
Vorwort

Wenn es um Moderation geht, fallen vielen sofort Beispiele aus dem Fernsehen oder dem Radio ein. Und ja, diese Beispiele sind keineswegs falsch, auch dort wird moderiert. In der beruflichen Welt jedoch – wie auch bei der ehrenamtlichen Arbeit mit Gruppen – versteht man unter Moderation etwas anderes. Es geht weniger um Unterhaltung, sondern darum, mit anderen Menschen etwas gemeinsam zu erarbeiten, zu entwickeln, zu klären oder zu entscheiden.

Moderiert werden können zum Beispiel Meetings von Teams, von Vorständen, Fachleuten, Projektgruppen, Kunden, Netzwerkpartnern, Mieterversammlungen, Elternabende etc. Zudem ist Moderation thematisch variabel nutzbar. Moderation kann dazu dienen, Ideen zu finden, Probleme und Konflikte zu lösen, Strategien zu entwickeln, Austausch zu ermöglichen, Projekte auszuwerten, Produkte und Prozesse zu optimieren, Kick-offs zu gestalten, Entscheidungen vorzubereiten und zu treffen. Solche Abstimmungsprozesse geschehen mittlerweile nicht mehr nur von Auge zu Auge, sondern häufig über Telefon oder Video, was besondere Anforderungen an die Moderation stellt. Deswegen haben wir die dritte Auflage dieses Buchs um das Kapitel 7 »Moderieren auf Distanz – Telefon- und Videokonferenzen« erweitert.

Mit Moderation können Sachthemen bearbeitet aber auch zwischenmenschliche Themen verhandelt werden. Mit Moderation kann so zur Klärung und Verbesserung des Miteinanders beigetragen werden. Wer das Moderationshandwerk beherrscht, wird viele Möglichkeiten finden, es im beruflichen und privaten Alltag nutzbringend einzusetzen. In vielen Berufen werden entsprechende Fähigkeiten mittlerweile einfach vorausgesetzt. Doch auch hier gilt, was für jedes Handwerk gilt: Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen. Die Fähigkeit, gut zu moderieren, lernt man nicht von alleine oder durch bloßes Abschauen. Zum Moderieren braucht man analytische, methodische, soziale und rhetorische Fähigkeiten. Was Sie tun können, um diese verschiedenen Aspekte in Ihre praktische Arbeit mit Gruppen zu integrieren und wirksam werden zu lassen, erfahren Sie in diesem Buch.

1 Moderation – mit Gruppen erfolgreich arbeiten

1.1 Wofür Moderation?

Eine Gruppe mit mehr als fünf oder sechs Personen benötigt für einen effektiven, zielorientierten Austausch eine Leitung. Selbstverständlich gibt es verschiedene Stile, eine Gruppe zu leiten. Sie unterscheiden sich zum einen durch die Art, wie die Leitung auf die inhaltliche Diskussion Einfluss nimmt, wie stark sie inhaltliche Macht ausübt. Ein anderer entscheidender Unterschied zeigt sich in der Art, wie die Leitung mit Gruppenmitgliedern umgeht und wie sie diese in Entscheidungen mit einbezieht.

Moderation steht in starkem Kontrast zu allen autoritären, deutlich führungsorientierten Leitungsstilen. Bei moderierten Sitzungen steht die Gruppe im Zentrum. Die Moderatorin bzw. der Moderator respektiert die Erfahrung und Kompetenz jedes einzelnen Gruppenmitglieds und motiviert durch geeignete Methoden die Einzelnen in der Gruppe, sich aktiv zu beteiligen und Verantwortung zu übernehmen. Insofern ist Moderation ein Leitungsstil, der ideal zur vernetzten, weniger hierarchisch orientierten Welt von heute passt. Viele Problemstellungen in Betrieben und Gesellschaft sind mittlerweile sehr komplex und für Einzelne kaum noch zu durchschauen. Passende Lösungen können nur im Zusammenwirken mehrerer Betroffener entwickelt werden. Nicht der Boss schreibt vor, wie etwas zu laufen hat, sondern Fachleute und Betroffene entwickeln auf der Basis ihres Wissens, ihrer Erfahrungen und ihrer spezifischen Interessen gemeinsam passgenaue Lösungen.

1.2 Wann ist Moderation geeignet?

Moderation ist in den letzten Jahren immer mehr nachgefragt worden. Viele Aufgaben in einer vernetzten und digitalisierten Welt lassen sich mit einem autoritären Leitungsstil einfach nicht mehr bearbeiten und lösen. Selbst starke und charismatische Unternehmensführer/innen setzen auf gute Leute und starke Teams, von denen auch sie noch etwas lernen können und deren Expertise für den Erfolg des Unternehmens entscheidend ist. Viele gut ausgebildete Menschen in der westlichen Welt sind

zudem nicht mehr bereit, sich autoritär getroffenen Entscheidungen, deren Sinn sie nicht erkennen oder die sie für falsch halten, einfach zu unterwerfen.

