

## Vorlesung: „Grundlagen der Kommunikation“

Im Rahmen des Studiengangs  
sept - small enterprise promotion + training

Leipzig, Dezember 2002 – Februar 2003

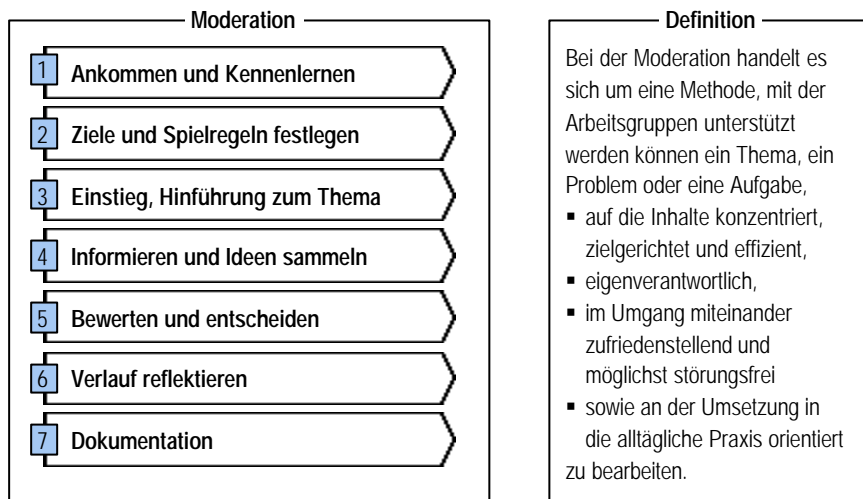
## 4. Moderation und Moderationstechniken Überblick

### 4. Moderation

- 4.1. Kommunikation in und mit Gruppen
  - 4.1.1. Der Moderator
  - 4.1.2. Die Gruppe
  - 4.1.3. Regeln
- 4.2. Vorbereitung einer Moderation
  - 4.2.1. Arbeitsschritte
  - 4.2.2. Moderationsmethoden
  - 4.2.3. Kreativitätstechniken
  - 4.2.4. Planbarkeit einer Moderation
- 4.3. Durchführung einer Moderation
- 4.4. Anwendungsbeispiele

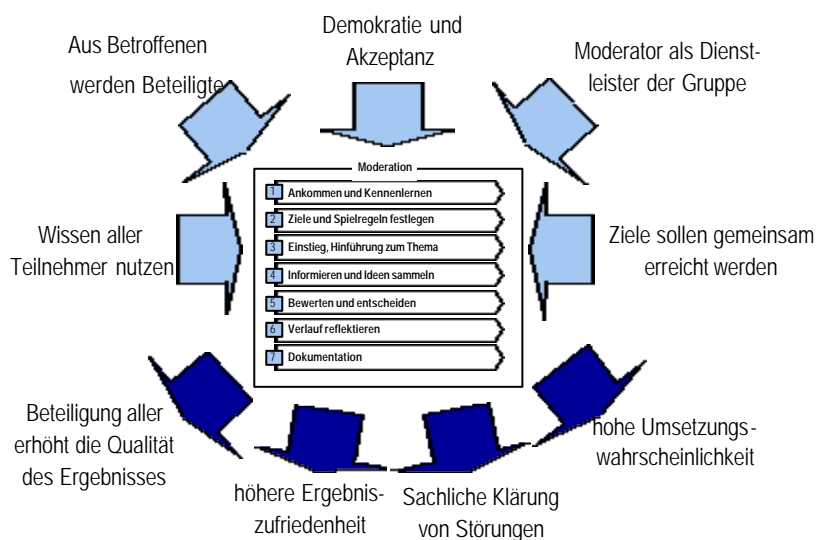
#### 4. Moderation und Moderationstechniken

##### Was ist eine Moderation?



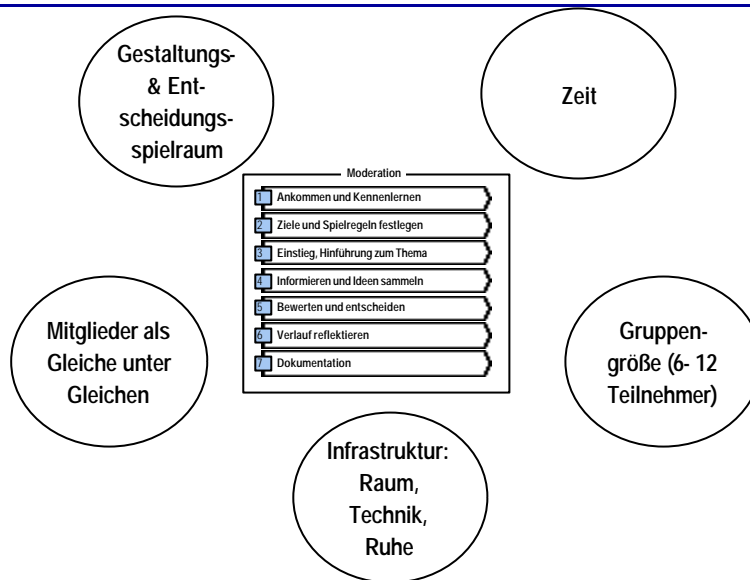
#### 4. Moderation und Moderationstechniken

