

Analyse der Effektivität von Moderieren auf einem ausgewählten Kurs der Bundesagentur für Arbeit

Kristýna Šoukalová

Bachelorarbeit
2015



Tomas Bata University in Zlín
Faculty of Humanities

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav moderních jazyků a literatur

akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kristýna Šoukalová**

Osobní číslo: **H12769**

Studijní program: **B7310 Filologie**

Studijní obor: **Německý jazyk pro manažerskou praxi**

Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza efektivity moderace na příkladu vybraného kurzu Spolkového úřadu práce**

Zásady pro vypracování:

Definice moderace a popis jejích hlavních znaků, pravidel a výrazových prostředků

Nástin problematiky interaktivních moderací

Představení společnosti Bundesagentur für Arbeit a nabídka jejích služeb

Analýza vybraného kurzu s ohledem na efektivitu moderace

Vyhodnocení dat získaných na základě dotazníkového šetření u účastníků vybraného kurzu

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

FREIMUTH, Joachim. Moderation. Göttingen: Hogrefe, 2010. ISBN 978-3-8017-1969-2.

HARTMANN, Martin, Rüdiger FUNK und Horst NIETMANN. Gekonnt moderieren. Weinheim; Basel: Beltz, 2010. ISBN 978-3-407-22623-5.

HARTMANN, Martin, Rüdiger FUNK und Horst NIETMANN. Präsentieren: Präsentationen: zielgerichtet und adressatenorientiert. Weinheim: Beltz, 2008. ISBN 978-3-407-36458-6.

HERMANN-RUESS, Anita. Wirkungsvoll präsentieren: Das Buch voller Ideen. Göttingen: BusinessVillage, 2010. ISBN 978-3-86980-075-2.

STRÖTGES, Gisela. Moderation. Berlin: Cornelsen, 2012. ISBN 978-3-06-151005-3.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Renata Šilhánová, Ph.D.

Ústav moderních jazyků a literatur

Datum zadání bakalářské práce:

28. listopadu 2014

Termín odevzdání bakalářské práce:

7. května 2015

Ve Zlíně dne 13. února 2015



doc. Ing. Anežka Lengalová, Ph.D.
děkanka



PhDr. Katarína Nemčoková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně ...5.5.2015



.....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výtěžku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výtěžku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRACT

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Moderation. Hauptsächlich konzentriert sich dieses Werk auf die Effektivität vom Moderieren. Daraufhin fällt der Blick auf die Problematik, die während einer Moderation auftauchen kann. Verschiedene Techniken und Anwendungen werden zergliedert. Diese Arbeit ist in zwei Hauptteile gegliedert und zwar in den theoretischen und den praktischen Teil. In dem theoretischen Teil handelt es sich um eine reichliche Erklärung der Moderation und Vorstellung des Moderators. Es wird der Prozess erläutert und die wesentlichen Hauptmerkmale und Regeln dargestellt. Zum Schluss befasst sich dieser Teil mit den Schwierigkeiten beim Moderieren. Der praktische Teil dieser Arbeit widmet sich der Analyse eines ausgewählten Kurses. Es wird mithilfe von eigener Mitteilung und der Fragenbogenforschung der Teilnehmer geforscht. Das Ziel dieser Arbeit ist zu analysieren, wie wichtig die Moderatoren für eine Moderation sind und was für Probleme beim Moderieren auftauchen und worauf man sich dabei konzentrieren sollte. Darüber hinaus werden geeignete Tipps und Ratschläge, wie man die genannten Probleme vermeiden könnte, genannt. Diese Arbeit wird mit den Fragenbogenergebnissen und meinen Empfehlungen für die Bundesagentur für Arbeit abgeschlossen. Diese Bachelorarbeit wird mit der Schlussbetrachtung abgeschlossen.

Schlüsselwörter:

Moderation – Führung – Leitung – Moderator – Konflikt – Verfahren – Effektivität – Bundesagentur

ABSTRACT

This work deals with a moderation. Mainly, this work focuses on the effectiveness of moderation. Then it contains the overview of problems that can arise during moderation. Afterwards various techniques and applications are dissected. This work is divided into two main parts, namely - theoretical and practical part. In the theoretical part is an ample explanation of moderation and presentation of the moderator. Here the process is explained and the essential key features and rules are illustrated. Finally, this chapter deals with difficulties in moderation. The practical part of this work is devoted to the analysis of a select-

ed course. Research is being conducted by using its own message, and the questionnaire research participants. The aim of this work is to analyze the importance of the moderators for moderation and what appear to be problems in moderation and which of them one should be concerned about. In addition, appropriate tips and advice on how to avoid the problems are mentioned. This work is completed with the questionnaire results and my recommendations for the Federal Employment Agency. This bachelor thesis concludes with the final examination.

Keywords:

Moderation – Leadership – Management – Presenter – Conflict – Procedure – Effectiveness – Federal Agency

Motto

“Es ist nicht genug zu wissen, man muss es auch anwenden. Es ist nicht genug zu wollen, man muss es auch tun.”

Johann Wolfgang von Goethe

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen, die durch ihre fachliche und persönliche Unterstützung zum Gelingen dieser Bachelorarbeit beigetragen haben, herzliche bedanken.

- Mein Dank gilt Frau Mgr. Renata Šilhánová, Ph. D. für die Übernahme der umfangreichen Betreuung, unterstützenden und immer hilfreichen Anregungen. Für Ihre Hilfsbereitschaft und jederzeitige Unterstützung.
- Weiterhin danke ich Frau Eva Nelz, der Korrekturleserin, die mir wertvolle Ratschläge, was die Stilistik im Rahmen des Wissenschaftlichen Schreibens betrifft, entgegenbrachte.
- Mein besonderer Dank gilt meinen Freund Jan Machačka, der mir dieses Studium ermöglicht und mich in all meinen Entscheidungen unterstützt hat.
- Schließlich danke ich meinen Freunden während der Studienzeit für sehr schöne Jahre in Zlín und für die motivierende Ermutigung.

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG	12
I THEORETISCHER TEIL	14
1 ANREGUNG DIESER ARBEIT	15
2 MODERATION	17
2.1 HERKUNFT DES BEGRIFFES.....	17
2.2 ARTEN DER MODERATION.....	17
2.3 DEFINITION DER MODERATION	18
2.4 MODERATOR	22
2.4.1 Rolle des Moderators	22
2.4.2 Aufgaben des Moderators	26
3 MODERATIONSVERFAHREN	30
3.1 ZIELORIENTIERTE TECHNIKEN EINER MODERATION.....	30
3.2 TECHNIKEN EINER EFFEKTIVEN MODERATION IN TEAMARBEIT.....	30
3.3 TECHNIKEN, UM INFORMATIONEN ZU SAMMELN UND ZUSAMMENZUTRAGEN.....	31
3.3.1 Beispiele der Techniken aus dem Kurs <i>Wie moderiere ich richtig?</i>	31
3.3.2 Weitere Beispiele der Techniken	31
3.3.3 Mind-mapping.....	31
3.4 TEAMORIENTIERTE TECHNIKEN	32
3.5 TECHNIKEN, UM PROBLEME ZU ANALYSIEREN	32
3.5.1 Beispiele der Techniken	32
3.6 TECHNIKEN, UM MUNTER ZU WERDEN	33
3.6.1 Beispiele der Techniken	33
4 FORMEN EINER MODERATION	34
4.1.1 Workshop-Moderation	34
4.1.2 Kurz-Moderation.....	34
4.1.3 Konferenz-Moderation.....	34
4.1.4 Konflikt-Moderation	34
4.1.5 Kongresse und Messen.....	35
4.2 VERGANGENHEIT UND ZUKUNFT DER GRUPPEN-MODERATION	35
4.2.1 Gruppen-Moderation – Frühe Formen	35
4.2.2 Gruppen-Moderation – Neue Formen	36
4.2.2.1 Die modernen Formen der Gruppen-Moderation	36
5 SCHWIERIGKEITEN BEIM MODERIEREN	39
5.1 VORHANDENSEIN VON KONFLIKTEN	39
5.2 URSACHEN DER KONFLIKTE	39
5.3 FESTSTELLUNG DES PROBLEMS	40
5.4 FAKTEN	40
5.5 LÖSUNG.....	41
5.5.1 Empfehlung	41
II PRAKTISCHER TEIL	42
6 VORGEHENSWEISE	43

7	VORSTELUNG DER BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT.....	44
7.1	LOGO DER BA	44
7.2	ORGANISATION DER BA	44
7.3	BESCHREIBUNG DER EINZELNEN AUFGABEN DER BA	45
7.3.1	Wesentliche Aufgaben der BA.....	45
7.3.2	Die Kernaufgaben der BA umfassen.....	45
7.4	LAGE UND STRUKTUR DES BEZIRKES DER BA IN REGENSBURG	46
8	KURSE UND VERANSTALTUNGEN DER BA.....	47
	KURS: „WIE MODERIERE ICH RICHTIG?“	48
8.1	VORSTELLUNG	48
8.2	ABLAUF.....	48
8.3	ANALYSE DER TECHNIKEN	48
8.3.1	Kartenabfrage	49
8.3.2	Zurufliste	50
8.3.3	Mind-Mapping	50
8.3.4	Blitzlicht.....	51
8.3.5	Ein-Punkt-Abfrage	51
8.3.6	Parkplatz.....	52
8.4	AUSWERTUNG DES KURSES	53
9	FRAGEBOGENFORSCHUNG	54
9.1	ZIEL, ART UND WEISE	54
9.2	GESTALTUNG UND FRAGEN.....	54
10	FRAGEBOGENAUSWERTUNG	55
10.1	WAS WIRD DURCH DIE FORSCHUNG BEWIESEN?.....	55
11	KRITIK, EMPFEHLUNG UND VORSCHLÄGE	64
12	SCHLUSSBETRACHTUNG	66
	LITERATURVERZEICHNIS.....	68
	SYMBOL- UND ANKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	70
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	71
	DIAGRAMMVERZEICHNIS.....	72
	ANHANGSVERZEICHNIS	

EINLEITUNG

Moderation, ein Phänomen, bei dem viele sofort an Moderation in TV-Talk-Shows denken. Moderation ist aber bedeutsamer als man denkt, vor allem im Unternehmensbereich. Moderieren heißt eine Gruppe führen zu können und wird gegenwärtig als eine selbstverständliche Kompetenz betrachtet. Jeden Tag kommen wir mit Leuten in Kontakt und es wird immer mehr erwartet, gut und effektiv kommunizieren zu können, Probleme gemeinsam zu lösen und optimale Wege zu finden. Plötzlich wird jede Besprechung, jede Konferenz moderiert, um Vorschläge darzulegen, zu besprechen wann, wie, wo und von wem etwas getan werden soll, Anregungen zu erhalten und Fragen zu stellen.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Moderation als einer Art von Führung. Dabei stellt sich die Frage, wie eine optimale Moderation verläuft. Es sollen die Techniken des Moderierens näher vorgestellt und untersucht werden.

Zu Beginn wird die Anregung der vorliegenden Arbeit dargestellt. Zunächst werden im theoretischen Teil die unterschiedlichen Arten des Moderierens definiert und danach die Moderation anhand von drei Definitionen erläutert. Es handelt sich um eine komplexe Zusammenfassung, die auf der Verarbeitung der Informationen aus der Wissenschaftlichen Literatur stützt und den Lesern einen reichlichen Überblick gewährt. Darauf folgen eine kurze Beschreibung der Rolle des Moderators und seiner Aufgaben sowie eine Erläuterung der Arbeit mit den Techniken und Regeln einer Moderation, die später im praktischen Teil analysiert werden. Zum Schluss des theoretischen Teils soll noch auf Probleme beim Moderieren eingegangen werden. In diesem Zusammenhang gehe ich vertieft auf das Thema möglicher Schwierigkeiten beim Moderieren ein.

Andere Arten der Darstellung des Themas können im Rahmen dieser Arbeit nicht berücksichtigt werden, da ich mich genau auf Moderieren konzentrieren möchte, und weil der Umfang dieser Arbeit auf eine bestimmte Seitenzahl begrenzt ist.

Im zweiten Teil dieser Arbeit erfolgt eine genaue Beschreibung der Bundesagentur für Arbeit. Hierbei wird zunächst die Bundesagentur für Arbeit kurz vorgestellt; im Anschluss werden die Strukturen und Abteilungen innerhalb dieses Unternehmens aufgezeigt und die Dienstleistungen, Kurse und anderen Aktivitäten, die sowie für Arbeitsangestellte und Arbeitslose als auch für Studenten angeboten werden, näher betrachtet. Im Anschluss daran werden die, in dem theoretischen Teil erwähnten Techniken, analysiert und die Auswahl der Techniken erläutert. Auf dieser Basis werden Fragestellungen für die empirische Un-

tersuchung entwickelt. Weiterhin wird die schrittweise Auswertung der Daten beschrieben und als letzter Punkt erfolgt eine kritische Betrachtung der Vorgehensweise.

Da es sich um eine praxisorientierte Arbeit handelt, soll mittels Forschungsfragen versucht werden, die Erkenntnisse der Theorie auf die Teilnehmer des Kurses zu übertragen. Die Forschungsfragen, die nachfolgend näher erläutert werden, beziehen sich auf die drei Hauptelemente dieser Arbeit und werden mittels einer qualitativen Befragung untersucht. Weiterhin werden die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchungsgrundlagen rekapituliert und die Forschungsfragen der empirischen Untersuchung präzisiert. In den letzten Zeilen des praktischen Teiles erfolgt eine Schlussbetrachtung der empirischen Befunde. Als Abschluss folgt ein Ausblick auf Empfehlungen in diesem Bereich.

Das Ziel der Arbeit besteht darin, den Lesern die Definition von Moderieren näherzubringen und darüber hinaus einige Empfehlungen vorzuschlagen. Anhand der Analyse des Moderationskurses werden die Effektivität, Erwartungen und Zufriedenheit untersucht. Die Ergebnisse werden der Bundesagentur für Arbeit für die zukünftige Innovation dargeboten.

Für dieses Thema entschied ich mich, weil es sich dabei um ein heutzutage weitreichendes aber nicht vollkommen erläutertes Thema handelt. Deswegen war es für mich eine große Herausforderung, diese Thematik zu betrachten und aufzulösen.

I. THEORETISCHER TEIL

1 ANREGUNG DIESER ARBEIT

In vielen Organisationen wird ein gut systematisierter Aufbau einer Besprechung bei Konferenzen, Besprechungen oder Beratungen vermisst. Die Möglichkeit, eine Besprechung von einem Moderator moderieren zu lassen, sei heutzutage als eine wesentliche Sache betrachtet. Die Tatsache, dass ein Moderator sehr wirkungsvoll sein und viel Zeit sparen kann, sei aber nicht ganz verbreitet. Die Fähigkeit, eine Besprechung gut moderieren zu können sollte zu den grundlegenden Kompetenzen jedes Managers gehören. Die Technik wie man gemeinsam ein Ziel mit einer Gruppe erreichen kann, sodass alle motiviert und tätig sind, ist eine Kunst, die man aber auch lernen kann. (vgl. Šuleř, 2001, S. 24)

Nicht nur im Berufsleben, sondern auch aus der Studenten-Perspektive kann man Moderieren als eine Kern- oder Schlüsselkompetenz betrachten. Teamarbeit, Leitung, Präsentation, Moderation, darunter verstecken sich Kompetenzen, die heutzutage in Unternehmen als unverzichtbar angesehen werden. Es gibt keinen Unterschied zwischen den Fachrichtungen, es betrifft alle Studenten, die später ins Arbeitsleben eintreten wollen. Sowohl Natur- als auch Geisteswissenschaftler werden später in Unternehmen tätig sein. Die o. g. Kompetenzen beherrschen zu können, sei in vielen Bereichen erforderlich. Vereine, soziale Organisationen, Verwaltungen und natürlich auch in der Forschung. Im Rahmen des Studiums sollte die Fähigkeit gut präsentieren und moderieren zu können entwickelt werden. Um Informationen zu teilen, muss man die Befähigung der Darstellung beherrschen. Kein Student funktioniert alleine, der Prozess geht immer weiter, die Kenntnisse werden weitergeleitet, die Informationen werden übermittelt. Es ist ein Teil des Lernprozesses. Studenten sollten nicht nur als Experte im studierenden Bereich profitieren, sie sollten auch *die allgemeinen Soft Skills* erlangen. Studenten, die engagiert und kooperativ im Team arbeiten können, zeigen Interesse und weisen die Fähigkeit, ein anspruchsvolles Ergebnis erarbeiten zu können, vor. Studenten sollten nicht nur an den Ergebnissen interessiert sein, sondern auch an dem Prozess, der das Können erfordert. Eine bedeutende Moderation fördert den Studenten, seine Kenntnisse weiter zu vermitteln. Auch wenn man die Kenntnisse der Kollegen nicht gerade anwenden kann, können sie als Inspiration fungieren. Die aktive Teilnahme, der Mut vor dem Publikum zu stehen und zu sprechen. Der Mut eigene Ideen in die Menschenmenge zu schmeißen. Mit offenen Präsentationen können Studenten eigene Gedanken, Kenntnisse und Erkenntnisse einbringen und anfangen, ihre eigene Karriere darauf aufzubauen. Moderieren ist also nicht nur für Wirtschaftsprofis interessant, sondern auch für Studierende. (vgl. Hartmann, 2010, S. 53-55)

Als Studentin des Faches *Deutsche Sprache für Managerpraxis* werde ich aus Sicht des heutigen konkurrenzstarken Arbeitsmarkts, als eine sprachkompetente Person betrachtet. Als Person, die fähig ist, in der deutschen Sprache z. B. Konferenzen zu führen oder den Kunden zu Verfügung zu stehen. Natürlich sind Geschichts- und Literatur-Kenntnisse als eine Ergänzung der Kultur der Sprache unvermeidlich, sie spielen nämlich nicht die vornehmste Rolle. Eine Sprache zu beherrschen bedeutet immer, d. h. auch in unangenehmen und stressigen Situationen, in der Lage zu sein, sich zu äußern und die Sprache aktiv zu nutzen.

Die Anregung für diese Arbeit liegt in der Tatsache, dass die Thematik des *guten Kommunizierens* von vielen Studenten bagatellisiert wird. Sie halten sich fern, sie nutzen die Möglichkeiten nicht und vor allem nehmen sie überhaupt nicht wahr, dass eines Tages tatsächlich der Tag kommen könnte, an dem sie vom Arbeitgeber gebeten werden, eine Besprechung zu führen oder mit einem Team gemeinsam ein Ziel zu erreichen.

2 MODERATION

Der erste Teil widmet sich der Definition und Bedeutung von Moderation. Die Aufmerksamkeit wird auf die Beschreibung des Hauptcharakters und die Arten gerichtet. Zuletzt dediziert sich dieses Kapitel kurz der Rolle des Moderators und seinen Aufgaben.

2.1 Herkunft des Begriffes

„Der Begriff Moderation hängt mit den lateinischen Wörtern *Modus* bzw. *modal* und *moderat* zusammen. *Modus* könnte man sinngemäß als *Art und Weise des Geschehens* übersetzen. Der Aspekt *modal* bezieht sich hierbei auf die methodische Seite der Moderation, *modus procedendi* bedeutet *die Art und Weise der Verfahren*. *Moderat* umfasst darüber hinaus den mäßigenden bzw. Ausgleich suchenden Aspekt meritorischer Verfahren, unter *modus vivendi* verstehen wir eine verträgliche Übereinkunft.“ (Ziegler, 1995, S. 11)

Die bereits oben genannten Bezeichnungen der Moderation tragen die Bedeutung *mäßig steuern* oder *lenken*, was bereits darauf hindeutet, dass die Rede von verschiedenen Weisen der Führung von Leuten sein wird. (vgl. Strötges, 2012, S. 8)

2.2 Arten der Moderation

Moderation kann auf unterschiedliche Weisen definiert werden. Es handelt sich dabei um ein Instrument der Kommunikation und zugleich um eine Technik der Führung von Menschen. Spricht man aber im Allgemeinen über Moderation im Bereich der Unterhaltung, handelt es sich normalerweise einfach um Moderation einer TV-Show. Zudem wird die Moderation häufig auch als Leitung eines Wettbewerbs oder einer Diskussion verstanden, während welcher der Moderator dafür zuständig ist, dass der Verlauf beim Rahmenthema bleibt und zugleich mit voraussichtlichen und klaren Regeln und Anstand verläuft.

Diese Arbeit beschränkt sich auf die Moderation im Sinne einer Leitung, mit derer Hilfe von einer Arbeitsgruppe gemeinsam nach einer Lösung gesucht wird. Das Ziel einer Moderation besteht darin, Verständniskonflikte innerhalb einer Gruppe zu lösen.

Im Anschluss wird das Thema gemäß drei Definitionen eingeleitet. Und zwar mithilfe der Erläuterungen von der selbstständigen Bildungsreferentin, Trainerin und Supervisorin Giesela Sofia Strötges und des freiberuflichen Beraters für Unternehmensentwicklung, Führungstrainings, Coaching und Moderators Prof. Dr. Joachim Freimuth. Zu den gilt als per-

fekte Ergänzung der Definition die Interpretation des Begriffes *Synergie* von František Bělohávek, Ph. D., Mitglied des Beratungs- und Bildungsverbandes.

