

Viel Freude und
maximalen Nutzen!

Josef W. Seifert



Josef W. Seifert

SixSteps Facilitation

Designs - Methoden - Settings
für professionelle Moderation

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische 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 Verlages und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist daher ausgeschlossen.



ISBN 978-3-00-084367-9

© Josef Seifert

Satz: Josef Seifert

Cover & Illustrationen: Henk Stölker

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

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

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

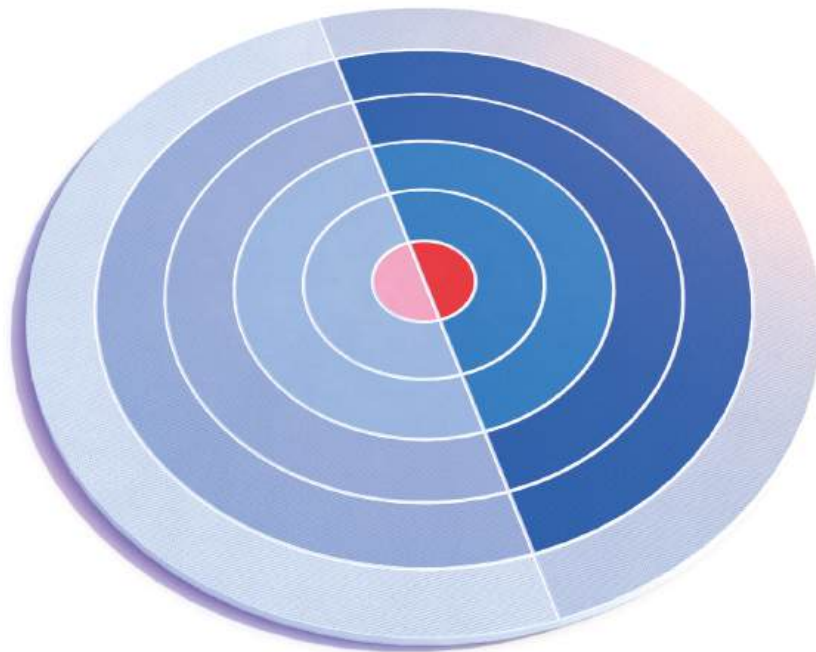
Inhalt

Vorwort: 3 gute Gründe	8
Moderation heute & morgen	13
– Moderation und Facilitation: zwei ungleiche Brüder?	15
– 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 - Das Metamodell der Moderation	39
– Die klassischen SixSteps	42
– Die Gruppenphasen	46
Schale 2: ModerationsDesigns - 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
– Real Time Strategic Change (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	237
 Zu guter Letzt	 239
 Literaturverzeichnis	 243

Moderation heute & morgen



Moderation und Facilitation: zwei ungleiche Brüder?

Bevor wir darüber reden, wofür man Moderation braucht, müssen wir klären, was Moderation ist und in diesem Zusammenhang auch, was Facilitation ist. Ich meine, das muss einem Buch, in dem es vor allem um das Wie geht, vorangestellt werden. Um es gleich vorwegzunehmen, Moderation und Facilitation sind ein und dasselbe. Auch wenn von Praktikern und Autoren immer wieder ein Bedeutungsunterschied konstruiert wird, gibt es den nicht wirklich. Ich werde das gleich noch näher ausführen.

Die beiden Begriffe werden manchmal ergänzend, manchmal konkurrierend und ein anderes Mal synonym verwendet. Deshalb also zunächst eine Begriffsklärung:

Der Begriff Facilitation bedeutet im Englischen Erleichterung, Ermöglichung und wird im beruflichen Kontext synonym zum Begriff Moderation, genauer Businessmoderation (vgl. Abb. 2, Seite 17), verwendet. Dies wird etwa in neueren Aussagen deutlich wie der, dass Facilitation „eine Denk- und Lebensschule, ein Handwerk und eine Kunst“³ sei, die sich mit Aussagen decken wie etwa: „Moderation ist ein Handwerk – vielleicht ein Kunsthandwerk.“⁴ Auch Albert Ziegler benennt in seinen kulturhistorischen Ausführungen zur Wortbedeutung von Moderation die eben für Facilitation zitierten Bereiche „Lebensführung, Gesprächsführung und Unternehmensführung“⁵.

Beide Begriffe, sowohl Moderation als auch Facilitation, werden also gleichermaßen für eine spezielle Art der Lebens-, Gesprächs-, und Unternehmensführung genutzt.



Abb. 1: Moderation und Facilitation – Bereiche der Begriffsverwendung

Die Zukunft: Moderation und KI

Moderation ist im Wandel begriffen, mehr als je zuvor. Gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und technologischer Wandel verändern das „Kunsth Handwerk Moderation“ grundlegend. Ein wesentlicher und naheliegender Aspekt ist dabei die Künstliche Intelligenz oder kurz KI.

Das vorliegende Buch gibt Grundsätze der Moderation, Moderationstechniken, Designs und Settings, Aspekte einer moderatorischen Haltung sowie hilfreiche Kommunikationstechniken an die Hand, die unabhängig von diesem dramatischen Wandel genutzt werden können.

