

Josef W. Seifert

SixSteps Facilitation

Designs - Methoden - Settings
für professionelle Moderation

Bibliographische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <https://dnb.ddb.de> abrufbar.

Alle Darstellungen und Vorschläge im Buch wurden von Autor und Verlag sorgfältig erwogen und geprüft. Eine Garantie kann dennoch nicht übernommen werden. Eine Haftung des Autors beziehungsweise des Verlags und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist daher ausgeschlossen.

ISBN 978-3-00-084367-9

Satz: Josef Seifert

Druck und Bindung: Kastner AG, Schlosshof 2-6, 85283 Wolnzach

Verlag: MODERATIO GmbH, Langenbrucker Straße 4, 85309 Pömbach, mail@moderatio-books.de

© 2025, moderatio-books Pömbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Inhalt

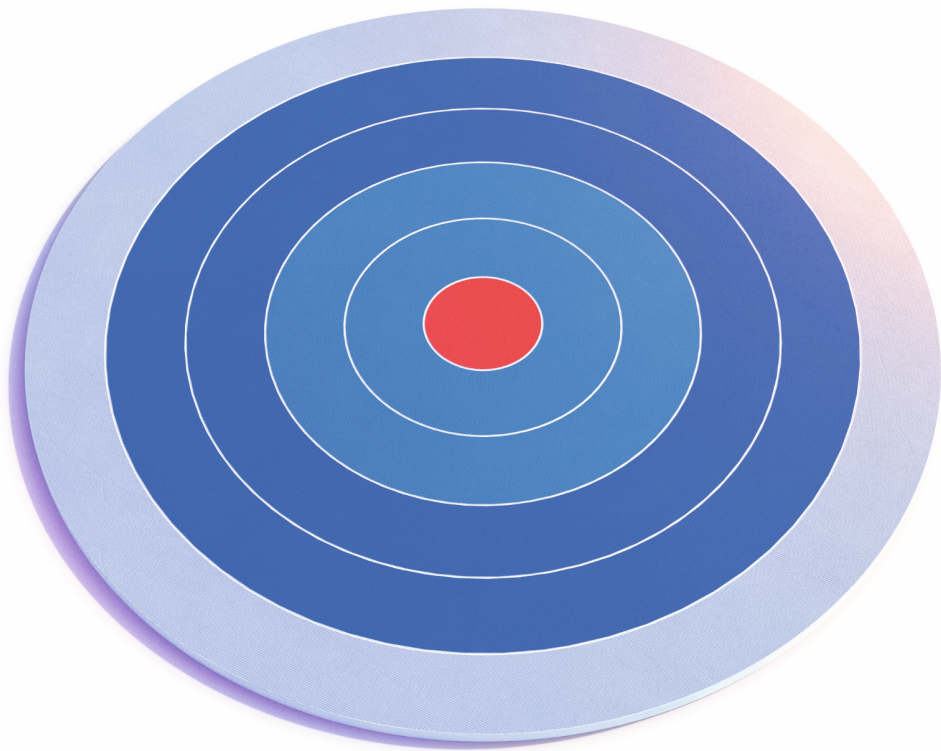
Vorwort	8
Moderation heute & morgen	13
– Moderation und Facilitation: zwei ungleiche Brüder?	14
– Die Zukunft: Moderation und KI	19
Kern & Schalen	23
Der Kern: Kooperation statt Konkurrenz	29
– Das Kooperationsquadrat	32
– Das Kommunikationsmilieu	35
– Werkzeuge	37
Schale 1: SixSteps - Die Struktur der Moderation	39
– Die klassischen SixSteps	42
– Die Gruppenphasen	46
Schale 2: Designs - Strukturmodelle der Moderation	55
– Vorab: Die systemische Sicht	57
– Das Moderationsdesign	62
– Appreciative Inquiry (AI)	64
– BarCamp	74
– Dynamic Facilitation	80
– Feedforward	86
– Konfliktmoderation	92
– Open Space	98
– RTSC	104
– SixSteps	110
– World Café	112
– Zukunftskonferenz	118
– Zukunftswerkstatt	124