2.3 Definition der Moderation

Strötges: „Moderation ist demnach ein Weg, eine Methode, um Teams und Arbeitsgruppen bei der Erarbeitung von Themen, Problemen und Aufgaben kompetent zu begleiten.“ (Strötges, 2012, S. 8)

Strötges definiert Moderieren als eine Art des Versuchs, die Teilnehmer miteinander zum Diskutieren bringen um dabei nicht vom eigentlichen Thema abzuweichen und die ganze Gruppe zu koordinieren. Es handelt sich um einen Prozess, in dem sich die Teilnehmer integriert fühlen sollten. Der Charakter der Menschen ist unterschiedlich und es sollte darauf hingewiesen werden, dass die konkrete Moderation der Gruppe assimiliert wird. Unter dem Ausdruck Moderation versteht man also eine komplette Prozesssteuerung, die von einem Moderator gesteuert wird. Um diesen Prozess nicht zu verzögern sollten keine persönlichen Ansichten geäußert werden. (vgl. Strötges, 2012, S. 8-10)

Freimuth: „Moderation ist die Beobachtung und die Anregung zur Entwicklung der Kommunikation sowie der Reflexion über die Wahrnehmungsformen und Interaktionen in Gruppen von Entscheidern, um die dort vorhandenen Ressourcen zur Bewältigung von Komplexität zu nutzen sowie auftretende Konflikte zu regeln, mit dem Ziel, gemeinsame und sachgerechte Entscheidungen zu treffen und kollektive Handlungsfähigkeiten herzustellen.“ (Freimuth, 2010, S. 4)

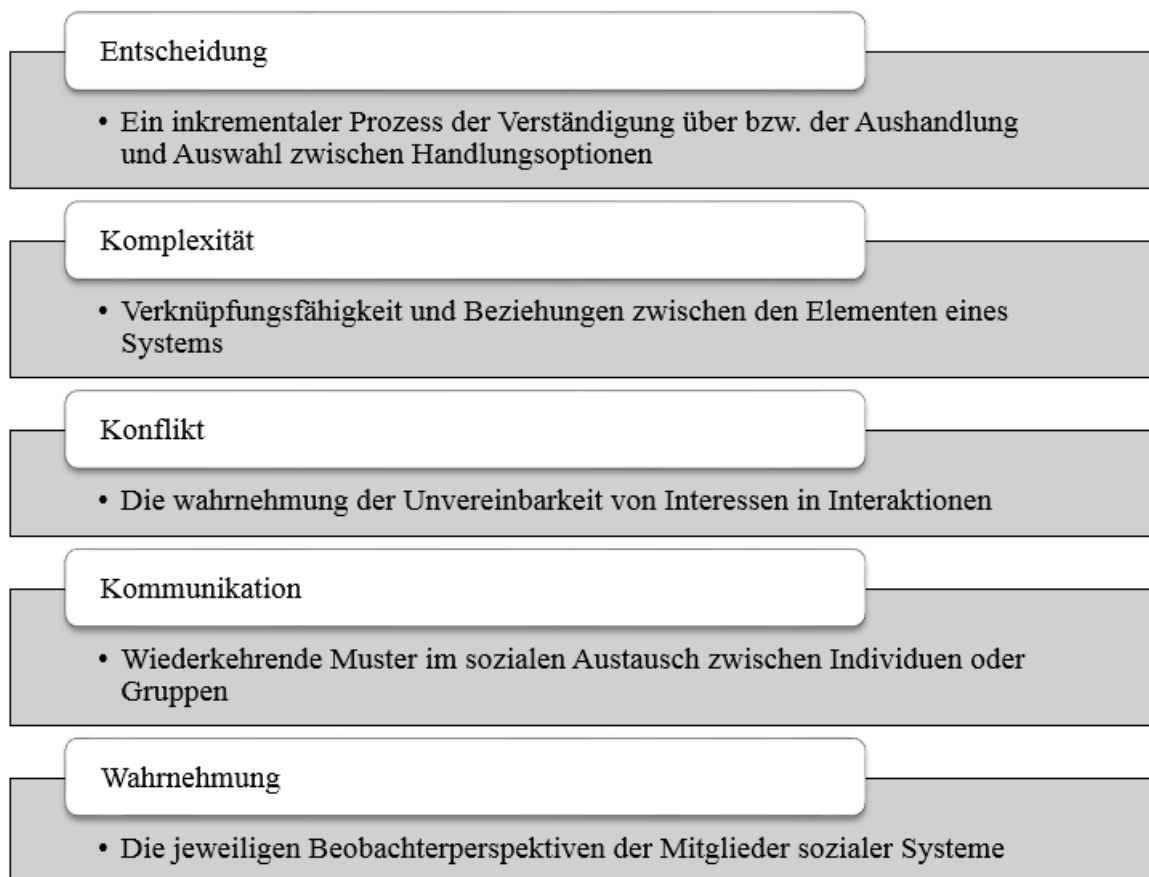


Abb. 1 Konstrukte für das Verständnis von Moderation

Quelle: (vgl. Freimuth, 2010, S. 4)

Bei Moderation handelt es sich um eine Art der Führung. Abbildung 1 zeigt die vornehmsten Arbeitshypothesen zur Beschreibung erschlossener Phänomene der Moderation. Im Zusammenhang mit der oben angeführten Definition besteht die Aussage, dass Moderation sich anhand dieser Aspekte als Betrachtung und stimulierende Kommunikationsentwicklung bezeichnen lässt. Jedoch weiterhin definitionsgemäß bedeutet es eine interaktive Mitteilung und Zusammenarbeit der Teilnehmer, um zu einer Lösung zu kommen. Das Ziel besteht darin, kooperativ und gemeinsam eine Einigung zu erreichen. Moderation wird im Sinne von Steuerung dargestellt und damit als ein Prozess verstanden. Es ist Leitung der Arbeitsgruppen in einer Organisation z. B. bei Komplexität oder Konflikten. Als Moderation wird ein methodisches Suchverfahren der systematischen und kreativen Lösungen bezeichnet, um schließlich vermutliche Entschlüsse zu erreichen. Nicht minder wird damit der Ansatz der Konfliktlösungen gemeint und zu guter Letzt die Nivellierung von dem Anteil der von Entscheidungen beeinflussten Beteiligten. Unter Moderation versteht

man ein Verfahren, wie die Teilnehmer gemeinschaftlich zu einer Lösung und Einverständnis kommen. (vgl. Freimuth, 2010, S. 1-6)

Bělohávek: Bělohávek befasst sich mehr mit der Verschiedenheit der Leute und Teams. Jeder ist ein Individuum und es sei eine große Herausforderung, diese Individuen zu analysieren. Er meint, jedes Team sei außergewöhnlich und exklusiv und belegt die These, dass die Teamarbeit unabhängig von den vorigen Erfahrungen beeinflusst werden soll, da die Gruppe immer anders ist und gleichwohl jederzeit individuell wirkt. Es wird darauf eingegangen, dass die Teilnehmer in der Teamarbeit das Potenzial voneinander nutzen sollten. Es wird festgestellt die Einzelergebnisse nicht nur einfach von Teamergebnissen messen zu können. Gerade der Prozess der Zusammenarbeit und die gegenseitige Komplettierung seien die, die die Ergebnisse erneut darlegen. Auf dieser Grundlage sei es wichtig, sich die Definition von *Synergie*¹ klarzumachen. Die Bedeutung der *Synergie* besteht darin, dass das Ergebnis von der Teilnahme an einem Prozess durch die Zusammenarbeit effektiver und effizienter als durch die einzelner Aktivitäten wird. Laut Bělohávek wird die Interpretation des Begriffes *Synergie* als Zusammenwirken verschiedener Folders des Systems definiert, das zur Gesamtleistung der Gruppe führt. Darüber hinaus wird das gesamte Ergebnis höher als nur die elementare Summe der Einzelleistungen dargestellt. Im Anschluss daran ist empfehlenswert die folgende Abbildung der mathematischen Formel der Gleichung zu bemerken anzuführen:

$$\boxed{1} + \boxed{1} + \boxed{1} = \boxed{5}$$

Abb. 2 Mathematische Formel der Gleichung der Synergie

Quelle: (vgl. Bělohávek, 2008b, S. 9-15)

¹ „Das griechische Wort *synergía* – *Zusammenarbeit* – stellt den Ursprung der heute so oft gebrauchten Begriffe *Synergien* oder *Synergieeffekte* dar. Oft werden hiermit Unternehmensfusionen in der Wirtschaft und in der öffentlichen Verwaltung, oder auch politische Entscheidungen begründet. Der Begriff Synergie stammt aus dem Griechischen und bedeutet *das Zusammenarbeiten* bzw. *Zusammenwirken* von Stoffen oder Kräften mit dem Effekt eines gemeinsamen Vorteils oder Nutzens.“ (Gründerlexikon 2.0., *Synergie*, © 2013)

Es sei wichtig zu betonen den eigentlichen Ursprung der *Synergie*. Anhand der unten angeführten Abbildung lässt sich als Wesen der Teamarbeit die Wertschöpfung der anderen Teilnehmer herauszustellen.

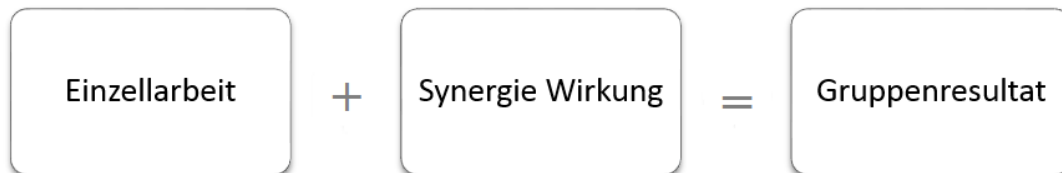


Abb. 3 Erläuterungsmodell der Gleichung der Synergie²

Quelle: (vgl. Bělohávek, 2008, S. 13)

Weiter schildert Bělohávek einige Tatsachen dieser Wertschöpfung:

- Verschiedene Erfahrungen und Wissen
- Inspiration
- Ansatz zur Arbeit
- Stütze
- Präsentation (vgl. Bělohávek, 2008b, S. 13)

Nach Bělohávek sei es wichtig, dass in einer Zusammenarbeit die Gruppe auch Leute aus anderen Bereichen zur Seite hat. Denn Gruppen mit Leuten aus nur einem Bereich, haben meistens die gleichen Meinungen sowie die gleiche Sicht auf ein Problem. Deshalb, um emporrangende Effektivität der Aufwendung zu erreichen, bezweckt man, dass die Gruppen bestenfalls von Teilnehmern aus verschiedenen Fachgebieten vertreten werden. Eine weitere Tatsache unter deren die *Synergie* wirkt, sei die Inspiration. Diese laut gesagten, plötzlichen Gedanken einiger Teilnehmer können als Antrieb für andere Teilnehmer gelten. Diese Stimulation der Ideen sei eine wichtige Anregung bei der Ideensammlung. Diese Technik übernimmt das Verfahren von Mind-mapping³. Ausführlich mit dieser Methode befasst sich noch der praktische Teil dieser Arbeit. Zu den nächsten Fakten zählt der Ansatz. Die

² Abbildung aus der Begriffsbestimmung von Bělohávek erstellt. Aus dem Original: „Práce jednotlivců + synergický efekt = výsledek týmu.“ (Bělohávek, 2008, S. 13) Von K. Š. übersetzt.

³ Aus dem Engl.: *Brainstorming* d.h. Sammlung verschiedenen Ideen zu einem Thema. (vgl. Bělohávek, 2008b, S. 72)

Weise einer Gruppe, wie sie das Ziel erreicht, muss nicht immer ganz spezifisch und eindeutig sein. Deshalb sei es ein Vorteil, dass sich die Teilnehmer unterschiedlich bei Arbeit anstellen. In diesem Fall bräuchte man Leute, die innovativ, kommunikativ, organisatorisch und präzise sein können. Fachleute, die die professionelle Ebene erreichen um am Anfang dargestellte Absichten ohne Hindernisse zu erlangen. Die gegenseitige Unterstützung der Teilnehmer sei einer der wichtigen Aspekte, um den Synergieeffekt abzugewinnen. Die Gesamtheit des Teams sei ein Beistand und Glaube. Die moralische Unterstützung der schwächeren Teilnehmer hilft, um das Ziel gemeinsam zu erreichen. Den Mut und Entschluss zu geben und zu bekommen, darauf sollte die Zusammenarbeit aufgebaut sein. Bělohávek schildert noch mehrere Tatsachen, eine, die in dieser Arbeit noch erwähnt wird ist die Präsentation der Ergebnisse. Da die Präsentation, hinter der ein Team steht, besser und glaubwürdiger wirkt. (vgl. Bělohávek, 2008a, S. 13-14, 72)

Gemäß Hartman unterscheiden sich zwei sehr ähnliche Begriffe, und zwar Präsentieren und Moderieren. Präsentieren ist eine Art der Darstellung eines Vortrags. Der Präsentierende steht vorne und hält einen Vortrag vor dem Publikum. Im Vergleich dazu, bei einer Moderation handelt es sich um die Initiierung der Teilnehmer ein Ziel zu erreichen. Als Moderator steht man eher im Hintergrund. Dass man beide Methoden als jemand, der mit Menschen arbeitet im Griff haben sollte, ist definitiv eindeutig. Die o. g. Kompetenzen zu beherrschen, gehört heutzutage zu Selbstverständlichkeit. (vgl. Hartman, 2008, S. 180-181)

Zu guter Letzt sei noch die Definition von Hartmann erwähnt:

„Moderieren heißt, die Kraft einer Arbeitsgruppe zu nutzen und sie dabei zu begleiten, zielorientiert ein anspruchsvolles Ergebnis zu erarbeiten.“ (Hartmann, 2010, S. 12)

2.4 Moderator

Die folgenden Passagen befassen sich mit dem Profil eines Moderators und seinen Aufgaben.

2.4.1 Rolle des Moderators

Eine der wesentlichsten Rollen des Moderators ist es, den Teilnehmern das Ziel der ganzen Moderation zu erklären. Er ist da, um die Teilnehmer Schritt für Schritt und strategisch zu führen, damit die Moderation ohne Probleme verläuft. Der Moderator ist immer selbstsi-

cher und wirkt auf die Teilnehmer als eine Person, die von dem Thema der Moderation zuinnerst überzeugt ist. Er beherrscht die Kommunikationsfähigkeiten. Die Aufgabe des Moderators ist es, die Agenda und den ganzen Ablauf der Moderation vorzustellen und immer zur Verfügung zu stehen. Am Ende oder schon während der Moderation agiert der Moderator als der Initiator der Diskussion. Er stellt die Struktur der Diskussion dar und motiviert die Teilnehmer zu Diskussionen und Aussagen. Sollte es in einer Moderation Schwierigkeiten geben, ist der Moderator als Auslöser da, um jeden Konflikt zu klären. Sollte es zu einer *Mobbing-Situation*⁴ kommen, greift der Moderator ein und versucht, sie zu vermeiden. Er besitzt Humor und wirkt positiv. Der Moderator sollte entspannt sein und immer sicherstellen, dass Diskussionen unterhaltsam und lehrreich sind, denn Gruppendiskussionen können oft sehr ernst und intensiv sein. Als Moderator muss man seine Konzentration auf die Anwendung von Verfahren legen. Was das Zeitmanagement betrifft, ist der Moderator dafür zuständig, dass der vorher angegebene Zeitrahmen nicht überschritten wird. (vgl. Continental AG, 2014, S. 6-7, 30)⁵

Daigeler schildert die Moderation aus der Sicht der Fähigkeiten. Er vertritt die Meinung, dass der Moderator in der Lage sein sollte, alle unten angeführten Kompetenzen zu beherrschen:

⁴ Aus dem Engl.: *Mobbing* d.h. Schikane, Belästigung.

⁵ Quelle aus der Broschüre des Kurses *Wie moderiere richtig?* (vgl. Continental AG, 2014)

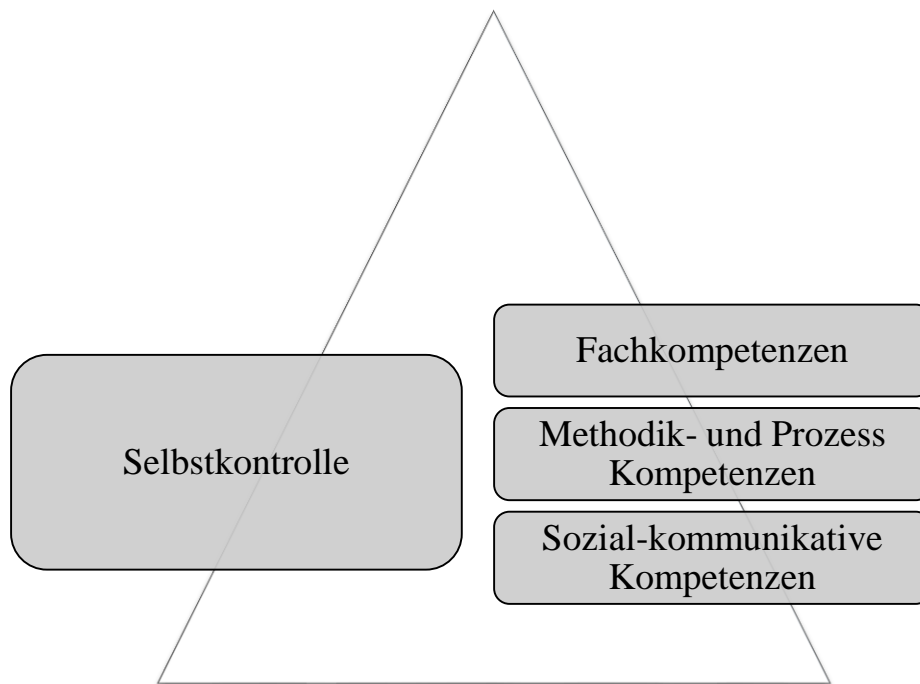


Abb. 4 Die Kompetenzen des Moderators

Quelle: (vgl. Daigeler, 2008, S. 17)

Die Selbstkontrolle sei eine zentrale Kompetenz. (siehe Abb. 4) So lange man eigene Ziele unter der Kontrolle hat, kann man auch andere Ziele anstellen. Wenn man selber eine positive Einstellung hat, kann man auch von anderen Optimismus erwarten. Die Erkenntnis eigener Werte gibt die Möglichkeit, dem Teilnehmer den Anreiz zu geben, sich eigener Werte bewusst zu sein. Eine Gruppe heißt eine Einheit, trotzdem können die Teilnehmer unterschiedlich sein. Der Erfolg, eine Gruppe gut zu führen sei in den Sozial-kommunikativen Kompetenzen versteckt. Es werden natürlich Soft Skills von dem Moderator erwartet, denn die verschiedenen Eigenschaften müssen erst analysiert werden, um den perfekten Weg der Gruppe zu zeigen. Die Fähigkeit Leute kennenzulernen und einschätzen zu können, ist in diesem Fall als sehr wichtig betrachtet. Zuletzt die Integration, die Fähigkeit sich anzupassen, und in der Gruppe Leute aus verschiedenen Bereichen einzugliedern. Wenn Fachleute als Moderatoren fungieren, werden sie ausgewählt um eine Gruppe in dem Bereich zu führen. Sie halten folglich auch die Position an der Teilnahme. (vgl. Daigeler, 2008, S. 15-17)

Diese Aussage ist das Gegenteil von der Aussage von Strötges.

