



ARBEITSHILFE

MODERATION VON DIGITALFORMATEN

Projekte*Werkstatt* für Qualitätsprozesse
im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“

INHALTSVERZEICHNIS

Einführung	3
Die Rolle der (Online-) Moderation.....	4
1.1 Grundhaltung und zentrale Aufgaben	5
1.2 Mit Doppelrollen in der Moderation umgehen.....	6
1.3 Zusammenarbeit mit Co-Moderationen.....	7
Was online anders ist.....	8
1.1 Technische Voraussetzungen	9
1.2 Setting und Präsenz	10
1.3 Psychohygiene und Vorbereitung.....	12
1.4 Das Blickkontakt-Paradox.....	14
Moderation verschiedener Digitalformate	20
1.5 Teammeetings moderieren	20
1.6 Workshops moderieren	22
1.7 Podiumsdiskussionen moderieren	25
Exkurs: Entscheidungsfindungen moderieren	27
1.8 Entscheidungen vorbereiten	28
1.9 Methoden für die Entscheidungsfindung.....	29
Linksammlung: Methoden- und Toolbox.....	34

Einführung

Ob in digitalen Veranstaltungen oder mit der gesamten Gruppe am selben Ort: Zur Grundhaltung und den Kernaufgaben der Moderation gehören Prozess- und Zielorientierung, Ergebnisoffenheit und Neutralität sowie Allparteilichkeit und Rundumblick. Herausfordernd ist dabei für die Moderation häufig der Umgang mit Doppelrollen, zum Beispiel, wenn sie gleichzeitig Inputgeber*in ist oder zum Team gehört, für das sie moderiert. Hier gilt es, die Doppelrollen entweder aufzulösen oder klar zu benennen und kenntlich zu machen.

Gerade in digitalen Formaten haben Moderator*innen häufig eine Fülle von Aufgaben, zu denen auch viele technische Aufgaben gehören. Die Zusammenarbeit mit einer Co-Moderation oder in größeren Veranstaltungen auch ganzen Moderationsteams kann deshalb erleichternd sein, erfordert aber detaillierte Absprachen im Vorfeld, weil nonverbale Kommunikation und die Möglichkeiten für schnelle Abstimmungen am Rande der Veranstaltung eingeschränkt sind.

In digitalen Veranstaltungen sind die Anforderungen an Technik und Setting anders als in Offline-Veranstaltungen: Um für die Gruppe präsent zu sein, positioniert die Moderation die Kamera auf Augenhöhe, sorgt mit einer Lichtquelle von vorn für lebendige Augen, wählt einen ruhigen und gleichzeitig dynamischen Hintergrund und ein ebensolches Outfit in gutem Kontrast zum Hintergrund.

Fehlende Wegezeiten und Übergangszeiten in digitalen Formaten bedeuten für die Moderation, dass sie eine umso gezieltere Vorbereitung und Psychohygiene braucht, um in die Rolle zu kommen. Dazu kann das bewusste Schüren der Vorfreude ebenso gehören wie Stimm- und Atemübungen oder individuelle Rituale.

Ein Hauptunterschied digitaler Formate gegenüber Offline-Formaten: Es gibt keinen Blickkontakt. Die Moderation kann den Blickkontakt nur simulieren, damit sich die Teilnehmer*innen gesehen fühlen. Weil niemand wissen kann, wer wen ansieht, funktionieren Gruppenprozesse anders. Die Moderation muss tendenziell mehr in Führung gehen, mehr geschlossene Fragen stellen, weniger Pausen und Stille zulassen und stattdessen ständig erklären, was sie tut.

In digitalen Teammeetings wächst die Bedeutung von Methoden, die den persönlichen Austausch fördern, weil die Gespräche, die sonst auf dem Flur und an der Kaffeemaschine geführt werden, wegfallen. In Workshops geht es besonders darum, als Moderator*in in kürzester Zeit einen sicheren Raum und ein Gruppengefühl herzustellen – beispielsweise indem schon zu Beginn der Veranstaltung Austausch in Kleingruppen ermöglicht wird. In digitalen Podiumsdiskussionen steigt die Bedeutung von Vorbereitungsrunden mit den Podiumsgästen, um Kommunikationsregeln und das technische Vorgehen festzulegen.

Eine Kernkompetenz in der Moderation ist es, Gruppen zu Entscheidungen zu führen. In dieser Arbeitshilfe gibt es deshalb einen Exkurs zu Entscheidungsfindung, der für Moderationen digitaler Veranstaltungen ebenso relevant ist wie für Veranstaltungen am selben Ort.

Zu Methoden und Tools für die Online-Moderation gibt es zahlreiche Sammlungen. Einige besonders empfehlenswerte Sammlungen sind am Ende dieser Arbeitshilfe verlinkt.

Die Rolle der (Online-) Moderation

Wenn Rollen grundsätzlich gut zu uns passen, legen sie sich wie eine schützende zweite Haut um uns. Sie können vor persönlichen Angriffen von außen ebenso schützen wie vor Zweifeln, die wir selbst in uns tragen.

In vielen Rollen kann es hilfreich sein, das eigene Verhalten zu erklären, indem ich die Rolle benenne, die mein Verhalten erforderlich macht. Gerade in der Moderationsrolle ist diese Rollenbenennung oft nützlich, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, von der Gruppe als Moderator*in anerkannt zu werden. Beispielsweise wenn ich eine zeitintensive Diskussion mit dem Hinweis beende, dass ich in meiner Rolle als Moderator*in die Aufgabe habe, Zeiten einzuhalten und die Gruppe zu einem Ergebnis zu führen.

1.1 Grundhaltung und zentrale Aufgaben

Zur Grundhaltung in der Rolle der Moderator*in – egal, ob in Digitalformaten oder in Offline-Moderationen – gehören insbesondere:

Prozess- und Zielorientierung

In der Moderationsrolle gehört es zur Grundhaltung, den Prozess der Gruppe zu gestalten und die Beteiligten zu ihrem individuellen Ziel zu begleiten.

Dafür sind zentrale Aufgaben der Moderation, die Ziele zu kennen, im Fokus zu behalten und gegebenenfalls zum Lösungsweg zurückzuführen. Die Moderation gibt die Struktur vor und bietet allen Beteiligten die nötige Orientierung, um arbeiten zu können. Sie ist verantwortlich für das Zeitmanagement und damit auch dafür, Beteiligte zu unterbrechen, (Zwischen-) Ergebnisse zusammenzufassen und von Nebenthemen zurückzuführen.

Die Moderation ist außerdem dafür verantwortlich, anregende und für die jeweilige Zielgruppe passende Methoden und Tools auszuwählen, anzubieten und wenn nötig auch im laufenden Prozess umzusteuern und anzupassen.

Ergebnisoffenheit und Neutralität

Die Haltung der Moderation ist zielorientiert und gleichzeitig ergebnisoffen. In der Rolle der Moderator*in bin ich inhaltlich selbst neutral und bringe keine eigenen Meinungen, Argumente oder Ratschläge ein. Zusätzlich zur eigenen Neutralität gehört es zur Aufgabe der Moderator*in, alle Beteiligten zu Ergebnisoffenheit und Perspektivwechseln anzuregen und die Gruppe dazu zu befähigen, das für sie bestmögliche Ergebnis zu erzielen.

Allparteilichkeit und Rundumblick

Die Allparteilichkeit knüpft an die sachliche Neutralität an und geht über sie hinaus: Wenn ich als Moderator*in eine allparteiliche Grundhaltung verfolge, ergreife ich für alle Gruppenmitglieder im gleichen Maße Partei und wertschätze sie. Ich verhalte mich empathisch gegenüber allen Mitgliedern und schaffe den Raum zur Beteiligung aller. Dafür brauche ich als Moderator*in einen gewissen Rundumblick,

um die Bedürfnisse der Einzelnen zu erkennen und gerade auch diejenigen einzubeziehen, die leiser auftreten als andere.

1.2 Mit Doppelrollen in der Moderation umgehen

In manchen Formaten haben Moderator*innen eine Doppelrolle inne. Gerade in Workshops und Bildungsveranstaltungen kommt es häufig dazu, dass die Leitung eine Doppelrolle aus Moderation und Inputgeben hat. Aber auch in Teammeetings, die intern moderiert werden, ergibt sich der Konflikt zwischen der Rolle der Moderation und der Rolle des Teammitglieds. In beiden Fällen ergibt sich ein Konflikt in der Grundhaltung: Während ich als Moderator*in inhaltlich neutral bin, will ich als Inputgeber*in mein Wissen teilen und als Teammitglied meine Meinung einbringen und Einfluss auf das Ergebnis nehmen.

Es gibt hier zwei Möglichkeiten, mit der Doppelrolle umzugehen:

Doppelrolle auflösen und auf zwei Personen verteilen

Indem ich eine Person hinzuziehe und so die Doppelrolle auflöse. In Workshops, Trainings und weiteren Bildungsveranstaltungen kann dann eine Person die Moderation und damit die Prozessverantwortung übernehmen und eine andere Person kann Inputs und Wissensvermittlung übernehmen. In Teammeetings lässt sich die Doppelrolle nur auflösen, wenn die Meetings extern moderiert werden. Gerade in größeren Teamprozessen und Supervisionen ist das ein bewährter Weg.

Kenntlich machen, aus welcher Rolle heraus ich gerade agiere

Wenn sich die Doppelrolle nicht auflösen lässt oder nicht aufgelöst werden soll, gehört es zu meinen Aufgaben, kenntlich zu machen, aus welcher Rolle heraus ich agiere.

Zum einen kann ich zu Beginn der Veranstaltung darauf hinweisen, dass ich verschiedene Rollen inne habe und erklären, welche Rolle welche Aufgaben hat. Zum anderen kann ich an besonders kritischen Stellen erneut benennen, aus welcher Rolle ich gerade spreche.

