprechende Einladung zum World Café eingeladen.
- Der Raum wird ansprechend hergerichtet, sodass sich die Teilnehmenden möglichst wohl fühlen. Er darf dabei einem echten Café ruhig sehr ähnlich sein.
- Nach einer kurzen Begrüßung und Einleitung in die Methode startet das eigentliche World Café.
- Je vier oder fünf Personen werden an einen Tisch gesetzt.

- Es folgen üblicherweise drei Gesprächsrunden zu je 30 Minuten.
- Während einer Runde sollten die Moderatoren/Moderatorinnen die Teilnehmenden ermutigen, möglichst jeden Einfall zu Papier zu bringen. Unterstützt sollten sie dabei, wenn möglich, durch die Tisch-Gastgeber/Gastgeberinnen werden.
- Nach dem Ende der Runde eins bleiben die Gastgeber/Gastgeberinnen sitzen, der Rest geht als Reisende zu anderen Tischen, wobei die Reisenden eines Tisches sich komplett aufteilen sollten.
- Zu Beginn der Runde zwei werden die Gastgeber/Gastgeberinnen gebeten, die neuen Gäste willkommen zu heissen und kurz die Erkenntnisse der ersten Runde an ihrem Tisch wiederzugeben. Darauf folgt eine kurze Zusammenfassung von Seiten der Gäste, was an ihren Tischen besprochen wurde. Worauf in ein weiteres Gespräch übergegangen werden kann.
- In Runde drei gibt es zwei Varianten. In Variante eins kehren die Reisenden zu ihren ursprünglichen Tischen zurück und teilen ihre Erkenntnisse. In Variante zwei folgt eine weitere Runde an einem neuen Tisch.
- Anschließend folgt die „Ernte“, indem alle Tisch-Gastgeber/Gastgeberinnen die Erkenntnisse ihres Tisches präsentieren.

#### **Kommentar**

Die Anzahl der Runden und die Zeit pro Runde sind nur als Richtwerte zu verstehen und müssen an das jeweilige Thema/die jeweilige Fragestellung angepasst werden.

Im Unterschied zu einigen anderen Methoden für Grossgruppen gibt es beim World Café am Ende keinen Aktionsplan und keine Vereinbarungen. Diese können bei Bedarf durch eine weitere Methode erarbeitet werden. Der Vorteil des World Cafés ist, dass am Ende große Muster erkannt werden und das kollektive Bewusstsein für eine Problematik und die möglichen Lösungen dafür geschärft werden.

Eine spannende Variante für die Visualisierung der Diskussionen an den Tischen ist es, jedem Tisch jemanden beizustellen, die/der die Diskussion umgehend mit Text und Grafiken visualisiert.

## **5.3 Kreativtechniken**

### **5.3.1 Disney<sup>10</sup>**

**Phase/Geeignet für:** Diskussion in der Kleingruppe, Sammeln von Ideen, Bearbeiten eines Themas, das aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden soll.

**Gruppengrösse:** 2 bis 4 Personen pro Kleingruppe

**Zeit:** ca. 45 Minuten

**Setting:** Flipchart oder Blatt mit Fragen

**Zu beachten:** Wie bei den 6 Denkhüten ist es auch hier wichtig, dass die jeweilige Perspektive des Träumens, Realisierens und des Kritisierens strikte eingehalten wird. Sonst geht die schärfende Wirkung der Methode verloren.

Robert B. Dilts beschreibt mit der Walt-Disney-Methode eine Herangehensweise, wie sie von Walt Disney gelebt wurde, um Ideen zu generieren und umzusetzen. Er meint: „There were actually three different Walt: the dreamer, the realist and the spoiler. You never knew which one was coming into your meeting.“ (Dilts 1994) Aus diesem Gedanken heraus entwickelte Dilts die Methode zur Generierung, Präzisierung und Realisierung von Ideen, die genauso für Einzelpersonen wie für Gruppen einsetzbar ist.

Dafür muss sich entweder die Einzelperson in drei verschiedene Rollen hineinversetzen oder man teilt die Gruppe entsprechend auf:

1) Der Träumer (Visionär, Ideenlieferant)

---

<sup>10</sup> Vgl. <http://wirtrainieren.de/werkzeugkoffer/walt-disney-methode/>

- 2) Der Realist (Macher, Pragmatiker)
- 3) Der Kritiker (Fragensteller, Qualitätsmanager)

Wie beim Einsatz für die Einzelperson durchlaufen auch bei einer Gruppenarbeit alle Gruppenmitglieder alle Rollen. In jeder Rolle diskutieren Sie so lange, bis ein Standpunkt erreicht wurde. Insgesamt wird der ganze Kreislauf so oft durchlaufen, bis ein ausreichend gutes Ergebnis erreicht ist – das ist von der jeweiligen Zielsetzung der Person oder Gruppe abhängig.

### **Praktische Umsetzung**

Die Teilnehmenden werden aufgefordert, sich in die erste Rolle einzudenken und diese so gut wie möglich auszuleben:

**Die Träumenden:** Sie sind offen und enthusiastisch, lassen sich von ihrer Intuition leiten. Es werden Ideen gesammelt und nicht bewertet. Es gelten die klassischen Regeln des Brainstormings. Nur sammeln/aufschreiben, nicht überlegen, ob etwas realistisch oder umsetzbar ist. Ziel ist es, ganz kreativ ganz viele Ideen zu generieren. Dazu können sich die Träumende folgende Fragen stellen:

- Was will ich machen?
- Was will ich ausprobieren/habe ich noch nicht ausprobiert?
- Wie soll die Zukunft (in Bezug auf mein Projekt) aussehen?
- Wie sieht die perfekte Welt (in Bezug auf mein Projekt) aus?

