

## → 1 DER ALLTAG: SO KÖNNTE ES MIT DEM MODERIEREN ANFANGEN

In einem mittelständischen Unternehmen mit rund 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern »knirscht« es hin und wieder in der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Ebenen. Die Meister klagen schon einmal, dass sie nicht ausreichend informiert würden: »Wir erfahren selten etwas von den Ingenieuren und Abteilungsleitern. Alle Informationen muss man sich selbst beschaffen.« Ähnliche Aussagen kommen von der anderen Seite: »Alle Informationen darüber, was in der Produktion los ist, muss man sich selbst besorgen; von sich aus erzählen einem die kaum etwas. Und wenn man mal etwas braucht, heißt es gleich: ›Keine Zeit!‹ Und die wöchentlichen Besprechungen? Da kommt eh nichts Konkretes rüber.«

Als Vorgesetzter beider Gruppen wollen Sie frühzeitig größeren Konflikten entgegenwirken. Daher bitten Sie zu einer Besprechung, um das Problem einmal in aller Ruhe anzugehen. Zwei Stunden haben Sie für das Treffen mit den sieben Teilnehmerinnen und Teilnehmern reserviert – verhältnismäßig viel Zeit, wie Sie meinen. Doch diese zwei Stunden vergehen wie im Flug, allerdings ohne befriedigendes Ergebnis. Was bleibt, ist ein ungutes Gefühl. Wie häufig im Anschluss an derartige Sitzungen, fällt Ihnen nur der bekannte Kalauer ein: »Eine Besprechung ist, wenn viele hineingehen und nichts dabei herauskommt.«

Jetzt sitzen Sie mit einer Kollegin im Büro und denken laut nach:



*»Das war wohl nicht so gut: Unser firmenbekannter Dauerredner, Herr A, konnte nur mit Mühe und Not gestoppt werden und manchmal nur durch Wortentzug. Frau B hat wieder einmal kein einziges Wort gesagt, obwohl sie doch im persönlichen Gespräch wirklich gute Gedanken äußert. Und wenn Frau B nichts*

sagt, dann reden die Herren C und D ebenfalls nicht. Das alte Spiel also. Apropos Spiel, Herr E musste seine Spitzen gegen Ingenieure allgemein und gegen die unseren im Besonderen gleich mehrmals loswerden, und der gute alte Herr F hat zusätzlich darauf reagiert und dafür gesorgt, dass die Gruppe vom Hölzchen aufs Stöckchen kam und sich nur in der gemeinsamen Kritik an unserem IT-Support einig war. Und am eigentlichen Thema war wohl nur ich interessiert – obwohl, so ganz sicher bin ich mir da auch nicht, wenn ich ehrlich sein soll.«

»Inwiefern?«

»Na ja, ich habe eigentlich nur diejenigen Vielredner gebremst, die anderer Meinung waren als ich, und unserem Dauerredner bin ich sogar ein paar Mal richtig über den Mund gefahren. Er hat mich aber – wie so oft – fürchterlich geärgert. Immer dieselbe Leier! Dabei habe ich die Zeit aus den Augen verloren, und die Diskussion ist dann relativ ziellos verlaufen. Die Kritik am IT-Support ist schon berechtigt, da war sogar ich versucht mitzumachen. Ist alles gar nicht so leicht – die Leute, mein Ärger über manche Beiträge, der Zeitdruck, und dann muss ich noch dafür sorgen, dass alle anständig mitdiskutieren und wir in der Sache weiterkommen. Wir sollten überlegen, wie wir in Zukunft so ein Treffen besser organisieren.«

»Ich denke, das ist nicht nur eine Frage der Organisation. Ich stelle mir eher eine Besprechung vor, bei der nicht Sie, sondern ein unbeteiligter Dritter den Diskussionsprozess steuert, gezielt auf den Ablauf achtet und darauf, dass alle ausreichend zu Wort kommen. Alle anderen, und natürlich auch Sie selbst, beteiligen sich von Gleich zu Gleich mit inhaltlichen Beiträgen und persönlichen Stellungnahmen.«



»Und wie soll das im Einzelnen aussehen?«

»Na ja, so jemand sollte sich mit inhaltlichen Äußerungen zurückhalten. Er sollte aber verantwortlich dafür sein, dass wir zielgerichtet an der Sache arbeiten. Er müsste im Vorfeld klären, was in so einer Sitzung erreicht

werden soll. Und dann müsste er dafür sorgen, dass wir alle als Gruppe während der Sitzung auf dieses Ziel hinarbeiten.«