##### Die Grundidee und Stärken der Moderation



#### 4. Moderation und Moderationstechniken

##### Wann ist die Moderation eine geeignete Methode



#### 4.1.1. Der Moderator

##### Unterschiede zwischen moderieren und leiten



Arbeitsgruppen leiten	Arbeitsgruppen moderieren
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ inhaltliche Beteiligung</li> <li>▪ Hauptanliegen ist der Inhalt</li> <li>▪ weniger Methodenorientiert</li> <li>▪ Zielsetzung ist die eigene Willensdurchsetzung</li> <li>▪ Vorgabe von konkreten Arbeitszielen</li> <li>▪ Störungen vermeiden oder zur Sachlichkeit ermahnen</li> <li>▪ Delegation des Protokolls</li> <li>▪ Leiter = hierarchisch höhergestellt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inhaltlich unparteiisch</li> <li>▪ Hauptanliegen ist die Gruppe</li> <li>▪ Konzentration auf die Auswahl und Umsetzung der Methoden</li> <li>▪ Willensbildung durch die Gruppe</li> <li>▪ Erarbeitung der Ziele mit der Gruppe</li> <li>▪ Störungen werden aufgearbeitet</li> <li>▪ Visualisierung und Dokumentation der Ergebnisse durch den Moderator</li> <li>▪ methodische Verantwortung</li> </ul>

#### 4.1.1. Der Moderator

##### Aufgaben und Verhalten des Moderators

„Moderatoren sind methodische Helfer, die eigene Meinungen, Ziele und Wertungen zurückstellen können bzw. müssen.“

###### Verhaltenshinweise

- Ich-Botschaften verwenden
- grundsätzlich positive Einstellungen gegenüber den Teilnehmern haben
- inhaltlich neutral (keine Wertung) verhalten
- die eigene Körpersprache und die Körpersprache der Gruppe beachten
- sich nicht entschuldigen
- nicht über die gewählte Methode diskutieren

###### Aufgaben

- Strukturierung des Arbeitsprozesses
- Zielorientierung sicherstellen
- Arbeitsverfahren anbieten und erläutern
- alle Aussagen visualisieren
- regelmäßig Ergebnisse zusammenfassen
- Fragen an die Gruppe stellen
- Regeln aufstellen und kommunizieren
- Beseitigungen von Störungen

#### 4.1.2. Die Gruppe

##### informelle Rollen in einer Gruppe



Löwe: Der (informelle) Anführer



Elefant: Der Wortführer



Lamm: Das „Opfer“



Hyäne: Der Zyniker

### 4.1.2. Die Gruppe informelle Rollen in einer Gruppe



Pferd: Der Ausfühler



Affe: Der Clown

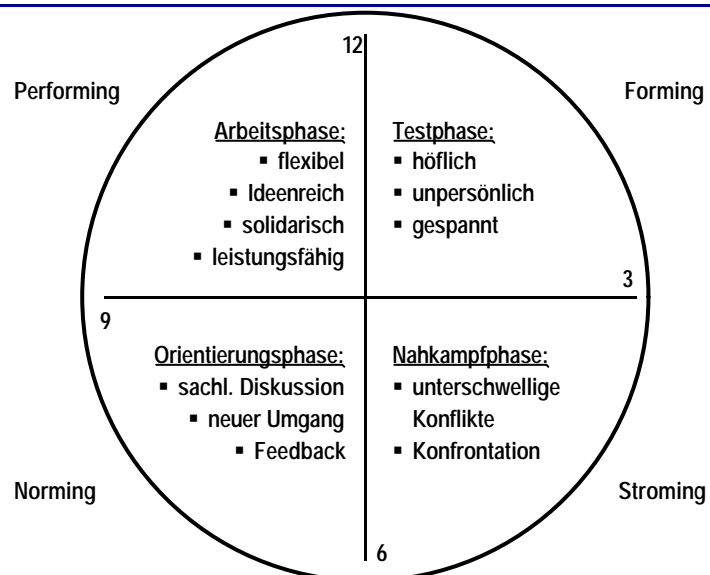


Chamäleon: Der Mitläufer



Graue Maus: Der Zurückhaltende

### 4.1.2. Die Gruppe Die Teamentwicklungsuhr



### 4.1.3. Regeln

#### Stellen Sie Regeln auf ...

„Jeder ist für die Zielerreichung mitverantwortlich“

#### Regeln für die Gruppe

- kurze Redebeiträge (z.B. Beschränkung jeden Beitrags auf 1 Minute)
- kurze Begründung von Rückfragen
- verwenden von Ich Botschaften
- Beiträge sind nicht richtig oder falsch (Äußerungen als subjektive Perspektive des Partners)
- Rückfragen sind keine Kritik sondern dienen der Klärung
- Widersprechen immer mit einer kurzen Wiederholung des Verstandenen
- Konflikte (vor allem wenn das sachliche Weiterarbeiten beeinflusst wird) thematisieren
- Konsensorientierte Erarbeitung der Ergebnisse (win – win Strategie)