Als Moderator*in einer Teamsitzung kann ich einen Meinungsbeitrag zum Beispiel anmoderieren, indem ich sage: „Ich verlasse jetzt kurz die Moderationsrolle, um

meine Meinung als Mitglied dieses Teams mit euch zu teilen...“, und kann Klarheit schaffen, indem ich meinen eigenen Beitrag auch wieder abmoderiere: „Als Teil des Teams war es mir wichtig, diesen Aspekt beizutragen. Ich setze jetzt wieder meinen Moderationshut auf und führe uns weiter durch den Prozess...“.

1.3 Zusammenarbeit mit Co-Moderationen

In digitalen Veranstaltungen hat die Moderation unterschiedliche Aufgaben, die sich gut abgrenzen und bei Bedarf aufteilen lassen.

Vorteile von Teamarbeit in der Moderation digitaler Veranstaltungen

Im Team können Gruppe, Inhalt und Technik gleichzeitig im Blick behalten werden. Sollte eine Person technische Probleme haben, können andere einspringen. Wie in Veranstaltungen am gleichen Ort auch, profitiert die Gruppe von den Perspektiven und Arbeitsweisen mehrerer Personen.

Es kann in der Teammoderation allerdings zu Unklarheiten und Konflikten kommen, wenn im Vorfeld nicht klar genug abgestimmt wurde, wer welche Aufgaben übernimmt.

Detaillierte Absprachen im Vorfeld

Schnelle Absprachen am Rande der Veranstaltung und nonverbale Kommunikation sind in digitalen Formaten nur sehr eingeschränkt möglich. Deshalb sind detaillierte Absprachen zu allen Zuständigkeiten im Vorfeld sowie Testläufe wichtig, um eine erfolgreiche Veranstaltung durchzuführen. Das gilt insbesondere für größere Organisations- und Moderationsteams. Um der Gruppe die nötige Klarheit und Orientierung zu geben, sollten die jeweiligen Rollen außerdem zu Beginn der Veranstaltung transparent gemacht werden.

Erfahrene Online-Moderator*innen können bis zu einer gewissen Gruppengröße alle Aufgaben selbst übernehmen – und sowohl durch den Prozess führen als auch die technische Moderation übernehmen. So können Ressourcen und Abstimmungsrunden eingespart werden. Je nach Erfahrung und Komplexität der Veranstaltung empfehle ich ab einer Gruppengröße von ca. 12 Personen eine Co-Moderation hinzuzuziehen. Wer allein eine digitale Veranstaltung moderiert, kann sich die Gruppe

zunutze machen und klar abgegrenzte Aufgaben in die Gruppe geben, z. B. Zeitwächter*innen, Chat-Betreuer*innen oder Protokollant*innen.

Wie die Aufgaben im Moderationsteam digitaler Veranstaltungen aufgeteilt werden, kann je nach Veranstaltung und Team sehr unterschiedlich sein. Eine klassische Rollenverteilung bei mehreren Online-Moderator*innen kann so aussehen:

Die **Hauptmoderation** ist verantwortlich für den Gesamtprozess. Sie trifft schnelle Entscheidungen zum Vorgehen und gegebenenfalls zur Anpassung des Zeitplans. Sie moderiert durch die Veranstaltung, erklärt Methoden und das Vorgehen, sorgt dafür, dass Zeiten eingehalten werden, und behält das Ziel im Fokus.

Die **Co-Moderation** oder auch das **technische Moderationsteam** kümmern sich um den technischen Support. Je nach Absprache behalten sie den Chat im Auge, teilen Links, Umfragen und den Bildschirm. Sie können Warteraumfreigaben erteilen und sind Ansprechpartner*innen im Hintergrund am Telefon oder per E-Mail. Sie sollten jederzeit das Recht haben, die Hauptmoderation zu unterbrechen, um wichtige Informationen aus der Gruppe mitzuteilen.

In größeren Veranstaltungen, in denen mit digitalen Gruppenräumen gearbeitet wird, können zusätzlich **Gruppenmoderationen** eingesetzt werden, die in den Gruppenphasen die jeweilige Hauptmoderation und/oder technische Moderation übernehmen. Um in den Gruppen ein einheitliches Vorgehen sicherzustellen und gegebenenfalls technische Fragen zu klären, sollten die Gruppenmoderationen ebenfalls im Vorfeld auf ihre Aufgabe vorbereitet werden.

Was online anders ist

In der Grundhaltung und den zentralen Aufgaben unterscheidet sich die Moderationsrolle in digitalen Formaten nicht von der Moderation von Veranstaltungen am selben Ort. Die technische Umsetzung, die persönliche Vorbereitung und die Wahl der Methoden unterscheiden sich hingegen stark.

1.1 Technische Voraussetzungen

Zur empfehlenswerten Grundausstattung für die Moderation digitaler Veranstaltungen gehören:

Computer mit LAN-Anschluss

Der Computer muss die Moderationstools parallel zuverlässig ausführen können und deshalb entsprechend rechenstark sein. Verwendete Software sollte regelmäßig aktualisiert werden. Manche Tools aktualisieren sich nicht automatisch und müssen manuell überprüft werden. Die Internetverbindung ist die Grundvoraussetzung für die Moderation digitaler Veranstaltungen und muss deshalb so stabil wie nur möglich sein und am besten doppelt abgesichert werden (z.B. per Hotspot mit LTE für den Fall, dass LAN oder WLAN ausfallen). Wenn möglich, ist die Verbindung über ein LAN-Kabel meist die beste Option. Viele Computer haben heute keine eingebauten LAN-Anschlüsse mehr, hierfür gibt es günstige Adapter.

Externe Webcam

Noch immer haben die meisten eingebauten Laptop-Kameras keine ausreichende Qualität für die Moderation von Digitalveranstaltungen. Eine hochauflösende externe Webcam hat den Vorteil, dass die Videoqualität höher ist und die Kamera flexibler positioniert werden kann. Besonders, wenn sie auf einem Stativ steht.

Unauffällige Kopfhörer

Um keine Rückkopplungen zu erzeugen und auch Teilnehmer*innen verstehen zu können, die selbst nicht die beste Ausstattung haben, sind Kopfhörer hilfreich. Auch wenn Headsets praktisch sind, lenken sie optisch ab und schmälern die Präsenz. Deshalb sind unauffällige Kopfhörer, z. B. Bluetooth-In-Ears, praktisch.

Tisch- oder Ansteckmikrofon

Schon ein günstiges Tischmikrofon ab ca. 60 Euro sorgt für deutlich besseren Klang als das eingebaute Mikrofon des Laptops. Headset-Mikrofone sind zwar für den besseren Klang auch möglich, bilden aber eine optische Barriere. Für maximale Bewegungsfreiheit sorgen Ansteckmikrofone mit Funkübertragung.

Externer Monitor

Ein bis zwei externe Monitore helfen bei der Moderation digitaler Veranstaltungen, um mehrere Tools gleichzeitig sehen zu können und die Gruppe nicht aus den Augen zu verlieren. Je größer die Bildschirmfläche ist, desto schwieriger wird es allerdings, in Richtung der Webcam zu schauen und den Teilnehmer*innen so das Gefühl zu geben, angeschaut zu werden (siehe 2.4 „Das Blickkontakt-Paradox“).

1.2 Setting und Präsenz

Teil der Rolle als Moderator*in ist es, den Teilnehmer*innen Sicherheit und Orientierung zu geben und klar durch die Veranstaltung zu führen. Um diesen Aufgaben gerecht zu werden, muss ich Präsenz ausstrahlen. Dafür kann ich mein Setting als Online-Moderator*in mit einfachen, häufig schon vorhandenen Mitteln, optimieren.

Positionierung der Kamera auf Augenhöhe

Wenn die Kamera auf Augenhöhe positioniert wird, liegt der Fokus auf dem Kopf und auch im übertragenen Sinn kann so Augenhöhe hergestellt werden.

Die Entfernung zur Kamera wähle ich so, dass Kopf und Schultern den Großteil des Bildes ausfüllen. Um den kleinen Bildausschnitt optimal zu nutzen und keinen Raum zu verschenken, sollte oberhalb des Kopfes kaum oder kein Abstand zum oberen Bildrand bleiben. Der Kopf kann leicht angeschnitten werden, sodass nur der Haaransatz im Bild ist, um die Wirkung weiter zu intensivieren.

Licht setzen und Augen zum Leuchten bringen

In der Videoindustrie sprechen wir von „toten Augen“, wenn kein Licht ins Auge fällt und deshalb keine Glanzpunkte im Auge entstehen. Auch in digitalen Formaten mit Videoübertragung wirken wir deutlich präsenter und lebendiger, wenn wir unsere Augen zum Leuchten bringen. Dazu ist mindestens eine Lichtquelle von vorn oder seitlich nötig. Oft reicht schon eine Schreibtischlampe aus. Gerade für Brillenträger*innen sind Diffusoren oder indirektes Licht nützlich, um Reflexionen im Glas zu verhindern. Wenn die Lichtquelle nicht heiß läuft, kann statt eines professionellen Diffusors auch ein Taschentuch oder ein Stück heller Stoff vor die Lampe gespannt werden, um das Licht zu brechen.

Über die Einstellungen der Webcam kann häufig digital nachgeholfen werden, viele Videokonferenztools bieten ebenfalls die digitale Optimierung der Beleuchtung an. So findet sich zum Beispiel in *Zoom* in den Videoeinstellungen der Button „an schwache Beleuchtung anpassen“.

Wenn ich mit Tageslicht arbeite, muss ich beim Testen der Beleuchtung den Wetterverlauf während der Veranstaltung mitdenken. Direkte Sonneneinstrahlung führt oft zu Überbelichtung. Wenn es draußen dunkel wird, kann das vorhandene Kunstlicht möglicherweise nicht mehr ausreichen.

Die wichtigste Grundregel ist wie in der Fotografie: Nicht gegen das Licht arbeiten, also nicht mit dem Fenster oder einer anderen starken Lichtquelle im Rücken, sondern mit dem Licht.

Ruhiger und dynamischer Hintergrund

Die Kamera bildet 2D ab, was im echten Leben 3D ist. Deshalb wirkt alles flächiger und größer. Ein ruhiger Hintergrund lenkt den Fokus auf die Person vor der Kamera, statt abzulenken.

