IKPE
Institut für kommunale Planung und Entwicklung
An-Institut der FH Erfurt

LANDESPROGRAMM SOLIDARISCHES ZUSAMMENLEBEN LSZ

# Moderation von Sitzungen und Treffen

## Eine Handreichung für das Landesprogramm „Solidarisches Zusammenleben der Generationen" (LSZ)

„Gefördert durch das Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie aus Mitteln des Landesprogramms Solidarisches Zusammenleben der Generationen".

IKPE
Institut für kommunale Planung und Entwicklung
An-Institut der FH Erfurt

# Impressum

**IKPE | Institut für kommunale Planung und Entwicklung e.V.**

An-Institut der FH-Erfurt

Anger 10 | 99084 Erfurt

E-Mail: info@ikpe-erfurt.de

**Autorin:**

Christin Voigt

Erfurt, 12/2022

IKPE
Institut für kommunale Planung und Entwicklung
An-Institut der FH Erfurt

# Inhalt

1. Professionelle Moderation von Sitzungen und Treffen ..... 3
2. Die Warum-Frage. Warum braucht es eine Moderation? ..... 3
3. Die Was-Frage. Was sind die Aufgaben der Moderation? ..... 5
4. Die Wie-Frage. Wie gelingt Moderation? ..... 6
4.1 Grundlegende Vorgehensweisen ..... 6
4.2 Vorbereitung ..... 8
4.3 Durchführung ..... 9
4.4 Nachbereitung ..... 14

## 1. Professionelle Moderation von Sitzungen und Treffen

Diese Handreichung beschäftigt sich mit den Anforderungen an eine Moderation von Sitzungen und Treffen im behördlichen Kontext. Sie setzt sich mit allgemeinen Fragen zur Moderation auseinander und gibt praktische Tipps, wie diese ohne externe Hilfe sehr gut gelingen kann. Fachkräfte der Verwaltung, die sich in der Moderation von Gruppen ausprobieren wollen, kann diese Handreichung eine Inspiration und Checkliste zugleich sein.

Sollten Sie bereits Erfahrungen mit der Methode der Moderation gesammelt haben, können Sie mit dieser Arbeitshilfe Ihre bisherige Praxis reflektieren und optimieren.

## 2. Die Warum-Frage. Warum braucht es eine Moderation?

Effektive Sitzungsgestaltung

Als Gruppe in einen produktiven Austausch kommen

Die Arbeit in Verwaltungszusammenhängen bringt es immer wieder mit sich, dass Ziele, Prozesse, Vorgehensweisen, etc. miteinander abgestimmt werden müssen. Der effektivste Weg dafür ist, die beteiligten Menschen zusammen zu bringen, so dass sie sich miteinander austauschen und planen können. In der Verwaltungspraxis wird dies in der Regel durch Sitzungen realisiert, bei denen die ranghöchste Person die Sitzungs- und damit die Moderationsleitung übernimmt. Unter Umständen gehen dabei Lösungsansätze, alternative Ideen, neu zu gehende Wege verloren oder kommen nicht wirklich zum Tragen, da eine neutrale Betrachtung der Herausforderungen und der unterschiedlichen Lösungsmöglichkeiten hierfür erforderlich ist. Es

ist nicht einfach gleichzeitig für die (neutrale) Sitzungsleitung verantwortlich zu sein, während man selbst ein inhaltliches Interesse am diskutierten Thema hat. Das zu meistern misslingt sehr oft. Im Fall der doppelten Rolle ist immer wieder beobachtbar, dass die eigene Meinung, die eigene Haltung, Werte und gemachte Erfahrungen parteiisch in die Gruppendiskussion einfließen, wohingegen die Moderation neutral sein sollte.

Ergänzend zu geläufigen Gesprächsstrukturen, in denen die Diskussionsleitung ein Gespräch lenkt und beeinflusst, soll die Moderation die motivierte, aktive Mitarbeit aller Beteiligten fördern ohne die eigene Macht als Sitzungsleitung missbräuchlich auszuspielen.