### 4.1.3. Regeln

#### ... und sorgen sie für deren Einhaltung



#### Die grüne Karte

- mögliches Signal, wenn Spielregeln nicht eingehalten werden
- immer Rückfragen oder erklären, was gemeint ist



#### Der Konfliktpfeil

- mögliches Signal, für Meinungsverschiedenheiten und Konflikte
- visualisierte Beiträge denen nicht alle zustimmen mit dem Konfliktpfeil versehen
- ausführliche oder ablenkende Diskussionen können vermieden werden



#### Konstruktive Kritik & Feedback

- Vor Kritik immer brauchbare Elemente einer Aussage suchen
- Feedbackregeln verfolgen



#### Keine Killerphrasen

- „Das haben wir schon immer so gemacht“, „Das geht nicht“
- Killerphrasen führen zu einer Verschärfung des Konfliktes

#### 4.2.1. Arbeitsschritte zur Vorbereitung

##### Welches Ziel wollen Sie mit den Teilnehmern erreichen?



Zielsetzung

##### Welche Art der Ergebnisse soll erreicht werden?

- Informationen, Ideen und Vorschläge sammeln
- Bearbeitung der gesammelten Ideen und Vorschläge
- entwickeln von Lösungsvorschlägen, Maßnahmen oder Verhaltensweisen
- Treffen konkreter Entscheidungen

**Zielsetzung ist keine inhaltliche Festlegung!**

**Definition von Teilzielen ist erforderlich!**



Zielgruppe

##### Welche Personen nehmen an der „Sitzung“ teil?

- Anwendung der SIE – Formel
- Wie viele Personen?
- Welche Stellungen und Funktionen?
- Welche Beziehungen bestehen untereinander?
- Welche Konflikte können auftreten?
- Wie vertraut sind die Personen mit der Moderationsmethode?

#### 4.2. Arbeitsschritte zur Vorbereitung

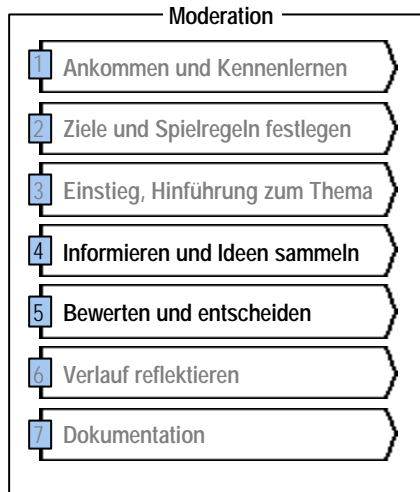
##### Einleitung

###### Moderation

- 1 Ankommen und Kennenlernen
- 2 Ziele und Spielregeln festlegen
- 3 Einstieg, Hinführung zum Thema
- 4 Informieren und Ideen sammeln
- 5 Bewerten und entscheiden
- 6 Verlauf reflektieren
- 7 Dokumentation

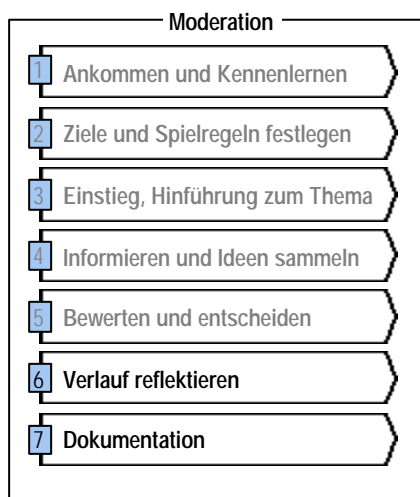
- Wie erläutere ich die **Besonderheiten** einer moderierten Sitzung?
- Wie erkläre ich die **Rolle des Moderators/** der Moderatorin?
- Wie kommt es zur **Zielformulierung**?
- Welche **Spielregeln** sollen aufgestellt werden?
- Wie stelle ich den geplanten **Ablauf** der Sitzung dar?

## 4.2. Arbeitsschritte zur Vorbereitung Hauptteil



- Welche **Arbeitsschritte** sind für die einzelnen Teilziele vorgesehen?
- Welche **Moderationsverfahren** werden für die einzelnen Arbeitsschritte vorgeschlagen?
- Wie lauten die konkreten **Arbeitsfragen und spezifischen Ziele** für die einzelnen Arbeitsschritte?
- Wie werden Ziele und Arbeitsfragen **visualisiert**?
- Wieviel **Zeit** ist für die einzelnen Arbeitsschritte vorgesehen?
- Wie wird die **Dokumentation** der einzelnen Teilergebnisse sichergestellt?