Der Hintergrund sollte deshalb nicht zu kleinteilig sein. Um nicht steril zu wirken und dennoch Dynamik und Persönlichkeit über die Bildkomposition zu transportieren, können beispielsweise grafische Bilder oder Pflanzen im Hintergrund zu sehen sein – auch gerne nur im Anschnitt. So wird der Raum optisch vergrößert. Eher störend werden Türen empfunden, die im Hintergrund sichtbar sind, weil sie potenzielle Störungen suggerieren.

Virtuelle Hintergründe können dazu führen, dass die Person vor der Kamera ausgeschnitten und unecht wirkt und sollten nur eingesetzt werden, wenn die entsprechende Technik vorhanden ist (Greenscreen, Ausleuchtung, individueller, passender virtueller Hintergrund) oder wenn der virtuelle Hintergrund temporär für eine bestimmte Methode eingesetzt und dann wieder ausgeblendet wird.

Unifarbenes Outfit in gutem Kontrast zum Hintergrund

Auch das Outfit der Moderation sollte den Blick zum Kopf führen, um die Präsenz zu steigern. Ein leicht halsferner Ausschnitt (V- oder Rundhalsausschnitt) lenkt den

Blick über den Hals zum Kopf und ist deshalb geeigneter als ein Rollkragen oder das Tragen eines Schals, Tuchs oder einer Krawatte. Wenn der Hals verdeckt ist, wirkt das Bild gedrungen und weniger dynamisch. Auch Muster und baumelnder oder großer Schmuck lenken schnell ab. Besser sind ruhige und dezente Outfits in einem guten Kontrast zum Hintergrund und/oder den Haaren.

Gerade an warmen Tagen oder bei starker Aufregung, hilft etwas Puder gegen glänzende Haut. Wer möchte, kann mit Mascara und Rouge Konturen herstellen, die über die 2D-Kamera verringert werden.

1.3 Psychohygiene und Vorbereitung

In Digitalformaten fällt es vielen Menschen schwerer, sich auf die Moderationsrolle einzustellen und von Anfang an konzentriert und auf den Punkt zu moderieren als in Veranstaltungen, in denen die gesamte Gruppe am selben Ort ist.

In Online-Veranstaltungen fehlen uns die Wegezeiten, um uns auf die vor uns liegende Rolle einzustimmen und vielen Menschen fehlen die Übergangszeiten, die wir bei Offline-Veranstaltungen durch Rand- und Pausengesprächen, Small-Talk, den gemeinsamen Kaffee und ähnliches kennen.

Die eigene Vorfreude schüren

Als Moderator*in habe ich die Aufgabe, das Ankommen auch in digitalen Formaten angenehm und offen zu gestalten. Dafür fange ich bei mir selbst an, stelle mich bewusst auf die Rolle ein und betreibe positive Psychohygiene, bevor die Veranstaltung beginnt. Ich frage mich beispielsweise vor Beginn, worüber ich mich an diesem Tag schon gefreut habe, worauf ich mich in der Veranstaltung besonders freue und worauf ich neugierig bin. Ich rufe mir ins Bewusstsein, wer die Teilnehmer*innen sind, was sie ausmacht und wie sie sich gerade fühlen könnten.

In die Rolle kommen

Wenn ich mein Setting und die Technik optimiert habe, bereite ich mich persönlich darauf vor, maximale Wirkung zu erzielen. Stimm-, Atem- und Artikulationsübungen sowie Powerposen helfen dabei in doppelter Weise: Zum einen bin ich stimmlich präsenter und verspreche mich weniger, zum anderen hilft die Vorbereitung

dabei, Nervosität abzubauen und ist ein wirkungsvolles Anti-Lampenfiebermittel. Meine liebsten Übungen, die jede*r zuhause in wenigen Minuten machen kann, um die eigene Präsenz zu optimieren und in der Moderationsrolle anzukommen sind:

1. Flanken klopfen, um den **Resonanzraum** zu weiten: Im Stehen die Arme über den Kopf heben, sich weit über die rechte Körperseite lehnen, mit der rechten Hand den linken Rippenbogen kräftig ausklopfen und dabei den Atem und die Stimme fließen lassen („Ahhhhh...“). Nach 30-60 Sekunden Seiten wechseln.
2. Gegen einen Widerstand sprechen, um die **Artikulation** zu präzisieren: Diese Übung findet sich oft als „Korkenübung“: Man klemme einen Korken der Länge nach locker zwischen die Zähne und spreche mit dem Korken im Mund für einige Minuten so deutlich wie möglich.¹ Ich empfehle statt des Korkens den eigenen Zeigefinger locker quer zwischen die Zähne zu nehmen. Das hat zwei Vorteile: Den Finger habe ich immer dabei und ich beiße automatisch weniger fest zu und verkrampfe den Kiefer nicht. Der Effekt der Übung ist, dass wir uns mit einem Widerstand im Mund mehr anstrengen müssen, verständlich zu sprechen, dafür aktivieren wir die Mund- und Gesichtsmuskeln und artikulieren anschließend auch ohne den Korken oder Finger im Mund präziser. Gerade, wenn ich aus einer Region komme, in der Plosivlaute wie „b“ und „p“, „t“ und „d“ oder „k“ und „g“ ähnlich klingen, eignet sich diese Übung sehr gut zur Vorbereitung.
3. Powerposen für eine sichere **Ausstrahlung**: Wenn wir bewusst für wenige Minuten eine Hochstaturhaltung, eine sogenannte Powerpose, einnehmen, schützt unser Körper weniger Cortisol (Stresshormon) und mehr Testosteron aus. Beides ist nützlich dafür, dass wir uns selbstsicher fühlen und auch so wahrgenommen werden.² Eine typische Powerpose ist die Bodybuilder-Pose mit angewinkelten, seitlich erhobenen Armen und geballten Fäusten, nach oben gerecktem Kinn und geradem Blick.

¹ Vgl. für diese und viele weitere Artikulationsübungen: https://kurs-stimmtraining.stimme.one/die_perfekte_stimme_modul_3_kapitel_12/ [Zugriff: 10.12.2021]

² Vgl. dazu auch Amy Cuddy: https://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_may_shape_who_you_are [Zugriff: 10.12.2021]

Den Raum vorbereiten und Rituale etablieren

Um vollends in der Rolle anzukommen, gehört die Vorbereitung des Raumes auch in digitalen Formaten dazu: Meinen physischen Raum bereite ich mir so vor, dass ich während der Veranstaltung alle nötigen Materialien für die Veranstaltung und für mich selbst griffbereit habe. Das können neben Ablaufplänen, Notizzetteln und Gegenständen, die ich in die Kamera zeigen möchte, zum Beispiel auch Wasser, Kaffee oder Tee, warme Socken oder ein Talisman sein.

In digitalen Formaten kommt zur Vorbereitung des physischen Raumes die Vorbereitung des virtuellen Raums. Bevor es losgeht, öffne ich alle nötigen Tools, habe Links kopierbar im Zugriff, teste die wesentlichen Funktionen erneut und überprüfe, ob das richtige Mikrofon eingestellt ist. Je nach Gruppe und Anlass schalte ich Musik ein und teile meinen Computerton, damit der Raum schon „klingt“, wenn die Teilnehmer*innen ankommen.

Viele Moderator*innen haben Rituale, die ihnen helfen, in die Rolle hinein- und auch wieder herauszukommen. Für mich gehört es zum Beispiel oft dazu, am Ende einer Veranstaltung beim Aufräumen und Verabschieden der Gruppe eine bestimmte Playlist abzuspielen. In digitalen Veranstaltungen brauchen wir zum Teil neue Rituale und Gewohnheiten. Zu Beginn meiner Online-Moderationszeit hat mir besonders die Zeit des langsamen Ausklingens und Verabschiedens nach einer Veranstaltung gefehlt und das Drücken auf den Button, um die Veranstaltung zu beenden hat manchmal ein leeres Gefühl hinterlassen. Wenn ich heute Veranstaltungen im Team plane, verabrede ich deshalb schon im Vorfeld einer Veranstaltung einen kurzen Debriefing-Termin unmittelbar im Anschluss. Dafür reichen meist wenige Minuten, um die Veranstaltung kurz Revue passieren zu lassen, sich beieinander zu bedanken und zu verabschieden.

1.4 Das Blickkontakt-Paradox

In Videokonferenzen gibt es keinen Blickkontakt: Ich spreche vom „Blickkontakt-Paradox“ in Videokonferenzen, weil ich direkt in die Webcam schauen muss, um anderen Teilnehmer*innen zu suggerieren, dass ich sie ansehe und genau das der Moment ist, in dem ich die Teilnehmer*innen nicht mehr sehen kann und die Gruppe deshalb im wahrsten Sinne des Wortes aus den Augen verliere.

Blickkontakt simulieren

Damit sich die Teilnehmer*innen von mir als Online-Moderator*in gesehen fühlen, kann ich den Blickkontakt nur so gut es geht simulieren. Während ich moderiere, schaue ich in Richtung der Webcam und behalte gleichzeitig die Gruppe im Blick.

Das gelingt umso leichter, je kleiner das Fenster des Videokonferenztools ist. Statt das Tool bildschirmfüllend anzeigen zu lassen, verkleinere ich das Fenster also so, dass ich die Gruppe – oder in großen Veranstaltungen wenigstens einen Teil der Gruppe – auf einer kompakten Fläche sehen kann und schiebe das Fenster mit den Videos der Teilnehmer*innen auf dem Bildschirm direkt unter meine Webcam.

Manche Tools erlauben es, die Anordnung der Videokacheln selbst festzulegen. Wenn das möglich ist, schiebe ich zusätzlich das Video der Person, die gerade spricht, direkt unter die Webcam. So kann ich dieser Person zuhören, sie direkt anschauen und sie – und die anderen Teilnehmer*innen – fühlen sich von mir angesehen, weil ich gleichzeitig fast direkt in die Kamera schaue.