### Effekte von Moderation:

- Effektivität
- Beteiligung
- Starke Identifikation mit der Lösung
- Sichtbarmachung verschiedener Optionen
- Verschiedenheit von Persönlichkeiten Rechnung tragen
- Aktivierung
- Steigerung der Motivation
- Identifikation mit dem Erreichten
- Vergnügen

**Bedürfen alle Sitzungsteile einer Moderation?**

Entscheiden Sie, für welche Sitzungsteile es sinnhaft ist Moderation als Methode einzusetzen. So kann es durchaus sein, dass ein Teil der Tagesordnung in der von Ihnen praktizierten Weise stattfinden kann, während es gut und zielführend wäre, wenn ein bestimmter Tagesordnungspunkt moderiert würde. Es kann also ein ganzes Treffen moderiert werden oder nur bestimmte Abschnitte eines Treffens.

Moderation erhöht die Identifikation mit dem Ergebnis signifikant.

Ein Bedenken gegenüber Moderation als Methode ist, dass sie gleichbedeutend wäre mit schnellem Kontrollverlust (gegenüber der Gruppe) oder sich einer Person auszuliefern (gegenüber der*dem Moderator*in). Ganz das Gegenteil ist der Fall; das Selbstverständnis einer Moderation ist, für die Steuerung der Kommunikation verantwortlich zu sein, wobei die Gruppe kooperativ und gemeinschaftlich zu einem selbst festgelegten Ziel oder Ergebnis geführt wird. Die Beteiligten treten miteinander in einen moderierten Prozess des Austausches und können damit die beste Idee, Vorgehensweise, Strategie etc. gemeinsam entwickeln. Die Identifikation mit dem gewählten Vorgehen erhöht sich signifikant. Die Veränderung ist im Miteinander spürbar.

## 3. Die Was-Frage. Was sind die Aufgaben der Moderation?

Pointierte Fragen und klare Zusammenfassungen sind essentiell.

Der Moderation kommt eine äußerst wichtige Rolle für die Erreichung der Ziele eines Workshops zu. Während die teilnehmenden Personen für die inhaltlichen Beiträge zuständig sind, hat die moderierende Person die Verantwortung für den zeitlichen und strukturellen Ablauf sowie die Dokumentation der Ergebnisse. Durch gezielte Fragestellung oder Thesen unterstützt sie die Gruppe bei der Erarbeitung der Ergebnisse und sorgt dafür, dass der rote Faden im Meinungsaustausch erhalten bleibt. Die Inhalte und Ergebnisse des Workshops fasst sie in klarer und verständlicher Form zusammen.

### Aufgaben von Moderation:

- Organisatorische Vorbereitung
- Gestaltung des Ablaufes (Dramaturgie)
- Inhaltliche Klärung bei Unklarheiten
- Evtl. Einführung in die Thematik
- Definition des konkreten Ziels des Treffens
- Steuerung der Diskussion/des Gesprächs
- Visualisierung und Dokumentation der Ergebnisse

# 4. Die Wie-Frage. Wie gelingt Moderation?

## 4.1 Grundlegende Techniken

Wenn Sie die Moderation für eine Sitzung innehaben, stehen Ihnen konkrete Techniken als Handwerkszeuge zur Verfügung. Diese Routinen machen eine gute Moderation aus und tragen zur Zielerreichung bei. Dieser Abschnitt stellt die **drei wichtigsten Tools** vor. Verinnerlichen Sie nach Möglichkeit diese Techniken, so dass Sie sie nach Bedarf bzw. Moderationsabschnitt flexibel einsetzen können. Sie werden feststellen, dass Erfahrung und Routine Ihnen aufzeigen wird, wann welche Technik einzusetzen ist.

Es handelt es sich um:

- Fragen stellen
- Aktives Zuhören
- Zusammenfassen

### Fragen stellen

"Wer fragt, der führt." Gezielte Fragen sind das wichtigste Mittel, um die Gruppe in ihrer Aufmerksamkeit zu fokussieren und in eine gewünschte Richtung zu lenken. Die Fragen, die Sie stellen, müssen grundsätzlich präzise und eindeutig sein. In der Regel sind W-Fragen zielführend, da sie einer umfangreicheren Antwort und Ausführungen bedürfen.

Stellen Sie W-Fragen, wenn die Situation sehr komplex ist, verschiedene Optionen bestehen oder die Gruppe Dinge neue Ansätze sucht. Mit einem offenen Frageformat stoßen Sie ein **intensives Nachdenken** und Elaborieren in den Köpfen der Gefragten an. Sie lösen Beteiligung aus. In anderen Situationen wiederum kann es hilfreich sein klare Ja-Nein Fragen zu stellen. Diese stellen Eindeutigkeit und Klärung her und helfen effektiv bei Entscheidungen. Welches Frageformat das Richtige ist, ist abhängig vom Gesprächsgegenstand, in welcher Phase der Sitzung sich die Gruppe befindet oder was in der konkreten Situation gerade benötigt wird.