## 4.2. Arbeitsschritte zur Vorbereitung Abschluss



- Wie wird ein **Aktionsplan / Maßnahmenplan** gestaltet?
- Welche Methoden können angeboten werden um eine **Umsetzung** der verabredeten Maßnahmen sicherzustellen und zu kontrollieren?
- Wie gestalte ich ein mögliches **Feedback** bzw. Den Abgleich von Ergebnissen und Erwartungen?
- Wie gestalte ich die Verabschiedung bzw. den **Abschluss** der Sitzung?

## 4.2. Arbeitsschritte zur Vorbereitung

### Rahmenbedingungen: Ort, Zeit und Arbeitsmittel

---



Rahmenbedingungen  
& Arbeitsmittel

#### Welche Rahmenbedingungen sind erforderlich?

- Ausreichende Größe des Raumes (5 – 7 m<sup>2</sup> je Teilnehmer)
- Visualisierungsmöglichkeiten (OHP, Beamer, Flipchart ...)
- Ausreichend Zeit, mind. 2 Stunden

#### Welche Arbeitsmittel sind erforderlich?

- verschiedenfarbige Pinnwandkarten evtl. in verschiedenen Formen
- Filzschreiber in unterschiedlichen Farben
- Klebeband
- Magnete, Tesafilm, Stecknadeln
- Klebepunkte
- Schere
- Fotoapparat
- Folien und Stifte für OHP

## 4.2.2. Moderationsmethoden

### systematische Einführung vor dem Einsatz einer Methode

---

- **Begründung**, warum ein bestimmtes Verfahren gewählt wurde
- **Ziel** des Verfahrens vorstellen
- **Ablauf** des Verfahrens, die einzelnen Schritte und besondere **Verhaltensregeln** vorstellen
- **Zeiten** mit der Gruppe vereinbaren
- konkrete Arbeitsaufgabe in Form der **Arbeitsfrage** formulieren
- **Verständnis** bei den Teilnehmern sichern
- Einverständnis / **Bereitschaft** für das Verfahren bei den Teilnehmern sichern

## 4.2.2. Moderationsmethoden

### Die Formulierung von Arbeitsfragen

Ziel von Arbeitsfragen ist Handlungen in Gang zu setzen und die Richtung des Ergebnisses zu steuern

- Allgemeine Arbeitsfragen → großes Antwortspektrum (auch außerhalb des Themas)
- Spezifische Arbeitsfragen → enges Antwortspektrum (relativ wenig Kreativität)

Zu beachten:

- Offene Formulierung → Einsatz von W – Fragen
- Positive Formulierung → „Was soll geschehen ...?“ statt „Was soll verhindert werden ...?“
- Perspektive der Gruppe einnehmen → „Was ist uns besonders wichtig ...?“

## 4.2.2. Moderationsmethoden

### Die Ein Punkt Abfrage

#### Zielsetzung

- Ersten Kontakt zum Thema herstellen
- Problem - oder Themenorientierung schaffen
- Verborgene Interessen Transparent machen
- Stimmungen der Gruppe bewusst machen

#### Vorgehen

- Arbeitsfrage und **ein- oder zweidimensionales Antwort-** raster auf einer Flipchart oder Pinwand
- Dimensionen kurz erklären und Fragen beantworten
- Teilnehmer mit **Klebepunkt oder Stift** beantworten lassen
- Ergebnis kurz besprechen:
  - Wie stellt sich das Ergebnis für sie dar?
  - Wer möchte etwas zu seinem Punkt sagen?
- Antworten ggfs. Mitschreiben
- Dauer: 5 - 10 Minuten

#### Zu beachten

- Evtl. anonymes Punkten möglich durch umdrehen der Tafel
- Aktivierende Formulierung der Arbeitsfrage: Ich – Form
- gut geeignet als Stimmungsbild am Anfang und Ende einer Sitzung

## 4.2.2. Moderationsmethoden

### Blitzlicht

#### Zielsetzung

- Momentaufnahme der Stimmung in einer Gruppe
- Aufnehmen von individuellen Bedürfnissen, Wünschen und Gefühlen
- Transparent machen der einzelnen Befindlichkeiten und Stimmungen in der Gruppe (für die Gruppe oder den Moderator)

#### Vorgehen

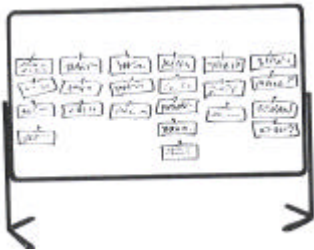
- Formulierung einer Frage zu der die Teilnehmer **persönlich Stellung** nehmen sollen
- Ein Gruppenmitglied beginnt, die anderen schließen sich reih um an
- Keine Stellungnahmen oder Diskussion zu einzelnen Aussagen
- Zusammenfassung über mögliche Konsequenzen des Gesagten für die nächsten Schritte
- Evtl. Aussprache zu den Ergebnissen
- Dauer: 20 – 30 Minuten