Laut Strötges sollte es nicht dazu kommen, dass der Moderator teilweise als Leiter und teilweise als Teilnehmer fungiert. Das könnte auf den Prozess sehr nachteilig wirken und

bis zum Auftauchen verschiedener Probleme führen, wie z. B. eine lange, unkonventionelle und nicht konkret zielorientierte Diskussion. Der Moderator weist den ganzen Ablauf an und ist ständig in der Lage, eigene Meinungen zurückzuhalten und dadurch den Abstand zu den Themen zu wahren. Die Neutralität bei dem Moderator wird als einer der wesentlichen Aspekte betrachtet. Der Moderator ist kein Spezialist für den Inhalt. Der Moderator nimmt sich der kompletten Leitung an. (vgl. Strötges, 2012, S. 9-10)

Im Vergleich dazu vertritt Freimuth die Meinung, dass die Rolle des Moderators darin besteht, die Fähigkeit zur Selbstorganisation durch Fragen und gezielte Interventionen anzuregen. Um dem Moderator die Aufgaben vorzulegen, sei die Stellung zu anderen Rollen zu definieren wesentlich. Der Moderator kann als Fachberater oder Konfliktberater definiert werden. Diese zwei Rollen unterscheiden sich in dem, wie die Stellung in der Gruppe präsentiert wird. Eine Moderation, die eine fachlich bezogene Entscheidung am Ende zu treffen hat, soll von einem Fachmann geführt werden. In dieser Situation kommen natürlich auch die Steuerungskompetenzen zum Einsatz. Im Gegensatz dazu, mehr auf die Teamarbeit konzentrierte Entwicklungssituationen, wird der Moderator als Konfliktberater betrachtet. Sowohl bei Lösung einiger Konflikte als auch in Situationen, in denen das Verhalten und Macht im Vordergrund stehen. Der Moderator übernimmt eine neutrale Rolle und besteht die moderatorischen Kompetenzen. (vgl. Freimuth, 2010, S. 1, 12-13)

Es folgt die Darstellung der Rolle und der einzelnen Aufgaben des Moderators:

Problemlösung:

- Führung von Gesprächen durch Fragen
- Visualisierung des Diskussionsfortschrittes der Gruppe
- Erzeugung der Kreativität
- Zielorientierung in der Diskussion im Auge halten
- Systematisierung und Sicherung der Ergebnisse

Konfliktlösung

- Unterschiede transparent machen
- Störungen ansprechen
- Teilnehmer einbeziehen
- Interessen offen legen und Optionen für Einigung ausloten

- Spielregeln vorschlagen und entwickeln

Reflexion

- Feedback geben und Feedbackfähigkeiten entwickeln
- Kommunikation beobachten und auf blockierende Muster hinweisen
- Aufmerksamkeit auf den Prozess lenken
- Sich zurücknehmen und der Gruppe ihren Erfolg erleben lassen (vgl. Freimuth, 2010, S. 8)

Abschließend wird die Anmerkung von Hermann-Ruess über die Erkennung des Denkstils der Teilnehmer dargestellt. Sie verdeutlicht zuerst die Aspekte, die sich mit Intuition, Begeisterung und Sympathien auseinandersetzen. Zunächst sollte sich man selbst mit der Frage *Wie ticke ich?* befassen. Multimodal kommunizieren zu können schlußfolgert in weniger Konflikten mit Menschen und führt zu der Erhöhung der Umsätze. Im Anschluss daran ist die Analyse der Teilnehmer an der Reihe. Es sollte den Hinblick, wie sie sich verhalten, wahrgenommen werden. Ob sie Interesse für das Thema haben, ob sie Fragen stellen wollen usw. Die Konsequenzen können bloß dazu führen, die Teilnehmer richtig einzuschätzen, besser zu verstehen und sich in ihre Ansicht der Situation hineinzusetzen. (vgl. Hermann-Ruess, 2010, S. 229-230)

2.4.2 Aufgaben des Moderators

Es sollte zuerst die Autorität des übergeordneten Ziels des Workshops betrachtet werden. Die Organisation, Auswertung und nächsten Schritte des Unternehmens. Nicht zuletzt sollten Arbeitsabläufe, Methoden und Techniken gewählt werden. Die Moderation ist eine Art des Workshops, währenddessen selbst der Moderator von Maßnahmen lernt. Eine gut geführte Moderation ist anstrengend, sie kostet viel Zeit, Energie und Organisation; man braucht dazu Raum, Personal und Finanzen. Aber das Ergebnis ist es wert. Menschen, die kooperativ arbeiten, haben Interesse und sind motiviert, dank des Moderators.

Gemäß Strötges wird die Gliederung der Aufgaben des Moderators in drei Bereiche gefasst (siehe Abb. 6). Diese Moderationsrolle deutet die richtige Reihenfolge der Aufgaben an. (vgl. Strötges, 2012, S. 10)

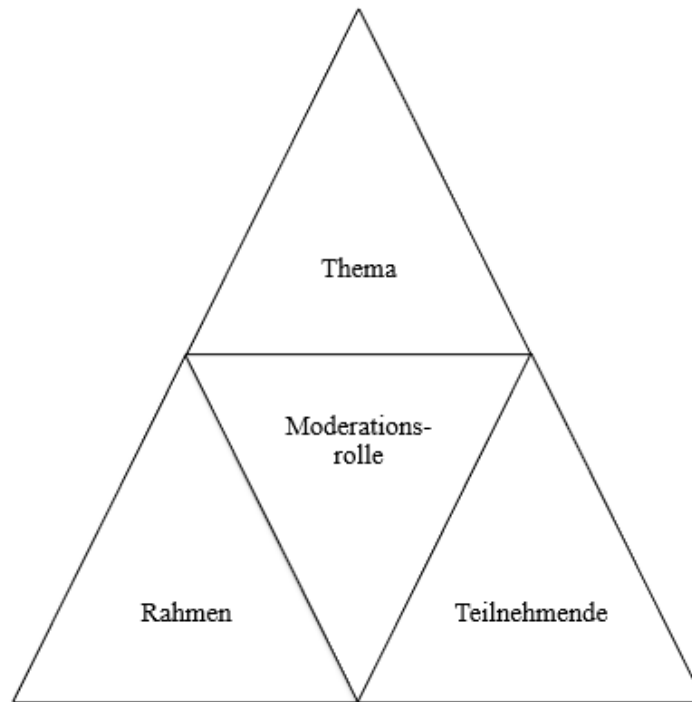


Abb. 5 Aufgabengliederung

Quelle: (vgl. Strötges, 2012, S. 10)

Bereiche der Aufgaben:

- rund um das Thema
- die Gestaltung des Rahmens
- die Steuerung der Teilnehmenden, des Gruppenprozesses (vgl. Strötges, 2012, S. 10)

Als Moderator übernimmt man die ganze Verantwortung über die o. g. Aufgaben. Der Moderator steuert den Prozess. Seine Rolle fängt schon bei der Vorbereitung an. Die Klärung des Zieles und des Verlaufs des Prozesses. Was das Thema betrifft, stellt der Moderator dieses fest. Er setzt am Anfang das Verfahren, das während der Moderation angewendet wird. Er erklärt die Methoden und stellt die Regeln klar. Er fasst im Verlauf immer wieder zusammen, um die Ergebnisse zu sichern. Die ausführliche Erklärung beschäftigt sich auch mit der Zeitstruktur, an die man sich halten soll. Bei einer Moderation stehen die Teilnehmenden im Vordergrund. Darüber hinaus muss der Moderator die Beteiligung von

allen Teilnehmender sichern. Probleme evtl. Störungen müssen vermieden oder angesprochen werden. Allerdings muss der Moderator immer neutral gegenüberstehen. Diese Position wird am besten bei den externen Moderatoren gefordert. So bleibt man außerhalb der Diskussion und kann die Gruppe nicht inhaltlich beeinflussen. Der Moderator bestimmt nicht und hat auch keine Macht, die Entscheidungen der Teilnehmenden zu verändern. (vgl. Strötges, 2012, S. 9-12)

Als Ergänzung dieses Kapitels gelten die Aufgaben des Moderators. Um ein Ziel zu erreichen, muss der Moderator dieses Ziel spezifizieren und feststellen. Die Arbeitsgruppe braucht von dem Moderator die gesamten Informationen und deren Quellen. Weiterhin fungiert der Moderator als Koordinator und er schlägt vor oder empfiehlt Lösungen. Allerdings drängt er den Teilnehmern nicht seine eigenen Gedanken auf. Er fungiert als Unterstützung und seine Aufgabe ist es immer zur Seite stehen, um die Fähigkeiten der Teilnehmer zu entwickeln. Andere anzutreiben und die Bedeutung der Teamarbeit ständig hervorzuheben. Die Fähigkeiten zu delegieren und zu motivieren sind als selbstverständlich angesehen. Unter anderem ist noch die Einschätzung und Anerkennung den erreichenden Zielen zu betonen. (vgl. Urban, 2013, S. 115-116)

Abschließend lässt sich laut Adair die Rolle des Moderators mithilfe von drei Faktoren verstehen. (siehe Abb. 6)



Abb. 6 Modell der drei Faktoren der Verantwortung

Quelle: (vgl. Adair, 2005, S. 26)

Für den Moderator ist es wichtig, die Leistung dieser drei Faktoren zu verstehen. Sich der Verantwortung für die Führung bewusst zu werden. Ziel, Team und Aufgabe, diese drei Aspekte fügen sich zusammen und fördern die Moderation. (vgl. Adair, 2005, S. 25-27)

3 MODERATIONSVERFAHREN

In diesem Teil werden einigen Techniken und Anwendungen zu verschiedenen Situationen genannt. Darüber hinaus werden einige Regeln eingeführt und zugleich kommentiert. Im Anschluss daran konzentriert sich dieser Teil auf die zukünftige Bedeutung einer Moderation.

Allgemein gesagt, je nach der Situation und was wir erreichen wollen, ist das Verfahren zu modifizieren. Die Weise der Führung eines Teams ist von der Situation abhängig. In der Literatur sind viele verschiedene Techniken der Moderation zu finden, man muss gewiss nur die Situation einschätzen können um die richtige und passende Technik anzuwenden. Etwas zu enträtseln geht in der geeigneten und angemessenen Situation am besten. Der Sinn jeder Moderation ist es, die richtige Technik anzuwenden. In der Praxis wird die Qualität der Moderation anhand der passenden Technik aufgezeigt.

3.1 Zielorientierte Techniken einer Moderation

- Einstieg schaffen
- Themen erarbeiten
- Information zusammentragen
- Probleme analysieren
- Meinung hören
- Lösung suchen
- Munter werden
- Anschluss herstellen (vgl. Strötges, 2012, S. 98)

3.2 Techniken einer effektiven Moderation in Teamarbeit

Bělohávek schildert einige Methoden, die sich auf das Potenzial der Mitglieder stützen. Die Nutzung der Leistungsfähigkeiten führt zu Selbstverwirklichung und Zufriedenheit der Teilnehmer. Durch die gegenseitige Inspiration in der Gruppenarbeit können nicht nur neue Themen entwickelt, sondern auch Probleme konstruktiv gelöst werden. (vgl. Bělohávek, 2008b, S. 63-81)

Beispiele der Techniken:

- Gedankenkarte
- Definition des Problems

- Analyse der Situation
- Auswahl einer Lösung
- Planung und Realisation (vgl. Bělohávek, 2008b, S. 63)

3.3 Techniken, um Informationen zu sammeln und zusammenzutragen

Sammlung von Vorschlägen, Ideen, Meinungen der Gruppenmitglieder auf Pappkärtchen, die an Stellwände geheftet und dann geordnet werden. Dem zufolge anschließende Bewertung von Lösungsvorschlägen, indem die Teilnehmer eine aufgelistete Reihe von Alternativen mithilfe von Klebepunkten bewerten.

Die genannten Techniken werden später in dem praktischen Teil analysiert.

Diese kurzen Beschreibungen geben nur eine erste Vorstellung davon, wie verschiedene Verfahren funktionieren. Die Erfahrungen zeigen, dass sie sich auch für andere Prozesse anbieten. Bei jeder Technik sollte der Moderator am Anfang die Regel erläutern und die Beweise des Verfahrens anführen. Um Informationen und Wissen der Teilnehmer zusammenzutragen bieten sich viele Methoden an. Das Verfahren der Erarbeitung von einem Thema muss klar gestellt und am Ende bewertet werden.

3.3.1 Beispiele der Techniken aus dem Kurs *Wie moderiere ich richtig?*

- Kartenabfrage
- Zurufliste
- Blitzlicht
- Parkplatz
- Mind-Mapping
- Ein-Punkt-Abfrage (vgl. Continental, 2014, S. 26-27)

3.3.2 Weitere Beispiele der Techniken

- Mind-Mapping
- Brainstorming
- Impulsreferat (vgl. Strötges, 2012, S. 50-53)

3.3.3 Mind-mapping

Bělohávek beleuchtet die Analyse einer Situation als eine Technik, die, wenn man die Ursache des Problems kennt, zu verwenden ist. Um eine Lösung zu finden, müssen die

Ursachen klargestellt werden. Es sei wichtig, um eine professionelle Lösung herauszufinden. Bei dieser Technik wird auch Kreativität erwartet. Abschließend werden alle Vorschläge laut erörtert und unrealistische Ideen aussortiert. (vgl. Bělohávek, 2008b, S. 63)

Ebenfalls Adair, der weltweit berühmte Experte im Bereich Schulung der Moderatoren beschäftigt sich auch mit dieser Methode, als *Brainstorming* in seinem Buch genannt. Diese Methode existiert schon seit 1930. Ihre laufende Anwendung zeigt, dass sie immer noch effektiv und nützlich ist. Sowohl in Teamarbeit als auch individuell. Das Ziel dieser Methode ist es, auf kreative Weise auf verschiedene Ideen zu kommen. (vgl. Adair, 2007, S. 49-50)

3.4 Teamorientierte Techniken

Um ein Team zu führen, muss der Moderator mehrere Kompetenzen zustande bringen. Nach Daigeler wird zwischen Team- und Gruppenarbeit unterschieden. Der Unterschied besteht darin, dass ein Team eine ungleichartige Zusammensetzung nach individuellen Fähigkeiten, die im Hinblick auf das Fach des Zusammenspiels eine gute Leistung erbringen kann. Im Vergleich dazu besteht eine Gruppenführung aus verschiedenen Einzelaufzählungen, die sehr spezifisch sind. Je komplexer die Probleme sind, desto komplexer wird der Weg zur Lösung dieser Probleme. Das klingt logisch, ist es auch. Heutzutage werden Aufgaben sehr spezifisch und anspruchsvoll, aus diesem Grund ist die Leitung einer Gruppe von einem Moderator sehr gesucht, da der Moderator mit der ganzen Gruppe ein Ziel festlegen sollte. Die Teilnehmer konzentrieren sich nur auf das Ziel, nicht auf die einzelnen Aussagen, dazu ist der Moderator da, um das Ganze zu leiten, um zu einem gemeinsamen Ziel zu kommen. Daigeler beschäftigt sich mit Teamrollen und deren Fähigkeiten. (vgl. Daigeler, 2008, S. 81-86)

3.5 Techniken, um Probleme zu analysieren

Jedes Problem muss erst analysiert werden, damit eine Lösung gefunden werden kann. Es erfolgt am besten eine steuernde Diskussion, in der verschiedene Perspektiven eingenommen werden.

3.5.1 Beispiele der Techniken

- Vier-Felder-Schema
- Alles im Fluss

- Sicht-Weisen
- Fishbowl (vgl. Strötges, 2012, S. 54- 57)

3.6 Techniken, um Munter zu werden

Nicht zuletzt widmet sich dieser Abschnitt den Techniken, die sich mit einem heiklen Thema beschäftigen, nämlich während einer Moderation wach zu bleiben und die Aufmerksamkeit zu halten. Die Konzentration der Teilnehmer zu fördern ist bei einer langen Sitzung nicht eine einfache Aufgabe des Moderators. Um einige Aufgaben zusammen zu bewältigen braucht es Bewegung, nämlich körperliche Bewegung. (vgl. Strötges, 2012, S. 79-84)

3.6.1 Beispiele der Techniken

- Schnur im Kreis
- Namen von A bis Z
- 1, 2, 3, Bewegung
- Power-Klatschen
- Aufgabenallerlei (vgl. Strötges, 2012, S. 79-84)

4 FORMEN EINER MODERATION

Verschiedene Formen der Moderation und erläuternde Bemerkungen:

4.1.1 Workshop-Moderation

Dieses Modell der Moderation beschäftigt sich mit den konkreten Teilproblemen während eines Projekts. Der Ablauf dauert ein bis zwei Tage und es nehmen zehn bis zwanzig Teilnehmer teil. Die Schwerpunkte, die in dieser Workshop-Moderation besprochen werden unterscheiden sich von allgemeinen bis zu konkreten Fragen. Es besteht auch eine Abgrenzung der Ebene: Change Prozess, Themen, Tätigkeiten. (vgl. Freimuth, 2010, S. 38)

4.1.2 Kurz-Moderation

Kurztreffen, um einige Probleme der Gruppe zu lösen. Diese Form der Moderation wird oft im Falle von Zeitmangel angewendet. Die Integrierung dieses Modells ist im Alltag ganz leicht zu praktizieren und kann sehr gut mit täglichen Arbeitsprozessen verbunden werden. Der Abstand zwischen den Treffen darf nicht zu lange sein, da sonst der rote Faden gestört werden könnte. Anfang und Ende eines jeden Treffens sollten immer klar sein. Zu Beginn sollten die vorher besprochenen Inhalte wiederholt werden und das Ende sollte mit einer Einigung über die Tätigkeiten beendet werden. (vgl. Freimuth, 2010, S. 39)

4.1.3 Konferenz-Moderation

Um Entscheidungen zu treffen, Ziele zu erreichen, Informationen auszutauschen oder auch Maßnahmen zu erörtern. Ein typisches „Führungsinstrument, das jedoch unter vielen Mängeln leidet, von persönlicher Selbstdarstellung über Zerreden bis zu mangelnder Strukturierung und Entscheidungsschwäche.“ (Freimuth, 2010, S. 39)

4.1.4 Konflikt-Moderation

Jede Moderation wird per definitionem als Konfliktmoderation betrachtet. In Situationen, in denen man Entscheidungen treffen muss, kommen immer Konflikte vor. Im Wege des Entscheidungsprozesses können unterschiedliche Gedanken, Ideen, Beziehungsthemen oder persönlichen Aussagen stehen. (vgl. Freimuth, 2010, S. 40)

4.1.5 Kongresse und Messen

Klassische Moderation auf einem Kongress oder einer Messe. Die Grundidee besteht in der Führung der Vorträge und den folgenden Diskussionen. Diese Methode eignet sich dafür, den Austausch zwischen vielen Beteiligten zu entwickeln. (vgl. Freimuth, 2010, S. 41)

4.2 Vergangenheit und Zukunft der Gruppen-Moderation

Wie alles sich in unserem Leben entwickelt hat auch die Moderation seinen Weg. Die Bedeutung wird stärker denn die Konjunktur entwickelt sich immer schneller. Es wird immer mehr drauf eingewiesen mit verschiedenen Institutionen und deren Mitarbeiter zu kooperieren.

4.2.1 Gruppen-Moderation – Frühe Formen

Die Vorstellung dieser Methode stellt einen Marktplatz vor. (siehe Abb. 7) Auf einem Platz werden unterschiedliche Themen bei sog. Ständen behandelt. Es ist ein Ablauf, in dem man die Stände besucht. Es wird bei Plenum angefangen und beendet. Man geht alle Stände durch. Das Plenum dient dazu, den Teilnehmer den Ablauf zu erklären. Die Informationsstände geben die allgemeinen Informationen, müssen aber nicht besucht werden. Der Arbeitsstand bietet die Sachthemen an, die man je nach Zeitangabe besuchen kann. Kreativität und Initiative werden am Spontanstand besprochen. Es können natürlich mehr oder weniger Stände aufgebaut werden. Der Austausch kann z. B. bei einem ganz spontanen Stand stattfinden, bei dem sich die Teilnehmer treffen und frei kommunizieren. (vgl. Freimuth, 2010, S. 41-42)

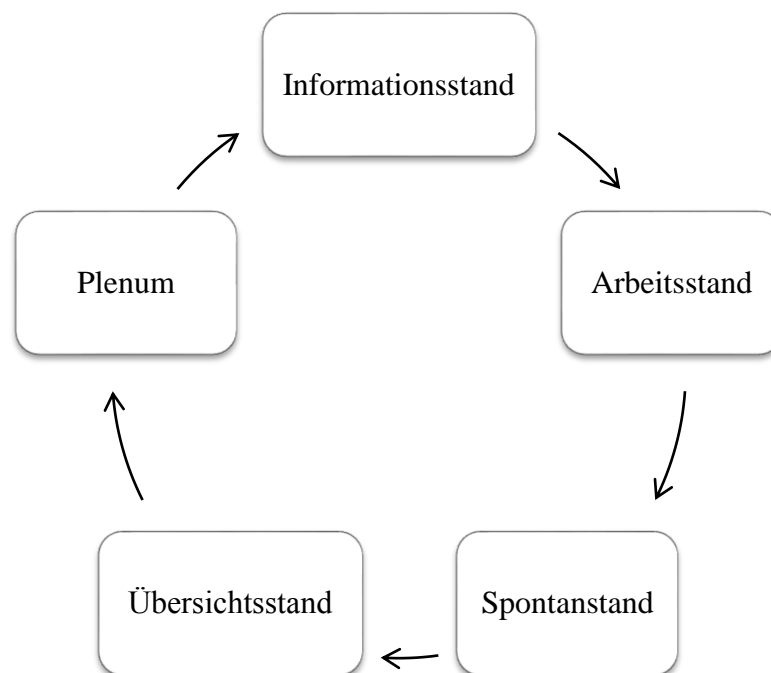


Abb. 7 Beispiel Ablauf einer Gruppen-moderation

Quelle: (vgl. Freimuth, 2010, S. 42)

4.2.2 Gruppen-Moderation – Neue Formen

Laut des *Megatrends* von Freimuth unterscheiden sich die Ansätze der Moderation. Die Entstehung erfolgt nach Entwicklungsrichtungen, die sich mit der modernen Konjunktur auseinandersetzen. Dadurch erweitern sich die Kontraste zwischen Interessengruppen und Organisationen. Die Kultur in der Organisation wird geöffnet, wodurch sich zugängliche Wege zu globalen Netzwerken, Projekten oder Zusammenarbeiten eröffnen. Die *Megatrends* fördern Zukunftskonferenzen, die sich mit neuen Formen der Koordination befassen. Der eindeutige Schwerpunkt konzentriert sich dabei auf die Zukunft. (vgl. Freimuth, 2010, S. 43)

4.2.2.1 Die modernen Formen der Gruppen-Moderation

Formen der Moderation, die auf das, in der Zukunft erwartende Verfahren eingehen, sind: *Open Space*, *Real Time Strategic Change (RTSC)* und *Appreciative Inquiry (AI)*. Die Ansätze dieser Formen können unterschiedlich betrachtet werden. Es sind Raum- und Zielkonzepte und selbstverständlich auch das Verhalten des Moderators zu bemerken. Das Ziel besteht darin, gemeinsame Visionen oder Strategien zu schaffen. Nachfolgend die genaue Beschreibung der Formen. (vgl. Freimuth, 2010, S. 45-48)

