



Leseprobe aus: Hartmann, Rieger, Funk, Zielgerichtet moderieren, ISBN 978-3-407-29235-3  
© 2012 Beltz Verlag, Weinheim Basel  
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-29235-3>

## Was bedeutet Moderation?

Den meisten Menschen ist der Begriff »Moderation« vermutlich aus Funk und Fernsehen bekannt. Moderatorinnen oder Moderatoren führen durch das Programm, durch eine Sendung. Sie sollen im rechten Maß durch das Geschehen lenken. Sie koordinieren alle Teilnehmer einer Sendung, verbinden verschiedene Teile und Phasen, leiten über, überwinden Pausen, erteilen das Wort, unterbrechen Vielredner, animieren oder provozieren schon einmal Schweiger, kurz: Sie behalten die Zügel der Sendung und die knappe Zeit mehr oder minder unauffällig in der Hand. Sie sind also für das Geschehen maßgebend und natürlich auch dafür, dass den nicht an den Diskussionen beteiligten Zuschauern eine spannende, anregende und unterhaltsame Veranstaltung geboten wird.

Im betrieblichen Alltag spricht man von Moderation in Verbindung mit dem Leiten von Arbeitsgruppen. Häufig wird heute der Begriff dabei unspezifisch als Synonym für jede Art der Lenkung oder Leitung verwendet.

Die »Erfinder« der Moderationsmethode in den 1960er- und 1970er-Jahren in Deutschland – beispielsweise Eberhard Schnelle, Karin Klebert oder Einhard Schrader (s. kommentiertes Literaturverzeichnis) – hatten dagegen eine an den Strömungen der damaligen Zeit orientierte, vor allem gesellschaftspolitische Intention. Es ging ihnen darum, Gruppenmitglieder zu befähigen und zu ermutigen, ihren eigenen Willen zu artikulieren und ihr eigenes Wissen, ihre eigenen Interessen in Entscheidungsprozesse einzubringen. Die Erfahrung dieser Moderatoren der ersten Tage: Gruppen, die geschoben und gezogen, im schlimmsten Fall sogar durch einen Leiter manipuliert werden, entwickelten vielfältige Widerstände sowohl beim Bearbeiten inhaltlicher Fragestellungen als auch bei der Umsetzung von Maßnahmen in der betrieblichen Praxis. Die Lösung aus der Sicht dieser Moderationsbegründer: Der Leiter gibt seine Macht- und Allwissenheitsrolle auf und bietet sich als methoden- und verfahrenskompetenter Begleiter für den Arbeitsprozess an, dessen Ziele und Inhalte die Gruppe grundsätzlich selbst verantwortet.

## Die Moderationsmethode



Bei der Moderation handelt es sich um eine Methode, mit der Arbeitsgruppen unterstützt werden können, ein Thema, ein Problem oder eine Aufgabe

- auf die Inhalte konzentriert, zielgerichtet und effizient,
- eigenverantwortlich,
- im Umgang miteinander zufriedenstellend und möglichst störungsfrei sowie
- an der Umsetzung in die alltägliche Praxis orientiert zu bearbeiten.

Eine erfolgreiche Moderation hat also immer mit einer Gruppe zu tun, die im besten Falle inhaltlich engagiert und verantwortlich an einem Thema arbeiten will, zum anderen mit einem Moderator, der die Gruppe darin unterstützt. Dieses Verständnis von Moderation ist mit einer bestimmten **Haltung** und einem bestimmten **Auftreten des Moderators** verknüpft – eine Haltung, die etwas von dem rechten Maß und der Selbstkontrolle hat, die in der ursprünglichen lateinischen Bedeutung von »moderatio« liegt. Im Mittelpunkt dabei:

- die inhaltliche Unparteilichkeit des Moderators,
- seine personenbezogene Neutralität sowie
- die souveräne und professionelle methodische Unterstützung des gesamten Arbeitsprozesses der Gruppe.