**Die Realisierenden:** Sie nehmen die Ideen aus der Träumenden-Phase und betrachten sie genauer. Sie zerlegen sie und definieren mögliche Zwischenziele. Sie überlegen, welche Ressourcen benötigt werden und welche Arbeitsschritte eingeplant werden müssen. Die Realisierenden stellen sich folgende Fragen und setzen bei Bedarf Projektplanungstools ein:

- Was muss getan werden?
- Was brauche ich zur Umsetzung?
- Was habe ich bereits zur Verfügung und was muss erst beschafft werden?
- Kann man die Idee irgendwie testen?
- Gibt es bereits Erfahrungen mit ähnlichen Projekten?

**Die Kritisierenden:** Sie bewerten die Ideen samt der möglichen Umsetzung. Sie stellen Kosten-Nutzen-Überlegungen an, wägen ab, ob die Idee sinnvoll und der Mühe wert ist. Sie kritisieren das Ganze und die Details – und zwar so, dass man damit etwas anfangen kann (konstruktive Kritik!). Durch sie sollen Verbesserungen angeregt werden. Kritisierende stellen sich folgende Fragen:

- Was kann man anders/besser machen?
- Wurde möglicherweise etwas übersehen?
- Wo können Probleme auftreten?
- Wo kann die Idee auf Widerstand stoßen?
- Welche Chancen und Risiken birgt die Idee?
- Was nützt uns die Umsetzung?
- Wie finde ich persönlich die Idee und was missfällt mir daran vielleicht?

Die drei Rollen werden so lange durchlaufen, wie es nötig ist, um das vorher festgelegte Ziel zu erreichen. War dies beispielsweise die Generierung und Überprüfung von Ideen, kann man möglicherweise nach einer Runde bereits abschließen – dann hat man eine Sammlung von Ideen, die einmal grob durchgeplant und anschließend einem kritischen Blick unterzogen wurden. Genauso ist es aber möglich, dass das Ergebnis eine fix und fertig ausgearbeitete Idee ist, die anschließend nur noch umgesetzt werden muss. In diesem Fall werden mehrere Durchläufe notwendig sein – so lange, bis die Kritisierenden keine Verbesserungsvorschläge mehr liefern können.

## 5.3.2 U-Prozedur<sup>11</sup>

**Phase/Geeignet für:** Kleingruppenarbeit, Diskussion und Reflexion sowie Lösungsentwicklung. Danach Verdichtung im Plenum

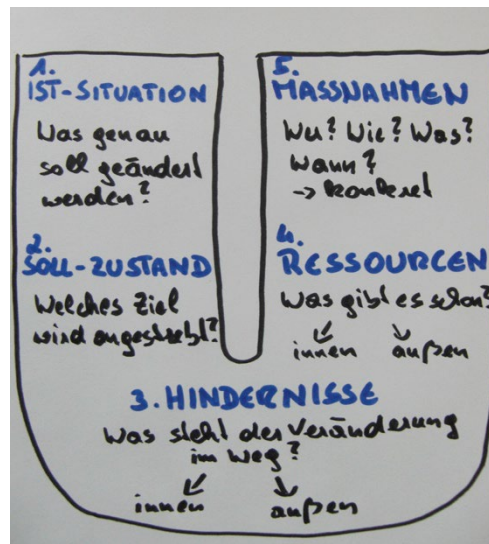
**Gruppengröße:** 4 bis 6 Personen

**Zeit:** 45 Minuten

**Setting:** Stühle, Flipchart

**Zu beachten:** Menschen neigen dazu, den Sprung vom Problem direkt zur Lösung zu machen. Das führt meist dazu, dass man am Ende mehr Arbeit hat, als das Durcharbeiten der 5 Schritte der U-Prozedur benötigt hätte. Oftmals ist es wichtig, das den betreffenden Personen zu erklären, damit sie verstehen, warum diese Vorgehensweise sinnvoll ist.

Die U-Prozedur ist in Anlehnung an Friedrich Glasl (2008: 143 ff.) von Wimmer et. al (2012) entwickelt worden und stellt ein 5-stufiges Modell dar, wie man vom Problem zu den konkreten Maßnahmen gelangt und dabei alles bedenkt, was wichtig und notwendig ist. Den Namen „U-Prozedur“ erhält das Modell durch die Darstellungsform als U.



Darstellung der U-Prozedur auf Flipchart

<http://wirtrainieren.de/werkzeugkoffer/u-prozedur-5-schritten-vom-problem-zum-handeln/>

### IST-Situation

Was genau ist das Problem? Was soll geändert werden? Hier muss genau abgeklärt werden, worum es überhaupt geht, und was an der derzeitigen Situation nicht in Ordnung ist.

### SOLL-Zustand

Welches Ziel wird angestrebt? Wie sieht die Veränderung aus? Dieser visualisierte und ausgesprochene Zustand soll als angenehm und wünschenswert erlebt werden.

### Hindernisse

Was steht dem Soll-Zustand im Weg? Welche Ängste gibt es? Dabei soll sowohl die Person selbst als auch die Umgebung in Betracht gezogen werden.

<sup>11</sup> Vgl. <http://wirtrainieren.de/werkzeugkoffer/u-prozedur-5-schritten-vom-problem-zum-handeln/>, Glasl (2008, S. 143 ff.) und Wimmer et al. (2012, S. 168)

### **Ressourcen**

Welche Ressourcen sind bereits vorhanden? Wofür benötigt man Hilfe? Was kann man selbst erledigen? Wer kann helfen?

### **Massnahmen**

Hier geht es nun darum, einen konkreten Massnahmenplan zu erstellen, um das Ziel/die Veränderung zu erreichen. Was muss getan werden? Bis wann muss was erledigt sein? Wie sehen die ersten Schritte aus? Wer muss einbezogen werden? etc.

