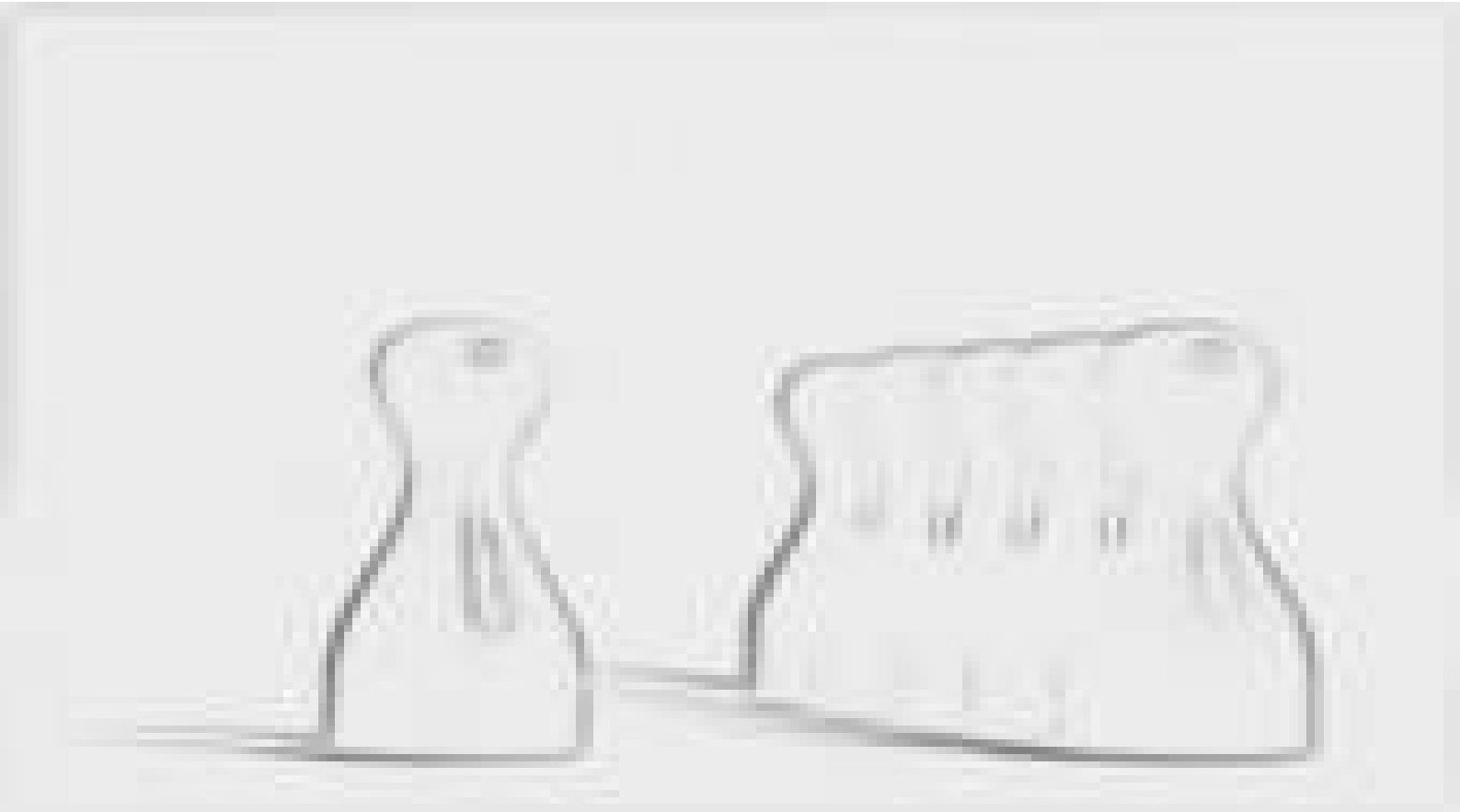


Moderation



Knut Kaiser (August 2008)

1. Definition

„Durch Kommunikation können Ansichten zu Einsichten werden“¹

Die Moderation, eigentlich besser die Moderations-Methode, stellt eine Form der Gruppenkommunikation dar, die durch drei essentielle Komponenten charakterisiert ist:

- Vereinbarung einer bestimmten Geisteshaltung ("Philosophie")
- Einsatz bestimmter methodischer Schritte ("Software")
- Verwendung bestimmter Arbeits- und Hilfsmittel ("Hardware")

