



TOOLS FOR CITIZENS

MODERATIONSLEITFADEN

WIE IHR MIT DER TOOLBOX
IN EUREM TEAM ARBEITET

1. Auflage | 2022

Entwickelt von

MitOst

 ANADOLU KÜLTÜR

COMM'ON

socius



Unterstützt durch

 **Robert Bosch**
Stiftung



Die Toolbox wurde im Rahmen von «**Tools for Citizens**» entwickelt. Das Projekt wird von **MitOst e.V.** geleitet, von der **Robert Bosch Stiftung** gefördert, in Kooperation mit **Socius, Anadolu Kültür, COMM'ON** und **AoH Athina** durchgeführt sowie beraten von Laden Yurttagüler und Yörük Kurtaran.

Wir haben das Ziel, das Wissen und die Methoden aus dieser Toolbox mit seinen Werten und Prinzipien so weit wie möglich zu verbreiten, um Teams und Organisationen nachhaltig zu stärken. Daher könnt Ihr es gern teilen oder für jeden Zweck an Euren Kontext anpassen, solange Ihr es nicht kommerziell verwertet und die Nutzungsrechte beachtet:



Nutzungsrechte:

Ihr dürft das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterleiten.

Ihr dürft das Material remixen, verändern und darauf aufbauen.

Ihr müsst angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber unterstütze gerade Euch oder Eure Nutzung in besonderem Maße.

Ihr dürft das Material nicht für kommerzielle Zwecke nutzen, was bedeutet, dass Ihr kein Recht habt, die Toolbox oder Teile davon zu verkaufen.

Zitiert dieses Werk als „Tools for Citizens“.

Weitergabe unter gleichen Bedingungen – Wenn Ihr das Material remixt, verändert oder anderweitig direkt darauf aufbaut, dürft Ihr Eure Beiträge nur unter derselben Lizenz wie das Original oder unter einer gleichartigen verbreiten. Creative Commons BY NC SA 4.0

Ihr möchtet es in eine andere Sprache übersetzen? Großartig, bitte setzt Euch mit uns in Verbindung.



Mit folgenden Besonderheiten:

Gemeinfrei – Wenn das Werk oder eines seiner Elemente nach geltendem Recht gemeinfrei ist, wird dieser Status in keiner Weise durch die Lizenz berührt.

Andere Rechte – Keines der folgenden Rechte wird durch die Lizenz beeinträchtigt: Eure Fair-Dealing- oder Fair-Use-Rechte oder andere geltende Ausnahmen und Beschränkungen des Urheberrechts; die Urheberpersönlichkeitsrechte des Autors; Rechte, die andere Personen entweder an dem Werk selbst oder an der Verwendung des Werkes haben können, wie z. B. Veröffentlichungs- oder Datenschutzrechte. Das ist wichtig.



Entwickelt von: Marou Chatzopoulou, Andreas Knoth, Yörük Kurtaran, Serra Özhan, Maria Scordialos, Meghan Stewart, Dimitris Stratakos, Evren Sener Ünal, Irimi Vanikioti, Marischa Weiser, Annegret Wulff, Laden Yurttagüler, Archodo Adonatou, Emilia Emmanouil, Rania Mavriki, Alexandros Panagiotopoulos, Tasos Smetopoulos, Aris Souras, Irimi Vanikioti & Stelios Voulgaris.



Koordiniert von: Linnéa Mühlenkamp

Übersetzung: Tino Rasche

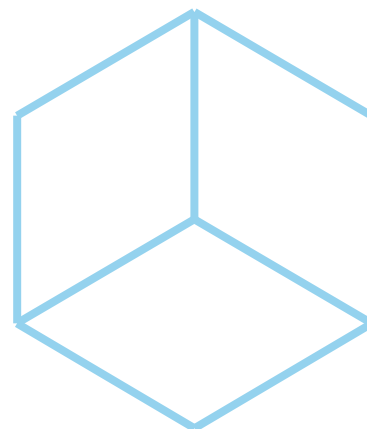
Lektorat: Heike Fahrn

Grafik-Design: TZAİANT - Marou Chatzopoulou

Die Toolbox ist auch verfügbar in Englisch, Französisch, Griechisch, Russisch, Türkisch, Ukrainisch, Rumänisch, Ungarisch, Polnisch, Bulgarisch und Arabisch.

1. Auflage 2022

©MitOst e.V.