Schale 3: Moderationsmethoden	133
– Step 1: Einsteigen	136
– Kennenlern-Matrix	141
– Erwartungsabfrage	144
– Blitzlicht	146
– Icebreaker	150
– Step 2: Sammeln	152
– Zuruf	152
– Karten	152
– Step 3: Auswählen	156
– Ein-Punkt-Abfrage	156
– Mehr-Punkt-Abfrage	156
– Systemisches Konsensieren	158
– Step 4: Bearbeiten	162
– Brainstorming	162
– Matrix	164
– Morphologischer Kasten	166
– Netzbild / Mind-Map	168
– Paarvergleich	170
– Problem-Analyse-Schema (PAS)	172
– Prozessanalyse	174
– Ursachen-Wirkungs-Diagramm	176
– Vier-Felder-Tafel	178
– Zwei-Felder-Tafel	180
– Step 5: Planen	182
– Maßnahmenplan	182
– Step 6: Abschließen	184
– Stimmungsbarometer	184
– Aufstellung	186
– Einstiegsfragen für die jeweilige Phase	188

Schale 4: Kommunikationstechniken	191
– Die Sache mit den zwei Ebenen	193
– Fragen und Zuhören als Werkzeug	196
– Warum nicht Warum?	201
– Wenn's eng wird: Trouble Shooting	208
– Die Feedback-Technik	219
– Die etwas andere Krisenintervention: Das Pausengespräch	222
Schale 5: Moderationssettings	225
– Übergreifende Aspekte	228
– Spezifische Aspekte	232
– Präsenz	232
– Online	233
– Hybrid	234
– By the way: Zur Vorbereitung einer Großgruppe	236
Zu guter Letzt	238
Literaturverzeichnis	240

Kern & Schalen

Das Kern-Schalen-Modell
der Moderation



Das „Kern-Schalen-Modell“ der Moderation

Fokussiert man Moderation auf „Gesprächsführung als Handwerk und Kunst“ (vgl. Abb. 1, Seite 15), stellt sich die Frage, was konkret zu diesem Handwerk gehört und was daran „Kunst“ sein soll.

Die Kunst

Eine Gruppe kann man nicht bestimmen, dominieren, leiten und lenken, wie eine triviale Maschine. Das bedeutet, dass die Planung einer Moderation immer ein „Planen des Unplanbaren“ ist und die Durchführung das „Lenken des Unlenkbaren“. Es gilt die Moderationsplanung prozessbegleitend zu modifizieren, auf das jeweils Unvorhersehbare adäquat zu reagieren, konstruktiv und kreativ mit Änderungswünschen, Störungen und Konflikten umzugehen.

Die „Kunst des Moderierens“, man könnte auch – in Abgrenzung zum Handwerk der Moderation – von „Moderation zweiter Ordnung“ sprechen, besteht in der Improvisationsfähigkeit zur Aufrechterhaltung eines konstruktiven, zielgerichteten Kommunikationsprozesses, quasi „zwischen den Methoden“. Dies setzt voraus, dass der Künstler sein Handwerk versteht.

Es geht dabei nicht um „möglichst bunt“, oder überraschend, quer, kreativ oder gar um maximale Freiheitsgrade bis hin zur Orientierungslosigkeit, sondern um Komplexitätsmanagement durch Achtsamkeit, Empathie, Intuition, Improvisationstalent, Kreativität, Fingerspitzengefühl. Gefragt ist die Fähigkeit für konstruktives, zielförderndes Nutzen der aktuellen Situationsdynamik.

Dazu gehört es, zugunsten einer kontinuierlichen, prozessbegleitenden Planung prozessimmanente Unwägbarkeiten und Unsicherheiten bewusst auszuhalten, methodische Brüche zu riskieren und zu akzeptieren sowie sich dem Prozess anzuvertrauen.

Es geht darum, auch „zwischen den Zeilen zu hören“, thematische Sackgassen und konfliktäre Situationen als Chancen zu begreifen und kreativ zu nutzen.