Bleibt die Frage, was diese Entwicklung für Moderation/Facilitation (vermutlich) bedeutet.

Was KI (schon) kann

Darüber, dass KI kein bloßer Hype, sondern ein tiefgreifender technologischer Wandel ist, dürfte Einigkeit bestehen. Darüber, dass dies einen tiefgreifenden gesellschaftlichen Wandel mit sich bringen wird, auch. Es fallen Tätigkeitsbereiche für Menschen weg. Ganze Berufe werden verschwinden. Für Moderation stellt sich die Frage, wie sich der Beruf des Moderators oder Facilitators verändern wird.

Was mit KI oder Künstlicher Intelligenz bezeichnet wird, ist letztlich nichts weiter als "Rechnerleistung pur". Die Software kann auf eine schier unendliche Datenmenge zurückgreifen und daraus kontinuierlich lernen. Sie kann abhängig von den eingegebenen Daten und deren Qualität, Daten in Millisekunden in gewünschter Form kombinieren und zur Verfügung stellen. Man kann den Eindruck bekommen, dass der Computer "intelligent" ist.

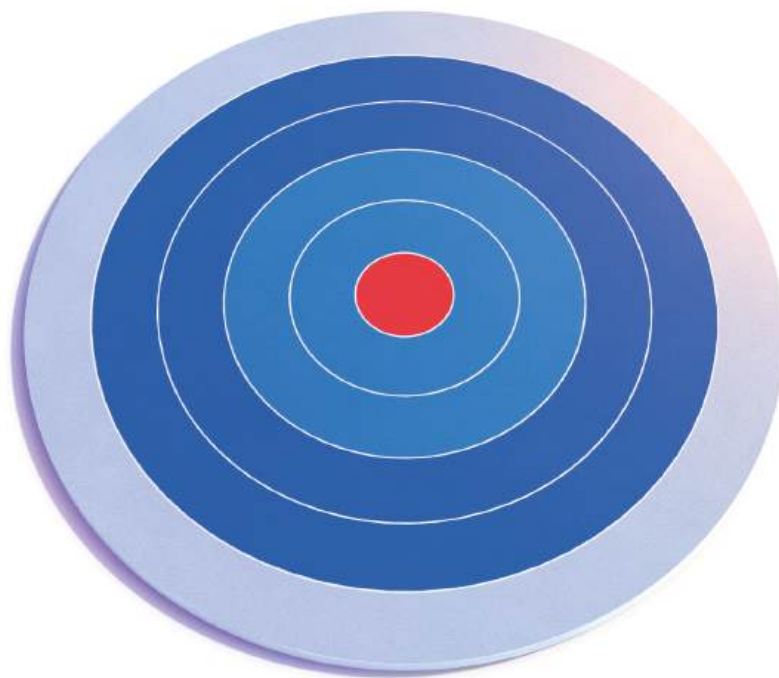
Alle Tätigkeiten, die festen Regeln unterliegen, die man nur zu kennen braucht, kann KI schneller und oft auch besser. Der elektronische Verkaufsberater, Steuerberater, Rechtsanwalt... sind längst keine reine Utopie mehr.

Was TV- und Veranstaltungsmoderation angeht, so kann KI bereits virtuelle Moderatoren erstellen, die Texte präsentieren, in Sprache umwandeln und visuelle Darstellungen generieren. Diese virtuellen Moderatoren können für Online-Veranstaltungen genutzt werden. Sie können sogar direkt mit dem Publikum interagieren.

Auch in der Businessmoderation wird KI bereits genutzt. Sie bietet vielfältige Möglichkeiten zur Unterstützung bei Online-Treffen sowie Präsenz-Meetings und Workshops und dies in allen drei Prozessphasen: Planung, Durchführung und Nachbereitung.

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 und -erfordernissen, 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.

Besondere 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 stehlen.

” 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 ModerationsDesign

Ob Besprechung, Sitzung, Meeting, Workshop oder (Online-)Konferenz... jede Zusammenkunft braucht Struktur und diese muss dem Anlass und der Zielsetzung entsprechen. Je besser der geplante Ablauf zum aktuellen Anliegen passt, desto zielorientierter, effektiver und entspannter kann gearbeitet werden.

Ob Konfliktklärung, Kreativ-Workshop, Projekt-Kick-off, Standortbestimmung oder Zukunftsplanung, die Struktur muss dem Anliegen folgen. Man könnte, in Anlehnung an den Leitsatz von Alfred D. Chandler jr., auch für Moderation sagen: „Structure follows Strategy“. ¹⁴

Um das Rad nicht bei jedem Anliegen neu erfinden zu müssen, haben sich im Laufe der Zeit Vorgehensvorschläge oder „Designs“ für häufig vorkommende Anliegen entwickelt. Die 11 Klassiker sind die unten benannten Ansätze, die man in Themenbereiche von „Visionsentwicklung“ bis „Krisenintervention“ einteilen kann.