WIE IHR MIT DER TOOLBOX IN EUREM TEAM ARBEITET

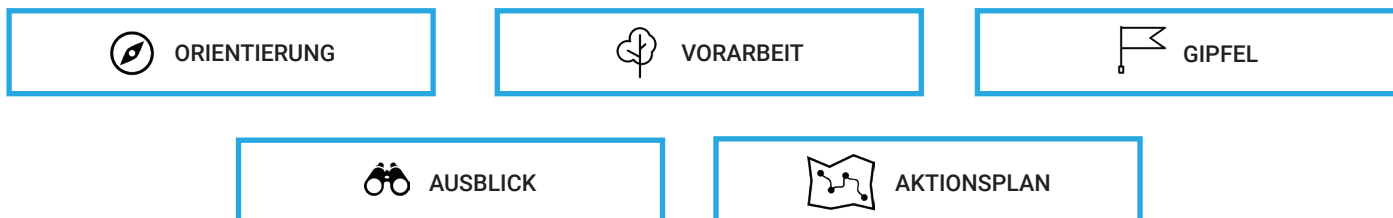
1 Vorbereitungstreffen mit Eurem Team:

Diese Toolbox konzentriert sich auf eine Reihe relevanter Themen für die Entwicklung Eurer Organisation, die Arbeit in Eurem Team und mit Eurer Community. Um Prioritäten zu setzen, an welchem Thema/welchen Themen gearbeitet werden soll, kommt in Eurem Team zusammen und bewertet Eure aktuelle Zusammenarbeit und Leistung. Die **Methodenkarte: Bestimmung einer Entwicklungspriorität (01)** hilft Euch, über Stärken und Schwächen Eurer Organisation oder Eures Teams zu sprechen, und zeigt Aspekte für die Entwicklung auf.

* Nachdem Ihr ein Schwerpunktthema für den Workshop ausgewählt habt, ist es hilfreich, eine Vorbereitungsgruppe aus 2-3 vertrauenswürdigen und kompetenten Personen zu bilden, die die Einheiten vorbereiten und moderieren oder leiten.

2 Einen Pfad vorbereiten:

Für jedes Thema bietet die Toolbox einen **Pfad**, der eine empfohlene Abfolge von Aktivitäten, Diskussionen und Übungen bereithält, die Euch durch einen fruchtbaren Lernprozess führen. Die Pfade beginnen mit einer **Orientierung** (ein erstes Augenmerk auf das Thema), gefolgt von etwas **Vorarbeit** (tiefere Problemanalyse), einem **Gipfel**-Abschnitt (die Entwicklung neuer Praktiken), einem **Ausblick** (Umgang mit den Auswirkungen der Entwicklung) und schließlich einer **Aktionsplan**-Einheit (Verankerung der Vereinbarungen und Aufgaben zur Nachbereitung, die sich aus dem Workshop ergeben).



Zeit:

Die meisten Pfadentwürfe gehen davon aus, dass Ihr einen ganzen Tag investiert, um das jeweilige Thema zu bearbeiten. In einigen Gemeinschaftsprojekten, insbesondere mit hochrangigen Vertreter:innen, ist diese Art von Zeitinvestition nicht möglich. In diesem Fall muss die Vorbereitungsgruppe den Workshop in zwei oder drei kürzere Treffen von 2-3 Stunden aufteilen. Diese kürzeren Treffen finden idealerweise in zeitlicher Nähe zueinander statt.



WIE IHR EUREN PFAD VORBEREITET:

- SCHRITT 1** IN Eurer Vorbereitungsgruppe:
Besprecht die **Ergebnisse des Vorbereitungstreffens**. Teilt Eure Eindrücke der aufgetretenen Diskussionen und Bewertungen und definiert die Hauptziele für Euren Workshop. Welche Ergebnisse möchtet Ihr mit diesem Workshop erzielen? Was genau soll zum Besseren verändert werden?
- SCHRITT 2** **Ladet Euch den Pfad**, der zu Eurem gewählten Thema passt, aus der Toolbox-Bibliothek herunter. Seht den für Euer Thema vorgeschlagenen Pfad, die zugehörigen Methodenkarten und Materialien sorgfältig durch.
- SCHRITT 3** **Diskutiert, ob dieser Pfad hilfreich ist, die von Euch definierten Ziele zu erreichen, oder ob Ihr ihn anpassen müsst**. Nehmt Euch die Freiheit, einzelne Schritte und Methoden zu verwerfen oder individuelle hinzuzufügen. Schaut in die Toolbox-Bibliothek, wenn Ihr eine Methode hinzufügen möchtet. Stellt sicher, dass Ihr realistisch einschätzt, wie viel Ihr an einem Tag schaffen könnt. Die in den Tools und Pfaden genannten Zeiten gehen davon aus, dass Ihr im Schnitt mit einer Gruppe von 7-15 Personen arbeitet. Bitte passt die Zeiten entsprechend der tatsächlichen Gruppengröße an.
- SCHRITT 4** Die meisten Pfade laden dazu ein, dass Ihr Euch tiefergründiger mit Euren Werten und Handlungsprinzipien auseinandersetzt. Wenn Ihr das Gefühl habt, dies nicht ohne externe Unterstützung bewältigen zu können, weil es zu ambitioniert oder zu riskant ist, dann bleibt ruhig an der Oberfläche konkreter Strukturen und Praktiken.
- SCHRITT 5** Sobald der Workshop-Entwurf steht, **macht einen schnellen Probedurchlauf, um ein Gefühl dafür zu bekommen, wie sich die Schritte zusammenfügen**.
- SCHRITT 6** Fahrt fort mit der **Organisation von Details für Euren Workshop**.

3 Organisation von Details für Euren Workshop

Rollen festlegen:

Legt innerhalb Eures Teams jemanden für die **Moderation** des Workshops fest. Es kann hilfreich sein, wenn diese Person keine Leitungsfunktion in der Organisation innehat, damit die Rollen der Moderation und der Teilnehmenden klar sind (natürlich kann die Moderation auch wechseln).

Es ist wichtig zu beachten, dass eine **Moderationsrolle Verantwortung für den Prozess** bedeutet, nicht für das Ergebnis. Ihre Aufgabe ist es, **Methoden vorzuschlagen** und **für eine gute Kommunikation** zu sorgen, nicht Inhalte zu pushen. Wenn die Moderation die eigene Sicht als Teammitglied in die Diskussion einbringen möchte, macht sie den Rollenwechsel transparent (z.B. „Ich setzte mich auf die Liste und mache folgende Aussage als Teilnehmender:“). **Verwendet** während des Workshops die in der Toolbox bereitgestellte **Pfadübersicht** als **Darstellung eines Protokollentwurfs**, um Eure Workshop-Ergebnisse im Auge zu behalten. **Konzentriert Euch beim Protokollieren auf Ergebnisse** und nicht auf die vollständige Dokumentation von allem, was gesagt wird. **Legt dazu jemanden für das Protokoll fest**, um sicherzustellen, dass Ihr Eure Ergebnisse dokumentiert..

Darüber hinaus kann es hilfreich sein, einige zusätzliche, etwas entspanntere Rollen zu verteilen:

 **Energizer:in** (Person, die Übungen vorschlägt, wenn die Konzentration oder die Energie niedrig sind)

 **Zeitmanager:in** (Person, die die Zeit und die Pausen im Blick behält)

 **Frischlüftpfleger:in** (Person, die die Fenster öffnet, wenn Frischluft benötigt wird)



Den Rahmen wählen:

Plant Euren Workshop an einem **für Euer Team ungewöhnlichen** Ort (findet einen freundlichen, lichtdurchfluteten Raum, vorzugsweise nicht Euren Arbeitsplatz). Haltet nach Möglichkeit ein **Flipchart und eine Pinnwand bereit** und sorgt für Platz zum Aufhängen der Dokumentation. In vielen Fällen ist ein Stuhlkreis ohne zentralen Tisch für eine offene Diskussionsatmosphäre förderlich. Wenn Ihr wollt, dass Freiwillige teilnehmen, **wählt eine Zeit außerhalb der regulären Arbeitszeit**.



Stellt sicher, dass es Getränke und kleine Snacks gibt, **damit sich die Leute wohlfühlen!**

Die richtigen Leute einladen:

Jede Pfadbeschreibung gibt an, **wer** optimalerweise am Workshop **beteiligt sein sollte**. Im Allgemeinen sind Gruppen von 7-15 Personen perfekt für Workshops zum Kapazitätsaufbau. Ist die Zahl kleiner, fehlt manchmal die Perspektivenvielfalt. Wenn die Gruppe größer ist, ist es schwieriger, die Beteiligung aller sowie eine effektive Prozessdynamik sicherzustellen. Stellt sicher, dass vor dem Workshop jeder Eingeladene **die Tagesordnung erhält** und möglicherweise eine Aufgabe vorbereitet. Verzettelt Euch nicht mit Problemgesprächen. **Hebt** stattdessen **die Hoffnungen und Möglichkeiten** dieses Entwicklungsprozesses hervor. Ladet Euer Team zu einer spannenden Reise ein! Eure **Einstellung und Herangehensweise** können dabei helfen, sich auf die positiven Aspekte der Übung zu konzentrieren.