### Aktives Zuhören

Das Konzept des Aktiven Zuhörens kommt aus der therapeutischen Arbeit und hat sich seither stetig verbreitet. „Unter aktivem Zuhören wird in der interpersonellen Kommunikation die gefühlsbetonte (affektive) Reaktion eines Gesprächspartners auf die Botschaft eines Sprechers

verstanden."[1] Aktives Zuhören bedeutet also, dass die von der Gruppe eingebrachten Inhalte wahrgenommen und gleichberechtigt gewürdigt werden. Die verbalen Äußerungen, die diese **Achtung und Würdigung der Gedanken** widerspiegeln sind sehr unterschiedlich und u.U. eine Typfrage. Satzanfänge könnten sein:

- Ich habe gerade verstanden, dass…
- Habe ich Sie richtig verstanden, wenn Sie sagen….
- Ja, Sie sagten gerade … (Beschreibung/kurze Zusammenfassung des Gesagten) … Wie sehen das die anderen? Gibt es weitere Möglichkeiten?
- Sie haben gerade beschrieben, dass … Können Sie den Aspekt „xy" bitte näher ausführen, damit wir uns ein besseres Bild machen können.

Aktives Zuhören steigert die **Beteiligung** der einzelnen Mitglieder der Gruppe. Sie wiederum werden in Ihrer Moderationsrolle als professionell und empathisch wahrgenommen. Das stärkt die Achtung für ihre Aufgabe und damit die Akzeptanz dieses Formats. Würde man als moderierende Person nicht auf Antworten der Gruppe achten, sie von allen Seiten begutachten, sondern fährt nach einem starren Schema fort, führt dies möglicherweise zur Demotivation ihrer Gruppe bzw. zur Erkennung alter Muster und damit ggf. einem Schweigen bzw. Stillstand.

Mit Hilfe von Moderationstechniken wird sichergestellt, dass sich alle motiviert fühlen eigene Gedanken zu äußern.

### Zusammenfassen

Eine weitere wichtige Technik im Moderieren ist das Zusammenfassen. Nach jedem Zwischenergebnis oder nach Abschluss eines wichtigen Arbeitsschrittes zieht die moderierende Person ein **Fazit**. Das kann rein verbal geschehen oder mit einer Visualisierung des Gesagten untermalt werden. Die wichtigste Funktion des Zusammenfassens ist es den **Konsens** der Gruppe sicher zu stellen. Zum einen wird damit die Gruppe wieder auf denselben Diskussionsstand gebracht, zum anderen wird verdeutlicht, dass und welche Ergebnisse erzielt worden sind. Sehr gern können Sie zu Beginn des Treffens darauf verweisen, dass Sie zwischendurch Entscheidungen, die wichtigsten Punkte oder weiter zu bearbeitenden Gedanken zusammenfassen werden. Dies führt zu einer Entspannung bei den Teilnehmenden. Sie können sich nun ganz auf den Gesprächsverlauf konzentrieren und gewiss sein, dass sie durch den Prozess geleitet werden. Sie

[1] https://de.wikipedia.org/wiki/Aktives_Zuhören.

sollten verbalisieren, wann genau eine solche Zusammenfassung vorgenommen wird. Das stärkt das Verständnis gegenüber der Moderation als Methode. Hier einige Möglichkeiten:

- „Ich fasse den aktuellen Diskussionsstand zusammen: …"
- „Für die bessere Übersicht und das weitere Vorgehen fasse ich die bisherigen Ergebnisse zusammen: …"
- „Wir haben uns jetzt eine Weile zu diesem Thema ausgetauscht. Ich fasse jetzt die Absprachen/Inhalte/etc. für Sie zusammen: …"
- „Lasse Sie uns kurz innehalten und ich fasse den aktuellen Diskussionsstand zusammen: …"

Nach der Zusammenfassung bitten Sie die Gruppe um ihre Zustimmung. Damit erzeugen Sie Konsens unter den Beteiligten und diese sind bereit den nächsten Schritt zu gehen. Sätze könnten hierfür sein:

- „Ist diese Zusammenfassung korrekt?"
- „Habe ich alles Wesentliche benannt?"
- „Habe ich aus Ihrer Sicht einen Gedanken/einen Punkt vergessen?"