## 5.3.3 Kopfstandtechnik<sup>12</sup>

**Phase/Geeignet für:** Diskussionen in der Kleingruppe, um aus den eingefahrenen Denkmustern auszubrechen. Wenn die Arbeit Spass machen sollte. Die Ergebnisse können danach im Plenum verdichtet werden

**Gruppengrösse:** 4 bis 6 Personen

**Zeit:** 30 bis 90 Minuten, je nach Ausdauer der Beteiligten und Differenziertheitsgrad der zu erwartenden Ergebnisse.

**Setting:** Arbeitsanweisung auf Flipchart oder Papier, Tischinseln oder kleine Stuhlkreise.

**Zu beachten:** Besonders gut lässt sich mit offenen W-Fragen arbeiten: Was können wir tun, damit...? Wie können wir...?

Warum-Fragen eignen sich nicht für ein kreatives Denken.

Als Zwischenschritt zuerst Spontanlösungen aufschreiben, diese dann weglegen und sich mittels Kopfstandtechnik von Thema entfernen. Am Schluss die Spontanlösungen hinzufügen.

Die Methode in konfliktbeladenen Situationen eher nicht anwenden.

Die Kopfstandtechnik ist eine Kreativitätstechnik, die als Bestandteil in verschiedenen anderen Modellen vorkommt – unter anderem eben bei Edward de Bono (Provokationstechnik).

Diese Technik ermöglicht einen erfrischend anderen Blick auf Problemstellungen und so ein Ausbrechen aus den üblichen Denkmustern. Wie der Name bereits andeutet, geht es darum, die Fragestellung bzw. das zu bearbeitende Problem auf den Kopf zu stellen, um zu ungewöhnlichen Lösungen zu gelangen, die – wiederum auf den Kopf gestellt – bei der Lösung des ursprünglichen Problems helfen sollen. Insgesamt besteht die Technik aus vier Schritten:

### **1. Aufgabenstellung umkehren oder Problem verschärfen**

*Beispiel:*

*Meine Aufgabenstellung lautet: Wir möchten die Zusammenarbeit im Lehrerkollegium fördern.*

*Die Umkehrung wäre: Im Kollegium arbeitet jeder für sich, keiner schaut auf den anderen.*

### **2. Lösungen für die umgekehrte Aufgabenstellung finden**

*Beispiel:*

- *Wir informieren so wenig wie möglich, damit niemand weiss, was der andere macht und weiss.*
- *Wir achten darauf, dass alle Räume abgeschlossen sind und unterbinden jegliche Gelegenheit zum Austausch.*
- *Wir säen mit gezielten Mitteln ein maximales Misstrauen und schüren kalte Konflikte.*

### **3. Gefundene Lösungen wieder auf den Kopf stellen (also wieder umkehren)**

*Beispiel:*

---

<sup>12</sup> <http://wirtrainieren.de/werkzeugkoffer/kopfstandtechnik/> und Funcke/Havenith (2014, S. 186). Beispiel von mir (KJ)

- *Wir informieren klar und transparent über unsere Absichten, die laufenden Prozesse und sagen, wo man sich Informationen holen kann.*
- *Wir schaffen in unserer Infrastruktur Raum für Begegnungen und Organisieren Anlässe für den wertfreien Austausch über Unterricht.*
- *Wir leben eine Kultur der Wertschätzung vor und achten darauf, unsere Werte gemeinsam zu reflektieren und danach zu arbeiten.*

#### 4. Konkrete Lösungsvorschläge für das ursprüngliche Problem erarbeiten

## 5.4 Präsentations- und Evaluationsmethoden

### 5.4.1 Kartenabfrage

**Phase/Geeignet für:** Verdichtung im Plenum nach einer Kleingruppenphase

**Gruppengrösse:** Von 12 Personen aufwärts

**Zeit:** Pro Person zwei Minuten

**Setting:** Stellwände, Papierstreifen oder Blätter zum Anpinnen, Pinnnadeln

**Zu beachten:** Der/die Moderatorin clustert die Karten

Grossgruppenformate sind darauf angewiesen, dass die Ergebnisse der Kleingruppen ins Plenum fliessen. Werden hier einfach Flipcharts präsentiert, wird die Präsentation oft zu langfädig. Daher lohnt es sich, in der Kleingruppe bereits eine Verdichtung vorzunehmen. Das heisst, dass die Kleingruppe sich (je nach Zeitbudget) drei bis fünf wichtige Aussagen auswählen muss. Diese werden dann auf ein Blatt oder einen Moderationsstreifen geschrieben und vom Gruppensprecher im Plenum kurz (!) präsentiert. Die Diskussionsleitung (der Konventsvorstand, die Schulleitung) clustert dann die Streifen entsprechend, so dass die Gewichtung der Aussagen sichtbar wird.

Braucht es danach eine Entscheidung, so wird mit der Punktabfrage gearbeitet.

### 5.4.2 Normale Punktabfrage

Jede/r Teilnehmende hat einen Punkt, den er dort setzen kann, wo es ihm wichtig ist. Die Punkte werden danach gezählt und die Cluster priorisiert.

In grossen Gruppen und bei vielen Ideen ist es nicht sinnvoll, nur mit einem Punkt zu arbeiten.

### 5.4.3 Mehrpunktabfrage

Vgl. Kap. 2.7., S. 14: Geht es danach darum, Entscheidungen zu fällen, wird klassisch gepunktet, indem die Teilnehmenden je vier Klebepunkte erhalten, mit denen sie ihre Favoriten markieren können, ohne zu kumulieren.

Ein anderer Ausrechnungsmodus geht von der Anzahl Ideen (Cluster) aus, dividiert diese durch zwei und zieht einen Punkt ab ( $\text{Anzahl Ideen}/2 - 1$ ). In diesem Fall kann man aber die Punkte erst verteilen, nachdem man gesehen hat, wie viele Ideen entstanden sind.