Etwa 1975 fing es mit der Moderations-Methode an, in einer Zeit, in der Studentenunruhen und Protestbewegungen die Gesellschaft aus ihrem Dornröschenschlaf gerissen hatten. In vielen Bereichen, in Hochschulen und Betrieben, in Kirchen und Kommunen wurden die Verhältnisse nicht mehr so hingenommen, wie sie waren. Überall wurden Forderungen nach mehr Beteiligung an Entscheidungsprozessen, nach mehr Orientierung an den Wünschen und Bedürfnissen der Betroffenen hörbar.

Es war nicht immer böser Wille oder Angst vor Veränderungen, dass nichts passierte. Vielmehr fehlte es auch an Methoden, Bedürfnisse und Wünsche adäquat zu erfassen und Betroffene an Umsetzungsprozessen zu beteiligen. Das "Quickborner Team" war damals eine der Unternehmensberatungen, die solche Erfahrungen gemacht hatten. Einer seiner Gründer, Eberhard Schnelle, kam deshalb auf den Gedanken, Entscheider auf ihre neuen Aufgaben vorzubereiten.² Karten und Packpapiere werden genutzt, um die Kommunikation zu strukturieren. Für das Verfassen von Berichten „...lässt sich die Verkartungstechnik besonders wirkungsvoll einsetzen.“³

Mehr und mehr rückten in der Folgezeit die Techniken in den Hintergrund, wurde die Haltung des Moderators zu den Menschen und zu den Problemen der Angelpunkt der Moderations-Methode. Im Gegensatz zum Lehrer, Trainer oder Vorgesetzten hat der Moderator gewissermaßen eine Hebammenfunktion: Er hilft der Gruppe, sich selbst zu verstehen, ihre Ziele und Wünsche zu formulieren, Lösungen zu erarbeiten und die Umsetzung sicherzustellen. Die Moderationstechniken sind sein Handwerkszeug, während der Moderationsprozess eher etwas mit künstlerischer Gestaltung zu tun hat: er verlangt Intuition und Einfühlungsvermögen. Das Handwerkszeug dient ihm dazu, die Gruppe in die Lage zu versetzen, sich ihren roten Faden selbst zu spinnen.³

Moderation ist eine Methode, um mit Gruppen definierte Arbeitsergebnisse zu erzielen.⁴

2.Einsatz

Moderation hebt darauf ab, die Kreativität der Teilnehmer zu fördern, ihre Ideen dem jeweiligen Kreis zugänglich zu machen und schließlich zu Ergebnissen und Entscheidungen zu gelangen, die von der Gruppe mitgetragen und mitunterstützt werden. Dabei ist es entscheidend, die Teilnehmer zu beteiligen, ihnen Raum für die Artikulation ihrer Meinungen, Ideen, Vorbehalte zu schaffen und die unterschiedlichen Perspektiven der Beteiligten zu würdigen. Alle Moderationsmethoden / -techniken basieren auf dieser Grundidee. Dabei sind für das Ergebnis und den Verlauf die diskutierten Inhalte bedeutsam, aber entscheidend für das Gelingen sind die Atmosphäre, die Rollen in der Gruppe, die Offenheit und der Umgang mit abweichenden Meinungen.⁵

Voraussetzungen für sind⁶:

- mehr als 2 Teilnehmer
- Konfliktstufe nach Glasl kleiner 3
- Bereitschaft der Teilnehmer
- genügend Zeit
- Kultur des offenen Gedankenaustausch

Moderation wird dann eingesetzt wenn Ideen im Team geschaffen werden sollen, Problem- oder Konfliktlösungen bearbeitet werden sollen.

3.Moderator

Der Moderator ist ein methodischer Helfer, ein Katalysator, eine "Hebamme" für ein Problem. Sein Wissen, seine Erfahrung stehen den Teilnehmern zur Verfügung. Der Moderator ist kein Leiter, Führer oder Hierarch, der "weiß wo's lang geht", er ist kein Lehrer, der es besser weiß.