Der Ersatz-Teleprompter

In Formaten, in denen ich längere vorbereitete Moderationstexte brauche – zum Beispiel in sehr offiziellen Kontexten, in denen Anreden, Titel und die Reihenfolge, in der die Teilnehmer*innen begrüßt werden, besonders wichtig sind, kann ich mir auf diese Weise auch einen Ersatz-Teleprompter bauen. Dazu kann ich in einem Textdokument den Zeilenumbruch schmal einstellen, das Fenster mit dem Dokument stark verkleinern und direkt unter der Webcam positionieren. Während ich spreche, kann ich dann durch das Dokument scrollen und den Text ablesen. Am einfachsten gelingt das mit einer Maus mit Rad. Das Ablesen vom „Teleprompter“ erfordert etwas Übung. Um zu überprüfen, ob das Textfeld klein genug ist oder ob noch Augenbewegungen sichtbar sind und um zu testen, ob das gesprochene Wort trotz des „Teleprompter-Einsatzes“ spontan gesprochen wirkt, kann ich mich vor der Veranstaltung aufnehmen und proben.

Geschlossene Fragen stellen

Nonverbale Kommunikation wird in Digitalformaten durch den fehlenden Blickkontakt und die fehlende Bewegung im Raum erschwert. Kleine Abstimmungen, die in Offline-Veranstaltungen nebenbei laufen, müssen expliziter getroffen werden und es dauert erheblich länger, Antworten auf offene Fragen zu bekommen.

Wenn ich als Moderator*in in digitalen Formaten offene Fragen stelle, kann es passieren, dass ich die Dynamik verlangsame und die Energie abfällt. Es ist deshalb oft nützlich, geschlossene Fragen zu stellen, die sich schnell über ein Handzeichen mit Ja oder Nein beantworten lassen. Ich kann dazu entweder selbst Entscheidungen zum Vorgehen treffen oder der Gruppe einen Vorschlag zum Vorgehen machen und nach Einwänden fragen. Wenn sich darauf niemand meldet, ist der Vorschlag angenommen und ich kann zum nächsten Punkt übergehen (siehe 4.2 „Methoden für die Entscheidungsfindung“).

Zusätzlich bietet es sich an, Personen in Digitalformaten häufiger direkt anzusprechen, um eine schnelle Antwort zu bekommen.

Für offene Fragen, die alle beantworten sollen, kann ich Abfrage-Tools einsetzen und die Antworten schnell visualisieren und ordnen. So geht keine Antwort verloren und alle können sich (wenn gewünscht auch anonym) beteiligen.

Sprechreihenfolgen festlegen

Wenn ich in kleineren Gruppen auf eine offene Frage alle zu Wort kommen lassen möchte (zum Beispiel in Vorstellungs-, Check-in- oder Feedback-Runden), Sorge ich als Online-Moderator*in dafür, dass die Sprechreihenfolge klar ist und keine unangenehme Stille entsteht. Um die Sprechreihenfolge vorzugeben, kann ich entweder selbst eine Person nach der anderen benennen oder ich gebe das Wort an die erste Person und lasse sie das Wort am Ende weitergeben bis alle an der Reihe waren.

In beiden Fällen muss ich in digitalen Formaten als Moderator*in besonders darauf achten, dass niemand vergessen wird. Das passiert erfahrungsgemäß in Digitalformaten schneller und gleichzeitig kostet es die Person, die vergessen wurde, noch mehr Überwindung, sich selbst zu Wort zu melden.

Wenn das Videokonferenztool die Funktion unterstützt, nutze ich das individuelle Anordnen der Videokacheln, um nachzuverfolgen, wer schon gesprochen hat. Wenn ich die Person, die gerade spricht, jedes Mal an die erste Stelle direkt unter meiner Webcam schiebe, muss ich mir nur die erste Person merken, die gesprochen hat, und behalte den Überblick, wer noch nicht dran war. Wenn ich die Teilnehmer*innen das Wort selbst weitergeben lasse, helfe ich den letzten 3-4 Personen und zähle kurz auf, wer noch nicht dran war. Wenn mein Tool das individuelle Anordnen der Videokacheln nicht zulässt, habe ich eine Liste mit den Teilnehmer*innen neben mir liegen und hake ab, wer schon gesprochen hat.

Umgang mit Pausen und Stille

Da ich in Videokonferenzen nicht die ganze Person sehen kann und es oft nicht nachvollziehen kann, wer gerade was tut, erklären sich Pausen und Stille nicht. Teilnehmer*innen sind deshalb durch Stille viel schneller verunsichert, auch weil die Stille durch ein technisches Problem ausgelöst sein könnte. Hinzu kommt der fehlende Blickkontakt, der dafür sorgt, dass die Dynamik des Gruppenprozesses anders funktioniert und die Teilnehmer*innen umso mehr Struktur und Sicherheit im Prozess brauchen. Pausen und Stille sind deshalb im Gegensatz zu Offline-Veranstaltungen meistens hinderlich.

Als Moderator*in von Digitalformaten habe ich zwei Möglichkeiten, um mit Pausen und Stille umzugehen: Entweder ich setze sie bewusst ein und kündige sie für alle klar an, damit niemand verunsichert ist oder ich übertexte alles, was ich tue und was nicht sichtbar ist.

Wenn ich Stille als Methode einsetzen möchte, kann ich zum Beispiel zu Beginn einer Veranstaltung eine Minute der Stille ankündigen, um gemeinsam anzukommen und dies mit einem Gong markieren. Wenn ich die Prozessverantwortung für einen Moment an die Gruppe abgeben möchte (z. B., um die Gruppe etwas unter

sich diskutieren zu lassen), kündige ich es an, indem ich etwas sage wie: „Ich gebe jetzt an euch ab und schalte mich für den Moment stumm.“ Zusätzlich kann ich meinen temporären Rückzug nonverbal kennzeichnen und mich etwas von der Webcam entfernen, sodass ich weniger präsent bin. So habe ich auch die Möglichkeit, mir den Prozess nonverbal zurückzuholen, indem ich mich wieder nach vorne lehne und meinen Ton einschalte, bevor ich verbal dazwischen gehe.

Das Übertexten der eigenen nicht sichtbaren Aktivitäten wird besonders wichtig, wenn ich als Moderator*in auch die technische Moderation selbst übernehme. Dann kommt es automatisch immer wieder zu kleinen „Umbauphasen“, in denen ich z. B. gerade einen Link kopiere, den Chat öffne und ihn dann teile oder während ich von einem Tool ins andere wechsele, bevor ich meinen Bildschirm freigebe. Dazu kommen Verzögerungen, wenn die Technik gerade etwas länger braucht oder ich etwas nachschauen muss. Diese Verzögerungen sind völlig normal und dürfen sein. In Offline-Veranstaltungen wundern wir uns auch nicht darüber, dass ein*e Moderator*in zwischendurch vom Flipchart zur Pinnwand oder zum Computer geht und die Teilnehmer*innen währenddessen kurz warten.

Die Verzögerungen durch Umbauphasen stören und verunsichern die Teilnehmer*innen in Digitalformaten schneller, weil sie den Grund dafür nicht sehen können. Deshalb kann das Übertexten des eigenen Tuns zum Beispiel so klingen: „Ich teile gleich einen Link mit euch. Dafür kopiere ich ihn jetzt und öffne das Chatfenster. Das könnt ihr gern auch schon tun. Hier kommt der Link.“

Bit-by-bit moderieren

In jedem Moderationsformat, ob digital oder am selben Ort, ist eine schrittweise Kommunikation, in der die Gruppe sofort mitmacht, förderlich für den Prozess.

Wenn ich beispielsweise ein Rollenspiel anmoderiere, ist ein häufiger Fehler in der Moderation eine Einleitung in dieser Art: „Wir machen jetzt ein Rollenspiel. Dafür geht ihr in 3er-Gruppen zusammen und legt dann in der Gruppe fest, wer A ist, wer B ist und wer C ist. A führt das Gespräch mit B. C beobachtet und gibt später Feedback. Die erste Runde dauert 20 Minuten. 15 Minuten Gespräch und 5 Minuten Feedback. Nach 20 Minuten wechselt ihr die Rollen. Dann übernimmt A die Rolle

von B, B die von C und C die von A..." Wer in einer Veranstaltung ein Rollenspiel in dieser Art anmoderiert, hat den ersten Teil der Gruppe schon beim Wort „Rollenspiel“ verloren (manche Moderator*innen verwenden deshalb lieber Synonyme wie „Rollenübung“, „Übung“ oder „Simulation“ – das hilft vielleicht ein bisschen, löst das Problem für die meisten Rollenspielskeptiker*innen nach meinem Empfinden aber noch nicht). Den zweiten Teil der Gruppe verliere ich als Moderator*in durch die Informationsdichte. Eine Bit-by-Bit-Moderation, also eine schrittweise Moderation durch den Prozess, bei der die Teilnehmer*innen direkt mitmachen können, könnte in einem Seminar am selben Ort zum Beispiel so beginnen: „Steht mal alle auf!“ (Selbst aufstehen und warten, bis die Gruppe ebenfalls aufgestanden ist.) „Bildet bitte 3er Gruppen und stellt euch zusammen.“ (Kurz warten und ggf. unterstützen.) „Jetzt legt in eurer Gruppe fest, wer A ist, wer B ist und wer C ist..."

Wenn ich zu Beginn der Veranstaltung einen sicheren Raum geschaffen habe und für alle spätestens in der Auswertung der Methode die Verbindung zu den Zielen klar wird, kann ich in dieser Art durch einen Prozess leiten. Dass ich keine langen Erklärungen vorab liefere, erhöht die Dynamik, erzeugt weniger Widerstand und die Teilnehmer*innen fühlen sich sicherer, weil sie direkt mitmachen, statt sich zu fragen, ob sie das Vorgehen unterstützen und sich sicher genug fühlen.