Besonderer Bedeutung kommt dabei, neben der prozessvorbereitenden, vor allem der prozessbegleitenden Visualisierung von Inhalten zu. Auch hier ist Achtsamkeit, Mut und Kreativität gefragt. Allerdings darf neben dem, auf Logik, Struktur und Lesbarkeit und einem gezielten Einsatz von Farben und Formen bedachten Handwerk, die Visualisierung – salopp formuliert: dem Inhalt nicht die Show stehen.

” Die Visualisierung darf dem Inhalt nicht die Show stehlen!

Die Kunst des Moderierens besteht letztlich in „moderatio“, dem mäßigenden, Extreme vermeidenden Gestalten eines kontrollierten Arbeitsprozesses, dem kontinuierlichen Suchen, Finden und Halten einer „dynamischen Balance“ für Verständigung und Zielerreichung.

Dazu kann es wertvoll oder gar erforderlich sein, Muster zu verlassen, Methoden neu zu denken und Selbstorganisation zu fördern, um sich Stück für Stück dem imaginierten Zustand des definierten Ziels zu nähern.

Mehr dazu auch in den Kapiteln „Kern“ und „Haltung“.

Das Handwerk

Für das „Handwerk des Moderierens“ habe ich – unabhängig von konkreten Strukturierungs- und Vorgehensvorschlägen – sechs klar von einander zu unterscheidende Ebenen, als „Kern-Schalen-Modell der Moderation“ entwickelt.

Abbildung 3 zeigt die Ebenen, vom Kern, der die spezifische Moderationshaltung trägt, über die Schalen mit dem Strukturierungsmodell der „SixSteps“, die klassischen Moderations-Designs, bis hin zu den Kommunikations- und Moderationstechniken sowie den Settings, in denen Moderation stattfindet.

Im Folgenden stelle ich dieses Kern-Schalen-Modell der Moderation im Detail vor.