Der Moderator ist ein Fachmann für die Kommunikations-Methode, das "Wie" der Kommunikation zwischen Menschen.²

Für das Gelingen des Moderationsprozesses kommt dem Moderator wahrscheinlich die entscheidende Funktion zu: Während die Inhalte von der Gruppe eingebracht werden, ist der Moderator für die Struktur der Sitzung sowie für die Dokumentation der erarbeiteten Inhalte verantwortlich. Durch das Arbeiten mit den richtigen Fragen hilft er der Gruppe, zu vernünftigen Ergebnissen zu kommen, durch Zusammenfassen und inhaltliche Pointierung bringt er selbst verschwommene Inhalte in eine klare und verwendbare Form.⁷

Aufgaben des Moderators:

- Klärung des Auftrages und der Ziele der Moderation
- Erstellung der Dramaturgie
- Organisatorische Vorbereitung der Sitzung
- Einführung in die Thematik
- Setzen der Moderationsinhalte
- Steuerung des Diskussionsprozesses
- Pointierung der Inhalte und inhaltliche Klärung verschwommener Beiträge
- Verantwortung für die Visualisierung und Dokumentation der Ergebnisse

4.Methoden

Auftragsklärung

Die erste Aufgabe des Moderators besteht darin, sich einen klaren und durchführbaren Moderationsauftrag zu holen. In der Regel sind Auftraggeber nicht in der Lage, ihren Moderationsauftrag präzise zu formulieren. Deshalb fällt diese Aufgabe dem Moderator zu.

Die präzise Formulierung des Moderationsauftrags wird vom Moderator nach einer Besprechung mit dem Auftraggeber vorgenommen und diesem zur Bestätigung vorgelegt. Dabei hat der Moderator darauf zu achten, daß es sich um einen durchführbaren Moderationsauftrag handelt:

Durchführbar sind immer nur jene Aufträge, die als Endergebnis ein "Papier- und Bleistiftprodukt" ergeben. So ist z.B. die Verbesserung des Betriebsklimas kein umsetzbarer Moderationsauftrag. Ein Moderationsauftrag könnte sein, Vorschläge zur Verbesserung des Betriebsklimas zu sammeln.⁶

Eine Zielklärung nach den SMART -Kriterien ist hierzu sinnvoll.

Organisation

Der Moderator ist für das Handwerkszeug selbst verantwortlich. Dies bedeutet, daß er dafür Sorge trägt, dass Moderationsmaterial in ausreichender Zahl zur Verfügung steht

- Es müssen genügend gefüllte Stifte vorhanden sein (je erwartetem Teilnehmer ca. 2).
- Es müssen genug Markierstifte vorhanden sein (am besten in jeder Farbe 2).
- Es müssen genügend Prittstifte (mindestens 5) vorhanden sein.
- Empfehlenswert sind 500 Moderationskarten, 30 Thesenkarten, 30 bis 50 Blatt Packpapier, 100 Kommentarkarten, 50 kleine Kuller, 100 mittlere Kuller, 400 bis 500 Nadeln, mindestens 3 Pinwände.

- Die Stifte sind auf Ihren Füllgrad zu prüfen!
- Die Arbeit des Moderators findet an der Pinwand statt: Sie dient der Visualisierung der besprochenen Inhalte. Pinwände sind in ihrer Größe standardisiert. Für eine typische Moderation werden in der Regel drei Pinwände benötigt, die so zueinander angeordnet werden, daß ein unvollständiger Halbkreis entsteht. ⁶
- Flipchart Auf dem Flipchart wird beispielsweise das Programm für den Tag aufgelistet. Oder zum Abschluss das Ergebnis in einer To-Do-Liste zusammengefasst (wer macht was bis wann mit wem).⁴

Einstieg

Begrüßung

Begrüßen ist selbstverständlich. Doch bestimmt das "wie" der Begrüßung den ganzen Verlauf der Moderation, weil es einen wesentlichen Einfluss auf die Stimmung hat. Selbst wenn eine Gruppe verstimmt und konfliktgeladen ist, kann die Art wie sie "empfangen" wird, wesentlich dazu beitragen, dass eine kommunikationsbereite Haltung gefördert wird.

Einfluss darauf hat zunächst die Haltung und Einstellung des Moderators selbst:

- bin ich selbst offen?
- mag ich die Gruppe?
- wie ist meine eigene Stimmung?