In digitalen Veranstaltungen wird die schrittweise Moderation noch wichtiger, weil ich anders als in Veranstaltungen am selben Ort schneller durch Nebenprozesse abgelenkt bin und ich nicht bei der Person neben mir „abgucken“ oder nachfragen kann, wenn ich etwas verpasst habe. Als Moderator*in erkläre ich deshalb wichtige Prozessschritte mehrfach, hole mir ständig das (nonverbale) Feedback der Gruppe ab („Gebt mir einen Daumen hoch in die Kamera, wenn ihr so weit seid.“) und arbeite mit Visualisierungen und Einblendungen, damit wichtige Anweisungen nachgelesen werden können.

Moderation verschiedener Digitalformate

Die wesentlichen Anforderungen an die Technik, die mentale Vorbereitung auf die Moderation von Digitalformaten und das Bewältigen des Blickkontakt-Paradoxes gelten für verschiedene digitale Formate.

In der konkreten Konzeption, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung unterscheiden sich die Anforderungen an die Moderation. Im Folgenden gehe ich auf drei typische Formate ein: Teammeetings, Workshops und Trainings sowie Podiumsdiskussionen.

1.5 Teammeetings moderieren

Eine der häufigsten Moderationssituationen ist das Teammeeting oder die Teamsitzung. Häufig handelt es sich um Regeltermine mit einer festen Moderation oder mit einer rollierenden Moderation. Meist wird das Teammeeting von einem Teammitglied moderiert. Das führt zur Doppelrolle, die klar benannt und abgegrenzt werden sollte (siehe 1.2 „Mit Doppelrollen in der Moderation umgehen“).

Aufgaben der Moderation im Vorfeld

Gerade Teammeetings, die digital stattfinden, sollten vorbereitet werden, um keine Zeit zu verschenken. Je nach grundsätzlicher Absprache im Team kann es zur Aufgabe der Moderation gehören, die Agenda vorzubereiten, bei Bedarf Entscheidungsvorlagen einzusammeln, die Teammitglieder einzuladen und gegebenenfalls eine Protokollvorlage vorzubereiten. Auch hier gilt: Wichtig ist die Klarheit darüber, wer welche Aufgabe übernimmt und im Zweifelsfall liegt es bei der Moderation, die Klarheit einzufordern und herzustellen.

Außerdem gehört es zur Aufgabe der Moderation, die Methoden und Tools auszuwählen und gewählte Methoden vorzubereiten. In größeren Teams kann sich die Moderation eine technische Co-Moderation hinzuziehen oder eine Zwischenmoderation einsetzen, wenn sie sich selbst als Teammitglied einbringen möchte.

Aufgaben der Moderation in der Durchführung

Zu Beginn des Meetings ist es die Aufgabe der Moderation, die anstehenden Themen für alle transparent zu machen und sicherzugehen, dass alle arbeitsfähig sind.

In reinen Remote-Teams und Teams, die sich über einen längeren Zeitraum ausschließlich digital treffen, steigt die Bedeutung von privaten Austauschrunden. Informelle Begegnungen müssen institutionalisiert werden, um das Teamgefühl aufrecht zu erhalten und zu stärken. Die Moderation hat deshalb in jedem Teammeeting auch die Aufgabe, Raum für menschliche Begegnungen zu schaffen. Für wiederkehrende Meetings kann sich das Team ein kleines Repertoire an Check-in- und Check-out-Methoden anlegen, aus dem die Moderator*innen schöpfen können.

In den meisten Teamsitzungen wird protokolliert. Dann hat die Moderation die Aufgabe sicherzustellen, dass es ein*e Protokollant*in gibt und die wesentlichen Ergebnisse festgehalten werden.

Eine Hauptaufgabe der Moderation in Teamsitzungen ist das Zeitmanagement. Dazu sind schnelle Priorisierungen, Zusammenfassungen der Ergebnisse und das Unterbrechen von Vielredner*innen zentrale Fähigkeiten. Kolleg*innen oder gar Vorgesetzte zu unterbrechen, erfordert Mut und ist in der Moderation ständig nötig, um das Team zu Ergebnissen zu führen. Dabei hilft es, sich in dieser Art auf die Moderationsrolle zu beziehen: „Es tut mir leid, dass ich dich in meiner Rolle als Moderator*in unterbrechen muss. Ihr wisst ja: Ich bin verantwortlich dafür, dass wir uns heute pünktlich und mit Ergebnissen verabschieden können und möchte jetzt gerne noch die anderen zu diesem Punkt hören.“

Viele ungelernte Moderator*innen gehen davon aus, sie wären für Ergebnisse und für das Verteilen von Aufgaben zuständig. Die Verantwortung für die Inhalte, Ergebnisse und für das Übernehmen von Aufgaben trägt das Team gemeinsam. Die Moderation hat lediglich die Prozessverantwortung.

Aufgaben der Moderation im Nachgang

Je nach Absprache im Team können sich auch die Aufgaben im Nachgang des Meetings unterscheiden. Bei wiederkehrenden Meetings kann es sein, dass es keine spezifischen Aufgaben für die Moderation gibt.

Wichtig ist es, die Aufgabenteilung zwischen der Protokollant*in und der Moderation zu klären, damit keine Informationen verlorengehen.

Um die Qualität der Teammeetings stetig zu verbessern, sollte das Team auch das Format des Teammeetings immer wieder auf den Prüfstand stellen und Feedbackrunden zum Vorgehen und Format machen und auswerten.

1.6 Workshops moderieren

Workshops und Trainings haben häufig die Besonderheit, dass Menschen zusammenkommen und miteinander arbeiten, die sich noch nicht kennen und auch im Anschluss nur lose verbunden bleiben oder sich nicht wieder treffen.

Für die Moderation ist es gerade in Digitalformaten eine herausfordernde Aufgabe, innerhalb kurzer Zeit ein Gruppengefühl herzustellen und einen sicheren Raum für zu schaffen. Auch in Workshops mit Menschen, die sich bereits kennen, gehört es zur Aufgabe der Moderation, das Gruppengefühl aufrechtzuerhalten und zu stärken, damit der Workshop gelingt.

Aufgaben der Moderation im Vorfeld

Je nach Absprachen im Team kann es zur Aufgabe der Moderation gehören, Teilnehmer*innen einzuladen, Vorabinformationen zu Agenda und Technik zu schicken und kurz vor Beginn eine Erinnerung mit den Zugangsdaten zu schicken.

Auch die Konzeption der Veranstaltung kann gänzlich bei der Moderation liegen oder im Team aufgeteilt werden. Wenn das Konzept nicht von der Moderation erstellt wird, sollte sich die Moderation mindestens beratend an der Konzeption beteiligen, um die eigene Perspektive einfließen zu lassen und sicherzustellen, dass die gewählten Methoden für sie passen.

Wenn mehrere Personen durch den Workshop leiten, ist eine sehr detaillierte Absprache zu den Verantwortlichkeiten und Rollen nötig (siehe 1.3 „Zusammenarbeit mit Co-Moderationen“). Es ist sehr hilfreich, wenn alle Beteiligten auch während der Veranstaltung auf einen gemeinsam bearbeitbaren Ablaufplan zugreifen können. Den Ablaufplan können die Moderator*innen in Pausenzeiten und Gruppenphasen aktualisieren, damit die Zuständigkeiten und Rollenverteilungen auch bei spontanen Anpassungen für alle Beteiligten klar sind (siehe „Linksammlung Methoden- und Toolbox“).

Aufgaben der Moderation in der Durchführung

Während des Workshops ist es die Aufgabe der Moderation, die Gruppe zu den gesetzten Zielen zu führen. Die Moderation hat die Aufgabe, den Prozess für alle transparent zu machen und den digitalen Raum so zu gestalten, dass alle Teilnehmer*innen gut folgen können und sich sicher genug fühlen, um aus ihrer Komfortzone treten und sich ausprobieren zu können. Ich gehe hierfür zu Beginn eines digitalen Workshops zunächst auf den organisatorischen Rahmen ein und bespreche Pausenzeiten, Art und Weise der Chatnutzung, Wortmeldungen, An- und Abwesenheiten und mache die Rollenverteilung zwischen Moderation und Co-Moderation deutlich. Bevor ich inhaltlich starte, gebe ich Raum für das persönliche Ankommen und Kennenlernen. Je nach Länge des Workshops und Größe der Gruppe, lasse ich alle Teilnehmer*innen sich kurz im Plenum anhand von zwei bis drei Leitfragen vorstellen. Da Vorstellungsrunden in digitalen Formaten noch schneller ermüden als in Offline-Veranstaltungen, gebe ich die Redezeit vor und lasse einen Timer mitlaufen, damit die Vorstellungen nicht länger dauern als geplant. In großen Gruppen lasse ich die Vorstellungsrunde im Plenum weg und bitte stattdessen darum, dass alle Organisation und Ort zu ihrem Namen hinzufügen. Damit sich die Teilnehmer*innen in der Gruppe trotzdem zugehörig und sicher fühlen, teile ich die Gruppe in Kleingruppen und gebe in den Kleingruppen Raum für die Vorstellung und das persönliche Ankommen anhand vorbereiteter Fragen. In Workshops jeder Größe habe ich sehr gute Erfahrungen mit dem Einführen von Buddy-Systemen gemacht: Zu Beginn bilde ich zufällige Paare oder Kleingruppen, die sich im Laufe des Workshops immer wieder treffen und austauschen können.

Während es in der Vorbereitung dazu gehört, alle Eventualitäten mitzudenken und möglichst minutengenau zu planen, muss die Moderation in der Durchführung wieder loslassen. Wenn ein Workshop exakt wie geplant abläuft, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die Moderation nicht auf die Bedürfnisse der Gruppe eingegangen ist und ohne Rücksicht auf die Situation ihren vorgefassten Plan durchgezogen hat. In digitalen Veranstaltungen ist diese Gefahr durch die eingeschränkte non-verbale Kommunikation und die eingeschränkte Kommunikation unter vier Augen größer als in anderen Veranstaltungen. Ich mache mir vor einem Workshop deshalb bewusst, welche Schritte und Methoden für mich wesentlich sind, um die gesetzten Ziele zu erreichen und welche Methoden ich streichen oder kürzen kann, um genügend Zeit für die individuellen Fragen und Wünsche der Gruppe zu haben.