- *Open Space*

Die Sitzordnung ist bei dieser Methode in kleinen Gruppen und es erfolgen Präsentationen oder Diskussionen. Da die Teilnehmer eher enger zusammenarbeiten können, ermöglicht diese Form die sog. lokale Interaktion. Dadurch werden die Themen intensiver besprochen. Am Anfang wird das Verfahren erklärt und folglich sind die Teilnehmer selbst für den Verlauf verantwortlich. Der Moderator ist für den Anfang und die genaue Erläuterung der Regeln und des Ziels zuständig. Am Ende werden alle Lösungen und Ergebnisse zusammengeführt. Darauf sollte Wert gelegt werden, dass die gemeinsamen Ergebnisse vorgetragen werden, damit jeder Teilnehmer das Gefühl hat, an dieser Sitzung nicht umsonst teilzunehmen. Die Radikalität dieses Verfahrens ist anhand folgender Leitsätze zu betrachten:

- Wer auch immer kommt, es sind die richtigen Leute.
- Was auch immer geschieht, ist das einzige, was geschehen kann.
- Es fängt an, wenn die Zeit reif ist.
- Vorbei ist vorbei (vgl. Freimuth, 2010, S. 46-47)

- *Real Time Strategic Change (RTSC)*

Am Anfang finden erst Zielsetzungen statt, die von der genauen Abgrenzung des Themas gefolgt sind. Weiterhin werden die gegenwärtigen Quellen berücksichtigt. Am Ende wird ein Plan von Tätigkeiten erstellt. Die Aufgabe des Moderators bei dieser Methode ist es natürlich, den Ablauf zu steuern und zu strukturieren, jedoch unter ganz flexibler Verwendung der Module. Die Interventionen des Moderators dürfen nicht zu häufig sein, er sollte vielmehr im Hintergrund wirken. Die Module können variabel kombiniert werden. Was die Sitzordnung angeht, es werden kleine Gruppen gebildet. Der Ansatz der Teilnehmer wird für die Erarbeitung der strategischen Orientierung praktiziert. Diese Form der Moderation dauert für gewöhnlich zwei oder drei Tage, es ist davon abhängig, wie groß die Gruppe ist und wie kompliziert das besprochene Thema ist. Diese Methode kann auch für Fragestellungen verwendet werden. Das Ziel ist in diesem Sinn an den kulturellen Wandlungen orientiert. (vgl. Freimuth, 2010, S. 45-46)

- *Appreciative Inquiry (AI)*

Das Ziel dieser Methode besteht darin, dass am Ende die Ergebnisse zuerst in kleinen Gruppen besprochen werden und erst danach im Plenum zusammengefasst. Es sei dem, dass dadurch einige Ergebnisse, die nicht so relevant für alle sind, generiert werden können. Es wird natürlich Zeit gespart und man kann sich auf das Wesentliche konzentrieren. Demgemäß werden vornehmlich unerhebliche Ergebnisse vermieden. Diese Form der Moderation gliedert sich in folgende Phasen:

- Erkunden
- Verstehen
- Visionieren
- Gestalten
- Umsetzen (vgl. Freimuth, 2010, S. 47-48)

Der Verlauf dieser Form der Moderation ist sehr von der Größe der Gruppe und ihrer Dynamik abhängig. Die o. g. Phasen wickeln sich je nach Thematik ab. Nach diesem Verfahren werden Gruppen gebildet und die Teilnehmer unterhalten sich über ein Thema. Das Thema ist von dem Moderator beschlossen worden und es erfolgt eine Diskussion in der Gruppe, die Erfahrungen untereinander austauschen. Ebendaher entstehen viele Ideen, die normalerweise, wenn man bloß mit eigenen Gedanken arbeiten würde, nicht anfallen würden. Bei dieser Methode besonders hervorzuheben ist der neue, am Anfang verwendete Bestandteil, nämlich das wertschätzende Interview. Es bieten sich viele Lösungsverfahren, um zu einer Einigung einer Gruppe zu kommen anzuwenden. Nicht alle sind schon in der gegenwärtigen Gesellschaft durchaus einzusetzen. (vgl. Freimuth, 2010, S. 47-48)

5 SCHWIERIGKEITEN BEIM MODERIEREN

Dieses Kapitel beschreibt Störungen und Streitsituationen, die während des Moderierens auftauchen können.

5.1 Vorhandensein von Konflikten

Konflikte tauchen unvermeidlich auf, weil die Skalenwerte, Bedürfnisse und Interessen der Gruppe nicht immer miteinander in Übereinstimmung sind. Das Vorhandensein von Konflikten kann man als eine gesunde Tatsache in jedem Team betrachten, denn die ständige Einigung wäre widernatürlich und aufreibend. Um einen Konflikt lösen zu können, muss er erst einmal festgestellt werden. Darüber hinaus werden auch Lösungen dargelegt, um den Betroffenen im Rahmen eines Gruppengesprächs zu helfen. Die gegenwärtige Situation auf dem Markt, wo die entwickelten Industrien beinahe alle, die gleichen Möglichkeiten zu Verfügung haben, sei es nicht mehr wie früher. Die Zeiten, in denen man die einzelnen Teilnehmer einer Arbeitsgruppe als gleichmäßiges Individuum mit gleicher Elle gemessen hat, sind bereits längst vorbei. Laut Plamínek werden die Leute wieder als einer der wichtigsten Faktoren in der Ökonomie angesehen. Sie werden als ein Schlüsselaspekt einer Firma betrachtet. Die Firmen legen heutzutage den Wert auf das Personal. Der Menschfaktor spielt eine wichtige Rolle, die die Bedeutung einer Firma bilden kann. An dieser Stelle muss man betonen, dass Leute die erforderlichen Fähigkeiten, wie z. B. gute Kommunikationskompetenzen oder Teamgeist und Enthusiasmus in die Zusammenarbeit hineinbringen und für gemeinsame Ziele nutzen können, sehr zu schätzen sind. (vgl. Plamínek, 2000, S. 33-34)

5.2 Ursachen der Konflikte

Die Entwicklung des Verhältnisses der Teilnehmer in einer Gruppe ist sehr variabel und unterschiedlich. Es gibt Leute, die Konflikte heraufbeschwören, mit denen muss man einen gemeinsamen Weg finden. Es ist zwar keine Lösung, den Teilnehmer aus der Gruppe rauszuschmeißen. Die Lösung ist es, das Problem zu analysieren und von beiden Perspektiven zu betrachten. Plamínek beschäftigt sich mit der Bewältigung von Konflikten Menschen. Er vertritt die Meinung, dass nicht nur eine Ursache des Konflikts besteht. Es ist eine Vermengung von vielen Ursachen, die miteinander zusammenhängen können, nicht unbedingt müssen. Das Problem aufzulösen ist ein Prozess, in dem man nach einer Analyse die Sys-

teme von verschiedenen Ursachen betrachtet und berücksichtigen muss. (vgl. Plamínek, 2000, S. 77-82)

Konflikte bieten die Erkenntnis, von einer Erfahrung zu lernen. Der Hauptpunkt ist es, zukünftig aus dem Fehler zu lernen. Konflikte kosten statt nutzen, es sei denn hauptsächlich kommen persönliche Ressourcen vor. Handelt es sich um einen Teamarbeit-Konflikt, der die Beständigkeit des Systems stört, sei es nötig, die persönlichen Aspekte auszusparen und sich auf das Wesentliche, auf die Ursachen und deren Stimulus zu konzentrieren. Nur demgemäß können die Ergebnisse der Teamarbeit erheblich werden. (vgl. Plamínek, 2000, S. 264-265)

5.3 Feststellung des Problems

- Regelverletzungen
- Sinkendes Engagement der Teilnehmer
- Methodik
- Probleme mündlicher Kommunikation in der Gruppe
- Kommunikation in der Gruppe
- Unvorbereitet
- Nervosität
- Den Faden verloren
- Respekt
- Uninteressant, langweilig, ahnungslos
- Mündliche Kommunikation in der Gruppe
- Gruppenentscheidungen (vgl. Continental, 2014, S. 32)

Wie bereits erwähnt, ist es die Aufgabe des Moderators, am Anfang alle Regeln ausführlich zu erläutern und das Ziel der konkreten Moderation klarzustellen.

5.4 Fakten

Ein Fakt ist es, dass Konflikte stets einen Vorrang haben. Nachfolgend Ratschläge, um einen Konflikt zu vermeiden:

- Auf Faktenebene zurückführen
- Zukunfts-/Lösungsorientierung anstatt Vergangenheitsbewältigung
- Rechtzeitig einschreiten

- Wechsel der Metaebene
- Blitzlichtverfahren anwenden
- Pausengespräche
- Methodenwechsel (vgl. Continental, 2014, S. 36-37)

5.5 Lösung

Die Analyse der Konflikte fördert aber noch keine erfolgreiche Lösung. Eine Lösung zu finden, erscheint nicht immer einfach zu erlangen. Es bieten sich aus der Literatur viele verschiedene Modelle, die leider nicht immer anzuwenden sind. Die Unwissenheit, die ansprechende Situation abschätzen zu können, verbürgt natürlich keine zweckmäßige Auflösung. Konflikte werden allgemein als negative Aspekte betrachtet. Ganz im Gegenteil, Konflikte sollten als positiv angesehen werden. Sie fungieren als Initiator einer Entwicklung und fordern ein dynamisches System. (vgl. Plamínek, 2000, S. 268-269)

5.5.1 Empfehlung

Es werden folgende Schritte empfohlen:

- Identifizieren Sie die Positionen (was sagen sie) bei jeder Konfliktpartei
- Verstehen Sie die wirklichen Bedürfnisse und Wünsche auf jeder Seite
- Stellen Sie klärende Fragen für mehr Information
- Überlegen Sie mögliche Lösungen
- Diskutieren Sie, wie jede Lösung die jeweilige Seite betreffen würde und arbeiten Sie mögliche Kompromisse heraus.
- Entscheiden Sie sich für eine Lösung
- Setzen Sie die Lösung um
- Überprüfen Sie die Lösung falls nötig (vgl. Continental, 2014, S. 34-35)

II. PRAKTISCHER TEIL

6 VORGEHENSWEISE

Das Hauptthema des praktischen Teils dieser Arbeit stellt die Analyse des Kurses der Bundesagentur für Arbeit (weiter nur BA) und die Fragenbogenforschung dar. Zuerst wird kurz die BA und ihre Dienstleistungen vorgestellt. Hauptsächlich werden die Techniken von Moderieren aus der praktischen Sicht diskutiert. Die Methoden, die in dem ausgewählten Kurs angewendet und in dem theoretischen Teil erwähnt wurden, werden annotiert. Als nächstes gehe ich von den Antworten der Teilnehmer aus, die den Fragenbogen ausgefüllt haben. Es erfolgt eine weitreichende Fragebogenauswertung. Die bedeutendsten Fragen werden geschildert und mithilfe von Grafiken analysiert. Darüber hinaus werden aufgrund der Auswertung einige Empfehlungen dargestellt und die Effektivität des Moderationskurses interpretiert. Abschließend wird eine kurze Kritik dargestellt. Die gesamte Arbeit schließt in einer Schlussbetrachtung.

7 VORSTELUNG DER BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT

Anhand der Webseiten der Bundesagentur für Arbeit (BA) erfüllt diese Einrichtung für die Bürgerinnen und Bürger sowie für Unternehmen und Institutionen umfassende Dienstleistungsaufgaben für den Arbeits- und Ausbildungsmarkt. Zur Erfüllung dieser Dienstleistungsaufgaben steht bundesweit ein flächendeckendes Netz von Arbeitsagenturen und Geschäftsstellen zur Verfügung.⁶

7.1 Logo der BA



Abb. 8 Logo

7.2 Organisation der BA

Die BA ist größter Dienstleister am Arbeitsmarkt. Als Körperschaft des Öffentlichen Rechts mit Selbstverwaltung führt sie ihre Aufgaben im Rahmen des für sie geltenden Rechts eigenverantwortlich durch.

Die Organisation der BA umfasst:

- die Zentrale in Nürnberg
- 10 Regionaldirektionen
- 156 Agenturen für Arbeit und ca. 600 Dependancen
- 303 Jobcenter (gemeinsame Einrichtungen), die von den BA vor Ort mit kreisfreien Städten bzw. Landkreisen gebildet worden sind

⁶ Die Vorstellung der Bundesagentur für Arbeit auf den Seiten 43 bis 47 basiert auf die Informationen, die den Webseiten der BA entnommen wurden, Quelle: <http://www.arbeitsagentur.de>.

7.3 Beschreibung der einzelnen Aufgaben der BA

Die BA ist unter anderem auch Trägerin der Grundsicherung für Arbeitssuchende und erbringt als solche in den gemeinsamen Einrichtungen Leistungen zur Beendigung oder Verringerung der Hilfsbedürftigkeit, insbesondere durch Eingliederung in Arbeit, und Leistungen zur Sicherung des Lebensunterhaltes.

Außerdem unternimmt die BA Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Arbeitsmarktbeobachtung und -berichterstattung und führt Arbeitsmarktstatistiken. Ferner zahlt sie – als Familienkasse – das Kindergeld. Ihr sind auch Ordnungsaufgaben zur Bekämpfung des Leistungsmissbrauchs übertragen.

7.3.1 Wesentliche Aufgaben der BA

- Vermittlung in Ausbildungs- und Arbeitsstellen
- Berufsberatung
- Arbeitgeberberatung
- Förderung der Berufsausbildung
- Förderung der beruflichen Weiterbildung
- Förderung der beruflichen Eingliederung von Menschen mit Behinderung
- Leistungen zur Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen und
- Entgeltersatzleistungen, wie zum Beispiel Arbeitslosengeld oder Insolvenzgeld.

7.3.2 Die Kernaufgaben der BA umfassen

- Berufsberatung von Jugendlichen, Studienanfängern und Hochschulabsolventen
- Arbeits- und Berufsberatung von Arbeitssuchenden
- Arbeitgeberberatung
- Vermittlung von Ausbildungs- und Arbeitsstellen
- Förderung der beruflichen Aus- und Weiterbildung und der Teilhabe behinderter Menschen am Arbeitsleben (berufliche Rehabilitation)
- Förderung der Aufnahme einer Beschäftigung
- Förderung der Aufnahme einer selbständigen Tätigkeit
- Gewährung von Leistungen zur Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen
- Zahlung von Entgeltersatzleistungen bei Arbeitslosigkeit, Kurzarbeit und Insolvenz
- Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern

- Information über den Arbeits- und Ausbildungsstellenmarkt sowie über die Dienste und Leistungen der Arbeitsförderung, einschließlich der Erstellung von Statistiken

7.4 Lage und Struktur des Bezirkes der BA in Regensburg

Der Bezirk der BA Regensburg zählt flächenmäßig zu den drei größten Bezirken in Bayern. Er umfasst den südlichen Teil des Regierungsbezirkes Oberpfalz und einen Teil des Regierungsbezirkes Niederbayern.

Er hat eine Gesamtfläche von 3.692 qkm und erstreckt sich auf die kreisfreie Stadt Regensburg, den Landkreis Regensburg, den Landkreis Neumarkt und den größten Teil des Landkreises Kelheim.

8 KURSE UND VERANSTALTUNGEN DER BA

Die Berufsberatung, die Arbeitsvermittlung, das Berufsinformationszentrum (BIZ) und das Team Akademischer Bereich in der BA in Regensburg bieten zahlreiche interessante Veranstaltungen für Berufswähler, Eltern, Studenten und Auslandsinteressierte an. Eine verbindliche Anmeldung ist meistens zwingend erforderlich.

Die Art des Kurses der BA ist meistens in Form eines Workshops, von Seminaren oder Infoveranstaltungen. Die Themen befassen sich je nach Zielgruppe. Häufig geht es um arbeits- und berufsorientierte Themen. Oft findet ein Workshop für Studenten und Hochschulabsolventen mit praktischem Training statt. Die Kurse werden meistens noch durch verschiedene Organisationen oder Unternehmen unterstützt.

KURS: „WIE MODERIERE ICH RICHTIG?“

In dem folgenden Kapitel wird den ausgewählten Kurs *Wie moderiere ich richtig?* Vorge stellt und untersucht. Zuerst erscheint die Vorstellung. Daran schließt sich die Beschreibung den Ablauf des Kurses an. Im Folgenden werden die angewendeten und in dem theoretischen Teil erwähnten Methoden dargestellt und Mithilfe von einer Fotodokumentation und Beispiel Übungen analysiert. Zum Schluss erfolgt eine Auswertung.

8.1 Vorstellung

Es handelte um einen berufsorientierten Kurs. Dieser Kurs wurde in zwei Teile gegliedert und wurde für Studenten und Hochschulabsolventen geeignet. Wie bereits in dem theoretischen Teil erwähnt- zu den täglichen Aufgaben im Betrieb gehört die Leitung von Besprechungen und Workshops- in diesem Kurs erlernt man die grundlegenden Moderationsmethoden, um Besprechungen strukturiert und ergebnisorientiert leiten zu können.

8.2 Ablauf

Das theoretisch angeeignete Wissen wurde in Form von Übungen angewendet und vertieft. Der Kurs wurde von praktischem Training angereichert. Das ermöglicht den Teilnehmer (TN) das erlernte gleich zu praktizieren. Die Ergebnisse werden Fotodokumentiert, deswegen sind auch Ergebnissen in dieser Form in dieser Arbeit zu Verfügung. Es sollte authentisch wirken. Bei den praktischen Beispielen verfolgt eine kurze Erläuterung und folgend eine Untersuchung nach den Sinn und Erreichung des Ziels der konkreten Methode.

8.3 Analyse der Techniken

In dem theoretischen Teil dieser Arbeit wurden viele Methoden genannt. Dieser Kapitel widmet sich der Analyse nur den Techniken aus dem konkreten Kurs und zwar:

- Kartenabfrage
- Zurufliste
- Mind-Mapping
- Blitzlicht
- Ein-Punkt-Abfrage
- Parkplatz (vgl. Continental, 2014, S. 26-27)

Es wurden die o. g. Techniken anhand der wichtigen Rolle bei einer Moderation ausgewählt. Diese Techniken wurden im Kurs verwendet, deswegen können sie in dieser Arbeit sehr gut analysiert werden. Die Analyse orientiert sich an der Erfüllung der Erwartungen, an der Verwendung dieser Techniken und an den Folgen. Daraus ergibt sich die entscheidende Frage: Wie kann die genaue Beschreibung des Verfahrens konkrete Techniken des Moderators, die TN beeinflussen? Folgend geht die Analyse auf das Erklären und Praktizieren ein.

Den anderen, im theoretischen Teil erwähnten Techniken, wie z. B. den teamorientierten oder den Techniken zur Problemanalyse, widmet man sich im praktischen Teil dieser Arbeit nicht mehr.

8.3.1 Kartenabfrage

Diese Technik dient dazu, Ideen zu sammeln. (siehe Anh. 1) Zuerst wird vom Moderator die Art und Weise erklärt. Der Moderator bereitet 1-2 Karten für jeden TN vor. Die TN sollten jeweils auf eine oder zwei Karten eigene Ideen schreiben. Die Karten werden gesammelt und an die Pinnwand gepinnt. Die Auswertung erfolgt mit lautem Vorlesen. Je nach Thema können Kategorien bestimmt und z. B. auch nach Farbe sortiert werden. So können die Karten geordnet werden, damit sie durchgehend und schön übersichtlich an der Pinnwand präsent sind. (siehe Anh. 2, 3)

Material:

- Karten (1-2 pro TN, je nach Thema verschiedene Farben)
- Pinnwand + Pins
- Stifte

Der Moderator geht dann alle Karten durch und fragt nach der genauen Bedeutung, oder bittet ggf. um eine kurze Erklärung, damit jeder TN versteht, was gemeint ist. Die Stärken dieser Technik sind, dass jeder TN aktiv ist. Jeder muss eine Karte schreiben und somit seine Meinung äußern. Auch die TN, die normalerweise Angst vor dem Sprechen haben und nicht gerne ihre Meinung laut sagen, arbeiten mit und sind am Prozess beteiligt. Man kann noch weiter mit den Ergebnissen arbeiten und die Position an der Pinnwand variieren. Diese Technik ist ideal zur Weiterarbeit. Die tatsächliche Teilnahme an der Arbeit können die TN darin sehen, dass jeder seine eigene Schrift auf der Pinnwand sieht, was sehr positiv wirkt. Es gibt auch Schwächen von dieser Technik, und zwar kann es passieren, dass

einige Karten die gleiche Meinung haben darstellen. In diesem Fall wird empfohlen, die Karten, die die gleiche Aussage tragen, aufeinander zu pinnen. Die Wiederholung kann man leider nicht vermeiden. Es darf aber nicht passieren, dass irgendwelche Karten der TN weggeschmissen oder aussortiert werden. So wie jeder anders denkt, ist auch die Schrift immer unterschiedlich. Der Moderator sollte darauf seine Aufmerksamkeit richten, dass die TN möglichst leserlich schreiben. Die starke Formalisierung spielt auch eine Rolle. Der Aufwand für diese Methode ist nicht hoch. Es sollte nicht mehr als 30 Minuten dauern, je nach Größe der Gruppe.