## 4.2 Vorbereitung

### Zielfrage formulieren

Das Ziel ist ein für alle nachvollziehbares, gemeinsam entwickeltes Ergebnis. Dort wollen Sie mit der Gruppe hin und daher ist es unerlässlich die Zielfrage zu stellen. Der Anfang einer jeden guten Moderation ist, ganz bewusst über das Ziel nachzudenken und es so konkret wie möglich zu formulieren. Je klarer das Ziel eines Treffens umrissen wird, desto leichter ist es die richtige Vorgehensweise zu planen.

Zu beachten ist, dass das Ergebnis durch die moderierende Person auch tatsächlich erreichbar sein muss. Dabei kann es hilfreich sein, das festgelegte Ziel einmal im Gespräch mit Kolleg*innen zu überprüfen. Sie werden auf Grund des Feedbacks feststellen, ob die Zielformulierung passgenau ist oder noch nicht. Haben Sie das Ziel beschrieben, können Sie in die weitere Vorbereitung einsteigen und die Dramaturgie planen.

### Dramaturgie erstellen

Nachdem die Zielstellung und damit der Moderationsauftrag geklärt wurden, erarbeiten Sie die Dramaturgie. Sie gestalten also **den Ablauf des Treffens** in allen Einzelheiten. Die Dramaturgie einer Moderation umfasst speziell die Einstiegsfrage oder -these und alle Folgefragen, mit denen die Moderation die Gruppe zum gewünschten Ergebnis führen will. Das bedeutet, dass Sie den Ablauf des Treffens in Unterabschnitte einteilen. Wenn es für die Zielerreichung dienlich ist, kann man diese Unterabschnitte zu Beginn des Treffens visualisieren. Aber Achtung, das muss nicht immer der Fall sein! Überraschungen und spontane Richtungswechsel kann es mit Gruppen immer wieder geben. Daher ist ein wichtiger Faktor der Vorbereitung flexibel zu bleiben.

Den Ablauf sollten Sie sich aufschreiben und während des Treffens vor sich haben. Damit helfen Sie sich, sich immer wieder auf das Ziel zu fokussieren.

Zur Vorbereitung gehört es auch den Raum einzurichten und alle benötigten Materialen bereit zu stellen. Ein reibungsloser Ablauf trägt sehr dazu bei, sich ganz auf den Inhalt konzentrieren zu können. Vor allem bei den ersten Malen sollten Sie sichergehen, dass Sie auf organisatorischer Seite an alles gedacht haben. Hier ein paar Gedankenanregungen:

- Einladung: Wie ist die Einladung formuliert? Einladend und ansprechend?
- Funktionierender Flipchart mit ausreichend Papier vorhanden?
- Ausreichend Moderationsmaterial vorhanden?
- Wie sollen die Tische/Stühle stehen? Sie müssen alle gut im Blick haben.
- Wo ist ihr Platz? Haben Sie dort alles, was Sie benötigen? (Uhr im Blick?)
- Brauchen Sie eine Moderationswand, um grundlegende/wichtige Dinge für die gesamte Sitzungszeit dauerhaft zu visualisieren? Sie ist mit Ihr wichtigstes Arbeitsmittel!
- Brauchen Sie Namensschilder? Essenziell wichtig, sollten Sie nicht alle Personen namentlich kennen!

## 4.3 Durchführung

Für eine erfolgreiche Moderation ist es notwendig eine offene Arbeitsatmosphäre zu schaffen, die durch die Einhaltung einer geordneten und fairen Arbeitsweise geprägt ist. Sie selbst sind dabei das wichtigste Vorbild. Wenn Sie bewertungsfrei und wertschätzend kommunizieren, schaffen Sie eine Gesprächsatmosphäre, die die Grundlage für ein konstruktives Miteinander ist.

Der Ablauf einer Moderation gestaltet sich vom Grundsatz her immer gleich:

- Ankommen/Einstieg
- Einführung
- Bearbeitung des Themas/der Themen
- Abschluss

### Ankommen/Einstieg

Seien Sie vor den anderen im Raum, so dass Sie sie begrüßen können. Da Ihre Gesprächspartner*innen Sie wahrscheinlich aus einer anderen Rolle heraus kennen, machen Sie mit Ihrer frühzeitigen Anwesenheit deutlich, dass Sie heute eine andere Rolle inne habe.