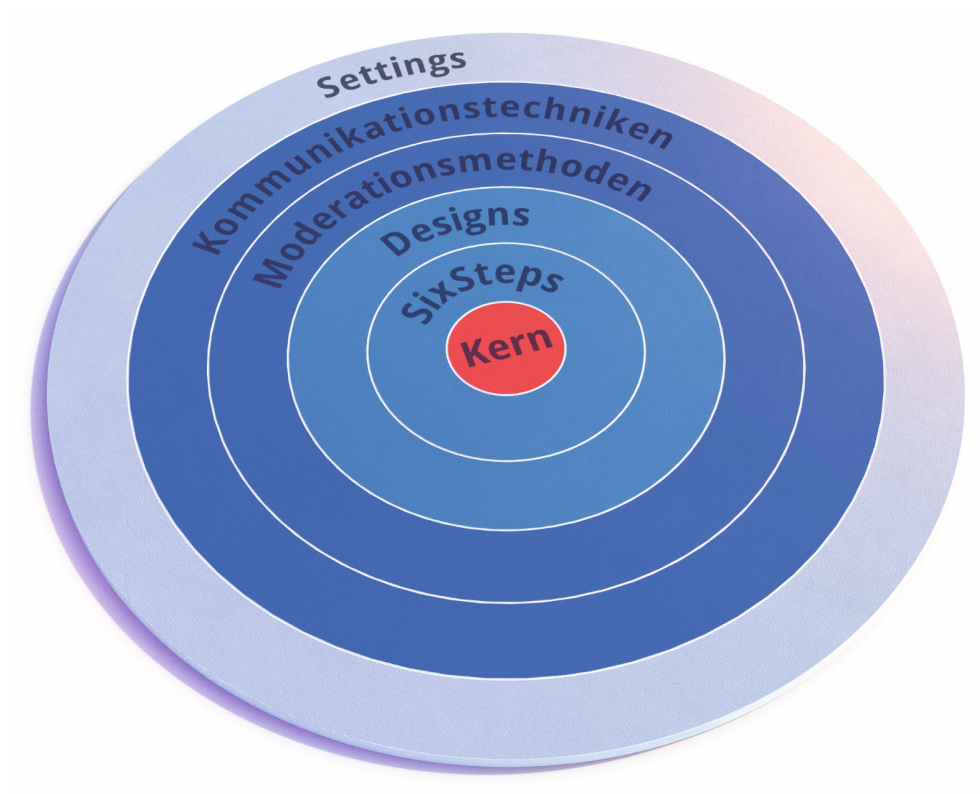


Abb. 3: Das „Kern-Schalen-Modell der Moderation“

BarCamp



Gedanken-Tauschbörse: „Wer hat ein Thema?“

Den Unterschied zwischen klassischer Konferenz und BarCamp könnte man abstrakt vielleicht mit den Begriffen ‚Top-Down-Konferenz‘ versus ‚Bottom-up-Konferenz‘ beschreiben. Während im klassischen Fall, Experten eingeladen werden, die einem Publikum im Rahmen einer – wie auch immer gestalteten – Präsentation, etwas fachlich Neues vermitteln, zu der im Anschluss Austausch stattfinden kann, werden für ein BarCamp keine Experten eingeladen, sondern diese rekrutieren sich – mehr oder weniger spontan – aus dem Kreis derer, die teilnehmen. Wer ein Thema hat, bringt es ein.

Das BarCamp geht angeblich auf den irischen Softwareentwickler Tim O'Reilly zurück. Zu den Gründern der Barcamp-Konferenzen gehören, unter anderem, Tantek Çelik, Chris Messina, Ryan King, Andy Smith und Matt Mullenweg.

1 Einsteigen

Die Teilnehmer treffen ein:
Eröffnung und Orientierung.



2 Angebote

Die Teilnehmer bieten Themen an,
an denen sie mit anderen
arbeiten möchten.



3 Organisation

Die angebotenen Themen
werden in eine
Zeit-Raum-Matrix
eingetragen.



4 Workshops

Die Themen werden in parallel
laufenden Workshops
bearbeitet.



5 Berichte

Die Gruppen berichten
aus ihren Workshops
im Plenum.



6 Abschließen

Reflexion und
Verabschiedung
der Teilnehmer.



Abb. 12: Ablauf BarCamp

Eine „Unkonferenz“, wie ein BarCamp auch genannt wird, ist nicht das Gegenteil einer Konferenz, sondern eine spezielle Art einer Konferenz. Das Gegenteil einer Konferenz ist: keine Konferenz.

Aber, was konkret ist das eigentlich, ein BarCamp? Wann bietet sich der Einsatz dieses Meeting-Designs an? Was sind die Vorteile, was die Risiken? Worauf kommt es bei der Gestaltung eines BarCamps an? Die Antworten auf diese und andere Fragen, aus Sicht des Moderators:

Der letzte Punkt zuerst: Man muss sich im Vorfeld eines BarCamps entscheiden, ob die Veranstaltung auf eine bestimmte Teilnehmerzahl begrenzt werden soll oder nicht. Ausschlaggebend dürfte dafür die Location sein, die in aller Regel eine maximale Teilnehmerzahl definiert. Umgekehrt ist auch gefahren: Wenn eine definierte Gruppe eingeladen werden soll, muss die Location das hergeben und, wenn die Veranstaltung „nach oben offen“ sein soll, ebenfalls. In diesem Punkt unterscheidet sich das BarCamp nicht von einer „normalen“ Konferenz. Was aber ist das Spezifische am BarCamp?

Ein BarCamp lebt vom Input derer, die kommen

Die Bezeichnung BarCamp erklärt sich aus der Herkunft des Meeting-Designs, das in der Softwareentwicklung entstanden ist. „Bar“ ist ein in der Informatik gebräuchlicher Begriff für einen Platzhalter und „Camp“ leitet sich schlicht von Camping ab. Das „Bar“ wurde gewählt, weil ursprünglich – ganz im Gegensatz zu den sonst üblichen Fachkonferenzen – nur ein Platzhalter für möglichen, fachlichen Input geplant wurde, also lediglich eine Location sowie ein Zeitfenster. Und da die Zusammenkünfte durchaus auch mehrere Tage dauern konnten, campte man am Veranstaltungsort, daher das „Camp“.