Aufgaben der Moderation im Nachgang

Als Moderator*in eines Workshops ist es häufig meine Aufgabe, die Dokumentation zu übernehmen. In digitalen Formaten ist das leichter geworden, weil die Arbeitsergebnisse ohnehin digital vorliegen und nur noch zusammengestellt und versandt werden müssen.

Die Moderation muss gerade in digitalen Formaten viel ihrer persönlichen Energie investieren, um ständig präsent zu sein, den Raum zu halten und dafür zu sorgen, dass alle arbeitsfähig sind. Umso stärker ist der Kontrast beim Beenden des Meetings, wenn der*die Moderator*in auf Knopfdruck allein im Raum ist und die Energie abfällt. Deshalb empfiehlt sich ein Debriefing mit Kolleg*innen unmittelbar im Anschluss an die Veranstaltung (siehe 2.3 „Psychohygiene und Vorbereitung“).

Auch um die eigene Qualität zu sichern, sind Debriefing- und Feedback-Gespräche mit der Co-Moderation sehr nützlich. Wenn es die Möglichkeit dazu gibt, ist ein Feedback von Teilnehmer*innen ein paar Tage oder Wochen nach der Veranstaltung oft aussagekräftiger als das Feedback unmittelbar im Anschluss. Gleichzeitig nimmt die Bereitschaft zur Teilnahme an Feedbackrunden mit der Zeit ab. Den größten Erkenntnisgewinn bringt es, die erste Feedbackrunde durch eine zweite Abfrage oder auch in einem Nachtreffen zu überprüfen.

1.7 Podiumsdiskussionen moderieren

Die Aufgaben der Online-Moderation von Podiumsdiskussionen oder Panels unterscheiden sich gerade in der Vorbereitung stark von der Moderation anderer Formate: Für die Organisation von Podiumsdiskussionen gibt es in der Regel ein größeres Team, das im Vorfeld zusammenarbeitet. Häufig ist deshalb die Moderation der Vorbereitungsmeetings eine wichtige Aufgabe der Moderation.

Aufgaben der Moderation im Vorfeld

Der Erfolg von Podiumsdiskussionen hängt maßgeblich von der Vorbereitung ab. Die Moderation muss sich inhaltlich einarbeiten und die Ziele der Veranstalter*innen kennen. Sie muss die voraussichtlichen Inhalte der Podiumsgäste verstehen und die Perspektive der Zielgruppe einnehmen. Um eine Veranstaltung mit Mehrwert für das Publikum abzuhalten, muss ich mich als Moderator*in auf die Sprache der Zielgruppe einstellen und mir bewusst machen, welche Vorkenntnisse ich voraussetzen kann und was ich erklären muss.

In den meisten Fällen erarbeite ich mir diese Fragen als Moderation nicht allein, sondern habe ein Organisationsteam an meiner Seite, das die Konzeption gänzlich oder mit mir gemeinsam übernimmt. Ein möglicher Ablauf einer Online-Podiumsdiskussion ist die Dreiteilung aus der Einführung mit Begrüßung, kurzer Vorstellung der Gäst*innen und Eingangstatements, der Diskussion mit mehreren inhaltlichen Fokusthemen, zu denen die Gäst*innen gehört werden, und einer abschließenden Fragerunde mit dem Publikum.

Neben der inhaltlichen Vorbereitung ist es nützlich, die Podiumsgäst*innen vorab kennenzulernen, Kommunikationsregeln für die Diskussion zu besprechen und miteinander warm zu werden. In diesem Treffen sollte die gegenseitige Anrede geklärt werden (Du oder Sie, Vor- oder Nachnamen, etc.), Redezeitbegrenzungen besprochen werden und geklärt werden, ob die Podiumsgäst*innen sich auch gegenseitig direkt ansprechen können oder das Wort immer über die Moderation weitergegeben wird. Als Moderator*in präzisiere ich das Ziel der Veranstaltung, gebe die Perspektive des Publikums wieder und erkläre den Gäst*innen, welches Wissen sie voraussetzen können. Ich nehme außerdem vorweg, dass ich in meiner Rolle als Moderator*in während der Veranstaltung unterbrechen werde, damit alle zu Wort

kommen und das Ziel der Veranstaltung erreicht wird. Gemeinsam mit den Gäst*innen gehe ich die Ablaufskizze durch und zeige anhand dieses groben Fahrplans, wie kurz sich die Gäst*innen zu den jeweiligen Themenblöcken äußern können.

Der Kennenlerntermin kann mit einem gemeinsamen Technik-Check verbunden werden. Der Technik-Check sollte möglichst ein bis zwei Tage vor der Veranstaltung stattfinden, um technische Probleme wie fehlendes Equipment beheben zu können. Am Technik-Check sollten neben den Podiumsgäst*innen nach Möglichkeit sämtliche Personen mit aktiven Rollen am Tag der Veranstaltung teilnehmen. So können alle nötigen Funktionen getestet werden. Gerade bei mehrsprachigen Veranstaltungen mit Simultanübersetzungen sollten auch die Dolmetscher*innen und der technische Support anwesend sein, um die Kanaleinstellungen und die Tonqualität zu testen. Im Vorbereitungstermin kann ich außerdem als Moderator*in bei Bedarf Tipps zum Setting wie Kameraeinstellung, Beleuchtung und Outfit geben.

Aufgaben der Moderation in der Durchführung

In der Veranstaltung selbst habe ich als Moderator*in auch in Podiumsdiskussionen die Prozessverantwortung. Zu Beginn der Veranstaltung stelle ich dem Publikum kurz das Team und die Rollenverteilung, insbesondere den technischen Support, vor. Wenn es sich um eine interaktive Veranstaltung mit Publikumsfragen handelt, gebe ich die Beteiligungsmöglichkeiten und -wege bekannt und rege dazu an, mitzumachen. Ich stelle dem Publikum die Gäst*innen, ggf. die Veranstalter*innen sowie Anlass und Ziele der Veranstaltung kurz und prägnant vor.

In der inhaltlichen Diskussion ist es meine Aufgabe, sowohl die Gesamtzeit als auch die Redezeiten der Podiumsgäst*innen im Blick zu behalten und so durch die Diskussion zu leiten, dass die Ziele erreicht werden. Dazu sind die wichtigsten Fähigkeiten: das freundliche und gleichzeitig verbindliche und klare Unterbrechen, das kurze Zusammenfassen von Beiträgen und das Nachhaken, wenn etwas für mich und/oder das Publikum noch nicht verständlich geworden ist.

Schließlich leite ich als Moderator*in durch die Fragerunde. Hierfür gibt es unterschiedliche technische Möglichkeiten von der Fragerunde über den Chat, ein Fragetool oder das Zuschalten von Personen in Bild und Ton. In jedem Fall ist hier die Unterstützung einer Co-Moderation, die die Fragen vorsortiert und das Tool bedient, während ich den Gesamtprozess im Fokus behalte, sehr nützlich.

Zum Abschluss der Podiumsdiskussion fasse ich die zentralen Botschaften der Veranstaltung zusammen, gebe einen Ausblick und bedanke mich bei den Beteiligten und dem Publikum. Um sicherzugehen, dass ich bei den Danksagungen niemanden vergesse und alle wichtigen Namen und Organisationen präsent habe, sollte ich auch diesen Teil griffbereit vorbereitet haben.

Aufgaben der Moderation im Nachgang

Podiumsdiskussionen sind für die meisten Gäst*innen, Organisator*innen und Moderator*innen aufregende Veranstaltungen. Um nach dem Ende der Veranstaltung gut aus der jeweiligen Rolle rauszukommen und nicht verunsichert zu sein, ist ein Debriefing im direkten Anschluss auch hier sehr sinnvoll. Dieses Debriefing braucht meist keine offizielle Moderation mehr, sondern kann informell gestaltet werden. Eine Person des Organisationsteams sollte dennoch dafür sorgen, dass keine irritierende Stille entsteht und gegebenenfalls das Wort führen.

Schließlich ist eine Dankesmails an die Podiumsgäst*innen und das Publikum eine schöne Geste und gut fürs Netzwerk. Wenn die Moderation Teil der ausrichtenden Organisation ist, sollte diese Mail ebenfalls von der Moderation versendet werden.

Exkurs: Entscheidungsfindungen moderieren

Eine häufige Moderationsaufgabe in Digitalformaten ebenso wie in Offline-Formaten ist es, Gruppen in Entscheidungsfindungen zu begleiten. Das Treffen oder auch Nicht-Treffen von Entscheidungen führt in vielen Gruppen zu Konflikten und ist deshalb oft ein unbeliebtes oder vorbelastetes Thema. Umso wichtiger ist es, als Moderator*in Methoden und Verfahren zu kennen, um Gruppen zu guten individuellen Entscheidungen zu führen.

1.8 Entscheidungen vorbereiten

Um gemeinsame Entscheidungen zu treffen, müssen die meisten Entscheidungen zunächst in zweierlei Hinsicht vorbereitet werden: Zum einen braucht die Gruppe Klarheit darüber, wie eine Entscheidung getroffen wird und wer in welcher Form an der Entscheidung beteiligt ist. Zum anderen müssen Entscheidungsoptionen vorbereitet werden, damit es eine Grundlage für die Diskussion und/oder die zu treffende Entscheidung gibt. In Digitalformaten ist die Vorbereitung von Entscheidungen mit starken Auswirkungen noch wichtiger als in Offline-Formaten, weil informelle Gespräche am Rande der Veranstaltung weniger Raum haben.

Verfahren für die Entscheidungsfindung klären

Als Moderator*in ist es Teil meiner Aufgabe, mit der Gruppe das Vorgehen in der Entscheidungsfindung zu klären. Losgelöst vom Inhalt, gehe ich also mit der Gruppe zunächst auf die Metaebene und bespreche den Prozess der Entscheidungsfindung und die Beteiligung der Einzelnen an der Entscheidung.