## 5.4.4 Systemisches Konsensieren<sup>13</sup>

Im Gegensatz zur klassischen Punktabfrage und zur Mehrpunktabfrage werden beim Systemischen Konsensieren nicht die Pro-Stimmen, sondern die Widerstandstimmen gezählt. Es geht dabei darum, die Lösung zu finden, die am tragfähigsten ist. Das Systemische Konsensieren ist dann sinnvoll, wo es knappe Mehrheiten gibt und das Risiko besteht, dass Mehrheitsbeschlüsse nicht getragen werden.

Systemisches Konsensieren führt zur grösstmöglichen Näherung an den Konsens und hat eine stark konfliktlösende Wirkung.

Mit dem Systemischen Konsensieren kann in verschiedenen Settings gearbeitet werden. Dies braucht allerdings eine gewisse Übung in Moderation. Für Grossgruppen in Konventen eignet sich folgendes Vorgehen. Die zur Auswahl stehenden Lösungen werden präsentiert.

Der Widerstand wird gemessen: Dabei bedeutet:

- beide Hände heben: Grosser Widerstand, das kann ich nicht mittragen
- eine Hand heben: ja, aber..., damit ich das mittrage, braucht es noch gewisse Änderungen
- keine Hand heben: ist für mich in Ordnung, das trage ich mit

Dabei kann jeder bei jedem Punkt mitstimmen. Keine Hand heben bedeutet zudem nicht, dass man absolut begeistert von einem Vorschlag ist, sondern lediglich, dass man ihn mitträgt.

Nun werden die Widerstandstimmen zusammengezählt und die Vorschläge rangiert. Um zu bestimmen, welche Vorschläge man weiterverfolgen möchte, wird noch die Null-Lösung gemessen. Die Null-Lösung bedeutet: Wir nehmen keinen der Vorschläge an, es bleibt alle so, wie es ist.

Alle diejenigen Vorschläge, die mehr Widerstandsstimmen haben als die Null-Lösung, fallen für die weitere Bearbeitung weg.

## 5.4.5 Konsenssuche nach dem Schneeball-Prinzip

Eine weitere Methode zur Konsenssuche ist die Schneeball-Methode. Auch sie stammt aus dem dialogischen Lernen und kann ebenfalls zur Bearbeitung von Themen eingesetzt werden: Das funktioniert folgendermassen:

- 1. Schritt:** Das Thema wird individuell bearbeitet. Jeder/jede notiert sich danach 4 Schwerpunkte für sich.
- 2. Schritt:** Es werden Tandems gebildet.
- 3. Schritt:** Die Teilnehmenden diskutieren und einigen sich in Partnerarbeit auf eine vorgegebene Anzahl von Schwerpunkten (aus den nun insgesamt 8 Vorschlägen werden 4 Favoriten ausgewählt). (ca. 10 min.)
- 4. Schritt:** Es finden sich jeweils zwei Paare. Sie diskutieren ihre Vorschläge und legen wieder eine vorgegebene Anzahl von Punkten fest (zum Beispiel insgesamt 4 Favoriten). (ca. 15 min.)
- 5. Schritt:** Erneut werden die Gruppen zusammengefasst und damit vergrößert. Es stehen wieder zweimal 4 Vorschläge in der Gruppe zur Diskussion. Die Gruppe sollte sich auch hier wiederum auf 4 Punkte verständigen.
- 6. Schritt:** Zum Abschluss werden die Diskussionsergebnisse im Plenum vorgestellt.

Die maximale Gruppengrösse liegt bei 8 Personen. Ab 8 Personen spricht man nicht mehr von einer Kleingruppe, da sich die Gruppendynamik hier wieder ändert.

---

<sup>13</sup> Quellen:

Karstädt, Klaus; Visotschnig Erich (2014): Unterlagen zur Moderatorinnenausbildung in Systemischen Konsensieren  
Paulus, Georg; Schrotta, Siegfried; Visotschnig, Erich (2013): Systemisches Konsensieren. Der Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg. 3. überarbeitete Auflage. Holzkirchen: DANKE-Verlag

## 6 Dialogmethoden

Die folgenden Methoden steuern die Gruppe nicht inhaltlich durch bestimmte Schritte wie beispielsweise beim Systemischen Konsensieren, weil sie davon ausgehen, dass dies den Geist einengt. Sie evozieren deshalb bewusst einen „chaotischen“ assoziativen Gesprächsverlauf. Und zugleich werden Prozessstrukturen vorgegeben, die ein hochwertiges, verlangsamtes Gespräch erzeugen.

### 6.1 Dynamic Facilitation<sup>14</sup>

*Diese Konferenzform ist eine Dialogmethode, welche bei Gruppen mit sehr unterschiedlichen Ansichten oder gar Konflikten zu produktiven Ergebnissen führen kann.*

*Dynamic Facilitation ist eine wertvolle Ergänzung zu den partizipativen Methoden.*

*Sie nutzt die transformative Kraft der Reflexion in der Gruppe.*

Knaus <https://www.knaus-consulting.ch/de/angebot/grossgruppen-moderationen/dynamic-facilitation.html> (Stand 09.10.2020)

**Phase/Geeignet für:** wenn

- eine Gruppe vor einem komplexen Problem steht.
- es keine einfachen Antworten gibt.
- in der Gruppe Meinungsverschiedenheiten, Spannungen oder Konflikte existieren.

**Gruppengröße:** Von 10 bis 18 Personen.

**Zeit:** Mehrere Stunden

**Setting:** Vier Flipcharts oder besser noch vier Stellwände zum Beschreiben für die Moderation. Die Teilnehmenden sitzen im Kreis darum herum und müssen die Stellwände gut lesen können.