Ein BarCamp lebt vom Input derer, die kommen. Das absolute Minimum dessen, was vorbereitet sein muss, ist daher lediglich ein definierter Zeitslot an einem definierten Ort, sowie ausreichend Meetingräume oder -orte. Jeder der mag kann dann ein Thema anbieten, das er gerne mit anderen zusammen bearbeiten möchte. Innerhalb dieses Rahmens findet Selbstorganisation statt.

Man bleibt auf Augenhöhe

Ein zentrales Charakteristikum des BarCamp ist es, dass die Teilnehmer nicht nur miteinander sondern auch, und vor allem, voneinander lernen. Wenn jemand aus dem Teilnehmerkreis sagt, „Ich hab ein Thema, zu dem ich Euch gerne etwas präsentieren würde ...und/oder das ich gerne mit Euch diskutieren würde“ geht es darum Wissen und Erfahrungen, Sichtweisen und Meinungen „auf Augenhöhe“ zu teilen.

Das Besondere daran ist, dass kein konferenztypisches „Beziehungsgefälle“ zwischen dem/den Vortragenden, wissenden Experten und den unwissenden, konsumierenden Teilnehmern, entsteht. Statt der typischen, komplementären Beziehungs-

struktur „Geber – Nehmer“, bleibt die symmetrische Beziehung erhalten, beide Seiten sind und bleiben Geber und Nehmer zugleich. Man bleibt auf „Augenhöhe“.

Die SixSteps des BarCamps

So wie man, gemäß Paul Watzlawick's erstem Axiom menschlicher Kommunikation, nicht nicht kommunizieren kann, kann man als Moderator nicht nicht strukturieren. Legt man zur Strukturierung eines BarCamps wieder die klassischen „SixSteps“ des Moderationszyklus zu Grunde, ergibt sich folgende Struktur:

Step 1: Einstieg

Die Veranstaltung wird in einem Plenum, in dem alle Teilnehmer Platz finden, eröffnet. Die Veranstalter benennen noch einmal den angedachten, thematischen Rahmen, Anlass und Ziel der Veranstaltung. Möglicherweise gibt es an dieser Stelle eine kurze Erläuterung, wie dieses BarCamp organisiert ist.

Danach wird der organisatorische Rahmen skizziert: Wie ist der Zeitplan? Wie groß sind die Zeitslots für die Themenbearbeitung? Wann und wo sind Pausen geplant? Wo sind die Arbeitsräume? Sollte es dann noch Fragen zu Inhalt und Organisation geben, können diese an dieser Stelle beantwortet werden.

Step 2: Angebote

Die Moderatoren bitten nach dem Intro um Themenangebote. Jeder Anwesende kann dann ein Thema benennen, das er/sie mit anderen zusammen bearbeiten möchte. Wird ein Thema angeboten, sind folgende Aspekte zu klären: Um welches Thema geht es? Möchte der Anbieter Infos geben, also etwas präsentieren (Präsentation)? ...oder eine Fragestellung diskutieren (Diskussionsrunde)? ...oder Lösungs-ideen für ein bestehendes Problem erarbeiten (Workshop)? Wann möchte der Anbieter das Thema bearbeiten?

Ist das Angebot klar geworden, kann das jeweilige Thema – auf Pinnwänden oder digital – in ein vorbereitetes Themen-Raum-Zeit-Raster eingetragen werden. Der Themengeber wird als Verantwortlicher (Präsentator, Diskussionsleiter, Moderator) für diese Einheit eingetragen.

Am Rande: Besteht die Gefahr, dass von den Teilnehmern zu wenige Themen eingebracht werden, können die Veranstalter selbst „Joker“ bereit halten, also Themen, die nur dann eingebracht werden, wenn von den Anwesenden keine, beziehungsweise nur wenige, Themen angeboten werden sollten.