»Und was wird durch so eine Art neutraler Sitzungsleiter dann besser?«

»So jemand könnte uns dabei helfen, die Art unserer Zusammenarbeit selbst zu regeln. Er würde zudem dafür sorgen, dass wirklich alle zu Wort kommen. Und wenn wir unsachlich werden, dann muss so jemand uns quasi den Spiegel vor Augen halten und uns zur Sacharbeit zurückhelfen. Alle würden so die Chance bekommen, sich zu beteiligen und ihre spezifischen Ansichten, Ideen oder Vorschläge einzubringen. Die Qualität unserer Arbeit in der Sitzung würde steigen.«

»Ist das nicht nur eine neue Art von Besprechungsleitung?«

»Eine wirklich besondere Art der Besprechungsdurchführung. Sie unterscheidet sich von einer klassischen Besprechungsleitung dadurch, dass sie mehr Verantwortung auf die Beteiligten selbst überträgt. Es geht also mehr um Moderieren als um Leiten.«

»Und so ein Moderator mit seiner Moderationsmethode soll dann in Zukunft unsere gute alte Besprechungsleitung ersetzen?«

»Nicht unbedingt. Besprechungsleitungen wird es auch in Zukunft geben. Beispielsweise wenn in kurzer Zeit über getroffene Entscheidungen berichtet werden soll und die Teilnehmer ihre Terminkalender daraufhin abstimmen müssen.

Aber für andere Situationen, wie die von heute Morgen, eignet sich ein anderes Vorgehen besser. Denn für heute hatten Sie nichts vorgeschrieben. Es ging darum, dass alle Anwesenden gemeinsam nach Ideen für eine veränderte Zusammenarbeit zwischen Meistern und Ingenieuren suchen sollten.«

»Was Sie sagen, verlangt eine ganze Menge Umdenken. Wenn ich mir die Situation von heute Morgen noch einmal vor Augen halte: So ein Moderator müsste sich auf unserer Sitzung **erstens** inhaltlich aus allem heraushal-

ten; **zweitens** gemeinsam mit uns für Zielklarheit sorgen; **drittens** auf dem Weg zur Zielerreichung helfen, dabei auf alle Abweichungen aufmerksam machen; und **viertens** Streitigkeiten, die unseren Arbeitsprozess in der Sache behindern, bewusst machen und uns helfen, zur sachlichen Problemlösung zurückzukehren. Damit es aber möglichst gar nicht zu Konflikten kommt, müsste er **fünftens** geeignete Regeln für den Umgang aller Teilnehmer untereinander anbieten oder erarbeiten lassen und deren Einhaltung überwachen. Gleichzeitig soll unser Treffen aber inhaltlich fruchtbar und möglichst für jeden befriedigend sein, also müsste er **sechstens** dafür sorgen, dass sich wirklich alle beteiligen, und zwar gleichberechtigt. Und wenn schon alle mitmachen, dann darf auch nichts von den Inhalten verloren gehen, also muss er **siebtens** möglichst viel aufschreiben oder visualisieren. Und dann, das wäre **achtens**, wünsche ich mir persönlich noch konkrete Gruppenarbeitstechniken oder Verfahren für eine abwechslungsreiche und spannende Arbeit. Ach ja, und **neuntens**, so jemanden gibt es nicht – zumindest nicht in unserer Firma.«



»Das sehe ich genauso. Einen so ausgebildeten und erfahrenen Moderator oder Moderatorin gibt es in unserer Firma tatsächlich noch nicht. Wir bräuchten also jemanden von außen, der ein solches Vorgehen bei der nächsten Besprechung mit uns einfach einmal probiert, uns diese Methode damit vorstellt, vielleicht sogar schmackhaft macht. Und wenn unsere Arbeitstreffen dadurch auch nur ein bisschen effektiver werden und für alle zufriedener verlaufen, sollten wir zwei oder drei von unseren Kollegen zu Moderatoren ausbilden lassen. Kostet uns zwar etwas, könnte sich aber langfristig lohnen. Wir haben doch auch schon Kollegen für das Thema ›Besprechungsleitung‹ schulen lassen. Nun könnte die Moderation in Zukunft eine sinnvolle Ergänzung darstellen.«

## → 2 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.

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.

*»Klingt 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 oder von externen Moderatoren 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 Uni, die als Team regelmäßige Projektbesprechungen und Problemlösungssitzungen abhalten.*



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