**Zu beachten:**

- Es spricht jeweils nur ein Teilnehmer, alle anderen lassen ihn aussprechen. Jeder kommt an die Reihe
- Wenn klar ist, dass nur ein begrenzter Zeitrahmen zur Verfügung steht, kann die Methode zwar angewendet werden, es ist jedoch möglich, dass es nicht zu einem kreativen Durchbruch kommt. In diesem Fall muss abschließend auf konventionellem Wege eine Entscheidungsfindung durchgeführt werden.
- Alle TeilnehmerInnen sollten während des gesamten Moderationsprozesses anwesend sein.
- Für das Finden von sachlichen und emotional nicht belasteten Lösungen sind andere Kreativitätsmethoden wie z. B. Brainstorming geeigneter. ([https://www.partizipation.at/dynamic\\_facilitation.html](https://www.partizipation.at/dynamic_facilitation.html) Stand 09.10.2020)

Bei Dynamic Facilitation gibt es keinen festen Plan und keinen starren Ablauf für die Besprechung. Der lineare Diskussionsprozess wird aufgebrochen. Diese Methode setzt auf die Menschen, auf ihre spontanen Einfälle und Beiträge. Denn: Menschen denken nicht linear, sondern spontan, impulsiv und emotional. Alle Teilnehmer eines Meetings können zu jeder Zeit das in die Diskussion einbringen, was ihnen auf dem Herzen liegt und was ihnen gerade einfällt. Dabei wird explizit berücksichtigt, dass Menschen Emotionen, Werte und Wünsche haben (...).

---

<sup>14</sup> Dieses Kapitel ist übernommen aus: <https://www.business-wissen.de/artikel/dynamic-facilitation-besprechungen-frei-laufen-las-sen/> (Stand 09.10.2020)

## **Rolle der Moderation**

Gleichzeitig darf es nicht chaotisch und beliebig zugehen, denn es soll ja ein gutes Ergebnis herauskommen. Dynamic Facilitation schafft dafür einen entsprechenden Rahmen. Es eignet sich für schwierige, konfliktträchtige Themen, die große Betroffenheit bei den Mitarbeitern und Teilnehmern auslösen. Die Gruppe sollte zwischen 3 und 20 Teilnehmer umfassen, die sich auch sonst gut kennen und regelmäßig zusammenarbeiten. Der Moderator/die Moderatorin ist vor allem ZuhörerIn, aber durchaus entschlossen und mit einer klaren Vorstellung vom Ablauf. Er oder sie sorgt dafür, dass die Energie und Leidenschaft, die die Teilnehmenden für das Thema aufbringen, zur Geltung kommen. Die Moderation lässt der Diskussion freien, kreativen, emotionalen und damit produktiven Lauf und achtet nur auf wenige Rahmenbedingungen:

- Jede Stimme und Aussage wird vollständig wahrgenommen.
- Jeder hat genug Zeit, sein Anliegen vorzubringen; niemand wird unterbrochen.
- Alle Themen, Beiträge und auch Einwände werden notiert oder visualisiert.
- Diese Themenlandkarte und die Beiträge sind für alle immer sichtbar.
- Ein Schlagabtausch zwischen Teilnehmenden wird abgebrochen, wenn die Gruppe dadurch nicht vorankommt und die Energie in der Diskussion absorbiert wird.
- Auch emotionale Beiträge sind zugelassen; Kopf und Herz haben den gleichen Wert.

## **Richtiger Einstieg und Freisetzung der Besprechungsenergie**

Oft ist der richtige Einstieg entscheidend für den Ablauf des Dynamic-Facilitation-Prozesses. Die Moderation kann ein Thema grob vorgeben und dann alle Teilnehmenden fragen: „Was ist Ihr Standpunkt dazu? Was wollen Sie dazu sagen? Was liegt Ihnen bezüglich dieses Themas auf dem Herzen?“

Sie kann die Teilnehmenden aber auch auffordern, das Thema selbst festzulegen: „Worüber müssen wir heute gemeinsam sprechen? Welches Problem brennt uns allen unter den Nägeln? Wofür brauchen wir unbedingt eine Lösung?“ Dann wird im ersten Schritt das gemeinsame Thema ausgewählt (zum Beispiel durch eine Punktabfrage) und im weiteren Verlauf der Besprechung behandelt.

Die Moderation muss sich im Klaren sein, dass bei Dynamic Facilitation nicht immer ein Ergebnis herauskommen muss, das alle zufrieden stellt. Wichtig ist vielmehr, dass alle Teilnehmenden die unterschiedlichen Sichtweisen erfahren, dass sie die Beiträge und Meinungen der anderen verstehen und entsprechend berücksichtigen können. Dann ist die Gruppe dafür verantwortlich, welche Fortschritte sie erzielt und was am Ende herauskommt. Die erste Phase kann dabei mühsam sein, weil hier noch nichts Neues entsteht, weil die Teilnehmenden noch nicht bereit sind, den anderen neugierig zuzuhören, solange sie das, was sie selbst stark beschäftigt, noch nicht sagen durfte.“

Deshalb kann es hilfreich sein, wenn die Moderation vor dem Beginn der eigentlichen Besprechung die Methode erklärt, die Rahmenbedingungen nennt und auch auf mögliche Fallstricke hinweist.

## **Sortierung aller Beiträge**

Die wichtigste Methode bei Dynamic Facilitation ist das sogenannte „Choice Creating“, also Wahlmöglichkeiten schaffen. Dazu werden alle Aussagen während des gesamten Prozesses vier Kategorien (Listen) zugeordnet:

*Probleme:* Ausgangssituation oder Erkenntnisse, wie sie sich heute zeigen und wie sie die Teilnehmer wahrnehmen.