#### Zu beachten

- Jeder soll nur über sich selbst sprechen (Ich – Botschaften)
- Äußerungen werden nicht kommentiert
- Verfahren vor allem zum Aufdecken von Spannungen

## 4.2.2. Moderationsmethoden

### Kartenmethode und Gruppenbildung



#### Zielsetzung

**Anonymes Sammeln** und gemeinschaftliches **Sortieren** von

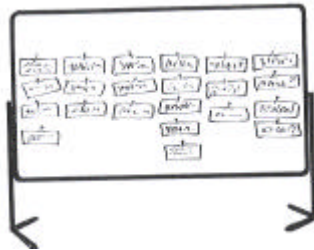
- Themen
- Meinungen
- Erwartungen
- Ideen / Vorschlägen
- Lösungsansätzen

#### Vorgehen

- Moderator stellt eine Arbeitsfrage
- Teilnehmer erhalten Zeit um Antworten auf **Karten** zu notieren
- Moderator sammelt die Karten ein und liest sie vor
- **Teilnehmer** entscheiden welche Karten zusammengehören
- Der Moderator sortiert die Karten entsprechend
- Anschließend können **Überschriften** erarbeitet werden
- Dauer: > 60 Minuten

## 4.2.2. Moderationsmethoden

### Kartenmethode und Gruppenbildung



#### Zu beachten

##### Karten - Antwort - Verfahren

- Arbeitsfrage ist auf das Ziel des Arbeitsschrittes ausgerichtet
- Auf jeder Karte nur eine Idee
- Verständlich und kurz formulieren
- groß und leserlich schreiben
- Anzahl der Karten pro Teilnehmer kann begrenzt werden z.B. bei großen Gruppen)
- Überschriften nicht zu allgemein halten
- Anonymität der Kartenschreiber nur freiwillig aufheben
- Festlegen wie mit Ergebnissen weitergearbeitet wird

#### Zu beachten

##### Gruppenbildung

- Doppelte Karten zusammenhängen
- Karten können kopiert werden
- Karten können geparkt werden
- Umordnen ist möglich
- Zuordnungsvorschläge erklären lassen
- Zuordnung im Konsens
- Unklare Karten durch die Gruppe erklären lassen

## 4.2.2. Moderationsmethoden

### Zuruf - Antwort - Verfahren

#### Zielsetzung

- **unsystematisches und spontanes sammeln**
  - Themen
  - Meinungen
  - Erwartungen
  - Ideen / Vorschlägen
  - Lösungsansätzen
  - Problemen
- Besonders geeignet für
  - Ideen zu nächsten Arbeitsschritten
  - Gegenseitige Anregung der Teilnehmer

#### Vorgehen

- Arbeitsfrage auf einer **Flipchart / Whiteboard** visualisieren
- Teilnehmer rufen dem Moderator Antworten zu
- Moderator notiert die Antworten
- Lange Beiträge durch den Teilnehmer zusammenfassen lassen

#### Zu beachten

- Keine Veränderung der Beiträge durch den Moderator
- Präzise Frageformulierung
- Evtl. Ist anonymes Kartenverfahren besser geeignet je nach Beziehung der Gruppe
- Wie soll die Gruppe danach mit den Ergebnissen weiterarbeiten?

## 4.2.2. Moderationsmethoden Gewichtungs- und Auswahlverfahren

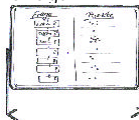
### Zielsetzung

- **Bewertung** und ggf. Auswahl von mehreren Möglichkeiten
- anonyme und gleichberechtigte Bewertung durch alle Teilnehmer

### Vorgehen

#### Reihenfolge / Bewertung

- kurzes wiederholen erarbeiteter (zu bewertender) Ergebnisse
- Jeder Teilnehmer erhält Klebepunkte (Anz. Möglichkeiten / 2 + 1)
- Moderator stellt eine Bewertungsfrage
- Teilnehmer kleben die Punkte
- Anzahl der Punkte = Reihenfolge



### Vorgehen

#### Auswahl

- Für eindeutig formulierte Fragen werden Alternativen zur Auswahl gebildet
- Diese werden visualisiert
- Für jede Alternativengruppe gibt es einen Punkt zur Auswahl
- Die Teilnehmer verteilen ihre Punkte



## 4.2.2. Moderationsmethoden Kleingruppenarbeit

### Zielsetzung

- Intensive Problembearbeitung
- Besonders geeignet für Großgruppen
- Einbindung ruhigerer Teilnehmer

### Vorgehen

- Thema und Ziel vorstellen und visualisieren
- Teilnehmer entscheiden sich für eine Gruppe
- Vorstellen oder ausgeben von Teilfragen und Bearbeitungsschritten
- Möglichst viel während der Gruppenarbeit visualisieren
- Ergebnisse werden im Plenum präsentiert
- Dauer: > 30 Minuten