Kennenlernen

Zur informellen Begrüßung können Namensschilder oder Tesa-Krepp-Streifen verwendet werden. Zur informellen Begrüßung gehört auch

- die Vorstellung des Moderators/der Moderatoren
- wenn nötig Aussage über die Rolle/Funktion des Moderators und evtl. auch eine kurze Einführung in die Moderationsmethode
- Klarstellung, was mit dem Ergebnis der Veranstaltung passiert

Mit Hilfe eines Zielplakates kann der Moderator kurz etwas zu den Zielen der Veranstaltung sagen. Das Zielplakat kann natürlich auch von der Gruppe erstellt werden (siehe unten "Erwartungs-Abfrage").

Die Vorstellungsrunde kann auf verschiedene Weisen ablaufen:

- Der Moderator fragt jeden in der Runde (wer sind Sie? was machen Sie? wo kommen Sie her?)
- In Form eines Gruppenspiegels oder Kennenlern-Matrix, d.h. einer vom Moderator vorbereiteten Tabelle, in die sich jeder (z.B. beim Eintreten in den Raum) einträgt (z.B. Name, Tätigkeit, organisatorische Einheit, Hobbys usw.). Um etwas über die einzelnen Persönlichkeiten zu erfahren sind auch Halbsätze wie "Das kann ich nicht ausstehen..." oder "Im Zirkus wäre ich am liebsten..." geeignet.
- In einer Selbst-Präsentation spricht jeder Teilnehmer kurz (1-2 Minuten) über sich selbst.
- Als Paar-Interview (kostet viel Zeit!)
- Steckbrief: jeder schreibt oder "gestaltet" Informationen über sich auf einem Plakat (mindestens A3).

Anwärmen

Mit Hilfe einer Anwärmfrage dient dieser Schritt dazu die Gruppe bereit zu machen um miteinander zu arbeiten. Folgende Methoden können diese Funktion erfüllen:

- Das Blitzlicht gibt jedem Teilnehmer die Möglichkeit, in einem kurzen Beitrag seine Gefühle anzusprechen, die ihn in der gegenwärtigen Situation bewegen. Es gelten folgende Regeln: Jeder spricht nur über sich, d.h. verwendet "ich" und nicht "man" und es gibt keine Diskussionen oder Stellungnahmen zu den Aussagen anderer.
- Mit einer Erwartungs-Abfrage können die Teilnehmer (z.B. auf Karten) ihre Meinung zu einer Frage wie z.B. "Hier soll heute passieren" - "Hier soll heute nicht passieren" in einer gegenüberstellenden Tabelle kundtun.
- Mit der Ein-Punkt-Abfrage kann der Moderator Einstellungen und Haltungen ("Erwartungsabfrage") oder Stimmungen ("Stimmungsbarometer") der Gruppe sichtbar machen.

Themensammlung/-bewertung

Diese Phase dient dazu, der Gruppe ihre gemeinsamen Probleme und Themen bewusst zu machen. Dazu muss die Energie der Gruppe aktiviert werden

Folgende Methoden eignen sich für diese Phase:

Tagesordnung:

Aufstellen einer gemeinsamen Tagesordnung (auf einem Plakat für alle sichtbar und transparent), mit Zeitdauer, sinnvoller Reihenfolge der Tagesordnungspunkte.

Zuruf-Frage:

Die Gruppe wird vom Moderator aufgefordert alles schnell und ungeordnet auszurufen, was jedem zu dem Thema einfällt; alles wird auf einem Plakat festgehalten, dann geordnet. Diese

Methode ist sinnvoll, wenn es auf Kreativität (Brainstorming-Effekt, d.h. Ideen anderer aufgreifen und "weiterentwickeln") ankommt und eine Anonymität nicht erforderlich ist.

Karten-Abfrage:

Bei der Karten-Abfrage schreiben die Teilnehmer ihre Äußerungen zu einer deutlich sichtbar visualisierten Frage (z.B. "Worüber wollen wir heute reden?") auf Karten, die anschließend vom Moderator eingesammelt und gemeinsam mit der Gruppe zunächst ungeordnet oder gleich geordnet (siehe clustern) an Pinwände gehängt werden. Jedem Teilnehmer stehen beliebig viele Karten zur Verfügung; bei Zeitknappheit kann auch die Kartenzahl begrenzt werden. Um Redundanzen etwas einzuschränken, können die Karten auch in Kleingruppen (2-5 Teilnehmer) produziert werden. Auf keinen Fall dürfen Karten weggeworfen werden (auch Karten gleichen Inhalts müssen alle sichtbar bleiben). Die Karten-Abfrage ist geeignet, wenn eine gewisse Anonymität erforderlich ist, wenn Zeit zum Überlegen notwendig ist und/oder wenn Häufungen sichtbar werden sollen.

