Zeitschrift: Bündner Schulblatt = Bollettino scolastico grigione = Fegl scolastic grischun

Herausgeber: Lehrpersonen Graubünden

Band: 65 (2003-2004)

Heft: 4: Moderation

Artikel: Die Rolle des Moderators

Autor: Theus, Simon

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-357523

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 14.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Die Rolle des Moderators

Der Erfolg einer Moderation hängt in erster Linie und massgeblich von der Kompetenz des Moderators ab. Sein Führungsstil ist von einer speziellen Grundhaltung gekennzeichnet: Er diktiert dem Team nicht, was richtig oder falsch ist. Vielmehr besitzt er die methodischen Fähigkeiten, der Gruppe zu helfen, zielgerichtet und eigenverantwortlich zu arbeiten. Er sorgt dafür, dass sie Lösungen für ihre Fragen und Probleme selbst finden. Der Moderator steuert den Gruppenprozess; er ist nicht für die inhaltliche Qualität verantwortlich. Er besitzt wohl Kenntnisse über das Thema, hält sich aber mit seiner eigenen Meinung darüber bewusst zurück. Mit seiner methodischen Kompetenz führt er durch die einzelnen Arbeitsschritte. Dabei stellt er gezielt und präzis formulierte Fragen und visualisiert so viel wie möglich.

Gemäss Paul Watzlawick kann man *nicht nicht kommunizieren.* Der Moderator soll sich also der Wirkung bewusst sein, die er ausstrahlt. Er ist Teammitgliedern Vorbild – im positiven wie negativen Sinn – und hat enormen Einfluss auf die Atmosphäre in der Gruppe.

Zuweilen kann die Moderation ziemlich anstrengend und intensiv sein. Vorteilhaft ist es dann, wenn zu zweit moderiert werden kann. Dies ermöglicht eine Aufteilung der Arbeiten, beispielsweise in «Leiten der Diskussion» und «Visualisierung der Teilnehmerbeiträge». Es erleichtert bei guter Planung die Arbeit vor und während der Moderation. Zudem wirken zwei Moderatoren belebend auf die Gruppe, da sie sich in ihrer persönlichen Art ergänzen können. Auch sind schwierige Moderationen (grosse Gruppen, konfliktträchtige Themen, ...) besser zu zweit zu bewältigen.

Eine professionelle Moderation sollte drei Hauptfunktionen erfüllen:

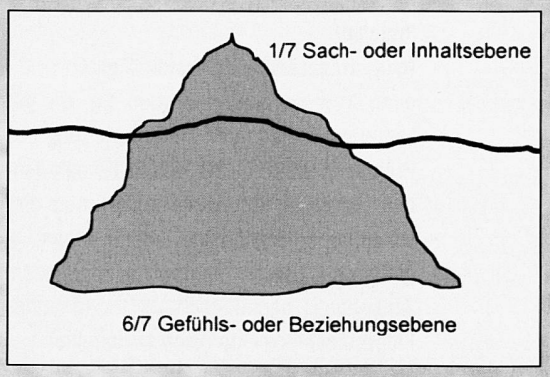
– Die Gruppe / das Team unterstützen
Der Moderator begleitet das Team im Diskussionsprozess. Er nimmt dabei selber eine inhaltlich wie personenbezogene Neutralität ein. Killerphrasen wie *«Das ist sowieso nicht umsetzbar!»* oder *«Was soll diese Äusserung?»* meidet er und schreitet ein, wenn Kursteilnehmer solche benutzen. Verbale Attacken gegen ihn oder unter den Teilnehmern hingegen duldet er keinesfalls.

– Das Thema ins Zentrum stellen
Der Moderator achtet während der ganzen Moderation darauf, dass das Thema im Mittelpunkt steht. Die Einhaltung der Kommunikationsregeln *«einander zuhören, einander ausreden lassen»* ist und bleibt für ihn währenddessen eine zentrale Aufgabe. Der Moderator regt Diskussionen an, animiert einzelne Teilnehmer durch Fragen, stoppt Vielredner und führt die Diskussion zum Thema zurück, wenn der rote Faden zu reissen droht oder bereits gerissen ist.

– Die Zeit im Blick haben
Es ist wichtig, dass die Moderation nicht mit einer Themenvielfalt überladen ist. Wir alle schätzen es, wenn Sitzungen pünktlich beendet werden. Der Moderator hält auch hier eine entscheidende Position inne: Er sorgt dafür, dass die Sitzung nicht vor sich hinplätschert, dass aber auch nicht allzu sehr forciert wird. Wichtig ist, dass Entscheidungen getroffen werden. Nur so ist gewährleistet, dass die Teilnehmer nicht enttäuscht sind, weil wichtige Themen gar nicht oder nur am Rande behandelt worden sind.