### Zu beachten

- Gruppen können gleiche oder unterschiedliche Themen haben
- Vorbereitete Arbeitsfragen helfen bei der Arbeit in Gruppen und für das Gesamtergebnis
- Gruppenbildung sollte nach Interesse an den Fragen stattfinden
- Moderator kann die Kleingruppen auf Wunsch methodisch beraten

## 4.2.2. Moderationsmethoden

### Fragenspeicher

#### Zielsetzung

- Dokumentation von Fragen im Arbeitsprozess
- Fragen gehen nicht verloren können aber zurückgestellt werden

#### Vorgehen

- Ziel und Vorgehen mit dem Fragenspeicher werden vom Moderator erklärt
- Bleiben Problem oder Fragen offen so können diese jederzeit in den Fragenspeicher aufgenommen werden
- einzelne Teilnehmer oder die Gruppe entscheiden über die Aufnahme
- Zum Ende der Sitzung müssen die Punkte aus dem Fragenspeicher diskutiert werden

#### Zu beachten

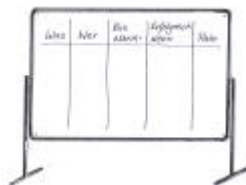
- Zeit für die Bearbeitung des Fragenspeichers einplanen

## 4.2.2. Moderationsmethoden

### Maßnahmenplan

#### Zielsetzung

- Erarbeitete Ergebnisse / Maßnahmen werden verbindlich festgehalten
- Verantwortlichkeiten für die konkrete Umsetzung werden festgelegt



#### Vorgehen

- Alles was im Anschluss an die Sitzung getan werden soll wird festgehalten
- Für jeden Punkt wird ein Verantwortlicher (nur Anwesende) festgelegt
- Zeitansatz für die Aufgabe wird realistisch geschätzt und ein Termin festgelegt
- ein Erfolgskriterium wird gemeinsam festgelegt

#### Zu beachten

- Nicht zu viele Aufgaben für ein einzelnes Gruppenmitglied
- Zu jeder Maßnahme müssen Verantwortlicher, Termin und Erfolgskriterium festgelegt werden
- Maßnahmen ohne Verantwortlichen sollten gestrichen werden

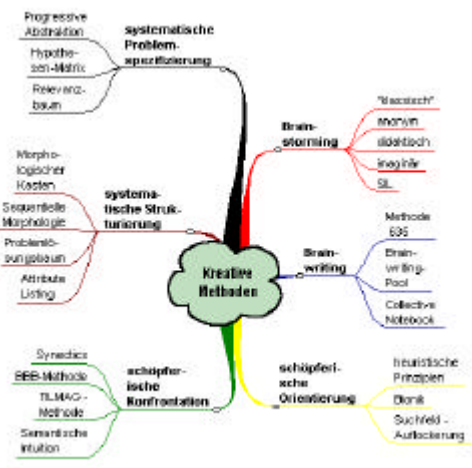
### 4.2.3. Kreativitätstechniken Ein erster Überblick

#### Zielsetzung kreativer Techniken:

- Dinge anders sehen als gewohnt
- Denk- und Verhaltensweisen ändern
- Neues „erfinden“
- Bekanntes auf eine neue Art und Weise kombinieren

#### Vorgehen:

- Systematisch:  
zerlegen, ordnen, variieren, kombinieren, ...
- Intuitiv:  
in Frage stellen, verfremden, anregen, ...



### 4.2.3. Kreativitätstechniken Brainstorming

#### Zielsetzung

- Nutzung / Erschließung der kreativen Ideen aller Teilnehmer
- Generierung einer Vielzahl unterschiedlichster Lösungsideen

#### Vorgehen

- Formulierung einer Arbeitsfrage als Problem durch den Moderator (oder die Gruppe)
- Moderator erklärt die zentralen Regeln:
  - Masse geht vor Klasse
  - Keine Kritik oder Wertung
  - die Ergebnisse gehören der Gruppe
  - Jede Idee sollte genannt werden
- Zeitrahmen vereinbaren
- Ideen auf Karten oder Flipchart festhalten

#### Zu beachten

- Regeln müssen unbedingt eingehalten werden
- Erste "Ideenflaute" überbrücken spätestens nach der dritten "Ideenflaute" abbrechen

### 4.2.3. Kreativitätstechniken

#### Brainwriting: Methode 635

##### Zielsetzung

- Nutzung / Erschließung der kreativen Ideen aller Teilnehmer
- Gegenseitige Anregung und Weiterentwicklung der Ideen anderer