Bereitet die Moderation vor:

Lest Euch die **Tipps und Methoden** zur Moderation durch.

Zu guter Letzt:

Genießt Euren Workshop!

4 Tipps und Methoden zur Moderation

Moderation einer Diskussion:

Es ist hilfreich, vor Beginn des Workshops zu entscheiden, wie Ihr diskutieren und Entscheidungen treffen wollt. Bittet die Leute, ihre **Hand zu heben**, wenn sie sprechen möchten. Notiert Euch die Namen auf einer Liste und ruft sie **der Reihe nach zum Sprechen** auf. Wenn zu lange gesprochen wird, könnt Ihr eine Zeitbegrenzung einführen (z. B. 2 Minuten pro Beitrag). Wenn einzelne Personen die Diskussion dominieren, könnt Ihr **auch eine Runden- oder Beitragsbegrenzung einführen** (z. B. als „Streichholz-Diskussion“: Jede Person bekommt gleich viele Streichhölzer. Jedes Mal, wenn sie spricht, gibt sie ein Streichholz ab. Hat sie all ihre Streichhölzer verbraucht, darf sie erst wieder sprechen, wenn die Streichhölzer aller anderen ebenfalls abgegeben sind).

Sammeln und Gruppieren von Optionen:

Die folgende Sammlung stellt die gängigsten Methoden zum Sammeln und Bewerten von Optionen in Teams zusammen (Metaplan-Methode).

Sammeln von Optionen	Die Leitfrage der Einheit wird vorgestellt und erläutert (am besten in schriftlicher Form). Die Teilnehmenden schreiben ihre Antworten individuell auf Moderationskarten (eine Antwort pro Karte, maximal 2 Zeilen).
-----------------------------	--



<p>Gruppieren von Optionen</p>	<p>Die Karten werden präsentiert und an eine Pinnwand geheftet oder auf dem Boden verteilt. Die Moderation nimmt die erste Karte und platziert sie auf einen freien Platz auf der Pinnwand/auf dem Boden. Dann platziert sie die zweite Karte daneben, wenn sie thematisch passt, ansonsten platziert sie sie an einer freien Stelle an der Pinnwand/auf dem Boden. Üblicherweise entscheidet die Person über die Positionierung der Karte, die sie geschrieben hat. Schritt für Schritt entsteht eine Landschaft thematischer Kartengruppen (Cluster). Wenn alle Karten gruppiert (geclustert) sind, erhalten die einzelnen Gruppen (Cluster) Titel.</p>
<p>Priorisierung von Optionen</p>	<p>Teilnehmende erhalten eine Anzahl von Punkten (Aufkleber oder Markierungspunkte), die sie auf ihre favorisierten Cluster verteilen. Die 2-3 Optionen mit den meisten Punkten werden damit im weiteren Prozess zur Analyse/Vertiefung ausgewählt.</p>

Aussprache-Runde:

Aussprache-Runden sind ein guter Weg, **eine ausgeglichene Beteiligung zu ermöglichen und wirklich allen Teilnehmenden einen klaren Raum zu geben**, ihre Meinung **zu äußern**. In einer Aussprache-Runde sprechen alle nacheinander kurz über ein Thema oder eine Frage, ohne dabei von anderen unterbrochen oder kommentiert zu werden. Diese Aussprache-Runden können auch durch einen **Sprech-Gegenstand** erleichtert werden, ein Objekt, das das Rederecht symbolisiert und von Sprecherin zu Sprecher weitergegeben wird.