Sollten Sie das erste Mal Moderation als Methode für ein Treffen gewählt haben, sprechen Sie dies es an. Machen Sie deutlich, warum Sie sich dazu entschieden haben und welchen Mehrwert Moderation für den gemeinsamen Zweck hat. Legen Sie sich dafür im Vorfeld ein paar Gedanken zurecht, die Sie vor der Gruppe formulieren möchten. Sind alle da, kann es losgehen. Sollten sich die Teilnehmenden des Treffens nicht kennen, ist jetzt der richtige Zeitpunkt um eine Vorstellungsrunde vorzunehmen. Sie geben nun die Erklärung wie sich die Anwesenden vorstellen. Eventuell haben Sie sich dazu im Vorfeld Gedanken gemacht oder legen spontan fest, was Sie fragen möchten. Punkte der Vorstellung könnten sein: Name, Funktion, Rolle in der Verwaltung, ein Statement zum Thema, Erfahrung mit dem zu besprechenden Thema, ein Wunsch für die heutige Sitzung, etc.

Sollten Sie mit Moderation etwas vertrauter sein, können Sie in der Ankommensphase kleinere Aktivitäten durchführen, die sich positiv auf die Arbeitsatmosphäre auswirken. In der Einstiegsphase stellt man in der Moderation gern mal eine andere Frage, die nichts direkt mit dem Thema zu tun hat, sondern den Faktor Mensch in den Mittelpunt rückt. Alle Teilnehmenden sind eingeladen, nacheinander zu antworten. Fragen könnten sein: „Mit welcher Stimmung sitze ich heute hier?“, „Was war einer Ihrer letzten kleineren oder größeren Erfolge?“, „Was beschäftigt Sie aktuell (beruflich gesehen)?“, „Wo würde Sie gern Ihren nächsten Urlaub verbringen?“ Bei den Fragemöglichkeiten oder Ideen für weitere Aktivitäten sind Ihnen keine Grenze gesetzt.

Der Einstieg ist **eine erfolgskritische Phase** für die Methode Moderation, da Sie an dieser Stelle die Basis für die Arbeitsatmosphäre schaffen. Die Einführungsphase sollte entsprechend ihrer Bedeutung, aber angemessen am Gesamtrahmen die Zeit einnehmen, die sie braucht. Eine zu frühe Überführung in die sachliche Diskussion kann sich nachteilig auf die Gesprächsatmosphäre auswirken.

## Einführung

Die Einführung ist entgegen dem Einstieg **faktenbasiert**. Hier findet die Erläuterung des Themas oder der Zielstellung statt. Sehr gern können Sie diese auf einem vorher gestalteten Flipchart präsentieren. Entgegen einer Folie in einer Power-Point-Präsentation bleibt das Ziel/Thema während der ganzen Sitzung für alle sichtbar und damit präsent. Das war ich sehe verinnerliche ich sehr viel besser, als dass was ich nur höre.

Neben dem Ziel bzw. Thema des Treffens stellen Sie im Anschluss den Ablauf des Treffens vor. An der Stelle zahlt sich hohe Transparenz im weiteren Verlauf aus. So können sich die Teilnehmenden selbst vergewissern, wo sie sich derzeit im Ablauf befinden und entsprechend Bezug dazu nehmen. Diese Agenda können Sie jederzeit gemeinsam mit der Gruppe ändern, sollte dafür der Bedarf bestehen. Diese Änderungen sollten Sie wiederum im Ablauf schriftlich deutlich machen. Das ist relevant für die Gruppendynamik und späterhin für das Protokoll.

Als letzten Schritt sollten Sie sich die Zustimmung der Gruppe zum vorgeschlagenen Ablauf abholen. Das kann mit einer einfachen Frage und dem Kopfnicken der Anwesenden geschehen. In dem Moment, wo die Teilnehmenden der Agenda zustimmen, sind sie Teil des Prozesses geworden und verpflichten sich moralisch, zur Zielerreichung beizutragen.