##### Vorgehen

- Jeder Teilnehmer (6!) erhält ein "Formular" mit 3 Spalten und 6 Zeilen für Einträge
- Der Moderator stellt die Arbeitsfrage (Problemsituation)
- Jeder Teilnehmer trägt 3 Lösungsideen in die erste Zeile ein
- Anschließend werden die Formulare nach rechts weitergegeben
- Dann werden neue, ergänzende oder variierte Ideen in die nächste Zeile eingetragen
- Dies wird 5 mal wiederholt

##### Zu beachten

- Die Methode kann nur mit 6 Teilnehmern angewandt werden
- Die Ergebnisse sind unbedingt weiter zu verwenden
- Lösungsansätze möglichst kurz und leserlich formulieren

### 4.2.3. Kreativitätstechniken

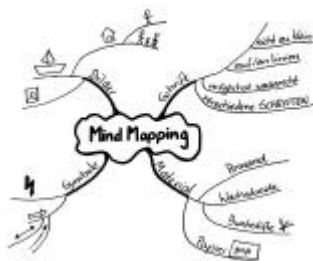
#### Mindmapping

##### Zielsetzung

- Strukturierung von Ideen und Inhalten zu einem Thema
- Einstieg oder Einarbeitung in ein Thema
- Überblick über komplexe Themen

##### Vorgehen

- Bild oder Thema steht in der Mitte eines Blattes oder einer Flipchart
- Vom Thema ausgehend werden Hauptäste (Hauptpunkte) erarbeitet
  - Ausgehend von diesen Hauptpunkten werden weitere Unterpunkte notiert



##### Zu beachten

- Pro Punkt immer nur ein Begriff
- Alle Punkte müssen mit einem Strich mit einem vorherigen Punkt verbunden sein
- Strukturiertes Vorgehen (schrittweises Abarbeiten einzelner Punkte) ist nicht notwendig
- Werden Begriffe auf Karten geschrieben kann umsortiert werden
- Begriffe können doppelt auftauchen

#### 4.2.4. Planbarkeit einer Moderation

##### Moderationen als interaktive Veranstaltungen

Moderationen sind interaktiv ...

- Kleingruppenatmosphäre
- Erwartungshaltung der Teilnehmer ist, dass sie sich aktiv einbringen
- Ergebnisse sollen gemeinsam erarbeitet und bewertet werden

... und daher ist ihr Ablauf immer Situations- und Gruppenabhängig!

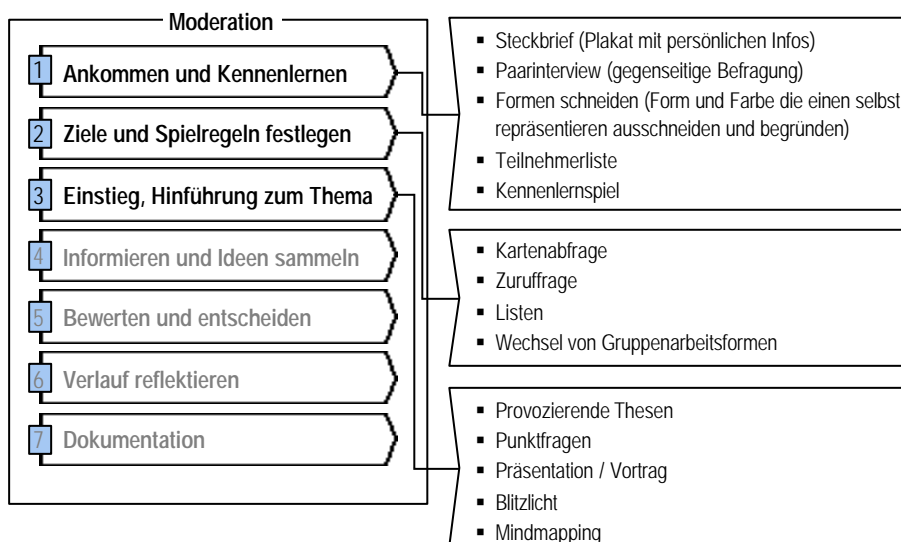
... und daher umso sorgfältiger zu planen und vorzubereiten!

**Dramaturgieblatt** als Hilfe zur Vorbereitung und Durchführung:

Nr.	Arbeitsform	Arbeitstechnik	Arbeitsschritt	Hilfsmittel	Wer	Zeit	Endzeit
1	Plenum	Begrüßung (Frontal)		Keine	TL	5	14:20
2	Plenum	Kartenabfrage	Welche Elemente umfasst eine Moderation? Welche Stichworte beschreiben eine Moderation?	Karten	TL	20	14:40