Clustern (= klumpen):

Die bei der Kartenabfrage gesammelten Karten werden nach dem Gesichtspunkt "was ist thematisch verwandt und lässt sich gemeinsam bearbeiten" geordnet ("geclustert" oder "geklumpt"). Dazu werden die Karten nacheinander laut vorgelesen und mit der Gruppe gemeinsam nach Aussagekomplexen sortiert. Dabei kann man hart clustern indem themenverwandte Karten jeweils genau in einer Spalte aufgehängt werden oder weich clustern, wobei Karten zu ähnlichen Aspekten eines Themas nahe beieinander, Karten zu verschiedenen Gesichtspunkten weit voneinander getrennt aufgehängt werden. Bei Unstimmigkeiten darüber, wo die Karten angepinnt werden soll, entscheidet im Zweifelsfall der Urheber der Karte oder es wird eine zweite, gleichlautende Karte angefertigt, die an anderer Stelle aufgehängt werden kann. In jedem Fall ergeben sich Cluster, deren gemeinsamer Aspekt herausgearbeitet und in Form eines Oberbegriffs, einer Überschrift oder eines Titels benannt wird. Diese Begriffe werden in den Problemspeicher übertragen.

Problemspeicher (auch Themenspeicher):

In den Problemspeicher werden alle Themen, Begriffe, Probleme, Wünsche, Oberbegriffe usw. eingetragen, die entweder über Karten-Abfrage (evtl. mit anschließendem clustern) oder Zuruf-Frage gesammelt wurden. Er dient zu Herstellung einer Übersicht und erlaubt die Vergabe von Prioritäten (Wichtung) der Probleme für die anschließende Bearbeitung.

Mehrpunktabfrage:

Die Bewertung oder Wichtung der Prioritäten-Rangordnung der Probleme kann von den Teilnehmern auf die Frage "Was ist das wichtigste Problem" oder "mit welchem Thema sollten wir beginnen" am besten durch Aufkleben von Selbstklebepunkten vorgenommen (Mehrpunktabfrage) werden. Dabei stehen jedem Teilnehmer ca. halb so viele Punkte zur Verfügung, wie Themen im Problemspeicher vorhanden sind. Auch das kumulieren oder häufeln der Punkte auf bestimmte Themen kann mit den Gruppenteilnehmern vereinbart werden. Die Klebepunkte werden ausgezählt und der Moderator schreibt die Zahl und die daraus resultierende Priorität auf das Plakat.

Themenbearbeitung

In dieser Phase findet die eigentliche Arbeit an den Problemen statt. Sie besteht aus einem intensiven Kommunikationsprozess der Teilnehmer untereinander. Eine Teilung in Kleingruppen ist dazu oft hilfreich.

Kleingruppenarbeit

Die Kleingruppenarbeit sollte mit 4-5 Gruppenmitgliedern durchgeführt werden und nicht länger als 60 Minuten dauern. Den Kleingruppen sollten 2-3 Stellwände zur Verfügung stehen. Sie können alle im selben Raum arbeiten, wobei die Pinwände als Trennwände dienen. Die wichtigsten Gesichtspunkte sollten auf Plakaten unter Zuhilfenahme aller Moderations-Materialien und Methoden mitvisualisiert werden. Auseinandersetzungen unter den Gruppenmitgliedern sind durchaus hilfreich und fördern den Lösungsprozess. In jedem Fall sollte die Kleingruppe einen Moderator wählen.

Die Kleingruppenbildung kann themenorientiert erfolgen, wobei sich jeder Teilnehmer das Thema aussucht, an dem er am stärksten interessiert ist. Bei großem Interesse an einem Thema, kann das auch in mehreren Gruppen parallel bearbeitet werden. Andere Möglichkeiten der Kleingruppenbildung sind: einfach durch Zufall (losen, abzählen, nach der Sitzordnung), nach Sympathie oder durch hierarchische Strukturen.