*Lösungen:* Möglichkeiten, Alternativen, Chancen oder Hilfen, die die Teilnehmer einbringen.

*Bedenken:* Befürchtungen oder Einwände, die die Teilnehmer äußern; möglichst keine allgemeinen Bewertungen wie „der Vorschlag ist schlecht“; eher: „Das wird mehr kosten“.

*Informationen:* Sind hilfreich, um sich jeweils ein genaueres Bild zu machen; zum Beispiel Zahlen, Daten, Fakten, Beispiele oder Äusserungen von Personen, die nicht teilnehmen.

Jede einzelne Aussage wird schriftlich festgehalten und zugeordnet, aber dann nicht mehr einzeln diskutiert. Die Moderation schreibt auf und visualisiert die Beiträge so, wie sie vom jeweiligen Teilnehmer oder der jeweiligen Teilnehmerin gemeint sind. Dazu fragt sie nach: „Habe ich das so richtig wiedergegeben?“ Ausserdem regt sie schweigsame Teilnehmende zur Mitwirkung an. Denn die wichtigste Aufgabe der Moderation besteht darin, alle Teilnehmenden dazu zu motivieren, das zu sagen, was sie wirklich bewegt – und das am konkreten Beispiel.

Auf der Webseite zur Partizipation heisst es dazu:

*Wenn alle Probleme, Lösungsvorschläge, Bedenken und sonstigen Anmerkungen, die die TeilnehmerInnen bereits in den Prozess mit hineingetragen haben, benannt und auf den Tafeln visualisiert worden sind, setzt eine gewisse „Leere“ in der Diskussion ein. Es ist nun möglich, sich aus der „Verhaftung der Gedanken“ zu lösen und es entsteht offener Raum für etwas Neues. Nun tritt das schöpferische und kreative Potenzial innerhalb der Gruppe zutage. Treten dennoch zu einem späten Zeitpunkt neue Probleme, Bedenken o. ä. auf, werden diese ebenfalls auf den Plakatwänden gesammelt. Das Ziel ist nicht, eine alternative Lösung A, B oder C zu finden. In der Dynamic Facilitation geht es eher darum, einen gemeinsamen kreativen Durchbruch zu erlangen, der auch die Spannung innerhalb der Gruppe löst und von allen als richtiger Lösungsweg empfunden wird.*

[https://www.partizipation.at/dynamic\\_facilitation.html](https://www.partizipation.at/dynamic_facilitation.html) (Stand 09.10.2020)

### **Wenn die Besprechung stockt**

Es kann sein, dass die erste Phase die Teilnehmenden frustriert. Sie sehen die vielen Probleme, die abweichenden Meinungen und Standpunkte und keine wirkliche Lösung. Jeder hat etwas gesagt, aber bei keinem stellt sich eine neue Erkenntnis ein. Hier hat die Moderation folgende Interventionsmöglichkeiten:

#### *Warten:*

Die Moderation fordert die Teilnehmer auf, sich alle Beiträge noch einmal anzuschauen und darüber nachzudenken. Danach kommen neue Vorschläge, Einsichten oder Anmerkungen.

#### *Wiederholen:*

Sie bietet an, alles, was bisher gesagt wurde, noch einmal zu wiederholen. Sie kann ihre eigenen Eindrücke wiedergeben: „Mein Eindruck ist, dass ein Teil von Ihnen das Thema XY so sieht: ...“ Der andere Teil hält dagegen. Auf diese Art entstehen neue Beiträge, Korrekturen oder Anmerkungen und die Diskussion kann weitergeführt werden.

Die Moderation sollte sich allerdings verkneifen, selbst Beiträge einzubringen oder Lösungsvorschläge zu machen. Diese müssen immer aus der Gruppe kommen.

Zubizarreta/zur Bonsen, sagen dazu:

*In gewisser Weise ist das, was Dynamic Facilitation im Kern ausmacht, paradox. Wenn wir Durchbrüche geschehen lassen wollen, müssen wir uns davon lösen, diesen Durchbrüchen nachzujagen. Denn wenn wir ein grosses Interesse an einem Ergebnis haben, werden wir den Prozess auf irgendeine Weise lenken oder kontrollieren. Und das würde einen Durchbruch unwahrscheinlicher machen. Wenn wir aber bereit sind, ein Risiko einzugehen, zu vertrauen und den Prozess nicht zu kontrollieren, dann schaffen wir die Bedingungen, die einen Durchbruch erst ermöglichen – in seiner eigenen Zeit und auf seine eigene Weise.*

*Zubizarreta/zur Bonsen (2014, S. 88)*

Der Prozess der Dynamic Facilitation kann sich über mehrere Sitzungen erstrecken. Gemäss Zubizaretta/zur Bonsen reicht eine Sitzung nicht für den Durchbruch. Daher lohnt es sich am Ende jeder Sitzung, gemeinsam mit der Gruppe eine kurze Zusammenfassung zu jeder Liste zu machen. Das verdichtet und zeigt der Gruppe auf, wie viel sie schon geleistet hat. Dies dient dann als Ausgangspunkt für die nächste Sitzung.

Bei Dynamic Facilitation gibt es keinen expliziten Entscheidungsprozess. Die Gruppe diskutiert, bis sie einen Durchbruch errungen hat. In diesem Sinne könnte man sagen, das Choice Creating ersetze den Entscheidungsprozess.