*»Das klingt alles doch noch sehr theoretisch. Und wo finde ich das in der Praxis?«*

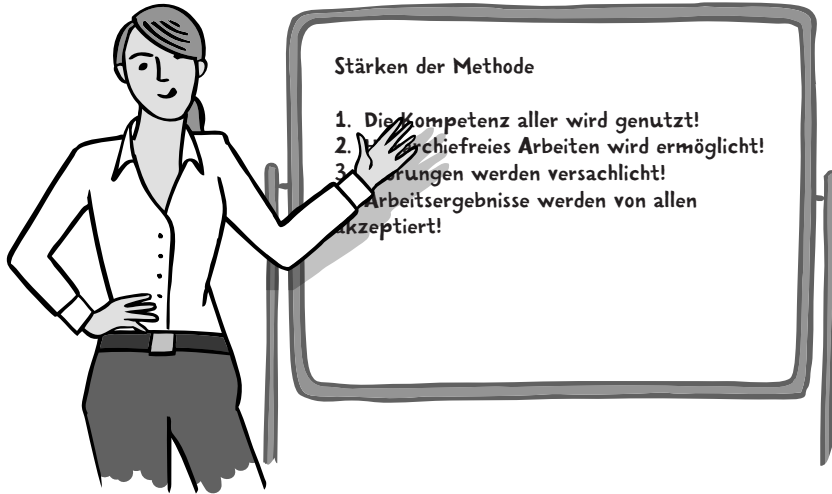
*»In den letzten Jahren hat sich die Moderationsmethode wirklich zu einem weitverbreiteten Vorgehen entwickelt. Immer häufiger werden einzelne Arbeitstreffen von ausgebildeten Mitarbeitern, externen Moderatoren und natürlich von allen möglichen Beraterinnen und Beratern moderiert. Solche Sitzungen können beispielsweise sein:*



- wöchentliche Routinebesprechungen auf allen Führungsebenen im Unternehmen;
- Gruppenarbeitssitzungen in der Produktion;
- Arbeitstreffen, in denen Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen neue Ideen diskutieren, Probleme lösen, Produkte weiterentwickeln oder sich Gedanken über Kosteneinsparungen machen;
- Krisensitzungen, wie in unserem Beispiel mit Meistern und Ingenieuren;
- Workshops im Rahmen von Reengineering-Projekten oder bei der Einführung neuer Qualitätsstandards;
- ›KVP-Gruppen‹ (Kontinuierliche Verbesserungs-Prozesse) zur Verbesserung beispielsweise der Kundenorientierung, der Prozessbeschleunigung oder der Reklamationsbearbeitung;
- und ebenso Arbeitsgruppen in der Universität, die als Team regelmäßige Projektbesprechungen und Problemlösungssitzungen abhalten.

Überall, wo es in Organisationen und Unternehmen um etwas Neues geht, um Veränderungen, um die Neuausrichtung von Abteilungen, um das Zusammengehen zweier Unternehmen oder die schnelle Anpassung an neue Herausforderungen am Markt, um nur einige wenige Beispiele zu nennen – überall dort hat sich die Moderationsmethode in den letzten Jahren zu einem unverzichtbaren Hilfsmittel für Berater und Führungskräfte entwickelt.«

## Die Stärken der Methode: Vier Erfahrungen



1. **Die Kompetenz, das Wissen und die Kreativität möglichst aller Teilnehmer der Arbeitssitzung werden genutzt. Allen Gruppenmitgliedern wird die aktive Teilnahme ermöglicht. Die Synergie erhöht die Qualität des Ergebnisses.**

Dazu werden Arbeitsverfahren eingesetzt, die alle Teilnehmer mit ihren subjektiven Voraussetzungen gleichermaßen aktivieren und einen lebendigen Arbeitsprozess ermöglichen, beispielsweise durch das Karten-Antwort-Verfahren oder durch Kreativitätstechniken wie das Brainstorming (s. S. 68 und 82). Die Gleichbehandlung aller Gruppenmitglieder durch den Moderator ist dabei eine wichtige Voraussetzung.

2. **Der moderierte Arbeitsprozess lässt ein hierarchiefreies Klima entstehen. Die Teilnehmer arbeiten gerne mit. Die Wahrscheinlichkeit, dass sie mit dem Verlauf und vor allem mit dem Ergebnis zufrieden sind, steigt.**

Die Rolle des Moderators und die Regeln der Moderationsverfahren sind darauf ausgerichtet, in der Gruppe niemanden zu bevorzugen oder zu be-

nachteiligen. Alle erhalten grundsätzlich die gleichen Möglichkeiten zur Teilnahme am Arbeitsprozess.