Präsentation:

Anschließend folgen anhand der von den Kleingruppen erstellten Plakate die Präsentation der Kleingruppenarbeiten von am besten zwei Kleingruppenmitgliedern im Plenum. Zwei Teilnehmer sind wichtig, damit nicht der Eindruck entsteht, es sei das Ergebnis eines einzelnen. Da die Präsentation von vielen Kleingruppen einige Zeit in Anspruch nimmt, sollten sie im einzelnen nicht länger als 5 Minuten dauern.

Im Anschluss stellt der Moderator die Frage, ob das Thema erschöpfend behandelt ist, oder ob es weiter bearbeitet werden muss. Ist letzteres der Fall, so wird die - nun meist viel konkretere - neue Fragestellung in den Problemspeicher aufgenommen und bei nächster Gelegenheit, wenn genügend Zeit verbleibt auch sofort, weiter bearbeitet.

Ergebnissicherung

Aktionsliste:

Das wichtigste Instrument zur Ergebnisorientierung ist der Aufgabenliste, (auch Tätigkeitskatalog, Pflichtenheft, Maßnahmenplan oder Aktivitätenliste genannt.)

Hier sind, so konkret wie möglich, die Aktivitäten enthalten, die im Laufe der Moderation angeregt werden und die dazu dienen, die angesprochenen Probleme zu lösen. Er kann durch das Sammeln von "Lösungsansätzen" und "ersten Schritten" in Kleingruppen vorbereitet werden.

Die Liste muss folgende Elemente enthalten:

- Was? (Aktivität)
- wer? (Name einer verantwortlichen Person)
- mit wem? (Name unterstützender Personen)
- bis wann? (Termin für das Ergebnis)

Nicht jede Moderation führt zu Gruppenaktivitäten. Insbesondere lernorientierte Moderationen münden eher in Appelle oder Empfehlungen und Aktivitäten für jeden einzelnen. Ob diese "guten Vorsätze" auch wirklich in den Alltag mitgenommen werden, hängt meist davon ab, dass sie nicht zu umfangreich und nicht zu schwer zu erfüllen sind.

Es empfiehlt sich, solche Selbstverpflichtungs- und Regelkataloge in Einzelarbeit vorzubereiten, in denen der Teilnehmer die Moderation noch einmal an sich vorüberziehen lässt, sich die wichtigsten Erkenntnisse und Erfahrungen notiert und sich eine, höchstens zwei konkrete, einfache Schritte vornimmt, von denen er Weise erwarten kann, dass er sie auch einhält.

Abschluss und Protokoll

Der Abschluss der Moderation vollzieht sich auf drei Ebenen:

- das inhaltliche, sachliche Ergebnis
- das Reflektieren des Prozesses, durch den das Ergebnis erzielt wurde
- das Ausdrücken der Gefühle, mit denen die Teilnehmer aus dem Raum gehen

Sowohl für den Moderator als auch die Teilnehmer ist es wichtig sich klar zu machen, wie das Ergebnis einzuschätzen ist. Dafür eignet sich besonders die Abschlussfrage als Ein-Punkt-Abfrage (siehe oben). Als Frage könnte man formulieren "wie zufrieden bin ich mit ... ?" Es kann auch das Plakat der anfänglichen Ein-Punkt-Abfrage wieder hervorgeholt werden und noch einmal mit Punkten in einer anderen Farbe beklebt werden. Besonders in Gruppen, denen die Moderations-Methode nicht vertraut ist, ist die Frage nach der Zufriedenheit sinnvoll. Nicht zuletzt gibt sie auch dem Moderator Auskunft über die Einschätzung der Teilnehmer.

Wenn der zwischenmenschliche Bereich während der Moderation im Vordergrund stand, können die positiven und negativen Gefühle am Schluss durch ein Abschluss-Blitzlicht zum Ausdruck gebracht werden. Es bieten sich Statements an wie "was war mir wichtig?", "was möchte ich der Gruppe noch sagen?" oder "was nehme ich mit nach Hause?". Regel für das Abschluss-Blitzlicht: keine Äußerungen darf von irgendjemandem kommentiert werden.

Eine intensivere Form ist der Feedback-Markt. Dabei kann jeder bis zu drei Partner wählen, mit denen jeweils er sich zu einem Zweiergespräch zurückzieht. Vorsicht! Die Teilnehmer sollten bei Anwendung des Feedback-Marktes gelernt haben, wie man dem anderen seine Wahrnehmungen schildern ohne einerseits zu verletzen oder andererseits nur Schmeicheleien zu sagen.