## 6.2 Dialog<sup>15</sup>

*Dialog – und hier meinen wir die von Quantenphysiker David Bohm ursprünglich entwickelte Methode „Dialog“ – könnte man als die Krönung aller Gesprächsmethoden betrachten. Denn in einem solchen Dialog haben die Teilnehmer – damit er überhaupt als solcher funktioniert – einen stetig anwachsend hohen Grad an Bewusstheit. Sie hören einander nicht nur höchst aufmerksam zu, sondern beobachten dabei zugleich die eigenen inneren Reaktionen. So sind alle in der Lage, allfällige Widerstände und Urteile gegenüber dem, was gerade gesagt wird, zu erkennen, sie zeitweilig beiseite zu stellen und offen für Informationen zu sein, die sie ansonsten gar nicht aufnehmen könnten. Wenn andere divergierende Meinungen haben, „schießen“ die Teilnehmer des Dialogs diesen nicht gleich ihre eigene Meinung zurück, sondern fragen erforschend nach, aufgrund welcher Erfahrungen und Kenntnisse diese Meinung entstanden ist. Diese und weitere Verhaltensweisen sind Ausdruck einer Haltung, die im Dialog ein echtes Zusammen-Denken entstehen lässt – einen produktiven, schöpferischen Flow, der häufig neue Erkenntnisse eröffnet und neue Ideen generiert.*

Zur Bonsen/Herzog: <https://www.linkedin.com/pulse/warum-wir-thinking-circle-brauchen-wo-es-doch-dialog-gibt-zur-bonsen/> (Stand 10.10.2020)

Ziel des Dialogs ist es, „etwas Gemeinsames“ oder etwas Neues für eine Gruppe zu schaffen. Es geht nicht um einen Austausch von Meinungen, sondern darum, die Annahmen und Bewertungen zu erkennen, die hinter den Meinungen stehen.

### Phase/Geeignet für:

- für Gruppen, die ein gemeinsames Anliegen haben oder finden wollen
- für Gruppen, die eine gemeinsame Aufgabe haben und die Erledigung dieser Aufgabe planen wollen
- als offene Einladung für Personen einer Gemeinde, Region, eines Unternehmens etc.
- als Zwischenstopp oder Abschluss eines Workshops.

**Gruppengrösse:** 5 bis zu 20 Personen

**Zeit:** Wird gemeinsam vereinbart, gut eignen sich drei Runden

**Setting:** Sesselkreis mit einem Redestab

### Zu beachten:

- Die Teilnehmenden verpflichten sich, während der gesamten Dauer des Dialogs daran teilzunehmen.
- Alle sind grundsätzlich bereit, ihre eigenen Grundannahmen in Frage zu stellen.
- Der Dialog funktioniert nur, wenn alle TeilnehmerInnen freiwillig anwesend sind.
- Hierarchien und Rolleneigenschaften sind für die Dauer des Dialogs aufgehoben.
- Nur wer den Sprechstab in Händen hält, spricht und darf nicht unterbrochen werden.
- Anfangs ist es sinnvoll, einander direkt anzusprechen; im weiteren Verlauf kann zur gesamten Gruppe gesprochen werden.
- Die Methode ist nicht geeignet für Gruppen mit akuten Konflikten.

---

<sup>15</sup> Das ganze Kapitel ist übernommen aus: <https://www.partizipation.at/dialog.html> (Stand 09.10.2020)

- Aufgrund der einfachen Regeln ist keine Moderation nötig. Das fördert die Eigenverantwortung jedes/jeder Einzelnen.

### **Ablauf**

Die TeilnehmerInnen sitzen in einem Sesselkreis. In der Mitte liegt ein Sprechstab oder „Talking Stick“ (Holzstab oder dicker Filzstift).

#### *Eincheck-Runde:*

- Es wird eine Vereinbarung über die Dauer des Dialoges getroffen und eine Person bestimmt, die auf die Zeit achtet.
- Der/die Initiatorin bringt das Anliegen vor.

#### *Dialog-Runde:*

- Wer einen Redebeitrag hat, nimmt den Sprechstab und spricht. Nach Ende des Beitrags wird der Sprechstab zur nächsten Sprecherin/zum nächsten Sprecher weitergegeben. Wer nichts sagen mag, gibt den Stab wortlos weiter.
- Der „Talking Stick“ wandert in der Reihenfolge der Meldungen im Kreis.

#### *Auscheck-Runde:*

- Sie beginnt 10-20 Minuten vor Ende der vereinbarten Zeit.
- Der Sprechstab geht wieder im Kreis und die TeilnehmerInnen sprechen über ihre Erfahrungen während des Dialogs.

## **7 Literatur**

- Bolliger, Ernst; Zellweger, Tonino (2007). Moderation – die Kunst, Veranstaltungen zielorientiert und zeitsparend zu führen. Lindau, Schweiz: agridea Verlag
- de Bono Edward (1996). Serious Creativity: Die Entwicklung neuer Ideen durch die Kraft lateralen Denkens. Stuttgart, Deutschland: Schäffer-Poeschel Verlag
- de Bono Edward (1999). Six Thinking Hats. Back Bay Books. – <http://www.ama-zon.de/dp/0316178314>
- Brägger, Gerold; Posse, Norbert; Egli, Philipp. Kleiner Werkzeugkoffer für die Moderation von Unterrichtsteams und Arbeitsgruppen. [www.igesonline.net](http://www.igesonline.net)
- Skript herunterladen auf <https://www.igesonline.net/index.cfm?id=C1C37B64-5056-9456-D635-20A5F422E3E6> (Stand 28.2.2017)
- Dauscher, Ulrich (2006). Moderationsmethode und Zukunftswerkstatt. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Augsburg, Deutschland: Ziel Verlag
- Dilts, Robert B. (1994). Strategies of Genius. Volume I. Cupertino, USA: Meta Publications
- Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2014). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt am Main, Deutschland: Campus Verlag
- Freimuth, Jochen (2010). Moderation. Göttingen u.a., Deutschland: Hogrefe Verlag
- Frischer Wind, AG für Organisationsentwicklung (2016). Schneller Wandel mit grossen Gruppen. Lernwerkstatt Grossgruppenmethoden. Seminarunterlagen zur Weiterbildung vom 9. Bis 12. November 2016, Solothurn, Schweiz
- Funcke, Amelie; Havenith, Eva (2014). Moderations-Tools. Anschauliche, aktivierende und klärende Methoden für die Moderations-Praxis. 4. Auflage, Krugzell, Deutschland: Manager Seminare Verlags GmbH