## Durchführung

Im Anschluss an die Einführung folgt die Moderation mit den in der Dramaturgie festgelegten Arbeitsschritten und Fragen. Die drei grundlegenden Techniken „Aktives Zuhören“, die „richtigen Fragen stellen“ und „Zusammenfassen“ kommen nun in der Durchführung zum Tragen. Setzen Sie diese Elemente je nach Bedarf ein. Mit der Zeit werden Sie darin immer mehr Übung erhalten.

Für die Moderation selbst können in dieser Phase weitere verschiedene Techniken genutzt werden:

- Kartenabfrage
- Zurufabfrage
- Gewichtungsabfrage

## Kartenabfrage

Die Moderation formuliert eine Frage oder Aussage. Alle Teilnehmenden erhalten Moderationskarten. Die Antworten werden auf die Karten geschrieben. Bedenken Sie:

- Ein Wort/Gedanke pro Karte
- Wollen Sie eine Kartenanzahl vorgeben? (Nebeneffekt wenn ja: handhabbare Summe an Karten, Fokussierung/Zuspitzung auf das Wesentliche. Nebeneffekt wenn nein: kein Entscheidungsdruck, alle Idee können ihren Weg in die Öffentlichkeit finden, man kann sicher sein, alles ist eingebracht)
- Unbedingt dicke Marker verwenden, damit es an der Pinnwand lesbar ist (Kuli ist zu dünn!)
- Einheitliche Kartenfarbe für ein Thema (sonst zu irritierend beim Betrachten)
- Zwei Themen bedürfen also zwei Farben, so kann eine eindeutige und nachvollziehbare Zuordnung geschehen

Die beschriebenen Karten werden eingesammelt und die Moderation verliest Karte für Karte vor der Gruppe. Sollten Sie Verständnisfragen zu einer Karte haben, dann stellen Sie diese. Alle Beteiligten müssen verstehen, was eine Karte aussagt. Ansonsten bin ich gedanklich nicht angebunden und werde diese Karte und damit ihren wichtigen Inhalt ignorieren. Dann werden die Karten nach und nach an der Pinnwand befestigt. In der Regel werden Sie die Karten dabei clustern, d.h. Karten mit den gleichen/ähnlichen Themen an einer Stelle sammeln und so „Haufen entstehen" lassen. Sollten Sie nur einen Flipchart zur Verfügung haben, könnten Sie diesen benutzen, solange alle Karten darauf Platz finden werden. Im Zweifel können Sie dafür eine Raumwand nutzen. Für die Befestigung der Karten auf einem Flipchart oder an einer Raumwand eignet sich eine Rolle Malerkrepp.

## Zurufabfrage

- Sie formulieren eine Aufgabenstellung und schreiben diese oben auf das Flipchart/oberes Ende der Pinnwand (so haben alle die Frage vor Augen).
- Die Menschen können jederzeit reinrufen und Sie schreiben parallel mit.
- Ist die Antwort nicht klar genug, fragen Sie nach, bis sie eindeutig ist. Nun können Sie sie festhalten.
- Bei den Mitarbeitenden das Gefühl vermeiden, voller Flipchart heißt gleichzeitig wir hören auf weiter nachzudenken. Das beschriebene Flipchart abreißen, woanders aufhängen und weiterschreiben.

- Sollten Sie was vergessen habe, einfach die Gruppe um Mithilfe bitten.
- Im Fall der Zurufabfrage können Sie mit der Gruppe weiterreden, auch wenn Sie ihnen, zeitweise durch das Schreiben bedingt, den Rücken zu wenden. So halten Sie das Gespräch am Laufen.

### Gewichtungsabfragen

Sollten Sie mehrere Optionen bei einer Fragestellung/Aufgabe/etc. haben, dann kann die Gewichtungsabfrage, auch Punktabfrage genannt, Anwendung finden. Die Teilnehmenden erhalten eine bestimmte Anzahl von Klebepunkten (Moderationsmaterial) und können diese auf den verschiedenen Optionen zuordnen und aufkleben. Man könnte auf die entstandenen Cluster einer Kartenabfrage die Punkte kleben, es könnte aber auch eine Auflistung auf einem Flipchartpapier gewichtet werden. Auch hier gibt es vielfältige Einsatzmöglichkeiten.

Eine Sache sollten Sie vorher durchdenken: erfolgt das Kleben von Punkten anonym oder sichtbar. Man könnte die Pinnwand umdrehen und die Menschen gehen einzeln hinter die Pinnwand oder man bittet alle einfach vorzukommen. Durch die entstehende Bewegung und Gruppe an Menschen ist es meist nicht eindeutig zuordenbar, wer die Punkte wo klebt.