Als Abschluss bietet sich auch eine kurze Kartenabfrage oder eine Graffiti-Tafel an, z.B. mit den Fragestellungen: "Das fand ich heute gut..." und das könnte besser werden..." oder "Das war mir heute wichtig...".

Fragetechniken der Moderation

"Wer fragt, der führt" bedeutet in der Praxis, dass der Moderator durch gezielte Fragen die Gruppe in eine ganz bestimmte Themenrichtung lenken kann. Dies bedeutet allerdings auch, daß die TeilnehmerInnen durch gezielte Fragen den Moderator in jede Richtung lenken können. Wenn sich zwischen Personen Frage-Antwort-Spiele entwickeln, so hat der Moderator spätestens nach der dritten Rede-Gegenrede zwischen die Diskutanten zu gehen (bildlich gesprochen) und durch Fragen diese Diskussion zu steuern. Fragen sind präzise zu stellen, man sollte niemals Doppelfragen stellen. Unterstützt werden kann eine Frage mit einer gestischen und mimischen Aufforderungsgeste (Hand nach vorne, Augenbrauen hochziehen etc.)⁷

Hinsichtlich der Fragetypen gelten die Regeln wie in der Kommunikation allgemein:

- Offene Fragen (zum Beispiel "Welche Themen sollten wir in unserer Gruppensitzung bearbeiten?") sind aufgrund der Möglichkeit, die Antwort frei zu formulieren, die am besten geeigneten Fragen in einer Moderation.
- Geschlossene Fragen ("Können wir zum nächsten Schritt übergehen?") lassen sich nur mit ja oder nein beantworten und können in einer Moderation als Orientierungshilfen dienen.
- Alternativfragen ("Sollen wir diesen Punkt jetzt noch weiter bearbeiten oder zum nächsten übergehen?") bergen die Gefahr einer Spaltung der Gruppe in sich.
- Suggestivfragen ("Sie sind doch sicherlich der Meinung...?") manipulieren den Zuhörer und sind zu vermeiden.⁷

Auch Warum-Fragen sollten nicht gestellt werden. Bei Warum-Fragen geht man davon aus, dass alles einen Grund hat und eine lineare Entwicklung besteht. Andererseits zielen Warum-Fragen häufig auf das Thema "Schuld" (bewusst oder unbewusst). Besser sind Wie-Fragen oder Was-Fragen.⁸

