

## MODERATION EINER PROJEKTSITZUNG

### Ziele der Moderation

---

Ziel und Zweck der Moderation ist eine gut geleitete Besprechung. Die Moderator\*innen organisieren, strukturieren und leiten die Sitzung und unterstützen damit das produktive Arbeiten der Projektgruppe. Darüber hinaus ist die Moderatorin oder der Moderator bemüht die Kommunikation unter den Projektteilnehmern\*innen so zu fördern, dass ihr kreatives Potenzial geweckt wird und alle gemeinsam ein Ergebnis formulieren. Dieses sollte nach Möglichkeit von allen Beteiligten akzeptiert werden können. Eine gute Moderation zeichnet aus:

- ▷ eine problemstellungsorientierte Diskussion,
- ▷ die Zusammenfassung und Darstellung von unterschiedlichen und gleichen Positionen,
- ▷ die Zusammenfassung der Ergebnisse,
- ▷ die Beteiligung des gesamten Plenums zu ermöglichen sowie
- ▷ das Einhalten des vorgegebenen Zeitrahmens sicherzustellen.

### Rolle der Moderator\*innen

---

Grundsätzlich obliegt den Moderator\*innen die Steuerung des Arbeitsfortschritts. Sie leiten und strukturieren die Sitzung, halten die Gruppe im Zielkorridor, regeln das Gruppenklima, führen Konsens oder Kompromisse herbei. Die Moderatorin oder der Moderator versucht, auftretende Probleme und Differenzen sofort zu korrigieren. Das Bewusstsein, dass im Wege einer direkten und kooperativen Auseinandersetzung eine Lösung gefunden werden kann und sollte, die alle zufrieden stellt, muss vorherrschend sein.

Die Moderatorin oder der Moderator nimmt eine sachneutrale, vermittelnde und leitende Funktion ein und beteiligt sich nicht mit eigenen inhaltlichen Beiträgen an der Diskussion. Beiträge werden weder gewertet noch kommentiert. Es gilt zu versuchen, alle Teilnehmenden gleichermaßen zu Worte kommen zu lassen. Die Moderatorenrolle sollte klar bei der zuständigen Person bleiben. Dazu kann es sinnvoll sein, durch eine erkenntliche Veränderung (Platzwechsel, Ansage,...) die Moderator\*innenposition zu verlassen oder wieder einzunehmen (z. B. wenn sehr aktive Projektmitglieder die Moderation übernommen haben).

### Aufgaben der Moderation

---

#### Vorbereitung der Sitzung

Insbesondere für die ersten Moderationen ist ein detailliert ausgearbeiteter Moderationsfahrplan, auf dem alle Tagesordnungspunkte und notwendigen Hilfsmittel festgehalten sind, sehr hilfreich (vgl. beispielhafter Moderationsfahrplan als separate Arbeitshilfe). Schon vorab lassen sich so alle Themen und Ziele im Zeitplan verorten und mit einer Zeitschätzung ist der Plan eine feste Richtschnur für die Durchführung!

- ▷ Klärung der Ziele der Projektsitzung und des Weges zur Zielerreichung
- ▷ Themen und Tagesordnungspunkte festlegen (u. a. mittels Protokoll der letzten Sitzung, Notwendigkeiten aus dem Projektfortschritt, bekannter Wünsche von Projektleitung oder Teilnehmer\*innen, Anregungen aus dem Themenspeicher)
- ▷ Abstimmung des Ablaufs der Sitzung mit Referent\*innen und Gästen
- ▷ Vorbereitung von Diskussionen, Arbeitsphasen (visuelle Hilfsmittel, Beamer, Karten)
- ▷ Festlegung des Zeitrahmens inklusive Pausen
- ▷ Klärung der Protokollfrage

#### Durchführung der Sitzung

- ▷ zu Beginn Formales klären sowie Sitzungsziel(e) und Tagesordnung vorstellen
- ▷ Aufgabenkontrolle durchführen
- ▷ neue Tagesordnungspunkte jeweils einleiten
- ▷ Gespräche anstoßen, beleben und nachfragen (Fragetechnik nutzen. „Fragen statt sagen“, siehe auch unten)