### Abschluss

Zum Schluss werden in jedem Fall die Ergebnisse und Vereinbarungen nochmals benannt. So gehen Sie als Moderation sicher, dass in der Gruppe Konsens herrscht. Gegebenenfalls können Sie sich zum Diskussionsverlauf bzw. Ablauf des Treffens äußern. Sind ungeklärte Aspekte übriggeblieben, sollten diese nochmals angesprochen und deren Behandlung gegebenenfalls auf einen anderen Termin verschoben werden. Zum Abschluss erfolgt die Verabschiedung.

### Visualisierung

Visualisierung hält wichtige Punkte für alle sichtbar schriftlich fest

Visualisieren bedeutet, für alle sichtbar, die wichtigen Punkte und relevante Gedanken festhalten. Das heißt, in der Regel werden Zwischenschritte, Ergebnisse, Vorhaben, Pläne, etc. visualisiert – nicht die Diskussionsverläufe. Die Visualisierung von Prozessen ist sehr hilfreich und birgt den Vorteil, dass sich nach und nach ein Bild vor den Augen der Teilnehmenden entwickelt, an dem Sie jederzeit nachvollziehen können, wie sie sich in den einzelnen

Visualisierung erhöht Nachvollziehbarkeit des Besprochenen

Diskussionsabschnitten entschieden haben, welche Schritte daraus erfolgen, etc. An den Visualisierungen können jederzeit Gewichtungen, Ergänzungen und Änderungen vorgenommen werden. So werden Schwerpunkte und Wirkungsrichtungen deutlich. So können Sie bspw. aufgelistete Aufgaben mit einer neuen Karte und einer neuen Farbe versehen und Verantwortlichen zuteilen, Fristen darstellen und so weiter.

In der Regel geschieht Visualisierung mit Hilfe eines Flipcharts oder einer Moderationswand (Pinnwand) und Markern/dicken Stiften. Bei intensiveren, vielschichtigen Visualisierungen ist eine Pinnwand dem Flipchart vorzuziehen. Bei größeren Moderationen kann es sogar sein, dass Sie zwei Pinnwände benötigen. Ein Flipchart kann schnell voll sein. Wird das Blatt umgedreht, sind Ergebnisse nicht mehr sichtbar. In dem Fall einfach das entsprechende Papier vom Block abreißen und an einer Raumwand befestigen. Bei den Stiften sollten Sie unbedingt darauf achten, dass diese KEINE herkömmliche Spitze haben, sondern eine Keilspitze. Sie schreiben somit breiter und sind über die Entfernung von ein paar Metern gut lesbar. Sollten Sie Marker mit einer herkömmlichen Spitze nutzen, wird der Zweck der Visualisierung höchstwahrscheinlich verfehlt, weil das Geschriebene nur in einer nahen Entfernung gut lesbar ist.

Wenn Sie sich für eine Visualisierung entscheiden, sind folgende Punkte wichtig:

- Steht der Flipchart / die Moderationswand für mich gut erreichbar?
- Habe ich funktionierende Marker? Welche Farben benötige ich?
- Ist ausreichend Flipchartpapier vorhanden?
- Benötige ich weitere Moderationsmaterialien, z. B. Pinnnadeln, Moderationskarten, etc.

## 4.4 Nachbereitung

Klassisches Protokoll oder Fotodokumentation

Führen Sie sich im Vorfeld vor Augen, wie das Protokoll des Treffens entstehen soll. Da es sich nicht um eine Sitzung im klassischen Sinne handelt, sondern Sie mit Ihrer Aufmerksamkeit ganz gefordert sind, werden Sie wahrscheinlich nicht wie üblich Protokoll führen. Es gibt im Wesentlichen zwei unterschiedliche Varianten. Entweder protokolliert eine zweite Person wie gewohnt oder die von Ihnen im Rahmen der Moderation gemachten Zusammenfassungen sind visualisiert und können somit im Anschluss fotografiert und in einer Fotodokumentation festgehalten werden. Beachten Sie bei einer Fotodokumentation die richtige Reihenfolge der Fotos, so dass die Lesenden den Prozess gut nachvollziehen können. Die Fotos können mit Erklärungen ergänzt werden.