Peter F. Drucker, einer der Wissenschaftspioniere zum Thema Management, nennt diesen für jedes innovative Unternehmen wichtigen Personenkreis »Wissensarbeiter«: »Eine wachsende Zahl von Vollzeitbeschäftigten muss geführt werden, als handle es sich bei ihnen um *freiwillige Mitarbeiter*. Natürlich werden sie bezahlt. Doch Wissensarbeiter sind mobil. Sie können gehen, wann immer sie wollen. Sie besitzen ihre »Produktionsmittel«, das heißt ihr Wissen.¹ Die Wissensarbeiter wollen ihre Expertise einbringen, ernst genommen werden und teilhaben an Entscheidungen. Die Komplexität der Aufgabenstellungen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, die vielfältigen Abhängigkeiten und die gestiegenen Ansprüche der Menschen an Mitsprache haben den Vormarsch der Moderationsmethode gefördert.

Trotzdem ist Moderation nicht immer das Mittel der Wahl. Es gibt nach wie vor Situationen und Fragestellungen, in denen klassische Führung die passendere Form ist. Hier auf einen Blick, wann Moderation geeignet oder weniger bzw. nicht geeignet ist.



Wann ist Moderation optimal geeignet?

- Es gibt die Herausforderung oder Aufgabe, etwas gemeinsam zu entwickeln, zu klären, zu lösen, sich auszutauschen, zu entscheiden.
- Die Themen sind komplex und vernetzt. Für die Entwicklung von Lösungen sind verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen.
- Die Gruppe hat einen klar definierten Gestaltungsrahmen und entsprechende Freiräume.
- Die Ergebnisse haben Auswirkung auf andere und sollen von diesen akzeptiert, mitgetragen und bzw. oder umgesetzt werden.
- Es werden nachhaltige und optimal an die jeweilige Situation angepasste Lösungen gewünscht.
- Alle Teilnehmenden einer Besprechung bzw. eines Workshops sollen sich aktiv und verantwortlich einbringen können.
- Es wird akzeptiert, dass alle Beteiligten mit ihrem Know-how wichtig für die gemeinsame Arbeit sind, unabhängig von ihrer Position in der Hierarchie.

¹ Drucker, 2002, S. 106.

Wann ist Moderation nicht geeignet?



- Bei der Entscheidungsfindung besteht hoher Zeitdruck, z. B. durch eine Notsituation, die sofortiges Handeln erfordert.
- Entscheidungen stehen bereits weitgehend fest, es gibt kaum bzw. keine Gestaltungsspielräume für die Gruppe.
- Die Beteiligung von Partnern, Betroffenen bzw. Mitarbeitern wird als nicht wichtig angesehen.
- Es gibt eine stark ausgeprägte und gelebte Hierarchie in der Institution, die den argumentativen Austausch verhindert. Es gilt: »Ober sticht den Unter«.
- Ein Thema ist so einfach, überschaubar und in der Folge wenig relevant, dass eine Einbeziehung vieler nicht sinnvoll erscheint.
- Der/die Verantwortliche oder Führende möchte bestimmte Themen nicht gemeinsam erörtern, sondern alleine entscheiden und verantworten.

1.3 Moderieren oder führen? Das sind die Unterschiede

Noch gibt es nicht viele Vorbilder für einen moderierenden Leitungsstil. Wie man Gruppen leitet und worauf es dabei ankommt, wird oft nicht bewusst gelernt bzw. vermittelt. Viele machen es einfach so, wie andere im eigenen Umfeld es auch machen. Das klappt dann mal besser und mal schlechter, ohne dass man nachvollziehen kann, warum. Als Moderator/in steuert man sein Verhalten möglichst bewusst. Dafür ist wichtig zu wissen, was moderierende Leitung ausmacht und von herkömmlichen Leitungsstilen unterscheidet. Die klassische Leitung wird je nach Leitungspersönlichkeit und Gepflogenheiten in der Organisation unterschiedlich praktiziert. Die Tabelle listet charakteristische Tendenzen auf, in denen sich klassische Leitung und Moderation unterscheiden.

Übersicht: Unterschiede zwischen klassischer Leitung und Moderation		
	Klassische Leitung	Moderation
Leitung	Mischt sich – mitunter stark – in die inhaltliche Diskussion ein. Steht oft hierarchisch höher und hat mehr Rechte und entsprechend größeren Einfluss als die anderen Gruppenmitglieder.	Hält sich inhaltlich zurück, ist dafür stärker für die Prozessgestaltung und Zielorientierung verantwortlich. Im Fall der Doppelrolle Partei – Moderator/in achtet sie strikt auf die Trennung beider Rollen (siehe Kapitel 2.2). Ist nicht notwendiger Weise hierarchisch höher stehend.