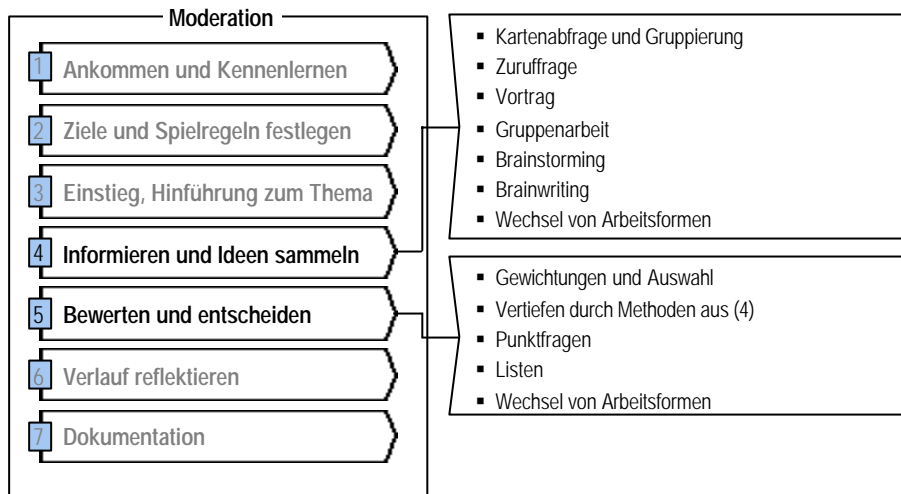
#### 4.2.4. Planbarkeit einer Moderation

##### Methoden für die einzelnen Moderationsphasen



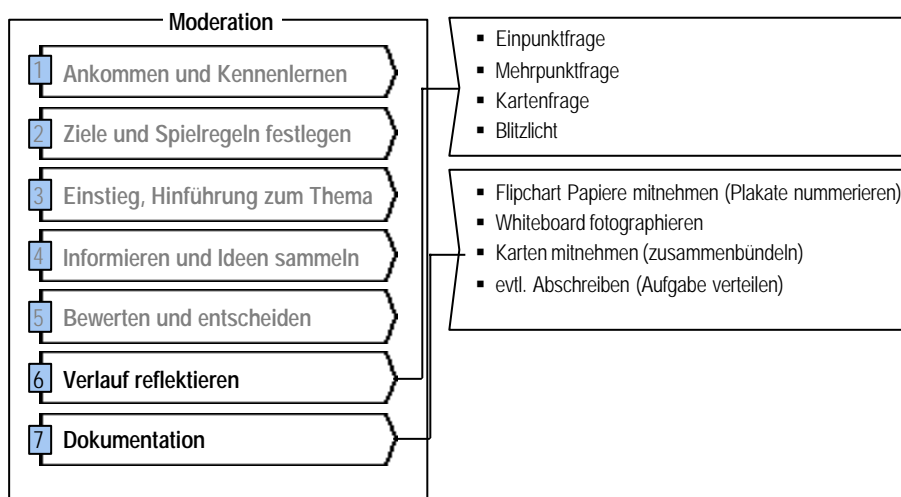
#### 4.2.4. Planbarkeit einer Moderation

##### Methoden für die einzelnen Moderationsphasen



#### 4.2.4. Planbarkeit einer Moderation

##### Methoden für die einzelnen Moderationsphasen



### 4.3. Durchführung einer Moderation

#### Diskussionen im Rahmen einer Moderation

#### Zielsetzung

- Gemeinsame Erörterung einer Arbeitsfrage
- Betrachtung / Bewertung verschiedener Argumente

#### Vorgehen

- Zeitrahmen festlegen
- Evtl. Spielregeln für die Diskussion festlegen
- Moderator visualisiert das Thema
- Zwischenergebnisse, offene Fragen, Standpunkte notiert der Moderator

#### Zu beachten

- Die Gruppe auf das Thema konzentrieren
- Durch Fragen versuchen alle an der Diskussion zu beteiligen
- Spielregeln aufschreiben und sichtbar aufhängen
- Konflikte, welche Diskussion gefährden thematisieren

### 4.3. Durchführung einer Moderation

#### Kritische Punkte bei der Durchführung einer Moderation

#### Neutralität des Moderators

- Grundaussage: Moderatoren sollten sich möglichst inhaltlich neutral verhalten
- der Grundaussage widersprechende Praxisaufgaben:
  - Durchführung moderierter Workshops mit einer eigenen Meinung
  - Aufgabe ein inhaltliches Ziel zu erreichen bzw. dahin zu führen
- mögliche Vorgehensweisen:
  - hinsetzen bei Meinungsäußerung, hinstellen bei Moderation
  - zu Beginn und bei einzelnen Aussagen Aufgabe und Rolle des „Moderators“ der Gruppe transparent machen
  - Inhaltlichen Widerspruch akzeptieren

#### Umgang mit Killerphrasen

- Definition: abwertende Angriffe in einer Diskussion (nicht sachlich)
- Notwendigkeit einer Reaktion
  - Ohne Reaktion kommt es zur Wiederholung
  - Diskussion / Gruppenarbeit findet nicht mehr sachlich statt
- Reaktionsmöglichkeiten
  - Antworten: auf die Sachebene zurückführen
  - Rückfrage: Bitte um sachliche Präzisierung
  - Metakommunikation
  - Diskussion: Antwort auf gleicher Ebene