8.3.2 Zurufliste

Diese Methode ist für die Vorstellungsrunde ganz am Anfang sehr gut geeignet. Die TN teilen sich zu zweit in Paare und jeder bekommt eine *Flipchart* auf dem, die Personen vorgestellt wird.

Material:

- Flipchart für jeden TN
- Stifte

Die TN sollten sich gegenseitig vorstellen. Ein TN macht Notizen über den anderen. Anhand diesen Notizen fertigen sie ein Poster über den anderen TN an. Hier ist Kreativität willkommen. Hierbei können konkrete Bereiche, nach denen man den Partner abfragen soll, bestimmt werden. Dadurch wird eine enorme Breite vermieden. Bei dieser Technik sollte der Moderator auf die Schreibregeln deuten (siehe Anh. 4) Diese Methode ermöglicht gegenseitige Ideen und Anregung. Als nicht positiv wird die Dominanz der einzelnen TN betrachtet. Hier ist es Aufgabe des Moderators, dass er ab und zu die Paare durchgeht und sich die Zusammenarbeit anhört. Falls nötig, weist er auf die Dominanz hin. Am Ende werden die Flipcharts nacheinander von den TN vorgestellt. Man übt hier die Rede vor Publikum, das Gedächtnis, sich wichtige und interessante Informationen zu merken sowie Kreativität. (siehe Anh. 5)

8.3.3 Mind-Mapping

Im Vergleich zu der Technik der Kartenabfrage ist diese Technik mehr für aktive TN geeignet. Die Aufgabe des Moderators ist es, die Gruppe einzuschätzen, damit man die lange Stille im Raum vermeidet. Das Prinzip dieser Technik ist es, die Ideen auf der Pinnwand in Mind-Map Struktur zu notieren.

Material:

- Pinnwand
- Stift

D. h. dass in der Mitte der Wand das Hauptthema groß aufgeschrieben wird. Von ihm führen dann viele Linien weg. (siehe Anh. 6) Der Moderator steht vorne und leitet die Diskussion. Am Anfang ist es oft noch schwierig. Es sollte die Aufmerksamkeit auf dem Fakt gerichtet werden, sodass jede Idee eine Anregung für eine neue Idee ist. Das Ergebnis entsteht absolut von der Diskussion aus und ist gänzlich für Ergänzungen offen. Auch diese Technik kann an beliebiger Stelle beendet werden. Diese ungewöhnliche Struktur trägt leider den Nachteil, dass sie nicht weiter verarbeitet werden kann.

8.3.4 Blitzlicht

Wenn man eine Diskussion vermeiden will, ist genau diese Technik ideal. Jeder TN äußert sich mit max. 1–2 Sätzen. Der Reihe nach werden die persönlichen Antworten laut gesagt. Der Vorteil dieser Technik ist, dass alle sich äußern können. Da es aber keine Diskussion gibt, kann man nicht erfahren, was andere über die konkreten Aussagen denken. Ein weiterer Nachteil ist, dass die Ergebnisse nicht dokumentiert werden, was sehr kritisch zu betrachten ist. Diese Methode scheint nicht sehr praktisch. Man hat kein Ziel festgelegt, das erreicht werden kann. In Bezug auf den gewählten Moderationskurs, wird diese Technik sehr negativ beurteilt. Die Folgen dieser Technik haben keinen weiteren Fortgang.

8.3.5 Ein-Punkt-Abfrage

Der erste Schritt dieser Technik ist es, ein Ziel festzulegen. Die genaue Feststellung des Ziels zeigt die Relevanz, welche, wie viele und von wem man die Informationen braucht. Die Ziele unterscheiden sich je nachdem, ob es sich um ein Treffen aus dem Grund handelt, dass Probleme die Gruppe bedrohen, oder ob die Gruppe strategisch einige Aufgaben lösen muss. Diese Technik orientiert sich an einem Ziel, das man gemeinsam erreichen will und zwar Zufriedenheit und Effektivität des Kurses. Um etwas zu bewerten bewährt sich eine Skala mit verschiedenen Spalten. Je nachdem was der Moderator herausfinden will, werden die Spalten bezeichnet.

In der Tabelle werden die Spalten je nach Un- oder Zufriedenheit bzw. Ablehnung/Zustimmung aufgezeichnet, um so den Grad zu bestimmen. Man klebt dann kleine Punkte in die zutreffenden Spalten. Danach erfolgt einer Diskussion und Integrierte Ge-

samtkonzept Abstimmung. Bei der Diskussion ist es wichtig, dass jeder TN, der einen Punkt aufgeklebt hat, die Aussagen oder Argumente nennt. Dadurch kann man gemeinsam Entscheidungen treffen. Es werden dadurch auch Meinungen und Gefühle ausgedrückt. Der Vorteil, die Wahlmöglichkeiten zu visualisieren, hat eine gute Wirkung auf die TN. Sie können so gleich das Ergebnis sehen. Die Anzahl der Punkte entscheidet für sich selbst.

Eine andere Verfassung dieser Methode ist das Thermometer. (siehe Ahn. 7) Auf der vertikalen Linie werden die Grade aufgemalt und auf der horizontalen die Aussage über die Frage. Konkret in dem Kurs *Wie ich über den Kurs denke*. Die Ausbreitung ist dann von *nichts Neues* bis zu *ich habe viel gelernt* festgelegt.

8.3.6 Parkplatz

Im Laufe des Kurses haben sich ständig verschiedene Fragen gestellt. Um nicht von dem angefangenen Thema abzulenken, hat die Moderatorin den Parkplatz erstellt. (siehe Anh. 8) Der dient dazu, die nichtbeantworteten Fragen aufzuschreiben, um sie später zu beantworten. Diese Technik scheint den TN als sehr praktisch und es wird damit nichts vergessen. Am Ende jeden Kurses oder Workshops muss jede Frage auf dem Parkplatz beantwortet werden.

8.4 Auswertung des Kurses

Der Kurs *Wie moderiere ich richtig?* hat sich nicht das Ziel selbst gestellt, sondern es sind vielmehr die Leute, die Teilnehmer selbst, die die Ziele festlegen. Es ist wichtig, dass am Anfang jeder Zusammenarbeit gemeinsame Ziele gesetzt werden, denn nur so kann man das gemeinsame Ziel erreichen. Die Ansichten der verschiedenen Menschen können auch sehr unterschiedlich sein, obwohl es sich um die gleiche Sache handelt. (siehe Anh. 9) Dieses Bild deutet darauf hin, dass die TN verschiedene Vorstellungen haben. Jeder hat andere Erfahrungen und die spielen auch eine wichtige Rolle bei der Teamarbeit. Anhand der Analyse der Methoden und des Verfahrens, die in dem Kurs erlernt und geübt werden, sei die Tatsache, dass ein Moderator am besten nur als ein Führer fungiert, bestätigt.

Am Ende des Kurses wird eine Selbsteinschätzung durchgeführt. Gemäß der Fragebögen (siehe Anh. 10, 11) kann man die nötigen Fähigkeiten und sozialen Kompetenzen des Moderators betrachten. Jeder TN sollte sich selbst einschätzen. Es wird von den Fähigkeiten wie z. B. mit Konfrontationen umgehen zu können oder die Führung von Menschen zum Ausdruck der eigenen Ideen besprochen. Dass man sich klare Arbeitsprioritäten setzen kann und in der Lage ist, Diskussionen durch Fragen zu lenken. Nicht zuletzt wird die Kompetenz, eine positive und offene Atmosphäre sicherzustellen oder die Fähigkeit, Problemen zuzuhören, sie aus der Sicht anderer Personen zu sehen und lösen zu können. Bei dieser Auswertung sollten sich die TN auf einer Skala von 1 bis 6 bewerten. Sie sollten dabei ehrlich und kompetent sein.

9 FRAGEBOGENFORSCHUNG

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus der Fragenbogenforschung referiert. Die Forschung orientiert sich an der Zufriedenheit und den Erwartungen der Teilnehmer des Kurses. (siehe Anh. 12) Die Ergebnisse der Forschung werden anhand von Grafiken dargestellt und mit Anmerkungen kommentiert, sodass einige Empfehlungen daraus gezogen werden können.

9.1 Ziel, Art und Weise

Um eine Empfehlung für die BA zu erstellen, ist es wichtig, die Fragen gezielt zu stellen. Diese Forschung soll je nach Zufriedenheit der TN eine Empfehlung für weitere Kurse darstellen. Meine Zielgruppe sind die TN des Kurses. Es werden alle, d. h. 10 Teilnehmer befragt. Die Komparation zwischen der TN ist sehr gut zu führen, denn es handelt sich um eine gemischte Gruppe, sowohl nach Alter als Ausbildung. Die Fragenbogenforschung erfolgt per E-Mail. Jeder TN hat für diese Arbeit eine ausführliche Antwort bereitgestellt. Dadurch kann die Forschung qualitativ erfolgen. Der Fragenbogen war nicht anonym. Darin betrachte ich den Vorteil, die Ergebnisse nicht missgebildet darzustellen. Diese Forschung dient für die Anfertigung der Stellung der Effektivität des Kurses und weiterhin für die BA, als ein Feedback und als *Aussicht* und *Referenz* für weitere Kurse. Diese Untersuchung setzt sich vor allem mit Zufriedenheitsabstufungen und Effektivität auseinander, indem eine Reihe von Hypothesen entwickelt und getestet werden, welche zeigen, inwiefern der Moderator und die Gestaltung des Kurses beeinflussen können.

9.2 Gestaltung und Fragen

Um den Teilnehmern die Informationen zu entlocken verwendete ich eine Fragenbogenforschung und die folgende Auswertung der Ergebnisse. Für die Fragenbogenforschung stellte ich halboffene Fragen worauf man die Antwort an einer Skala messen kann. Bei einigen Fragen hat man die Wahl bei *Sonstiges* weitere Informationen zu ergänzen. Der Fragenbogen wird in zwei symbolische Kategorien gegliedert.

Erst erfolgt die Abfragung nach den Erwartungen, dem Inhalt des Kurses und der Moderatorin. Zum Schluss werden allgemeine Fragen gestellt, um bei der Auswertung in erforderliche Gruppen zu gliedern.

10 FRAGEBOGENAUSWERTUNG

Aus den 10 versandten Fragebogen wurden alle 10 ausgefüllt. Der Rückfluss beträgt folglich 100%. Die Ursache des vollkommenen Rückflusses liegt bei der persönlichen Abfrage nach der Ausfüllung des Fragebogens. Die Bitte, den Fragebogen auszufüllen, erfolgte direkt im Kurs vor. Das versprach mir den vollkommenen Rückfluss des beantworteten Fragebogens. Die Antworten wurden in der Form von verschiedenen Grafiken erarbeitet und anschließend mit einem Kommentar ausgewertet. Die kritische Stellungnahme zu den Ergebnissen fundiert als Grund für die folgende Empfehlung. Die Auswertung beinhaltet Erklärungen und kritischen Anmerkungen bloß zu ausgewählten Fragen.

10.1 Was wird durch die Forschung bewiesen?

Noch mehr von der Weiterbildung, noch mehr Teilnahme an den Workshops, Kursen und Seminaren- das ist natürlich die Aussage, die in dieser Arbeit bestätigt wird. Die Behauptung, dass der Kurs *Wie moderiere ich richtig?* effektiv bzw. nicht effektiv war lässt sich in folgenden Zeilen beweisen.

Im Folgenden referiere ich über die wichtigsten Forschungsergebnisse nach dieser Reihenfolge:

Zuerst wird die Homogenität in der Gruppe analysiert. Es werden Diagramme mit den Erwartungen festgestellt, die mit den Diagrammen der Realität verglichen werden. Die Analyse schließt mit einem Resultat ab.

Weiterhin wird das im Kurs Erlernte dargestellt und untersucht. Darüber hinaus bezieht sich die Abhandlung auf die praktische Verwendung. Damit zielt man darauf ab, ob der Kurs praktisch bezogen wurde.

Zu guter Letzt stellt sich die deutsche Sprache gegenüber. In diesem Teil der Untersuchung geht die Frage der Mutter-/Fremd-/ oder Zweitsprache nach. Aufgrund der Tatsache, dass der Kurs in einem sehr internationalen Teil Deutschlands stattfand, könnte es natürlich vorkommen, dass die TN Ausländer sind.

Abschließend beschäftigt sich diese Analyse mit den Kursgebühren. Hier wäre zu fragen, ob der Kurs mit Gebühren auch seine TN gehabt hätte.

1) Welche Rolle spielt die Homogenität von Alter, Ausbildung und Geschlecht in einem Gruppenarbeit-Kurs?

- Geschlecht

Die Gleichheit des Geschlechts in der Arbeitsgruppe sei als sehr wichtig zu betrachten. Bei jeder Veranstaltung, wo man in der Gruppe arbeiten muss, sollte dieser Aspekt betrachtet werden. Nicht jedem ist es angenehm nur mit Menschen des eigenen Geschlechts zu arbeiten. In den Gruppen, in denen bloß Frauen vorkommen, könnte es zu verschiedenen Konflikten kommen, die in der gemischten Gruppe nicht passieren würden. Aus dem Diagramm Nr. 1 geht hervor, dass dieser Faktor eine ziemlich wichtige Rolle für die TN spielt und sogar für 20% der Befragten als sehr wichtig. Überraschend ist, dass die Homogenität anhand des Diagramms Nr. 2 in dem Kurs gemischt wird, obwohl man es nicht auswählen konnte.

Resultat: Sei die Homogenität in einer Gruppe wichtig, sollte es bei der Auswahl des Kurses die Möglichkeit geben, es auszuwählen.

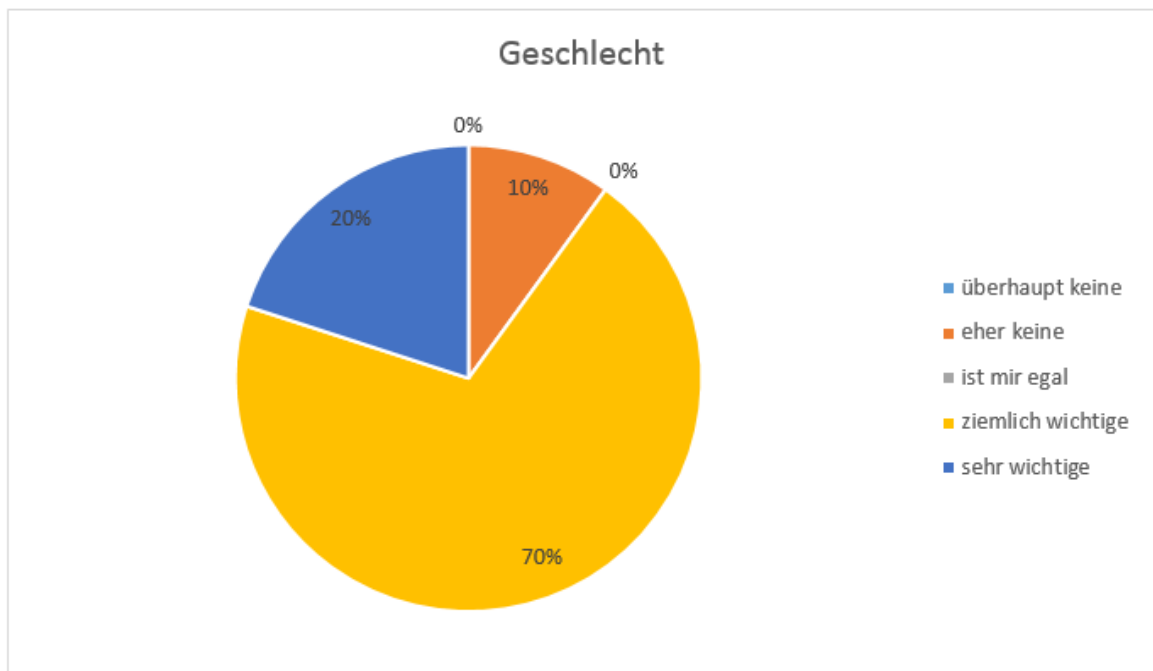


Diagramm Nr. 1 Geschlecht Erwartungen

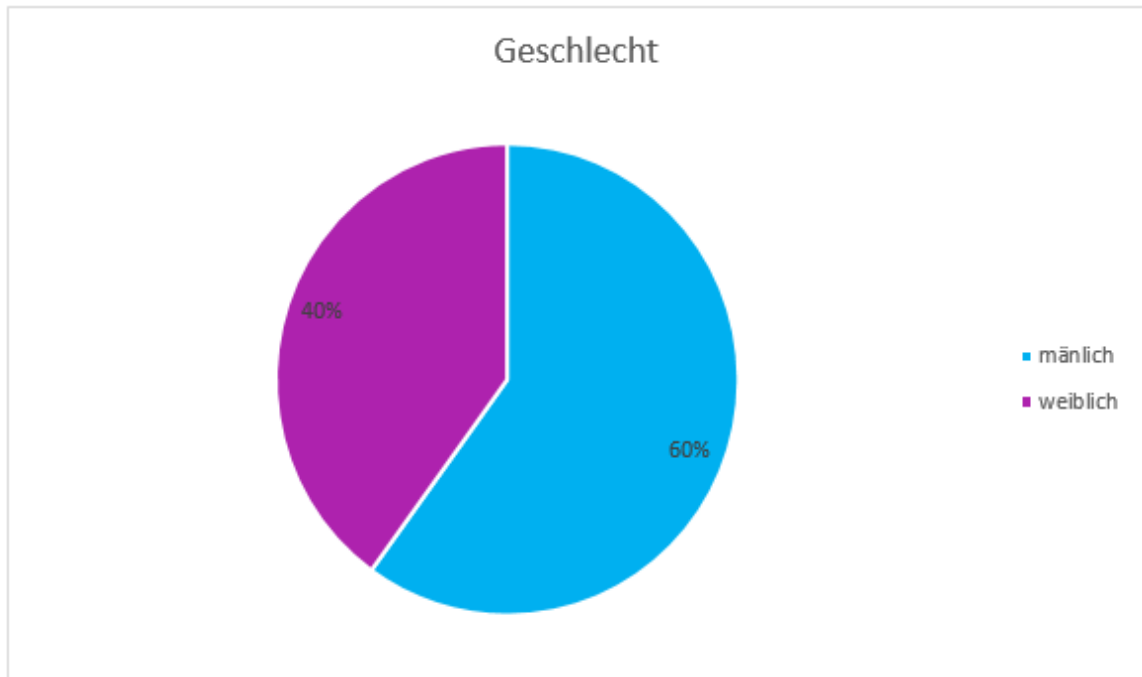


Diagramm Nr. 2 Geschlecht Realität

- Alter

Aus Diagramm Nr. 3 lässt sich entnehmen, dass beim Alter die Tendenz der Wichtigkeit noch stärker zu betrachten sei. Keiner hat die Antwort *überhaupt keine, eher keine oder ist mir egal* gewählt. Die 50% Tendenz, der Homogenität nach dem Alter sei der Lage verursacht. Die BA bietet solchen Kursen vor allem in der Universität Umgebung. Deswegen lässt sich anhand des Diagramms Nr. 4. der Beweis ziehen, dass sich im Kurs meistens Leute im Alter von 19- bis 25 befinden.

Resultat: Sei die Werbung der BA mehr in der Mittelstadt Umgebung realisiert, würden die Angaben bestimmt anders aussehen. Dadurch sollte die Angabe des Alters bei der Anmeldung erfolgen.