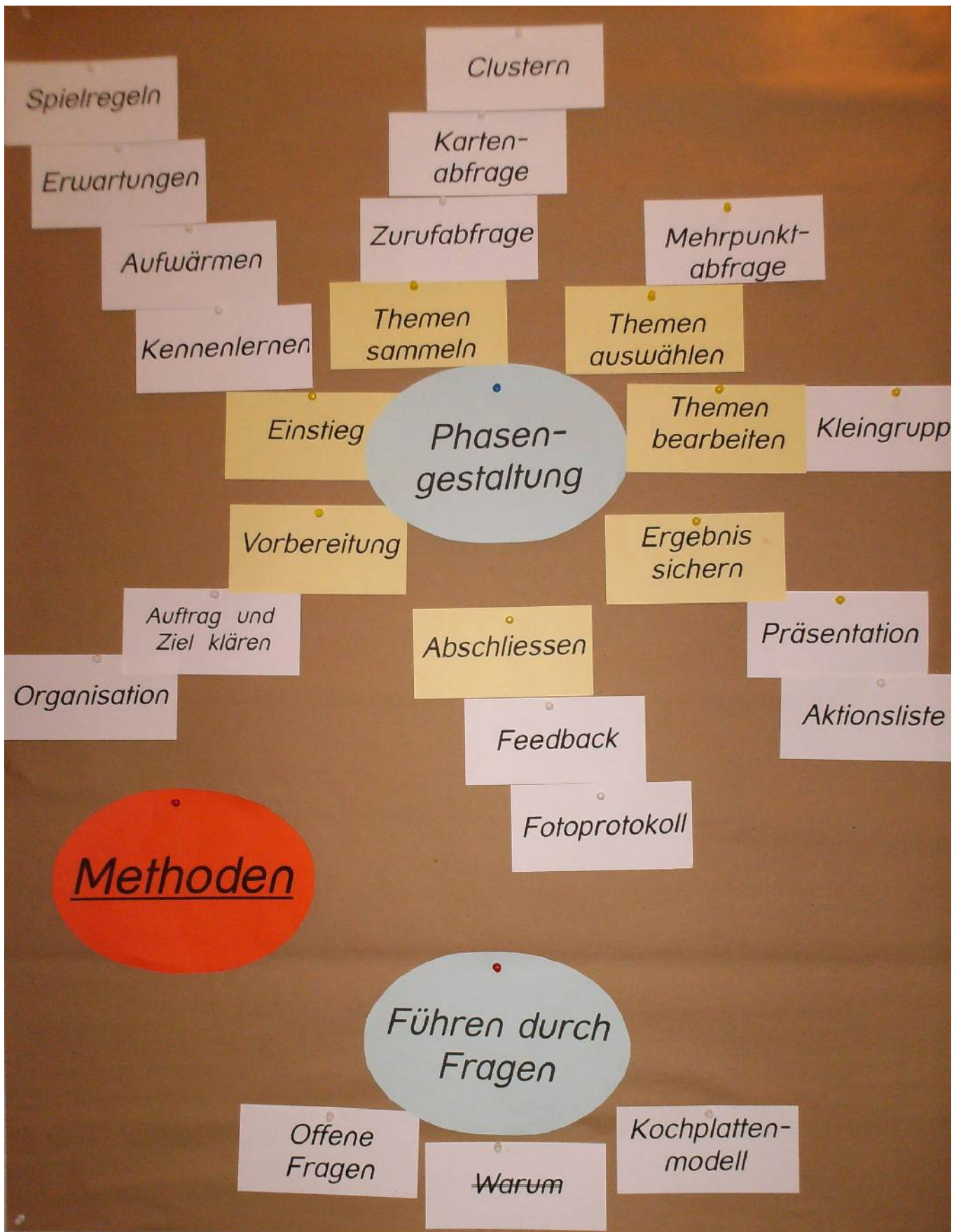
PZR Modell (Kochplattenmodell)

Aus dem Coaching Instrumenten ist das sogenannte PZR-Modell von Martina-Schmidt Tanger wertvoll, um systematisch Fragen stellen zu können. Zwei Annahmen liegen dem Modell zugrunde:

- Motivation zu Veränderungen besteht nur, wenn eine gewisse Emotionalität – die sogenannte „Betriebstemperatur“ - zum Thema besteht
- Bei der Veränderung beeinflussen drei Aspekte den Fortschritt: das zu Problem, das Ziel (ohne Ziel kein Problem) sowie die Ressourcen die zur Bewältigung nötig sind.

Das Modell beschreibt nun ein ganzes Set von Interventionsfragen, um auf den drei Feldern (den „Kochplatten“) die „Betriebstemperatur“ zu steuern, d.h. die Aufmerksamkeit der Teilnehmer auf eines der drei Felder zu lenken, bzw. abzulenken, wenn die Fokussierung auf eines der Aspekte dazu führt dass die Handlungsfähigkeit eingeschränkt wird.

Das Modell ist im Buch „Veränderungscoaching“ von Martina Schmidt-Tanger beschrieben.⁹



1Quelle : »Gedankensprünge«, Aphorismen, Friedrich Reinhardt Verlag, Basel Dr. phil. Ernst Reinhardt, (*1932), Schweizer Publizist und Aphoristiker

2 „Moderation“ Zusammenfassung von Peter H.Goetz <http://www.fh-friedberg.de/users/goetz/>

3 Chronologie der Metplantechnik „www.metaplan.de“

4 in Anlehnung Glossar von „Absatzprofil“ <http://www.absatzprofil.de>

5 Artikel *Moderation*. In: Wikipedia, Die freie Enzyklopädie. Bearbeitungsstand: 10. Oktober 2007, 12:41 UTC. URL: <http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Moderation&oldid=37678003>

6 Moderation von Gruppenarbeiten, Resultance TTT-PM Lehrgang 2007

7 entnommen: <http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/KOMMUNIKATION/moderation.shtml>

8 <http://www.rolfmetz.com/>

9 „Veränderungskoaching“ Martina Schmidt-Tanger, Junfermann Verlag