- ▷ Redeanteile und Rednerreihenfolge überwachen, ggf. Personen helfen, sich zu äußern, aber auch sehr aktive Teilnehmer\*innen bremsen, z. B. durch Veränderungen
- ▷ Zeit managen, ggf. spontane Pausen einberufen
- ▷ auf den „roten Faden“ achten
- ▷ Ergebnisse und Zwischenstände zusammenfassen und transparent machen (Möglichkeiten im Projektraum nutzen und z. B. an der Tafel Inhalte skizzieren, strukturieren, festhalten)
- ▷ zur Reflexion der Prozesse anregen
- ▷ das Ziel der Sitzung stetig rekapitulieren
- ▷ auf ungeklärte und offene Fragen hinweisen
- ▷ für ein angenehmes Gesprächsklima sorgen

### Abschluss der Sitzung

- ▷ zentrale Ergebnisse der Sitzung zusammenfassen
- ▷ Feedback geben sowie Feedback zum Diskussionsverlauf vom gesamten Plenum einholen
- ▷ Kontrolle der Aufgabenliste und ggf. Anpassung der Aufgaben
- ▷ auf Termine und zu erledigende Aufgaben hinweisen
- ▷ Ausblick auf die nächste Sitzung geben

### Instrumente der Intervention (Beispiele)

---

Im Sitzungsverlauf können Diskussionen erlahmen oder „Sackgassen“ drohen, auch Konflikte zwischen Teammitgliedern können den Arbeitsprozess stören. Die Moderator\*innen haben viele Möglichkeiten, auch durch kreative Techniken, den Erfolg der Sitzung zu sichern. Dazu gehören:

- ▷ Blitzlichttrunden (kurze Äußerung jedes Projektmitglieds z. B. zum momentanen Ablauf einer Diskussion)
- ▷ Anfertigung Pro-/Contra-Listen
- ▷ „Themenspeicher“ auf Flipchart (Notizen von Positionen und Festlegungen)
- ▷ Mindmap für Diskussionseinstieg oder als Erwartungsabfrage zur Problemlösung
- ▷ Anwendung der Methode „Umschreibendes Zuhören“, um eventuelle oder offensichtliche Verständnisprobleme aufzulösen (das sinngemäße Wiederholen von Aussagen mit eigenen Worten, z. B. „Wenn ich recht verstehe...“, „Lasst mich zusammenfassen...“).
- ▷ Einsatz gezielter Frageformen an Diskussionshürden (Pausen, laute Diskussion, gemeinsame Unsicherheiten): z.B. offene Fragen/W-Fragen (können zu vielen und guten Informationen führen), geschlossene Fragen (bringen einen Sachverhalt auf den Punkt) oder Alternativ-Fragen (führen Entscheidung herbei)
- ▷ Schiedsrichter sein – Regeln durchsetzen
- ▷ Entziehen des Wortes
- ▷ Direkte Ansprache von einzelnen Teilnehmer\*innen

### Literaturempfehlungen

---

Fürst, Dietrich.; Sinning, Heidi (1996): Moderation in der Raum- und Umweltplanung. Ein Modellversuch berufsbegleitender Weiterbildung. In: Der Landkreis, Zeitschrift für Kommunale Selbstverwaltung, 66. Jg., H. 5, S. 218-221.

Seifert, Josef (2014): Moderation & Kommunikation. Offenbach.

Seifert, Josef. (2015): Visualisieren – Präsentieren – Moderieren. Offenbach.

ISR – Institut für Stadt- und Regionalplanung (Hrsg.)(2011): Projekthandbuch. Berlin. Zugriff auf [http://www.isr.tu-berlin.de/menue/service\\_kontakt\\_downloads/downloads/projekthandbuch/](http://www.isr.tu-berlin.de/menue/service_kontakt_downloads/downloads/projekthandbuch/) am 08.10.2015.