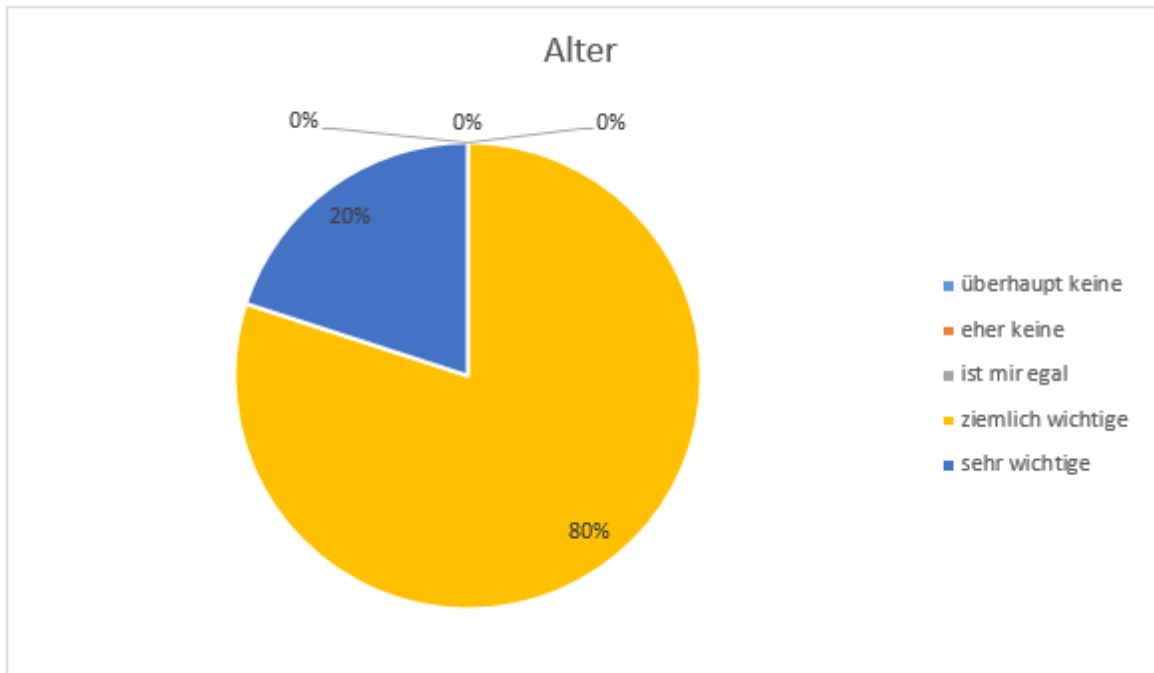


Diagramm Nr. 3 Alter Erwartungen

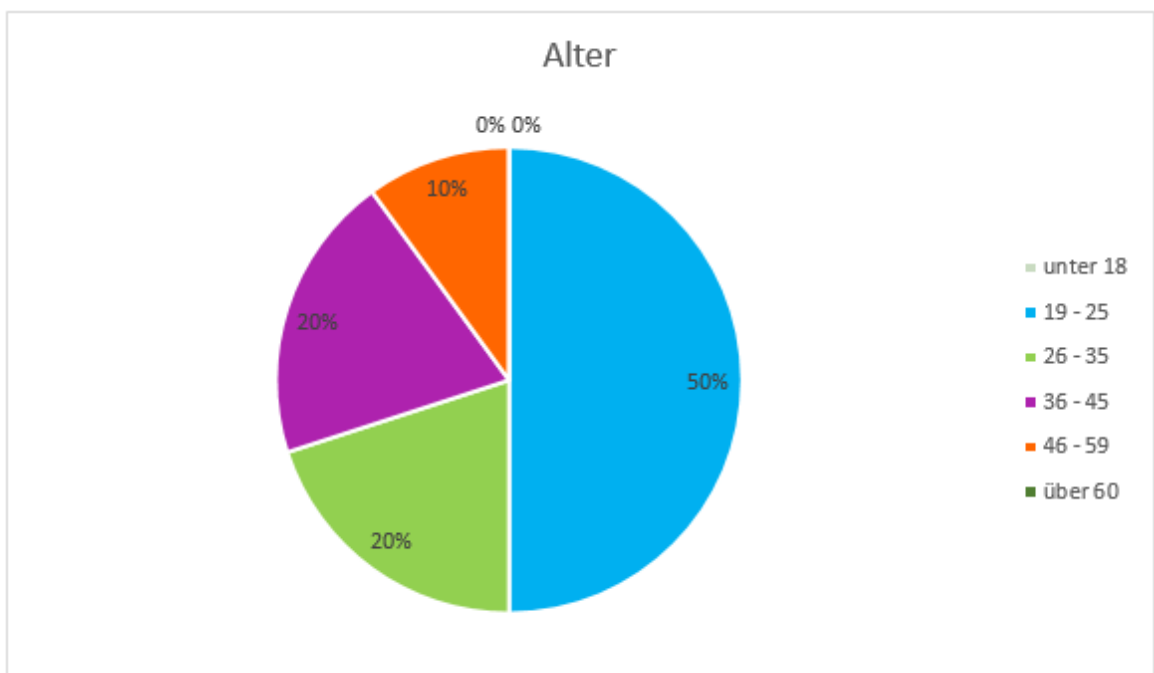


Diagramm Nr. 4 Alter Realität

- Ausbildung

Als dritter Aspekt, der bei der Gruppenarbeit eine erhebliche Rolle spielt, gilt die Ausbildung der TN. Stellt man sich eine Gruppe von Fachleuten vor, wird es bedeutend anders vorgetragen. Aber nicht nur auf die Fachkenntnisse sollte sich bezogen werden. Die Untersuchung zeigt, dass die Ausbildung für die Meisten als sehr wichtig betrachtet wird. Das

Diagramm Nr. 5 stellt die Aussage fest, dass man mit Leuten ähnlicher Ausbildung in einer Gruppe gut arbeiten könnte. Falls die Kenntnisse nicht entsprechend sind, könnte es einerseits zu Verlangsamung oder andererseits zu unangenehmer Schnelligkeit kommen. Wie das Diagramm Nr. 6 die Auskunft über die 40% und 30% Ausbildung darstellt, zieht man die These, dass sich dank der Umgebung eine sehr homogene Gruppe gebildet hat.

Resultat: Je nach der Umgebung der Werbung, sollte darauf geachtet werden, welche Zielgruppe angesprochen wird.

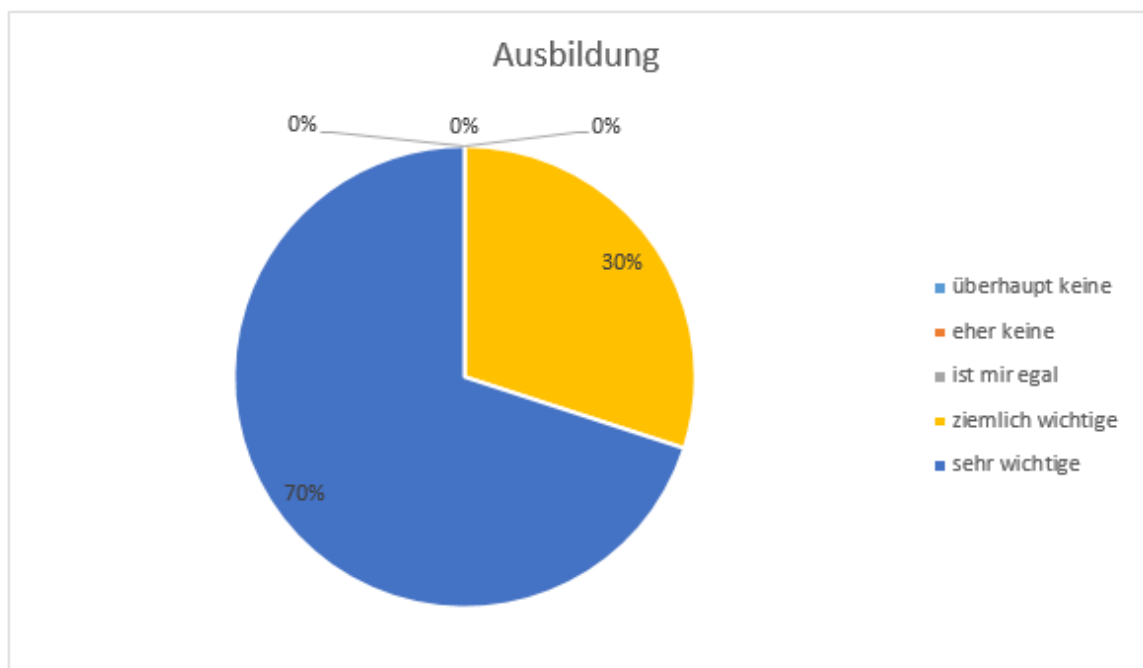


Diagramm Nr. 5 Ausbildung Erwartungen

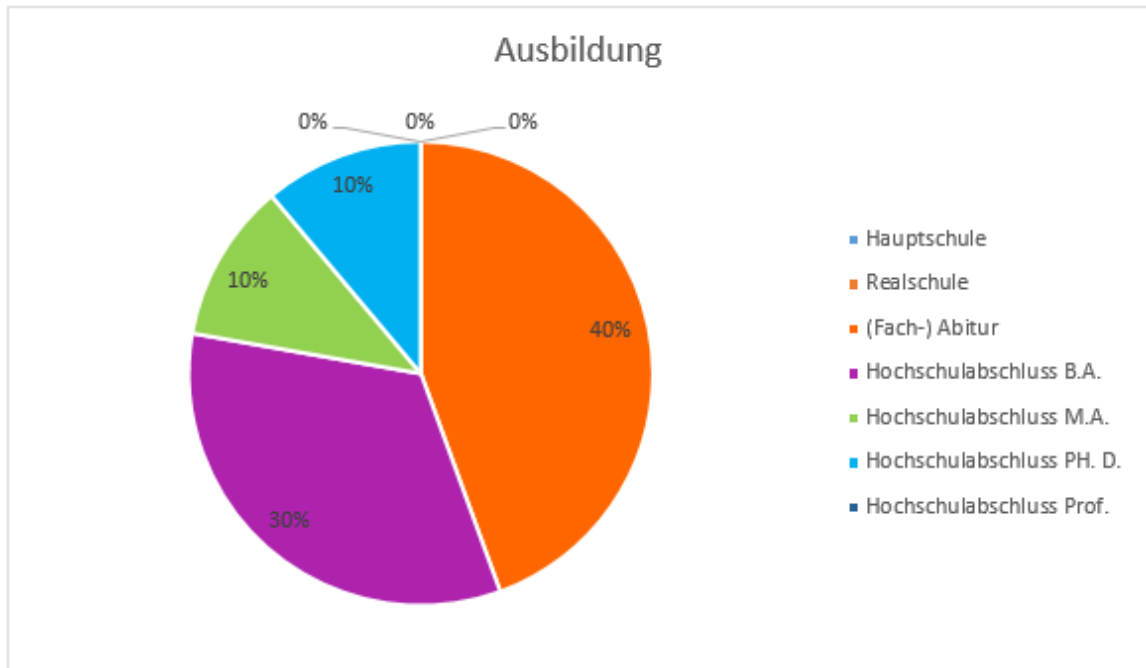


Diagramm Nr. 6 Ausbildung Realität

2) Das Erlernte auf die Praxis beziehen

Mit solcherlei Kursen setzt man sich zum Ziel hauptsächlich die praktische Verwendung. Damit zielt man darauf ab, dass die Übungen durchgeführt werden. In dieser Untersuchung kommt es zu folgenden Ergebnissen. Das Wissen und die Kenntnisse, die man als Moderator beherrschen sollte, wurden größtenteils erworben. Gemäß des Diagramms Nr. 7 wird die Empathie, die bei der Teamarbeit eine sehr wesentliche Rolle spielt, leider nicht erwähnt. Die Theorie über das Moderieren und dessen Aufgaben sollte mehr bezüglich auf die Gruppe bezogen werden. Hervorheben muss man an dieser Stelle, dass auch keine Erklärung der Synergie in dem Kurs erfolgt, obwohl sie mit der Teamarbeit sehr eng zusammenhängt. Anhang des Diagramms Nr. 8 kann man aber betrachten, dass der Kurs trotzdem sehr auf die Praxis bezogen wurde. Daraus lässt sich ziehen, dass der praktische Teil des Kurses erfüllt wurde. 80% stimmen zu, den Kurs anwendungsorientiert zu bewerten. Die Mehrheit der TN dieses Kurses hat schon einige Techniken und Methoden aus dem Kurs verwendet. Das erfüllt begrifflicherweise das Ziel des Kurses. Die Übungen in der Gruppe auszuprobieren wird als sehr positiv betrachtet, da die Zeit des Kurses aber begrenzt war, konnte man nicht viele Übungen machen.

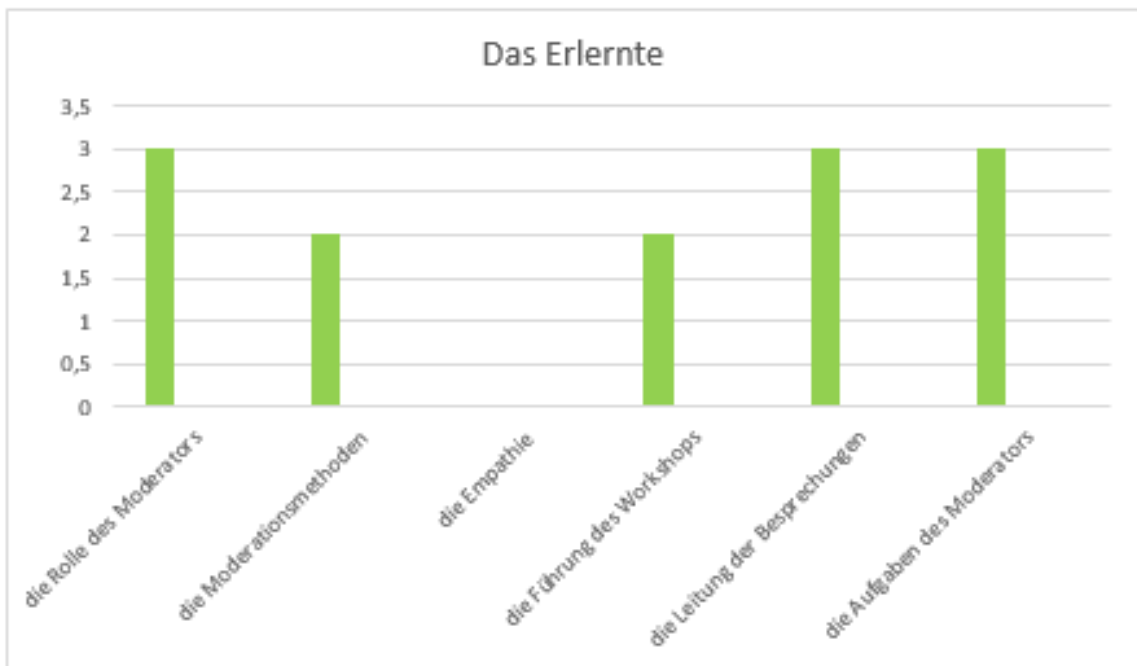


Diagramm Nr. 7 Das Erlernete

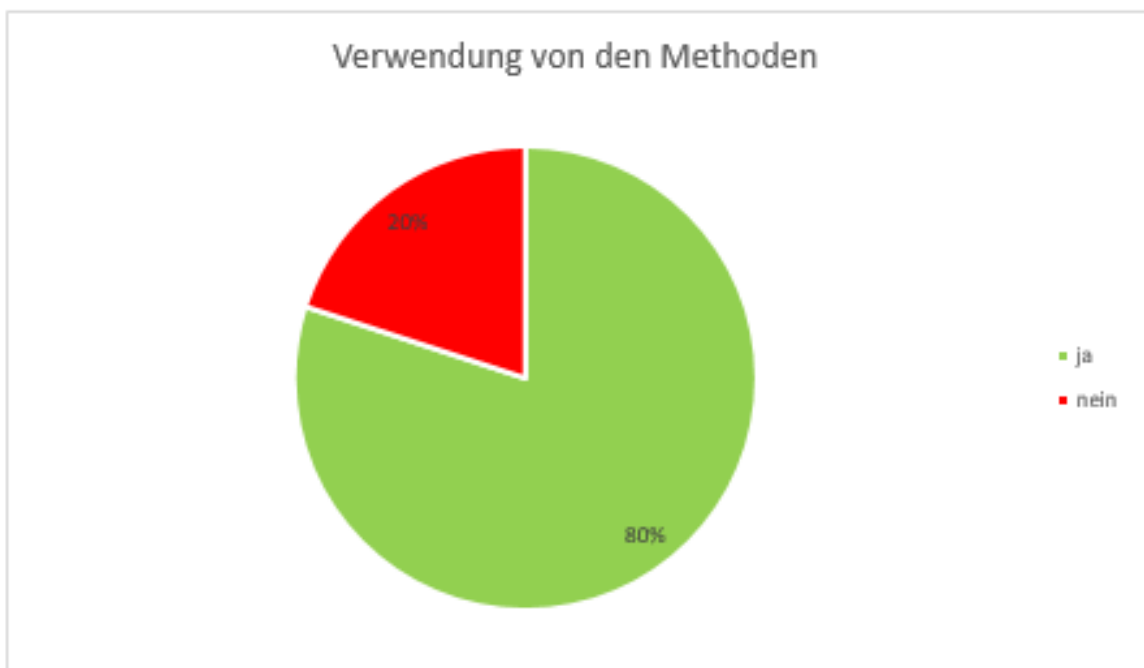


Diagramm Nr. 8 Verwendung von den Methoden

3) Die deutsche Sprache als Mutter-/ Fremd- oder Zweitsprache

Das Beherrschen der Kurssprache sollte in Betracht gezogen werden. Vor allem in Kursen, in denen man vor der Gruppe spricht oder seine Meinungen äußert. Der Kurs fand in einer sehr internationalen Umgebung statt. Es hängt natürlich auch von der Universität ab, denn

an diesem Kurs könnten Leute mit verschiedenen Muttersprachen teilnehmen. Die Rolle der Sprache als Mutter-/ Fremd- oder Zweitsprache muss betont werden. Die Untersuchung zeigt, dass die Mehrzahl, nämlich 60% der TN, die deutsche Sprache als Muttersprache haben. An dieser Stelle muss man besonders betonen, dass 40% Deutsch als Fremdsprache sprechen.

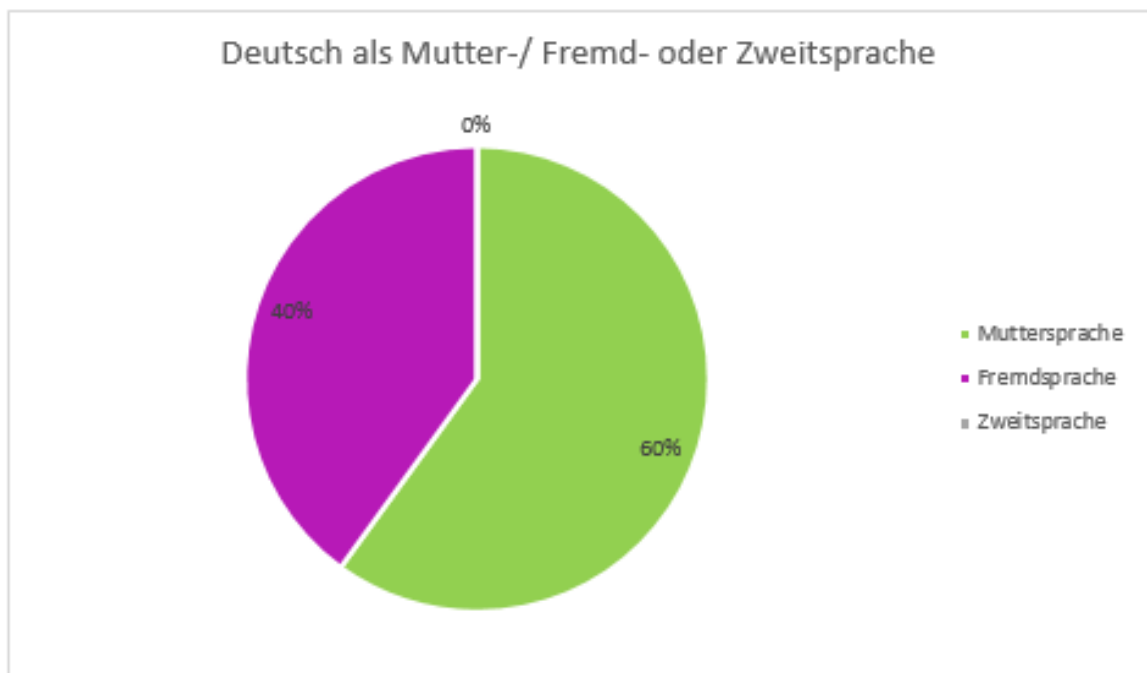


Diagramm Nr. 9 Deutsch als Mutter-/ Fremd- oder Zweitsprache

4) Die Kursgebühren

Heutzutage sind wir es gewohnt, für alles zu bezahlen. Die BA stellt die meisten Kurse, die sie anbietet durch die kostenfreie Teilnahme zu verfügbar. Obwohl 80% der TN in meiner Untersuchung behaupten, für den Kurs bezahlen zu können, weiß man nicht, ob sich durch die Entstehung von Kosten die Teilnehmezahl nicht mindern würde. Dieses Ergebnis nach dem Diagramm Nr. 11 verspricht der BA mindestens die Summe in Höhe von 15€ pro Kurs. Die Höhe der Kursgebühr könnte aber auch höher sein, denn 20% der TN meinen, für den Kurs bis zu 30€ bezahlen zu würden.