Zirkelübung:

Der Zirkel ist eine Dialogübung, die es einer Gruppe ermöglicht, sich konzentriert zu verbinden, sich aufmerksam zuzuhören und in einer Art und Weise gemeinsam nachzudenken, die Gleichberechtigung und Vertraulichkeit bietet. Die Zirkelübung folgt drei Grundprinzipien: die Führung wechselt unter allen Zirkel-Mitgliedern; zur Erlebnisqualität wird die Verantwortung geteilt; es wird eher auf die Ganzheitlichkeit vertraut als auf irgendeine persönliche Agenda. Weitere Einzelheiten findet Ihr auf der **Methodenkarte „Zirkelübung zur Beteiligung an einem konzentrierten Dialog“ (47)**

Brainstorming:

Brainstorming (auch: Ideenfindung) ist ein Tool zum **kreativen Denken und Sammeln einer Vielzahl von Ideen** in einer Gruppe. Stellt eine klare Frage oder ein Problem dar und bittet die Teilnehmenden, ihre Ideen dazu zu nennen. Diese werden auf einem Flipchart notiert. **Alle Ideen, auch verrückte und unmögliche, sind** in dieser Phase **willkommen!** Es geht hier noch nicht um Kritik oder Begründungen. In einem zweiten Schritt können die Ideen überprüft und bewertet werden, um auszuwählen, mit welchen sich die Gruppe weiter auseinandersetzen möchte.

Kleingruppenarbeit:

Kleingruppenarbeit ist ein Weg, Gruppen in Schwung zu bringen, allen die Möglichkeit zu geben, sich wieder zu verbinden und sich einzubringen, sich zu konzentrieren und neue kreative Blickwinkel einzunehmen oder Raum zum persönlichen Austausch zu schaffen. Wenn Ihr Kleingruppen bildet, könnt Ihr in den Untergruppen verschiedene Aspekte diskutieren (um mehr Inhalte in kurzer Zeit abzudecken) oder Euch in den Untergruppen mit dem gleichen Aspekt befassen (um die Ergebnisse zu vergleichen). Ihr könnt die Teilnehmenden einer Untergruppe zufällig zusammenbringen (z.B. durch Abzählen oder Lose), sie nach bestimmten Kriterien (wie Expertise) einander zuordnen oder sie wählen lassen, welches Thema sie bevorzugen. Die in der Kleingruppe zu bearbeitende Fragestellung und die zur Verfügung stehende Zeit sollten für jede Gruppe übersichtlich auf einem Flipchart oder einem Zettel festgehalten werden. Für die Dokumentation der Gruppenarbeit kann es hilfreich sein, ein Muster-Flipchart zu entwerfen. Wenn Ihr die Gruppenergebnisse im Plenum teilt, stellt sicher, dass die Gruppen nur über die relevanten Ergebnisse berichten, nicht über den gesamten Arbeitsprozess (was bei mehreren Gruppen ermüdend sein kann).



Triaden:

Triaden sind ein Tool, das je nach Prozess in einer Vielzahl von Kontexten, mit einer Vielzahl von Gruppen und zu einer Vielzahl von Zwecken verwendet werden kann. Es ist eine sehr einfache Struktur, die aufmerksames Zuhören und Mitteilen erlaubt und Raum zur Ideenentwicklung und für Verständnis schafft. Die Grundstruktur der Triaden besteht aus ein oder zwei Fragen, zu der sich jede Person äußert, z.B. wenn Ihr Triaden als Teil der Reflexion nutzt: „Was lernt Ihr durch das Projekt über Eure eigene Praxis?“ oder „Welche wichtigen Schlüsse zieht Ihr aus dem, was nicht gelungen ist?“ Weitere Einzelheiten findet Ihr auf der **Methodenkarte „Triaden“ (58)**.

Parkplatz:

Der Parkplatz ist ein Flipchart, das als Liste aller offenen Aspekte dient, die unterwegs auftauchen. Die Verwendung eines Parkplatzes stellt sicher, dass alle Ideen festgehalten werden und die Teilnehmenden nicht das Gefühl haben, sie wurden ignoriert. Wann immer etwas auftaucht, das für die laufende Diskussion nicht relevant ist, „parkt“ Ihr es auf dem Parkplatz. Diese Aspekte können dann zu einem späteren Zeitpunkt angegangen werden.