»Das heißt dann, dass ich als Vorgesetzter und Besprechungsteilnehmer vom Moderator und von der Gruppe als Gleicher unter Gleichen behandelt werde. Dem kann ich persönlich gut zustimmen. Was ist aber mit Vorgaben der Geschäftsleitung, Zielen des Unternehmens, objektiven Rahmenbedingungen und auch den Gewohnheiten der Angehörigen der Hierarchie, die in solch einer Sitzung unbedingt ihre Vorgaben, Auffassungen und auch Interessen durchsetzen wollen oder müssen und auf ihrer Vorgesetztenrolle bestehen?«

»Erfahrene Moderatoren sprechen derartige Probleme möglichst im Vorfeld der Moderation mit den beteiligten Vorgesetzten ab und erläutern ihnen die Idee der Moderation. Wenn eine Entscheidung für eine Sache schon eindeutig feststeht, dann raten sie davon ab, dazu noch eine moderierte Arbeitssitzung durchführen zu lassen. Wenn aber noch Alternativlösungen aus der Gruppe möglich oder gewünscht sind und die Vorgesetzten mit einem solchen Vorgehen einverstanden sind, dann sollten sie sich auf die gemeinsam vereinbarten Regeln einlassen und sich daran halten – als Gleiche unter Gleichen.«

»Aber was ist mit Zielvorgaben des Unternehmens, Sachzwängen und Vorentscheidungen von meiner Seite? Die müssen in der Sitzung doch irgendwie zur Geltung kommen?«

»Unbedingt! Die sollten Sie im Vorfeld mit dem Moderator besprechen und sie vielleicht auch den Gruppenmitgliedern mitteilen. Der Moderator oder Sie persönlich können dann zu Beginn der Sitzung darstellen, was für eine gemeinsame Gestaltung offen ist und was nicht. Die gesetzten Rahmenbedingungen fließen in die Zielformulierung und -vorstellung ein. Innerhalb des von Ihnen vorgegebenen Rahmens können die Themen dann bearbeitet werden. Auch eine selbstverantwortliche Gruppe agiert natürlich nicht im luftleeren Raum. In Kapitel 12 hier im Buch, in dem es um Entscheidungskriterien für den Einsatz der Moderation geht, finden Sie dazu noch wichtige Hinweise.«

**3. Störungen und Konfliktsituationen während der Arbeitsprozesse werden bearbeitet und versachlicht, um die volle inhaltliche Leistungsfähigkeit der Gruppe zu erhalten oder wiederherzustellen.**



Der Moderator wird in der Gruppe Störungen und Konflikte ansprechen, die das zielgerichtete Arbeiten am Thema beeinträchtigen, sie möglichst aus dem aktuellen Arbeitsprozess ausklammern oder – wenn es nicht anders geht – zur Behandlung anbieten. Er versucht so, wieder zur sachlichen Arbeit zu ermutigen. Er stellt sicher, dass die inhaltliche Aufgabe im Vordergrund steht und deren Bearbeitung möglichst nicht durch unterschwellige Konflikte beeinträchtigt wird.

**4. Die erarbeiteten Ergebnisse einer moderierten Sitzung finden bei den Teilnehmern hohe Akzeptanz. Dadurch steigt ihre Realisierungs- und Umsetzungschance nach Beendigung des Arbeitsprozesses.**

In einem moderierten Arbeitsprozess sind alle Teilnehmer aktiv beteiligt und gemeinsam für das inhaltliche Ergebnis verantwortlich. Ein solches Gesamtergebnis wird im Idealfall von allen Gruppenmitgliedern gleichermaßen getragen. Der Moderator unterstützt deshalb ein konsensorientiertes Vorgehen schon während des Arbeitsprozesses.

*»Das ist wahrscheinlich auch der Grund, warum immer mehr Beratungsunternehmen, die an wirklichen Veränderungen beim Kunden interessiert sind, mit moderierten Gruppen arbeiten. Wenn ich mir die ganzen Vorteile noch einmal durch den Kopf gehen lasse, ist das wichtigste Merkmal einer moderierten Arbeitssitzung – egal ob Besprechung oder Projektsitzung –, dass die gesamte Gruppe gleichberechtigt, zielgerichtet und konsensorientiert an einem Sachthema oder Problem arbeitet. Und die Gruppe trägt für das Ergebnis die inhaltliche Verantwortung. Der Moderator begleitet und fördert diesen Arbeitsprozess methodisch. Aber ob das alles so elegant funktioniert, wie es hier vollmundig formuliert wird?«*

*»Natürlich sorgt die Praxis für vielfältige Unwägbarkeiten. Da geht so manches richtig schief, vieles klappt aber auch außerordentlich gut. Es ist wie beim Leiten von Besprechungen: Auch das will gekonnt sein. Womit wir beim nächsten Thema sind!«*