- Glasl, Friedrich (2008). Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. 2., überarbeitete und ergänzte Auflage, Bern/Stuttgart/Wien, Schweiz/Deutschland/Österreich: Haupt Verlag
- Graessner, Gernot (2013). Moderation – das Lehrbuch. Gruppensteuerung und Prozessbegleitung. 2. überarbeitete Auflage, Augsburg, Deutschland: Ziel Verlag
- Hinnen, Hannes; Krummenacher, Paul (2012). Grossgruppen-Interventionen. Konflikte klären- Veränderungen anstossen – Betroffene einbeziehen. Stuttgart, Deutschland: Schäfer-Poeschel Verlag
- Karstädt, Klaus; Visotschnig, Erich (2014). Unterlagen zur Moderatorinnenausbildung in Systemischen Konsensieren, Ruppolding vom 21. bis 25. Mai 2014, Deutschland
- Kleber, Karin; Schrader, Einhard; Straub, Walter G. (2006). Moderationsmethode. Das Standardwerk. 3. Auflage, Hamburg, Deutschland: Windmühle Verlag
- Kleber, Karin; Schrader, Einhard; Straub, Walter G. (2015). Kurzmoderation. Anwendung der Moderationsmethode mit 20 Moderationsabläufen als Einleitung. 14. Auflage, Hamburg, Deutschland: Windmühle Verlag
- Lewin, Kurt (1943). Defining the "Field at a given Time". In: Psychological Review, 50, S. 292 - 310, neu veröffentlicht in: Resolving Social Conflicts & Field Theory. Social Science, American Psychological Association, Washington D.C., USA 1997
- Lipp, Ulrich; Will, Hermann (2008). Das grosse Workshop-Buch. Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren. 8. Auflage, Weinheim/Basel, Deutschland/Schweiz: Beltz Verlag
- Oser, Fritz; Biedermann, Horst (2006). Partizipation – ein Begriff, der ein Meister der Verwirrung ist. In: Quesel, C.; Oser, F. (Hrsg.): Die Mühen der Freiheit. Probleme und Chancen der Partizipation von Kindern und Jugendlichen. Zürich/Chur, Schweiz: Rüegger Verlag, S. 17 - 38
- Paulus, Georg; Schrotta, Siegfried; Visotschnig, Erich (2013). Systemisches Konsensieren. Der Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg. 3. überarbeitete Auflage. Holzkirchen, Deutschland: DANKE-Verlag
- Reich, Kersten (hrsg.). Methodenpool. In: url: <http://methodenpool.uni-koeln.de>
- Schattenhofer, Karl (2015). Was ist eine Gruppe? Verschiedene Sichtweisen und Überlegungen. 2., überarbeitete Auflage. In: Edding, C.; Schattenhofer, K.: Handbuch. Alles über Gruppen: Theorie, Anwendung, Praxis. Weinheim/Basel, Deutschland/Schweiz: Beltz Verlag
- Seifert, Josef W. (2013). Visualisieren, Präsentieren, Moderieren. Der Klassiker. 33. Auflage, Offenbach, Deutschland: Gabal Verlag
- Seifert, Josef W. (2014). Moderation und Kommunikation. Gruppendynamik und Konfliktmanagement in moderierten Gruppen. 9. Auflage, Offenbach, Deutschland: Gabal Verlag
- Weimar, Jutta (2017). Facilitation-Training. Handreichung zum Seminar vom 31. Juli bis 05. August, Abano Terme, Italien
- Weisbord, Marvin/Janoff, Sandra (2011). Einfach mal Nichts tun! Zehn Leitsätze, mit denen jedes Treffen etwas Besonderes wird. 2. Auflage, Berlin/Bonn, Deutschland: Westkreuz Verlag
- Wimmer, Adelheid; Wimmer, Josef; Buchacher, Walter; Kamp, Gerhard (2012). Das Beratungsgespräch. Skills und Tools für die Fachberatung. Wien, Österreich: Linde Verlag
- Zubizarreta, Rosa/zur Bonsen, Matthias (2014). Dynamic Facilitation. Die erfolgreiche Moderationsmethode für schwierige und verfahrenere Situationen. Weinheim/Basel, Deutschland/Schweiz: Beltz Verlag
- Webseiten:
- Wir trainieren: <http://wirtrainieren.de/werkzeugkoffer/six-thinking-hats/> (Stand 2. März 2017)
- <http://eckhardhuebner.de/kraftfeldanalyse/> (Stand 2. März 2017)
- [http://ilias.uni-giessen.de/ilias/goto.php?target=cat\\_31104&client\\_id=JLUG](http://ilias.uni-giessen.de/ilias/goto.php?target=cat_31104&client_id=JLUG) (Stand 2. März 2017)
- <https://www.knaus-consulting.ch/de/angebot/grossgruppen-moderationen/dynamic-facilitation.html> (Stand 09.10.2020)
- <https://www.business-wissen.de/artikel/dynamic-facilitation-besprechungen-frei-laufen-lassen/> (Stand 09.10.2020)
- [https://www.partizipation.at/dynamic\\_facilitation.html](https://www.partizipation.at/dynamic_facilitation.html) (Stand 09.10.2020)
- <https://www.partizipation.at/dialog.html> (Stand 09.10.2020)

- <https://www.linkedin.com/pulse/warum-wir-thinking-circle-brauchen-wo-es-doch-dialog-gibt-zur-bon-sen/> (Stand 10.10.2020)