Wenn die Gemüter erhitzen:

Wenn Menschen mit Leidenschaft arbeiten, kann es zu hitzigen Diskussionen kommen – Konflikte lauern an jeder Ecke. In diesem Fall muss die Moderation eingreifen und einen **kontrollierteren Kommunikationsrahmen bieten**. Ein beispielhaftes Format dafür ist **der kontrollierte Dialog**, in welchem zwei Parteien an einer Diskussion teilnehmen, bei der zuerst jede Seite aufgefordert wird, ihren Standpunkt abzugeben. Dann wiederholt jede Partei die Punkte der anderen und fasst diese zusammen, bevor sie ihre Gegenargumente vorbringt. Ist der Konflikt auf der persönlichen Ebene verankert und nicht gruppenbezogen, könnt Ihr die beteiligten Personen bitten, ihn außerhalb des Teamworkshops untereinander zu klären. Wenn der Konflikt strukturelle Dimensionen hat, die alle betreffen, macht eine Pause und überlegt, ob Ihr ihn ohne externe Unterstützung bewältigen könnt oder ob Ihr eine Mediation oder eine externe Moderation einbeziehen möchtet, um ihn zu bewältigen.

Übungen zu Workshopbeginn:

Es ist hilfreich, Euren Workshop mit einem Check-in zu beginnen, um gemeinsam im Treffen anzukommen.

Ein Check-in ist eine kurze persönliche Vorstellungsrunde, bei dem die Teilnehmenden erzählen, was sie zu dem Treffen führt – stellt sicher, dass die Leute an dieser Stelle noch nicht ausführlich über ihre Organisationen sprechen. Als Moderation bereitet Ihr eine Check-in-Fragen vor, z.B. „Wie bist Du heute zu diesem Treffen gekommen?“ oder „Was bewegt Dich heute?“

Ihr könnt auch mit einer **Runde** beginnen, in der alle eines der folgenden Dinge teilen:



- etwas Aufregendes, das Dir kürzlich passiert ist
- die persönlichen Gefühle, mit denen Du zum Workshop gekommen bist
- Erwartungen und Wünsche bezüglich des Themas
- ein Moment der Stille

Oder ihr startet mit einer **Erwärmung**, etwa mit



- einer Dehnungs- oder Yoga-Übung;
- Musik und Tanz;
- einer Mini-Skulptur, in der Du zum Beispiel Deine Erwartungen ausdrückst;
- einem Energizer-Spiel.

Inspiration durch www.seedsforchange.org.uk



5 Ein Wort zum Do-It-Yourself-Ansatz

Der DIY-Ansatz hat viel Charme und viele Vorteile: er ist flexibel und leicht, er befördert Kompetenz und Eigenständigkeit statt Abhängigkeit von externen Fachleuten, und Ihr spart gewiss etwas von Eurem Budget. Außerdem geschieht die meiste Entwicklung ohnehin selbstorganisiert. Gleichzeitig gibt es gute Gründe, externe Moderation und Unterstützung für Prozesse zum Kapazitätsaufbau einzubeziehen.

Bei Toolbox-Workshops geht es um Veränderung und das lässt nicht immer zu, dass Ihr in der Komfortzone verbleibt. Außerhalb der Komfortzone liegt die Lernzone. Dorthin wollt Ihr kommen: in den Raum, wo Veränderungen passieren, wo Ihr lernt und Euch entwickelt. Aber jenseits der Lernzone liegt die Panikzone. Dorthin wollt Ihr gewiss nicht gelangen. Dort passieren ungesunde Dinge, die das Lernen und eine gesunde Entwicklung blockieren und wo Menschen und Beziehungen Schaden nehmen können.



Wann solltet Ihr den DIY-Ansatz aufgeben und Euch Hilfe suchen?

- ✓ Wenn sich eine oder mehrere Personen sehr unwohl oder unsicher fühlen, sich in der Gruppe zu äußern.
- ✓ Wenn Menschen sich gekränkt fühlen und Konflikte durch Vorwürfe und Anschuldigungen ausgetragen werden.
- ✓ Wenn sich die Gruppe anhaltend frustriert und festgefahren fühlt; Diskussionen drehen sich im Kreis, es gibt kein Fortkommen.
- ✓ Wenn die Diskussion unausgewogen ist und Ihr aufgrund anhaltender Dominanz (durch Alter, Erfahrung, Geschlecht oder andere Kriterien) von Einzelpersonen nicht in der Lage seid alle einzubeziehen.

Wenn Ihr Euch für eine externe Unterstützung entscheidet, könnt Ihr Euch an die Toolbox-Community und ihre Moderator:innen wenden, erfahrene Kolleg:innen und Partner um Hilfe bitten oder professionelle Beratung und Moderation in Anspruch nehmen. In diesen Fällen können die Pfade und Methoden dieser Toolbox dennoch genutzt werden.