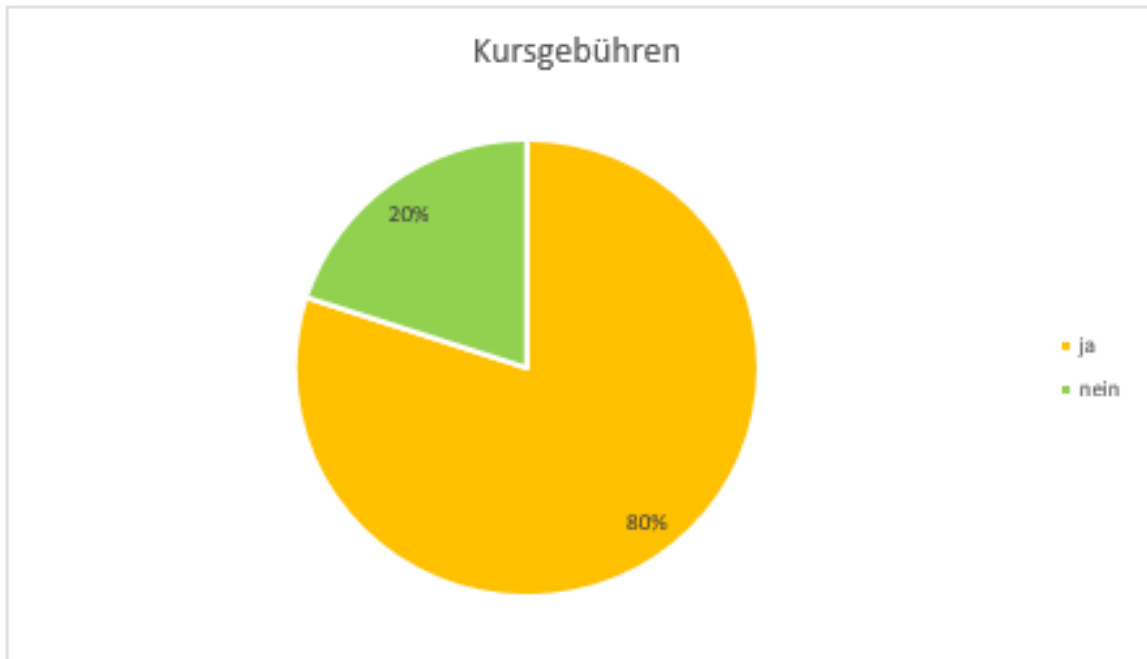


Diagramm Nr. 10 Kursgebühren ja/nein

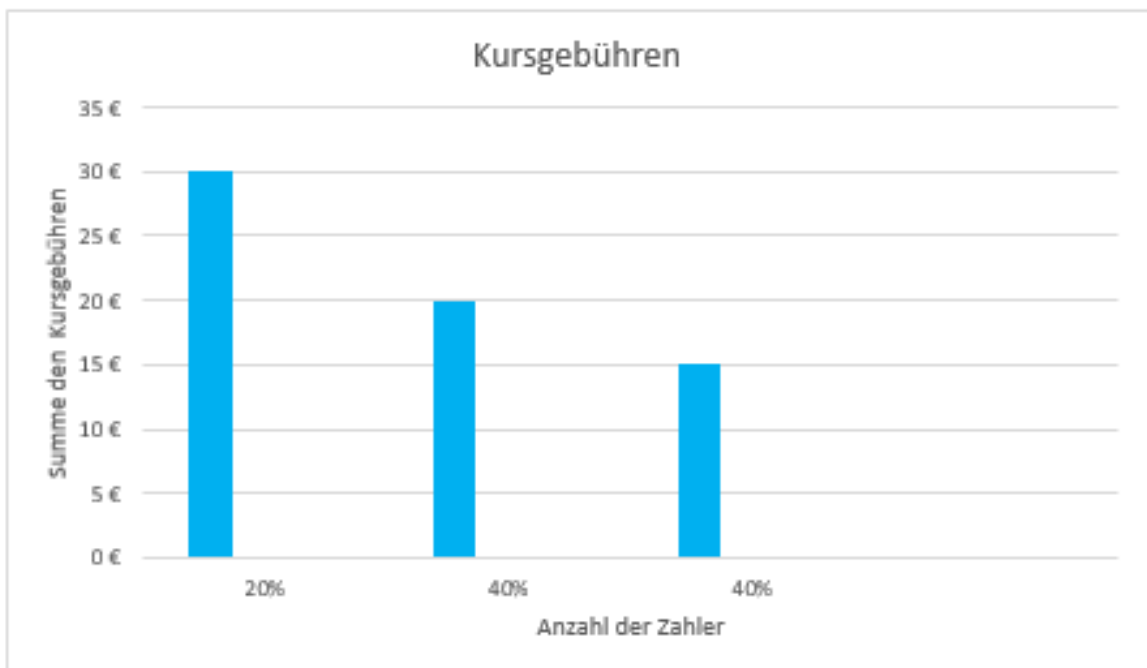


Diagramm Nr. 11 Kursgebühren

11 KRITIK, EMPFEHLUNG UND VORSCHLÄGE

Anhand der Fragebogenforschung und meiner eigenen Teilnahme am Kurs *Wie moderiere ich richtig?* lassen sich einige Vorschläge und Empfehlungen herausziehen. Die Empfehlungen sind an die BA gerichtet. Sie sollten dazu dienen, zukünftig gut angepasste Kurse anzubieten und dadurch mehr gezielte Gruppen zu gewinnen.

Umgehend bei der Anmeldung sollte es die Möglichkeit geben, sich in bestimmte Gruppen einzureihen. Gemäß der Fragebogenauswertung könnte es dadurch in den Kursen weniger Probleme geben, die aufgrund von Missverständnissen bzgl. der Unterscheidung von Ausbildung, Alter oder Geschlecht entstanden sind. Natürlich ist die Umgebung entscheidend, macht man z. B. woanders Werbung, gewinnt die BA Leute, die einen bestimmten Kurs normalerweise nicht besuchen wurden. Da es in den BA Broschüren über die Verfügbarkeit gesprochen wird, sollte es sich auf umfangreiche Werbung konzentrieren. Erreichte Höhe der Ausbildung nicht nur Fachkenntnisse sollten in Betracht genommen werden. Es könnten sich Gruppen bilden, die über unterschiedliche Kenntnisse verfügen. Es sollten Spalten gebildet werden, die bestimmen können, welcher Gruppe man zugeordnet werden kann. Dadurch vermeiden sie eventuelle Langweile bei den Leuten, die schon ähnliche Kurse besucht haben. Andererseits vermeiden Sie Missverständnisse.

Wenn man einmal etwas gelernt hat, sollte es man auch verwenden und praktizieren kennen. Um die Übungen effektiver durchzuführen auch entgegen der Zeit, schlage ich vor, die Übungen vorzustellen und das Verfahren zu erklären. Bloß eine Runde ausprobieren und einfach stoppen. Es geht darum, es ausprobiert zu haben. In der Praxis wird es sowieso immer nur je nach Gruppe funktionieren, da jede Gruppe von Leuten anders reagiert. Es ist also effektiver, die Übungen nur kurz als Muster vorzustellen.

Da die Lage der BA ziemlich an der Grenze liegt wird natürlich erwartet, dass einige Ausländer an den Kursen teilnehmen. Hier wäre es sinnvoll, die Frage nach Deutschkenntnissen zu stellen. Der Beweis, die deutsche Sprache gut zu beherrschen vermeidet Barrieren, die im Kurs auftauchen könnten.

Die Qualität, die hinter diesem Kurs steckt ist sehr hoch. Leute, die wirklich eine Ausbildung wollen, können sich auch solchen Kurs leisten. Von der BA sollten die Kurse für Arbeitslose, Studenten und Selbständig unterscheidet werden. Ich, als Studentin, würde

natürlich nicht viel zahlen können, aber die, die sich wirklich weiterbilden möchten, könnten es auch bezahlen und dadurch weiter in ihre Ausbildung investieren.

Meines Erachtens war dieser Kurs sehr praxisbezogen. Die Übungen waren sehr authentisch und man konnte viel an sich selbst arbeiten. Da jedem die Chance gegeben wurde, vor der Gruppe zu moderieren, hat auch jeder ein Feedback bekommen. Es wurde bestätigt, dass man durch Fehler von anderen sehr viel lernen kann.

Meiner Ansicht nach, bevor man eine Gruppe zu leiten vor hat erst einer Moderationskarriere möglichst mit vielen Verfahren-Erfahrungen sammeln sollte. Um die eigenen vielfältigen Stärken und Besonderheiten kennenzulernen.

Daraus lässt sich schließen, dass die Wichtigkeit der Moderation äußerst groß ist. Aus diesem Grund wäre es künftig interessant zu beobachten, inwieweit diese Ideen umgesetzt werden können und welche neuen Erkenntnisse daraus gewonnen werden können. Es hat sich herausgestellt, dass das Konzept einer Moderation immer weiter getragen wird und das Thema Moderation und dessen Herausforderungen in den Köpfen unserer Gesellschaft immer mehr Platz findet.

12 SCHLUSSBETRACHTUNG

Die selbstverständliche Kompetenz, moderieren zu können wurde in dieser Arbeit festgestellt. Die Begegnung mit Leuten ist unvermeidbar und der Kontakt ist in jedem Bereich wichtig.

Eine Zielsetzung dieser vorliegenden Bachelorarbeit bestand darin, einen theoretischen Überblick zum Thema Moderation und des Verfahrens zu geben. Im ersten Kapitel wurde darauf hingewiesen, aus welchen Gründen es wichtig ist, die allgemeinen Soft Skills zu erlangen. Dazu erfolgte zuerst die Betrachtung der Aspekte auf das Thema Moderation an sich sowie eine Beschreibung eines Moderators und dessen Aufgaben.

Eine weitere Zielsetzung dieser Bachelorarbeit war es, die Daten mit den Inhalten aus dem theoretischen und dem praktischen Teil dieser wissenschaftlichen Arbeit in Verbindung zu setzen, sowie diese durch eigene Überlegungen des Autors zu ergänzen und Handlungsempfehlungen für mögliche neue Initiativen auszusprechen.

Das Rekapitulieren der Untersuchung, das im praktischen Teil erfolgt weist auf die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchungsgrundlagen hin.

Im Großen und Ganzen ist diese Arbeit nur der Anfang. Durch diese Arbeit wird gezeigt, dass nicht nur Studenten, aber auch selbst Leute an höheren Positionen die Soft Skills beherrschen sollten.

Wie bereits erwähnt, fand eine Fragenbogenforschung statt und ist nun abgeschlossen. Dabei wurden die Teilnehmer nach Zufriedenheit und Erwartungen abgefragt. Dass die Fertigkeit, richtig moderieren zu können eine große Rolle spielt, wird bestätigt. Aus den Beweisen geht hervor, dass Moderation sowohl im Studenten- als auch im Berufsleben eine große Rolle spielt. Vor dem dargestellten Hintergrund stellt sich die Frage, wie Professoren diesem Themenfeld gegenüber stehen. In der vorliegenden Arbeit wurde genau dies, nämlich die Wichtigkeit, gut und präzise moderieren zu können, genauer untersucht. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde versucht, die Methode als relevanten Einflussfaktor des Moderierens darzustellen und zu diskutieren.

Die oben aufgeführten Argumente weisen nach, dass diese Thematik mehr Aufmerksamkeit verdient. Ich habe zu zeigen versucht, dass auf das Moderieren Aufmerksamkeit gerichtet werden sollte.

Im Zuge der Untersuchung hat sich herausgestellt, dass das Themenfeld der Moderation eine maßgebliche Rolle für das Führen einer Gruppe spielt und aus diesem Grund als notwendig für die Arbeit mit einer Gruppe betrachtet wird.

Dank meiner Teilnahme an dem Kurs, wurde dieser Arbeit sehr authentisch zusammengestellt und die eigenen Anmerkungen und Erwähnungen im Zuge des praktischen Teils sind einzigartig.

Zum Schluss würde ich gerne anmerken, dass diese Arbeit einen großen Beitrag zu meiner Weiterbildung geleistet hat. Vor allem, was die Erkenntnis dieser Thematik angeht und generell die Auseinandersetzung mit dem wissenschaftlichen Schreibens.

LITERATURVERZEICHNIS

GEDRUCKTE QUELLEN

- [1] ADAIR, John Eric. *100 tipů jak řídit a vést lidi*. 1. Auflage. Übersetzung Jitka Vejmelková. Brno: CP Books, 2005, 130 S. ISBN 80-251-0529-6.
- [2] ADAIR, John Eric. *Jak se správně rozhodovat a řešit problémy*. 1. Aufl. Übersetzung Lucie Schürerová. Brno: Computer Press, 2007, 82 S. ISBN 978-80-251-1779-8.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. Aufl. Brno: Computer Press, 2008a, 113 S. ISBN 978-802-5122-358.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. 1. Aufl. Praha: Grada, 2008b, 142 S. ISBN 978-80-247-1975-7.
- [5] DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. 1. Aufl. Praha: Grada, 2008, 105 S. ISBN 978-802-4721-583.
- [6] FREIMUTH, Joachim. *Moderation*. 1. Aufl. Übersetzung Lucie Schürerová. Göttingen: Hogrefe, 2010, 82 S. ISBN 978-380-1719-692.
- [7] HARTMANN, Martin, Rüdiger FUNK und Horst NIETMANN. *Gekonnt moderieren*. 4., überarb. und erw. Aufl. Weinheim: Beltz, 2010, 82 S. ISBN 978-340-7226-235.
- [8] HARTMANN, Martin, Rüdiger FUNK und Horst NIETMANN. *Präsentieren: Präsentationen: zielgerichtet und adressatenorientiert*. 8., vollst. überarb. und erw. Aufl. Weinheim: Beltz, 2008, 160 S. ISBN 978-340-7364-586.
- [9] HERMANN-RUESS, Anita. *Wirkungsvoll präsentieren - das Buch voller Ideen Rhetorik-Highlights, Argumente, Formulierungen und Methoden für emotionale Präsentationen*. 1. Aufl. Göttingen: BusinessVillage, 2010, 358 S. ISBN 978-386-9800-752.
- [10] PLAMÍNEK, Jiří. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. 1. Aufl. Praha: Argo, 2000, 328 S. ISBN 80-720-3258-5.
- [11] STRÖTGES, Gisela S. *Sozialmanagement/Moderation*. 1. Aufl. Berlin: Cornelsen Verlag, 2012, 250 S. ISBN 978-306-1510-053.
- [12] ŠULEŘ, Oldřich. *Jak řídit a vést porady*. 1. Aufl. Praha: Computer Press, 2001, 152 S. ISBN 80-722-6460-5.

- [13] URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013, 152 S. ISBN 978-80-905247-4-3.
- [14] ZIEGLER, Adolf. *Wer moderieren will, muss Maß nehmen und Maß geben: Kulturgeschichtliche Hinweise zum heutigen Verständnis der Moderation*. In A.C. Wohlgemuth (Hrsg.), *Moderation und Organisationen*. 2. Aufl. Stuttgart, Wien: Haupt, 1995, 346 S. ISBN 546-567-56-5.

ELEKTRONISCHE QUELLEN

- [15] Bundes Agentur für Arbeit. 2015, In: *Über uns* [online], [Stand 2015-01-20]. URL: <http://www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/service/Ueberuns/index.htm>.
- [16] Gründerlexikon 2.0. ©2013, In: *Synergie* [online]. Clever Clogs [Stand 2015-03-05]. URL: <http://www.gruenderlexikon.de/synergie>.

UNVERÖFFENTLICHE QUELLEN

- [17] Continental AG, 2014, In: *Trainingsunterlagen für Moderatorenausbildung im Projekt Management*.

SYMBOL- UND ANKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb. Abbildung

Anh. Anhang

BA Bundesagentur für Arbeit

bzgl. Bezüglich

d. h. das heißt

ebd. ebenda

ff. folgende

Hrsg. HerausgeberInnen

Nr. Nummer

o. g. oben genannt

S. Seite

Tab. Tabelle

TN TeilnehmerInnen

u. a. und anderen

usw. und so weiter

vgl. Vergleich

z. B. zum Beispiel

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1 Konstrukte für das Verständnis von Moderation	19
Abb. 2 Mathematische Formel der Gleichung der Synergie	20
Abb. 3 Erläuterungsmodell der Gleichung der Synergie	21
Abb. 4 Die Kompetenzen des Moderators	24
Abb. 5 Aufgabengliederung	27
Abb. 6 Modell der drei Faktoren der Verantwortung	29
Abb. 7 Beispiel Ablauf einer Gruppen-moderation	36
Abb. 8 Logo	44

DIAGRAMMVERZEICHNIS

Diagramm Nr. 1 Geschlecht Erwartungen.....	56
Diagramm Nr. 2 Geschlecht Realität.....	57
Diagramm Nr. 3 Alter Erwartungen	58
Diagramm Nr. 4 Alter Realität	58
Diagramm Nr. 5 Ausbildung Erwartungen.....	59
Diagramm Nr. 6 Ausbildung Realität	60
Diagramm Nr. 7 Das Erlernte	61
Diagramm Nr. 8 Verwendung von den Methoden	61
Diagramm Nr. 9 Deutsch als Mutter-/ Fremd- oder Zweitsprache.....	62
Diagramm Nr. 10 Kursgebühren ja/nein.....	63
Diagramm Nr. 11 Kursgebühren	63

ANHANGSVERZEICHNIS

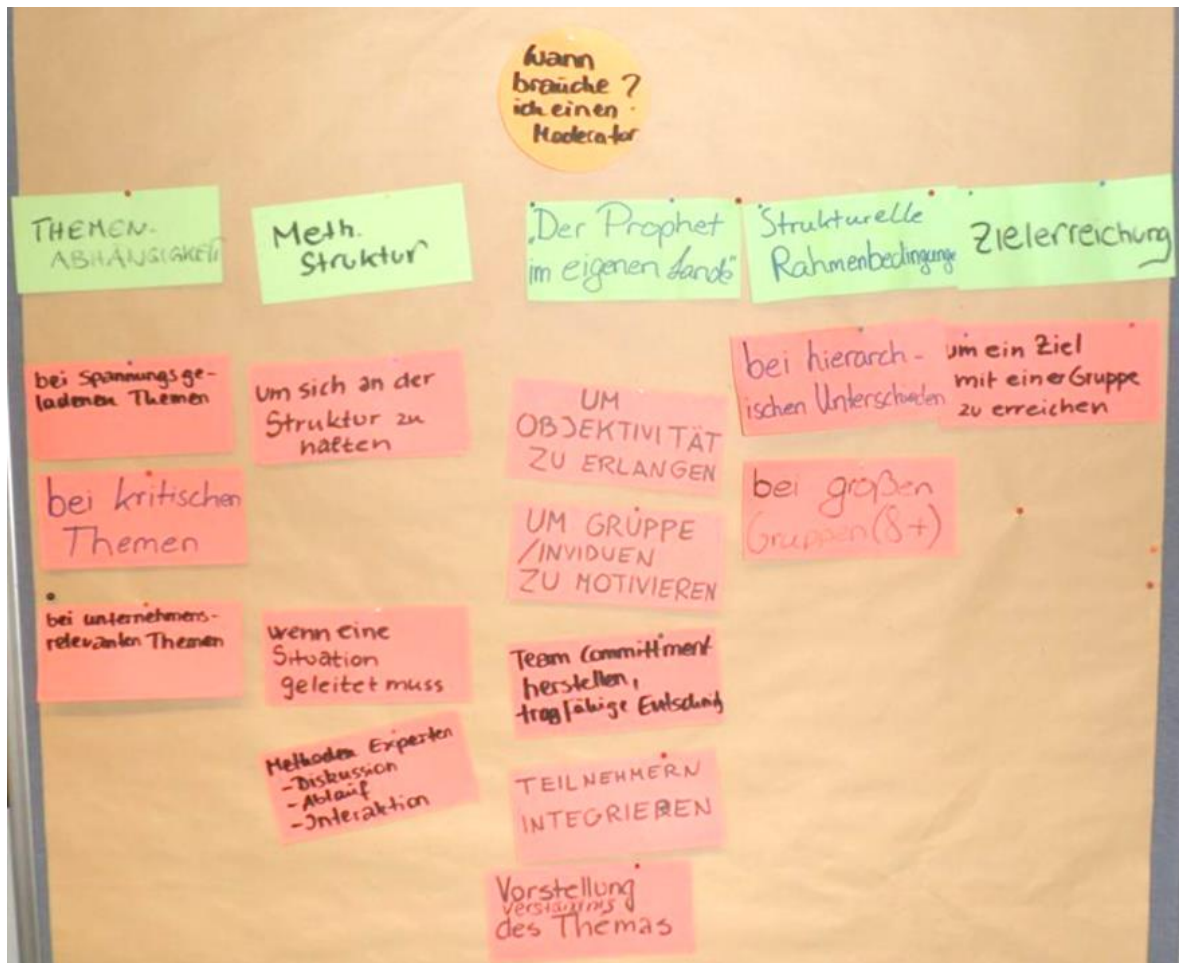
- ANHANG I:** FRAGESTELLUNG
- ANHANG II:** KARTENABFRAGE *Wann brauche ich einen Moderator?*
- ANHANG III:** KARTENABFRAGE *Wie kann ich erreichen, dass...*
- ANHANG IV:** SCHREIBREGELN FÜR FLIPCHARTS
- ANHANG V:** ZURUFLISTE *Vorstellungsrunde*
- ANHANG VI:** MIND-MAP
- ANHANG VII:** EIN-PUNKT-ABFRAGE *Wie ich über das Seminar denke*
- ANHANG VIII:** PARKPLATZ
- ANHANG IX:** UNTERSCHIEDLICHE ANSICHTEN DER GLEICHEN SACHE
- ANHANG X:** PROFILBESCHREIBUNG FÜR MODERATOREN *Selbsteinschätzung – Nötige Fähigkeiten*
- ANHANG XI:** PROFILBESCHREIBUNG FÜR MODERATOREN *Selbsteinschätzung – Soziale Kompetenz*
- ANHANG XII:** FRAGEBOGEN

ANHANG I: FRAGESTELLUNG



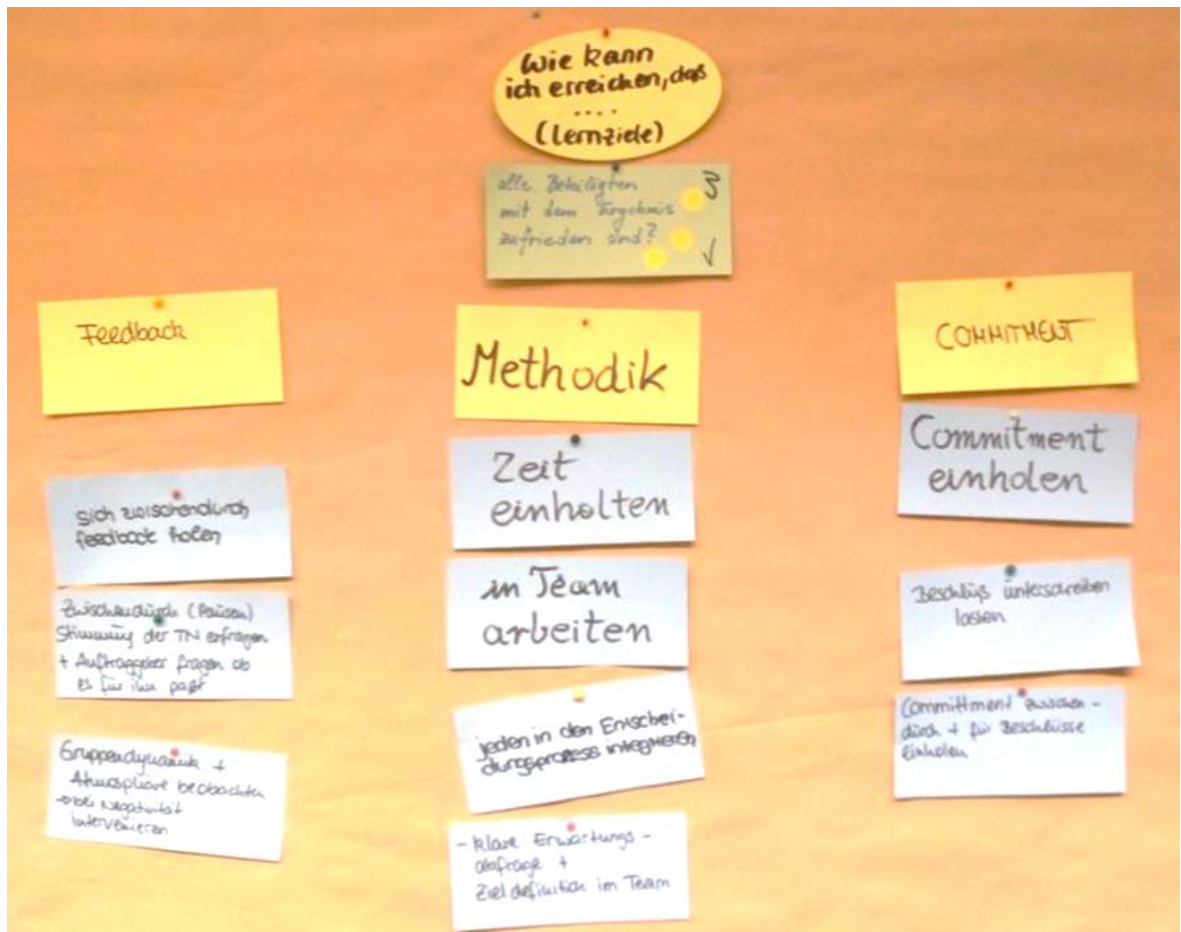
Quelle: (Fotodokumentation des Kurses *Wie moderiere ich richtig?*)

ANHANG II: KARTENABFRAGE Wann brauche ich einen Moderator?