Je nach Vorerfahrung und Reife der Gruppe, kann ich dabei zunächst verschiedene Möglichkeiten vorstellen und mit der Gruppe Vor- und Nachteile der verschiedenen Verfahren für die konkrete Situation besprechen, bevor sich die Gruppe auf ein Vorgehen einigt. Je mehr die Gruppe schon in der Entscheidung darüber, wie die Entscheidung getroffen werden soll, beteiligt ist, desto höher wird am Ende die Akzeptanz für die Entscheidung ausfallen.

Optionen erarbeiten

Um gute Entscheidungen treffen zu können, braucht die Gruppe eine gemeinsame Basis. Gerade in digitalen Formaten kann eine gewissenhafte Entscheidungsvorbereitung viel Zeit, Energie und langwierige Diskussionen sparen.

Wenn alle wissen, dass im ersten Schritt noch keine Entscheidung getroffen wird, sondern zunächst ausschließlich die gemeinsame Entscheidungsbasis geschaffen wird, sind die Beteiligten ergebnisoffener und dialogbereiter. Sie fühlen sich weniger gestresst, weil sie keine schnelle gemeinsame Lösung finden müssen und sich selbst erst eine Meinung bilden können und Informationen beschaffen können.

Gerade bei wichtigen und/oder komplexen Entscheidungen mit längerfristigen Auswirkungen, können in der Klärung der Vorgehensweise zunächst Optionen erarbeitet werden, anhand derer ein Vorbereitungsteam oder auch Einzelpersonen anschließend Entscheidungsvorlagen erarbeiten. Die Gruppe trifft sich dann zu einem späteren Zeitpunkt für die Vorstellung der Optionen, weitere Frage- und Meinungsrunden und trifft erst im dritten Schritt die eigentliche Entscheidung.

Das Entscheidungsspiel

Wenn mehrere Optionen erarbeitet wurden, ist eine spielerische und sehr effektive Variante der Vorbereitung das „Entscheidungsspiel“, das die Teamentwicklerin Christine Neumann in einer Podcast-Folge und in ihrem Blog vorstellt.³

Dazu lasse ich als Moderator*in die Gruppe nacheinander alle Optionen mit der Vorgabe besprechen, dass diese Option die bestmögliche ist. Während die Entscheidungsoption besprochen wird, beginnt jede Begründung mit: „Es ist die beste Idee, Option X umzusetzen, weil...“.

Wenn alle Optionen in dieser Art besprochen wurden, werden in der Gruppe Beobachtungen geteilt und ausgewertet, wie sich die Runden unterschieden und angefühlt haben. Es kann sein, dass sich die Entscheidung so nahezu automatisch ergibt und ein Konsens vorliegt, der von der Moderation abgefragt werden kann. Wenn nicht, kann anschließend eine der folgenden Methoden angewandt werden.

1.9 Methoden für die Entscheidungsfindung

Viele Gruppen und Teams treffen Entscheidungen, ohne sich bewusst zu machen, welche Methoden sie dafür anwenden. Häufig werden Entscheidungsverfahren nicht besprochen oder nicht transparent gemacht und es kommt deshalb zu Konflikten. Entscheidungen bleiben aus oder sie werden immer wieder hinterfragt.

Als Moderator*in kann ich diesem Problem entgegenwirken, indem ich verschiedene Optionen zur Entscheidungsfindung kenne und je nach Kontext empfehlen und moderieren kann.

³ Vgl. <https://www.visionession.de/das-entscheidungsspiel/> [Zugriff: 06.12.2021]

Ansage – Eine*r entscheidet für alle

Die „Ansage“ bedeutet, dass eine Person stellvertretend für die ganze Gruppe eine Entscheidung trifft. In Teams werden solche Einzelentscheidungen häufig von Führungskräften getroffen. Einzelentscheidungen sind sinnvoll, wenn eine Entscheidung sehr schnell getroffen werden muss oder wenn die Auswirkungen auf andere so gering sind, dass sich die Zeit für die Entscheidungsfindung in der Gruppe nicht lohnt.

Einzelentscheidungen können von jeder Person einer Gruppe getroffen werden, wenn sich die Gruppe dafür entscheidet, die Befugnis zur Entscheidung an sie zu delegieren. Die Delegation bietet sich an, wenn die Auswirkungen der Entscheidung für eine Person besondere Auswirkungen haben, wenn eine Person über mehr relevantes Wissen verfügt als die restliche Gruppe oder wenn Entscheidungen zeitkritisch sind und von dieser Person am schnellsten getroffen werden können.

Wie bei allen Entscheidungsmethoden, ist es die Aufgabe der Moderation, für Klarheit und Transparenz im Prozess zu sorgen und die verschiedenen Perspektiven allparteilich und neutral zu verhandeln. Bei Einzelentscheidungen für die Gruppe ist es besonders wichtig, dass sich alle einig darüber sind, dass die stellvertretend entscheidende Person die Entscheidung treffen darf **und** dass sich die Person, die die Entscheidung trifft, mit ihrer Rolle wohl fühlt.

Abstimmung – Die Mehrheitsentscheidung

Mehrheitsentscheidungen sind in den meisten Gruppen und Teams die häufigste und bekannteste Methode der Entscheidungsfindung. Wenn eine Mehrheitsentscheidung getroffen werden soll, muss zunächst geklärt werden, wann eine Option als angenommen gilt: Reicht eine einfache Mehrheit aus oder gibt es eine höhere Hürde wie eine Zweidrittelmehrheit oder Dreiviertelmehrheit? Gegebenenfalls muss außerdem geklärt werden, wer für die Entscheidung stimmberechtigt ist und ob es Stimmübertragungen gibt.

Mehrheitsentscheidungen haben den Vorteil, dass sie schnell getroffen werden können. In Digitalformaten ist die Abstimmung gerade in großen Gruppen einfacher geworden, weil ohnehin alle über technische Hilfsmittel verbunden sind und

das Auszählen der Stimmen über ein Tool viel schneller geht als das Auszählen von Stimmzetteln oder Handzeichen.

Mehrheitsentscheidungen haben den Nachteil, dass es in der Vorbereitung der Entscheidung schnell zu Koalitionsbildungen kommt und die Suche nach einer gemeinsamen Lösung durch das Verfahren nicht unterstützt wird. Die Menschen, die gegen die getroffene Entscheidung gestimmt haben, fühlen sich oft unterlegen und tragen die Entscheidung nicht mit.

Gerade bei Mehrheitsentscheidungen ist deshalb in der Moderation wichtig, in der ersten Klärung des Verfahrens von allen die Zusage einzuholen, die Entscheidung mitzutragen – egal, wie diese Entscheidung ausgehen wird.

Zustimmung – Die Konsens-Entscheidung

Eine weitere sehr bekannte Entscheidungsmethode ist der Konsens: Alle Beteiligten müssen zustimmen. Der Konsens hat den Vorteil, dass die getroffene Entscheidung von allen mitgetragen wird und das Verfahren den inhaltlichen Austausch fördert. Die Konsens-Methode hat allerdings auch Nachteile: Eine einzelne Person kann die Entscheidung blockieren, die getroffene Entscheidung ist in der Regel für niemanden die Ideallösung, weil die Gruppe den kleinsten gemeinsamen Nenner finden und deshalb Kompromisse schließen musste. Das geht oft zulasten der Innovationskraft. Das Verfahren befördert außerdem endlose Diskussionen.

Wenn eine Gruppe eine Konsens-Entscheidung treffen möchte, kann ich als Moderator*in schon vor der inhaltlichen Auseinandersetzung anregen, ein zweites Verfahren festzulegen, falls innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens keine Konsens-Entscheidung gefunden werden konnte.

Widerstand – Die Konsent-Entscheidungen

Nach der Konsent-Entscheidung ist eine Entscheidung getroffen, wenn niemand einen begründeten schwerwiegenden Einwand gegen den abzustimmenden Vorschlag äußert. Die Teilnehmer*innen müssen dem Vorschlag also nicht zustimmen wie im Konsens, sondern lediglich nicht dagegen sein.

Der Konsent ist eines der Basisprinzipien der soziokratischen Organisationsform⁴ und in der Soziokratie ein klar strukturiertes Verfahren zur Beschlussfassung, in dem alle Beteiligten in mehreren Runden gehört werden. Zunächst werden in einer bildformenden Runde Informationen gesammelt, anschließend in Meinungsrunden die Stimmungen und mögliche Bedenken gehört und integriert und schließlich in der Konsent-Runde abgestimmt. Durch das zu Beginn ungewohnte und gleichzeitig sehr strukturierte Verfahren, brauchen Konsent-Entscheidungen eine klare und gut vorbereitete Moderation und sind gleichzeitig leicht zu moderieren.⁵

Der Konsent hat den Vorteil, dass Einwände begründet werden müssen und das Verfahren deshalb den sachlichen Austausch fördert. Alle Stimmen zählen gleich viel und alle Beteiligten werden aufgefordert, sich einzubringen. Da das Mittragen einer Entscheidung im Konsent noch nicht bedeutet, dass die Beteiligten sich ausdrücklich für den Vorschlag ausgesprochen haben, ist die Hürde zur Beschlussfassung geringer.

Dass Einwände sachlich begründet werden müssen, kann auch ein Nachteil sein, wenn einer Person Argumente fehlen. Das Bauchgefühl zählt nicht und der Zwang zur Begründung kann dazu führen, dass Einwände nicht geäußert werden. In unerfahrenen Gruppen oder unsauber moderierten Konsent-Verfahren kann es passieren, dass Einzelpersonen Entscheidungen durch Bedenken blockieren, die sie als schwerwiegende Einwände formulieren.

In Online-Veranstaltungen mache ich mir als Moderator*in eine Minimalversion des Konsent zunutze, indem ich einen Vorschlag formuliere und die Gruppe frage, ob es Einwände gibt. Wenn sich niemand zu Wort meldet, ist der Vorschlag angenommen. Dieses Vorgehen ist geeignet für schnelle, unkritische Entscheidungen wie das Festlegen von Pausen- und Arbeitszeiten und kann den Prozess beschleunigen.