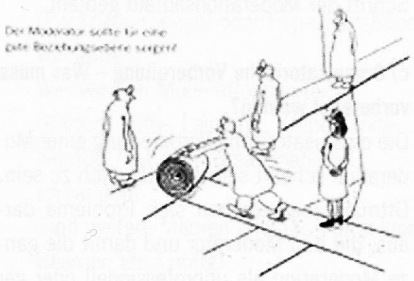
Klar ist: Der Moderator braucht vielfältige Kompetenzen, welche mehr umfassen als nur die Leitung einer Gruppe. Störungen im Kommunikationsablauf muss er umgehend beheben können. In aller Regel laufen nur

«Die erarbeiteten Ereignisse einer moderierten Sitzung finden bei den Teilnehmern hohe Akzeptanz. Dadurch steigt ihre Realisierungs- und Umsetzungschance nach Beendigung des Arbeitsprozesses.»
(aus: Hartmann, Rieger, Auert)



gerade 1/7 jedes menschlichen Miteinanders auf der Sach- oder Inhaltsebene ab; 6/7 davon bewegen sich auf der Gefühls- oder Beziehungsebene.

Wie beim Eisberg schwimmt ein grosser Teil unserer Kommunikation – sei es verbal oder nonverbal – unter der Wasseroberfläche. Wenn also die Beziehungsebene unter den Teilnehmern zu stark gestört ist, wird es inhaltlich schwierig, zu einem Ergebnis zu gelangen.



(Bild aus: Seifert Josef. Besprechungen erfolgreich moderieren)

Der Moderator muss sich bewusst sein, dass während eines Workshops sehr viele emotionale Äusserungen gemacht werden können. Er sorgt deshalb für ein möglichst gutes Klima zwischen den Teilnehmern. Kurze informelle Gespräche, ein angenehmes räumliches Klima oder ein spezieller Moderationseinstieg können da eine Hilfe sein.

Möglichkeiten, die soziale Ebene und somit das Gesprächsklima zu verbessern gibt es viele:

- Sprechen Sie den Gesprächspartner immer wieder mit Namen an. Dies vermittelt eine Wertschätzung, die jeder gerne entgegen nimmt.
- Wenn Sie eine Frage stellen, sagen Sie, warum Sie das fragen. Transparenz und Offenheit schaffen Vertrauen und vermitteln Sinn hinter einer Frage.
- Hören Sie aktiv zu. Der Sprechende wird dadurch ernst genommen, ihm wird das Gefühl gegeben, hier einen wichtigen Beitrag zu leisten.
- Sagen Sie immer auch etwas Positives. Die Mitarbeit an einer Diskussion sollte nicht als selbstverständlich hingenommen werden. Ein Lob, ein Dankeschön kann Wunder wirken. Die Arbeit wird dadurch angenehmer und auch ertragsreicher.

Probleme während der Moderation

Es kann in jedem Team immer wieder zu brenzligen Situationen kommen. Dann ist der Erfolg des Workshops wesentlich vom Können des Moderators abhängig. Welche Probleme können auftauchen?

> *«Störungen und Konfliktsituationen während des Arbeitsprozesses werden bearbeitet und versachlicht, um die volle inhaltliche Leistungsfähigkeit der Gruppe zu erhalten oder wiederherzustellen.*
> *(aus: Hartmann, Rieger, Auert)*

Gruppe verhält sich passiv oder destruktiv

In solchen Fällen muss der Moderator die inhaltliche Arbeit unterbrechen und mit dem Team die «Störungen» besprechen. Die Gruppe sollte selber Vorschläge zur sinnvollen Weiterarbeit bringen.

Die Methodik stösst auf Widerstand

Falls es tatsächlich bessere Vorgehensvorschläge gibt, sollte der Moderator seine Methodik sinnigerweise ändern. Oftmals steht hinter Kritik aber Ablehnung aus Angst vor Unbekanntem. In solchen Fällen kann vielleicht ein Konsens zur Weiterarbeit gefunden werden. Auf alle Fälle sollte der Moderator seine geplante Moderation nicht grundlos in Frage stellen.

Geplanter Ablauf funktioniert nicht

In solchen Fällen sollte die inhaltliche Arbeit kurz unterbrochen werden, um neue Wege zu suchen. Kommt man inhaltlich nicht weiter, dreht man sich oft im Kreis, eine sinnvolle Weiterarbeit ist nicht möglich. Eine neue Methodik bringt allenfalls neue Ideen, so dass ein Vorwärtskommen eher gewährleistet ist.

Zeitdruck

Trotz guter Planung und straffer Führung kann während einer Moderation Zeitdruck entstehen. Auch hier entscheidet die Gruppe, wie weitergearbeitet wird. Dabei stehen sich eine noch straffere Führung oder ein Unterbruch der Moderation gegenüber. Keinesfalls dürfen offene Fragen oder gar ein Versanden entstehen. Wird die Moderation unterbrochen, beschliesst das Team klare Vereinbarungen, wann und wie weitergearbeitet wird.