Quelle: (Fotodokumentation des Kurses *Wie moderiere ich richtig?*)

ANHANG III: KARTENABFRAGE *Wie kann ich erreichen, dass...*



Quelle: (Fotodokumentation des Kurses *Wie moderiere ich richtig?*)

ANHANG IV: SCHREIBREGELN FÜR FLIPCHARTS

Schreibregeln für Flipcharts

- * Die spitze Seite des Markers sollte zum Daumen zeigen
 - * Den Marker beim Schreiben nicht drehen
 - * Groß- und Kleinschreibung verwenden
 - * Runde Buchstaben ausprägen
 - * Für Titel und Schlagworte einen großen Marker nutzen
- abg 18 %
70 %
18 %
- * Die Buchstaben sollten eng zusammen stehen
 - * "Das offene e § a"
 - * Zwischen den Elementen einer Liste Platz lassen

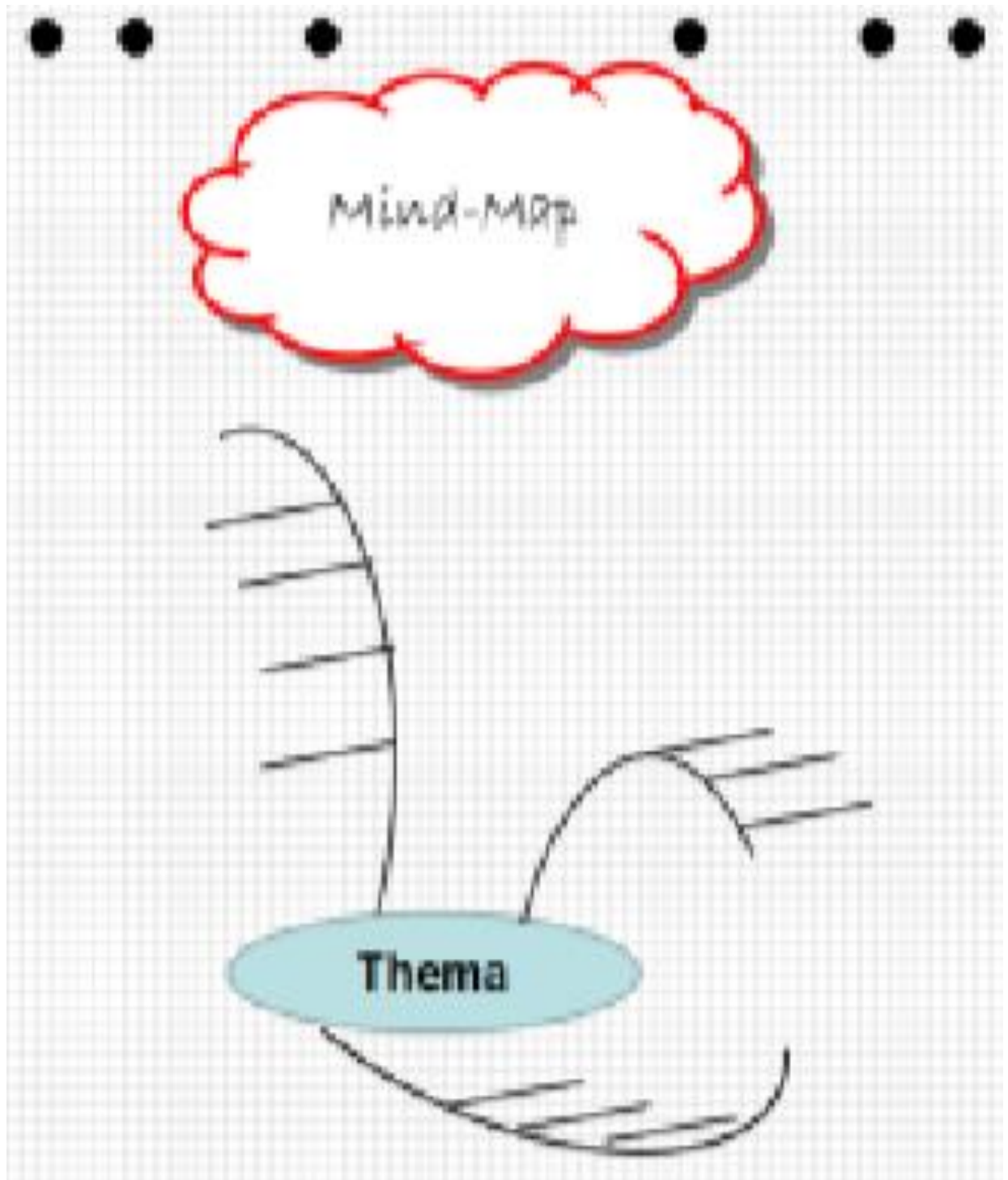
Quelle: (Fotodokumentation des Kurses *Wie moderiere ich richtig?*)

ANHANG V: ZURUFLISTE Vorstellungsrunde



Quelle: (Fotodokumentation des Kurses *Wie moderiere ich richtig?*)

ANHANG VI: MIND-MAP



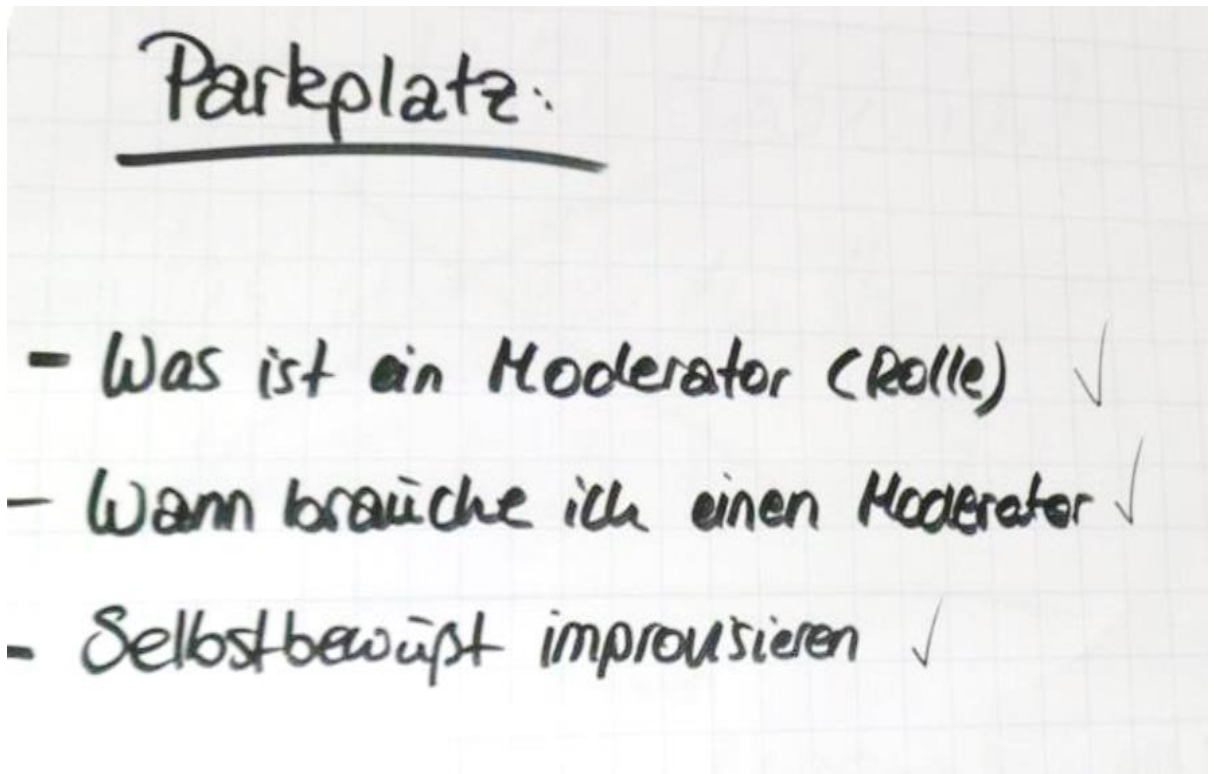
Quelle: (Fotodokumentation des Kurses *Wie moderiere ich richtig?*)

ANHANG VII: EIN-PUNKT-ABFRAGE *Wie ich über das Seminar denke*



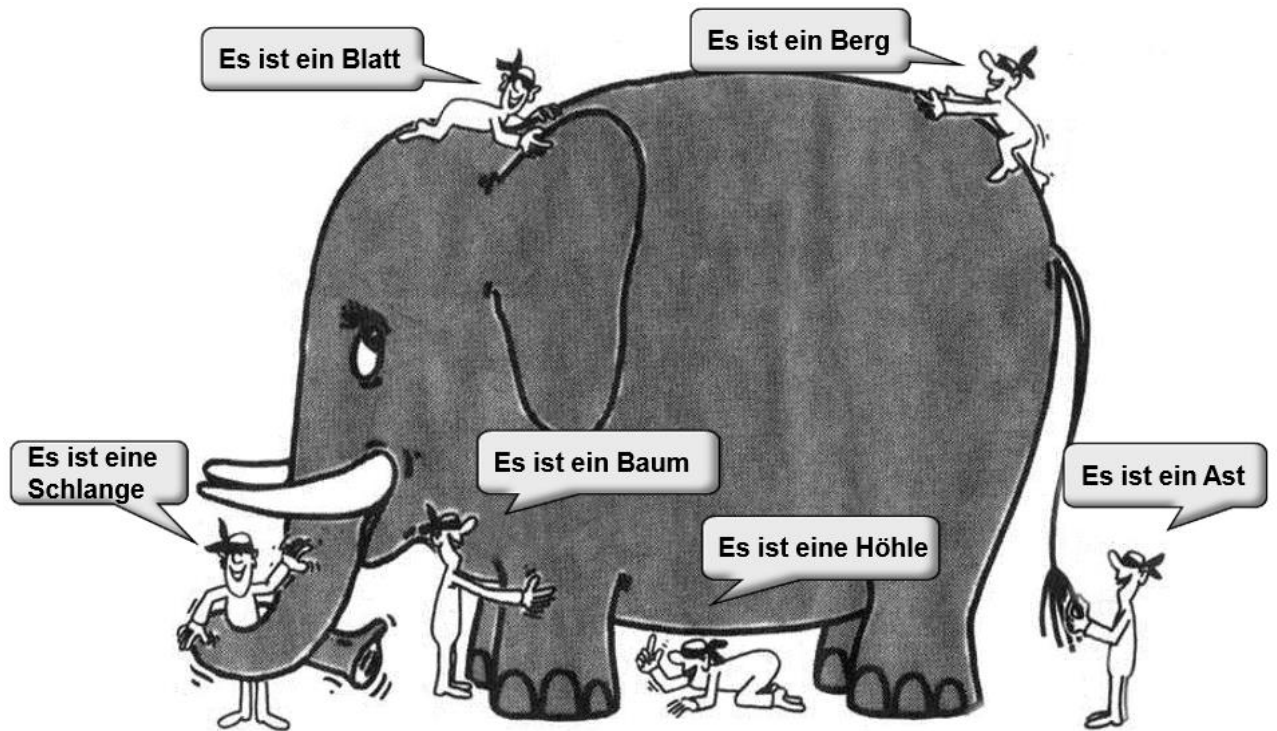
Quelle: (Fotodokumentation des Kurses *Wie moderiere ich richtig?*)

ANHANG VIII: PARKPLATZ



Quelle: (Fotodokumentation des Kurses *Wie moderiere ich richtig?*)

ANHANG IX: UNTERSCHIEDLICHE ANSICHTEN DER GLEICHEN SACHE



Quelle: (Continental AG, 2014, S. 36)

ANHANG X: PROFILBESCHREIBUNG FÜR MODERATOREN *Selbsteinschätzung* – *Nötige Fähigkeiten*

Nötige Fähigkeiten	Beschreibung
Fragentechniken	Ist in der Lage Diskussionen durch Fragen zu lenken
Fremdsprachen	Basis lesen und schreiben
Diskussionen starten und lenken	Weiß wie man Diskussionen starte und führt
Feedback geben	Ist in der Lage konstruktives Feedback zu geben
Teambildung	Geschult in Teambildung und Gruppendynamik
Hilfe für Andere, ihren Weg zu finden	Führt Menschen zum Ausdruck ihrer echten/eigenen Ideen und Meinungen
Konfliktmanagement	In der Lage mit Konfrontationen umzugehen und löst Konflikte eigenständig
Prioritäten setzen	Kann klare Arbeitsprioritäten setzen

Quelle: (Continental AG, 2014, S. 38)

ANHANG XI: PROFILBESCHREIBUNG FÜR MODERATOREN *Selbsteinschätzung – Soziale Kompetenz*

Soziale Kompetenz	Beschreibung
Empathie	Fähigkeit Verhalten/Probleme aus Sicht anderen Personen zu sehen
Temperament und Ruhe	In kontroversen Situationen dominieren nicht emotionale Reaktionen
Humor	Fähigkeit andere zum Lachen zu bringen
Integrität und Commitment ⁷	Wahrnehmung als Loyal
Interaktionsfähigkeiten mit Menschen	Geschult und hat ein Gefühl für Interaktionen zwischen Menschen
Enthusiasmus	Greift eine Aufgabe mit Kraft und Energie
Vertrauenklima aufbauen	Scherstellen einer positiven und offenen Atmosphäre
Zuhören können	Hat die Fähigkeit den Problem Anderer zu hören
Gefühl für unterschiedliche kulturelle Verhaltensweisen	Bewusstsein und Offenheit gegenüber verschiedenen kulturellen Verhältnissen
Verbale Kommunikationsfähigkeiten	Kann sich selbst in schwierigen Situationen sehr gut ausdrücken
Verhandlungsfähigkeit	Nimmt in Konfliktsituation die Rolle eines Moderators ein

Quelle: (Continental AG, 2014, S. 37)

⁷ Aus dem Engl. *Commitment*, d.h. Verpflichtung

ANHANG XII: FRAGEBOGEN

Analyse der Effektivität der Kurses *Wie moderiere ich richtig?*

Dieser Fragebogen dient als Grundlage für den Praxis-Teil meiner Bachelorarbeit, die sich mit der Analyse der Effektivität des Kurses *Wie moderiere ich richtig?* beschäftigt. Die Aufmerksamkeit zielt vor allem auf den Inhalt des Kurses. Zum Schluss werden allgemeine Fragen gestellt. Die Bearbeitungszeit beträgt etwa 6 Minuten.

Vielen Dank für Ihre Zeit und Mitarbeit.

1. Welche Rolle spielt für Sie die Homogenität von ... ?

Gleichheit in der Arbeitsgruppe.

	überhaupt keine	eher keine	ist mir egal	ziemlich wichtige	sehr wichtige
Geschlecht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ausbildung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Hätten Sie an diesem Kurs auch teilgenommen, wenn er nicht umsonst gewesen wäre?

- ja
- nein

3. Wenn ja, was würden Sie dafür bezahlen?

- nicht mehr als 10€
- 10 - 15€
- 16 - 20€
- 21 - 30€
- mehr als 30€

4. Würden Sie diesen Kurs weiterempfehlen? *

- ja
- nein

5. Wenn nein, warum?

6. Aus welchem Grund haben Sie sich entschieden, an diesem Kurs teilzunehmen?

Mehrfachwahl möglich! Falls Sie sich noch aus anderen Gründen entschieden haben, schreiben Sie sie bei Sonstiges.

- um die Angst
- auf eigene Initiative
- anhand einer Empfehlung
- gezwungen von dem Chef
- geschickt von der Arbeitsamt- als Pflicht
- Sonstiges:

7. Warum haben Sie sich für den Kurs angemeldet? *

Mehrfachwahl möglich! Falls Sie sich noch anderen Gründen nennen möchten, schreiben Sie sie bei Sonstiges.

- um die Angst vor Leuten zu sprechen zu bewältigen
- um bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu haben
- um meine Soft Skills zu verbessern
- neue Leute kennenzulernen
- weil es kostenlos war
- Sonstiges:

8. Hat der Kurs Ihre Erwartungen erfüllt? *

1 2 3 4 5

ja, sehr überhaupt nicht

9. Ich habe im Kurs viel über ... gelernt

	trifft voll zu	Teils/Teils	trifft nicht zu
die Rolle des Moderators	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
die Moderationsmethoden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
die Empathie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
die Führung des Workshops	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
die organisationsorientierte und strukturierte Leitung der Besprechungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
die Aufgaben des Moderators	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Und über ... gelernt.

11. Wie fanden Sie die Verbindung von Theorie und Praxis?

1 2 3 4 5

sehr gut schlecht

12. Haben sie bereits einige Techniken aus dem Kurs verwendet?

- ja
- nein

13. Wenn ja, welche?

Wählen Sie bitte Techniken, die Sie bereits verwendet haben. Mehrfachwahl möglich! Falls Sie noch andere Techniken verwendet haben, schreiben Sie sie bei Sonstiges.

- Parkplatz
- Spiele für die Vorstellungsrunde
- Feedback-Regeln
- Schreibregeln
- Mind-Maps

- Pinnwand-Regeln
- Agenda für die Anfangsphase
- Kartenabfrage
- Zurufliste
- Blitzlicht
- Sonstiges:

14. Wie waren Sie in folgenden Bereichen mit der Moderatorin zufrieden?

Bitte stufen Sie die Arbeitsweise ein.

	sehr zufrieden	zufrieden	Teils/Teils	unzufrieden	sehr unzufrieden
Organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vorbereitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verständlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erklärung der Aufgaben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Feststellung der Regeln	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fachkenntnisse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Effektivität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freundlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pünktlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Time Management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Deutsch ist Ihre ...

- Muttersprache
- Zweitsprache
- Fremdsprache

16. Arbeitsverhältnis?

- Selbstständig
- Angestellter/Beamter
- Rentner
- Hausfrau/-mann

- Schüler/Student
- Arbeitslos/Arbeitssuchend

17. Geschlecht?

- weiblich
- Männlich

18. Ihr höchster Abschluss ist ...

Falls anderen, schreiben Sie es bei Sonstiges.

- Hauptschule
- Realschule
- (Fach-) Abitur
- Hochschulabschluss B.A.
- Hochschulabschluss M.A.
- Hochschulabschluss Ph. D.
- Hochschulabschluss Prof.
- Sonstiges:

19. Alter?

- unter 18
- 18 - 25
- 26- 35
- 36 - 45
- 46 - 59
- über 60