⁴ Vgl. <https://www.soziokratie.org/> [Zugriff: 06.12.2021]

⁵ Weitere Erläuterung und Anleitung zur Moderation von Konsent-Entscheidungen: <https://digitaleneuordnung.de/blog/konsent/> [Zugriff: 06.12.2021]

Geringster Widerstand – Das Systemische Konsensieren

Im systemischen Konsensieren wird die Option des geringsten Widerstandes gesucht und verabschiedet. Dazu werden zunächst möglichst viele Optionen gesammelt und vorgestellt. Anschließend geben alle Stimmberechtigten für alle Optionen an, wie hoch ihr Widerstand gegen die Option auf einer Skala von 0 (=kein Widerstand) bis 10 (=maximaler Widerstand) ist. Für alle Optionen wird der Gesamtwiderstand der Gruppe berechnet und die Option mit den wenigsten Punkten wird angenommen.⁶

Das systemische Konsensieren hat den Vorteil, dass mit höherer Wahrscheinlichkeit die Entscheidung getroffen wird, mit der die Gruppe insgesamt am besten leben kann und deshalb die Chance steigt, dass die Entscheidung akzeptiert wird.

Bei emotionalen Themen kann das systemische Konsensieren auch ein Nachteil sein, wenn Beteiligte ihre Widerstände herunterspielen, um sozial erwünschtes Verhalten zu zeigen oder wenn Vorschlageinbringer*innen sich verletzt fühlen, weil ihr Vorschlag auf großen Widerstand trifft.

Kriterien bewerten – Die Entscheidungsmatrix

In einer Entscheidungsmatrix werden zunächst positiv formulierte Kriterien gesammelt, die für die zu treffende Entscheidung wichtig sind. Im zweiten Schritt werden alle Optionen gesammelt, die zur Abstimmung stehen. Optional kann eine Gewichtung der Kriterien vorgenommen werden, wenn nicht alle Kriterien gleich wichtig für die Entscheidung sind.

Wenn die Matrix aus Kriterien, Optionen und ggf. der Gewichtung der Kriterien feststeht, bewerten alle Beteiligten alle Optionen auf einer zuvor festgelegten Skala, zum Beispiel von 0 (=Kriterium ist nicht erfüllt) bis 10 (=Kriterium ist voll erfüllt). Die Option, die die höchste Gesamtpunktzahl erreicht, wird angenommen.

Eine Entscheidungsmatrix eignet sich gut für rationale und sachlich begründete, fundierte Entscheidungen. Sie berücksichtigt allerdings weniger das Bauchgefühl

⁶ Vgl. <https://www.sk-prinzip.eu/methode/> [Zugriff: 06.12.2021]

und die Stimmung in der Gruppe und kann deshalb trotz der detaillierten Begründung zu unbeliebten Entscheidungen führen. Ein weiterer Nachteil ist, dass es viel Zeit kosten kann, eine Entscheidungsmatrix zu erstellen.

Bei komplexen Entscheidungen kann die Matrix auch ein Zwischenschritt auf dem Weg zur Entscheidung sein und von der Moderation als unverbindliches Instrument genutzt werden. Das Ergebnis kann dann in die weitere Meinungsbildung einbezogen und anschließend nach einem anderen Verfahren entschieden werden.

Zufall – Das Auslosen von Entscheidungen

Eine häufig unterschätzte Methode der Entscheidungsfindung ist der Zufall: Zum Beispiel indem eine Münze geworfen, ein Los gezogen oder „Schnick-Schnack-Schnuck“ gespielt wird.

Das Auslosen verhindert, dass keine Entscheidung getroffen wird oder dass die Entscheidungsfindung bei unkritischen Entscheidungen unverhältnismäßig lange dauert.

Auch bei emotionalen Entscheidungen in Gruppen, die sich nicht entscheiden möchten, kann Auslosen eine gute Option sein. Entweder die Entscheidung ist anschließend tatsächlich getroffen, oder die Gruppe merkt, dass die ausgeloste Option nicht in Frage kommt und kann eine Option ausschließen und gegebenenfalls weiterlosen oder mit dem Wissen, dass die Option nicht geeignet ist, auf ein anderes Entscheidungsverfahren ausweichen und/oder neue Optionen entwickeln.

Für die Online-Moderation gibt es viele zum Teil spielerische Zufallsgeneratoren, die für die zufällige Entscheidungsfindung eingesetzt werden können.

Linksammlung: Methoden- und Toolbox

Als Online-Moderatorin bin ich auch Methoden-Sammlerin und Tool-Testerin. Gerade für die Online-Moderation gibt es wunderbare Methoden- und Toolsammlungen, die ich hier verlinke. Einige meiner persönlichen Lieblingsmethoden und Tools

habe ich im Dossier „Inklusive digitale Veranstaltungen“ für die Qualitätswerkstatt 2.0 im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ veröffentlicht.⁷

Herausheben möchte ich ein Tool und eine Methode, weil sie sich für mich in besonderer Weise bewährt haben und in den Sammlungen nicht vorkommen:

SessionLab für die Veranstaltungsplanung

SessionLab ist ein sehr simples und effektives Online-Tool zur Veranstaltungsplanung und ersetzt kompliziert zu bearbeitende Ablaufpläne in Word, Excel und Co. Kostenfrei können bis zu zehn Veranstaltungen angelegt werden.

<https://www.sessionlab.com/>

Virtuelle World Cafés

Auch online lassen sich sehr leicht World Cafés durchführen, in denen die Teilnehmer*innen in Gruppen von Station zu Station gehen. Dafür sind ein Videokonferenztool mit Gruppenräumen und ein Whiteboard-Tool, auf dem aus unterschiedlichen Gruppenräumen gleichzeitig gearbeitet werden kann, nötig. Hier wird das Vorgehen im Video mit *Zoom* und *Miro* erklärt: <https://erwachsenenbildung-ekhn.blog/digitales-world-cafe-mit-zoom-und-miro-technisch-umsetzen/>

Methoden-Sammlungen

- Sehr gut erklärte und anwendbarer Online-Warm-ups: <https://www.workshop-spiele.de/category/online-warm-ups/>
- 100 Methoden für (Online-) Workshops und Meetings: <https://www.storylines.hamburg/methoden/>
- Energizer für Online-Teammeetings von SessionLab auf Englisch: <https://www.sessionlab.com/blog/online-energizers/>
- Riesige englischsprachige Sammlung, zum Teil für digitale Meetings: <https://toolbox.hyperisland.com/>
- Tipps für Partizipation und Beteiligung in digitalen Veranstaltungen: <https://www.der-paritaetische.de/themen/bereichsuebergreifende-themen/gleichimnetz/webzeugkoffer/faq/partizipation-und-beteiligung/>

⁷ https://www.gesbit.de/fileadmin/user_upload/Q2.0_Dossier_Inklusive_digitale_Veranstaltungen_1.0.pdf [Zugriff: 08.12.2021]

Tool-Sammlungen

- Online-Tool-Überblick auf Englisch von SessionLab (EN):
<https://www.sessionlab.com/blog/online-tools-for-workshops/>
- ZOOM-Alternativen für verschiedene Anlässe von Micestens Digital:
<https://www.micestens-digital.de/zoom-alternativen/>
- 16 Online-Whiteboards von Micestens Digital:
<https://www.micestens-digital.de/online-whiteboards-im-ueberblick/>
- 8 Votingtools von Micestens Digital:
<https://www.micestens-digital.de/votingttools-fuer-interaktive-events/>
- 9 Stockfoto-Quellen von Micestens Digital:
<https://www.micestens-digital.de/stockfotos/>

Weitere erwähnte Links

- Das Entscheidungsspiel. Vision Session. Christine Neumann:
<https://www.visionession.de/das-entscheidungsspiel/>
- Die Methode Systemisches Konsensieren. SK-Prinzip. Institut für Systemisches Konsensieren – ISYKONSENS International OG:
<https://www.sk-prinzip.eu/methode/>
- Die perfekte Stimme. CharmingVoice. Klaus Neumann:
https://kurs-stimmtraining.stimme.one/die_perfekte_stimme_modul_3_kapitel_12/
- Inklusive digitale Veranstaltungen organisieren. Gesellschaft für Bildung und Teilhabe mbH. Magdalena Grundmann:
https://www.gesbit.de/fileadmin/user_upload/Q2.0_Dossier_Inklusive_digitale_Veranstaltungen_1.0.pdf
- Konsent Entscheidungsfindung – Der agile Bruder des Konsens. Digitale Neuordnung. Andreas Diehl:
<https://digitaleneuordnung.de/blog/konsent/>
- Soziokratie trifft Newwork. Soziokratie.org. Christian Rüter:
<https://www.soziokratie.org/>
- Your body language may shape who you are. TED Conferences. Amy Cuddy:
https://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_may_shape_who_you_are

ZUR AUTORIN

Magdalena Grundmann



Magdalena Grundmann ist Systemische Beraterin (SG) und Trainerin (BDVT) mit den Schwerpunkten Vielfalt & Inklusion, Moderation, Kommunikation und Methoden. Zusammen mit ihren Kolleg*innen von swapwork setzt sie sich für die gesellschaftliche Entwicklung hin zu mehr Gemeinwohlorientierung statt reiner Gewinnmaximierung ein. Sie begleitet Teams und Organisationen auf ihrem Weg zu mehr Klarheit, Zufriedenheit und Wirksamkeit.



Seit März 2020 hat Magdalena unzählige Online-Veranstaltungen verschiedenster Größen und Formate moderiert, mit Kolleg*innen neue Methoden ausprobiert, verworfen und weiterentwickelt und freut sich heute darüber, in beiden Welten – der virtuellen und der physischen – zu leben und zu arbeiten.

www.swapwork.de

IMPRESSUM

Herausgeberin: ProjekteWerkstatt für Qualitätsprozesse

gsub – Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH
Kronenstraße 6
10117 Berlin

PWQ-Servicetelefon: 030 544 533 740 (Mo-Fr 9-17 Uhr)

E-Mail: projektewerkstatt@gsub.de **Website:** www.gsub.de

Version: 1.0

Stand: 28. Januar 2022

Gefördert vom



im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**