Ich habe jedes Design in den SixSteps-Moderationszyklus konvertiert. Die Bezeichnung der einzelnen Phasen habe ich zum Teil ins Deutsche übertragen. Die gewählte Bezeichnung ist dabei nicht zwingend eine wörtliche Übersetzung, sondern charakterisiert das (Haupt-)Anliegen der jeweiligen Prozessphase.

Im Folgenden zunächst ein Überblick, der ein Haupteinsatzgebiet und eine zugehörige Frage formuliert, die das jeweilige Design charakterisiert. Danach sind die Designs dann genauer skizziert. Sie können als Schablonen für Veranstaltungen, aber auch als Impuls- und Ideengeber für eigene Designs dienen. Abschließend habe ich alle Designs in einer Übersicht dargestellt (siehe Seite 130/131).

1. **Appreciative Inquiry (AI)** vor allem für **Kulturentwicklung**

Positive Moderation: „Wovon darf's gern ein bisschen mehr sein?“

2. **BarCamp** vor allem für **Erfahrungsaustausch**

Gedanken-Tauschbörse: „Wer hat ein Thema?“

3. **Dynamic Facilitation** vor allem für **Krisenintervention**

Krisenintervention: „Wie knacken wir die Nuss?“

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 Einstieg

Die Teilnehmer treffen ein: Begrüßung, 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 Abschluss

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-

Spätestens wenn klar ist, wieviele Menschen sich aus welchem Anlass, mit wem, zu welcher Zielsetzung, für wie lange, an welchem Ort, treffen sollen und welches ModerationsDesign dafür in Frage kommt, stellt sich die Frage: Welches Setting nehmen wir: Präsenz oder Online oder Hybrid, also die Kombination? Umgekehrt ist auch gefahren: Man überlegt, welches Setting für das geplante Treffen in Frage kommt und danach, welches Design am besten geeignet ist.

Planen wir einen Workshop mit einem Dutzend Leuten oder werden wir eine Großgruppe moderieren? Wo ist der optimale Veranstaltungsort, sollen und können alle dorthin kommen? Oder ist das Treffen eh nur online möglich? Kann ein Teil kommen und ein anderer Teil wird online zugeschaltet? Welches Setting soll mit welchem ModerationsDesign ausgestaltet werden?

Jedes Setting hat Vor- und Nachteile. Meist kommt aufgrund der aktuellen Gegebenheiten, eh nur das eine oder das andere Format in Frage, manchmal hat man die Qual der Wahl. Folgende Konstellationen sind prinzipiell denk- und machbar:

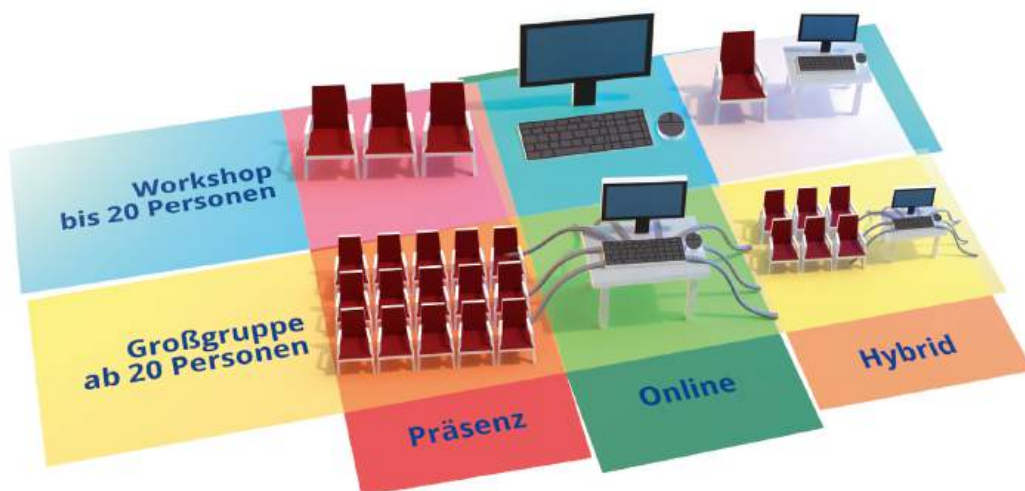


Abb. 48: Moderationssettings

Nach der Entscheidung für ein Setting, beginnt die konkrete Vorbereitung der Veranstaltung: inhaltlich, organisatorisch, methodisch und persönlich. Dabei sind sowohl die inhaltlich-thematische als auch die persönliche Vorbereitung setting- und design-unabhängig. Organisatorische, technische und methodische Aspekte sind hingegen auf das gewählte Veranstaltungsformat bezogen.

Im Folgenden habe ich die übergreifenden Aspekte Zielsetzung, Thema, Teilnehmer und Ablauf, sowie die spezifischen Aspekte für Präsenz, Online und Hybrid skizziert, die in der Vorbereitung einer Moderation in den Blick geraten sollten.