

Moderation - eine Möglichkeit der Effektivitätssteigerung in Versammlungen und Sitzungen

- Jochen Töpfer -

Einleitung

Im vorliegenden Beitrag möchte ich die Moderation als eine Gestaltungsmöglichkeit von Versammlungen und Sitzungen vorstellen und ihre vielfältigen Einsatzmöglichkeiten in Wirtschaft und Politik beschreiben. Überall dort wo Menschen miteinander arbeiten - Ziele, Strategien und Vorgehensweisen miteinander abstimmen, kann durch den Einsatz eines Moderators die Zielorientierung und Effektivität erheblich verbessert werden.

Die Methode wurde bereits in den 70er Jahren in Deutschland entwickelt. In dieser Zeit wurde die Forderung von breiten Schichten der Bevölkerung nach mehr Beteiligung an Entscheidungsprozessen laut. Seither hat die Moderation ein breites Spektrum von Anwendungsgebieten gefunden. Von der Jahreshauptversammlung einer Aktiengesellschaft bis zum Seminar in Universitäten, in Kirche, Verein und sogar in der Familie ist die Anwendung der Moderationsmethode bereits erfolgreich erprobt worden.

Die rasanten Veränderungen in der Gesellschaft und in Unternehmen erfordern immer stärker flexible Gestaltung von Handlungsvollzügen, sowie ein immer stärkeres Zusammenwirken von Spezialisten aus verschiedenen Bereichen. Die Moderationsmethode bietet die Möglichkeit, den Anforderungen, die dynamische Umwelteinflüsse an Aufbau und Ablauf von Organisationen stellen, gerecht zu werden. Durch eine zielgerichtete Kommunikation können Probleme besser und schneller gelöst werden.

Ich sehe in der Veröffentlichung des vorliegenden Beitrags in einer russischen Fachzeitschrift eine Möglichkeit, die Methode einem breiteren interessierten russischen Fachpublikum vorzustellen. Meine Erfahrung als deutscher Organisationsberater in Russland zeigt, dass die Moderation als Gestaltungsform von Gruppenarbeit in Russland noch weitgehend unbekannt ist und ich hoffe, durch diesen Artikel Interesse an der Einführung der Methode in die russischen Praxis wecken zu können.

Problembeschreibung

Vermutlich hat jeder schon einmal in einer Sitzung gesessen und nichts sehnlicher herbeigewünscht als ihr Ende. Endlose Redebeiträge, die nicht zum Thema gehören, keine befriedigenden Entscheidungen, unvorbereitete Teilnehmer, keine Tagesordnung etc. Das sind nur einige der Ursachen, die Sitzungen solcher Art unerträglich machen. Dabei ist noch nicht mal die Qualifikation der Teilnehmer ausschlaggebend. Dieses Problem lässt sich auch bei Zusammenkünften von Universitätsprofessoren beobachten. Es ist vielmehr eine Frage der Gestaltung der betreffenden Veranstaltung. Es gibt zwei Faktoren, die auf den Verlauf Einfluss nehmen - *Personen und Situationen*. Ich will diese beiden Faktoren zunächst näher beschreiben.

Immer dort wo Menschen miteinander kooperieren treffen verschiedene Charaktere, Interessen und Lebensentwürfe aufeinander. Nicht immer ergibt dieses „Gemisch“ von menschlichen Eigenschaften eine Synergie, die im Interesse der Sache genutzt werden kann. Es gibt unter den handelnden Personen Sympathien und Antipathien, es gibt das Bedürfnis, sich darzustellen, es gibt verdeckte Ziele und Interessen und

Desinteresse an der Sache. All diese Motive werden selten offen geäußert, sondern sie kommen durch das Verhalten der betreffenden Personen zum Ausdruck. Ein gelangweilter Gesichtsausdruck oder ein endloser Redebeitrag, der nicht zum Thema gehört sind die Dinge, die wir dann wahrnehmen.

Der Einfluss der Situation, in der Menschen zusammentreffen, um gemeinsame Probleme zu lösen, wird nicht selten unterschätzt. Oft werden Treffen zu ungünstigen Zeiten, z.B. am Abend, wenn die Konzentration bereits nachlässt abgehalten. Der Raum ist zu klein, die Stühle unbequem, es ist nicht ausreichend gelüftet, möglicherweise wird sogar geraucht. Es gibt keine Pausen und keine Erfrischungsgetränke. All diese Umstände haben einen erheblichen Einfluss auf das Ergebnis eines Treffens. Nicht selten sind Sitzungen schlecht vorbereitet, es gibt keine Tagesordnung, die Teilnehmer wissen vorher nicht was besprochen werden soll, es wird zu wenig Zeit eingeplant oder es gibt gar keine zeitlichen Vorgaben. Es wird oft nicht eindeutig der Charakter der Veranstaltung abgestimmt, soll informiert, analysiert oder entschieden werden. All diese situationsbezogenen Umstände haben ebenfalls einen erheblichen Einfluss auf das Ergebnis von Versammlungen und Sitzungen und sollte hinreichend beachtet werden.

Grundidee der Moderation

In den herkömmlichen Gesprächsstrukturen gibt es in der Regel einen Leiter (Lehrer, Vorsitzender, Abteilungsleiter etc.), der den Verlauf und die Inhalte von Gruppengesprächen steuert. Er gibt den Ton an, bestimmt die Themen, über die gesprochen wird, legt den zeitlichen Rahmen fest. Dieser Leiter hat eine exponierte Position und seinem Wort wird mehr Beachtung geschenkt, als dem der anderen Teilnehmer. Er hat demnach auch einen größeren Einfluss auf die Ergebnisse

Die Moderationsmethode stellt diese Tradition in Frage indem sie eine Trennung der klassischen Rollen vornimmt. Es gibt einen neutralen Gesprächsleiter, dessen Aufgabe es ist, die Kommunikation zu steuern. Dieser Gesprächsleiter muss nicht der ranghöchste Teilnehmer aus der Gruppe sein. Er ist ein methodischer Helfer, der nicht an der inhaltliche Diskussion teilnimmt. Er ist für den Verlauf der Diskussion, für die Einhaltung der Regeln und die Einhaltung des Zeitplans verantwortlich. Er achtet darauf, dass jeder zu Wort kommt und die Redebeiträge nicht zu lang werden. Darüber hinaus stellt er einzelne Schritte des Gespräches visuell dar. Er verfügt über Instrumente der ausgewogenen Entscheidungsfindung, die einer Erhöhung der Ergebnisorientierung dienen.

Keine Gruppe von Menschen kommt ohne Normen des Zusammenlebens aus. Was im großen Maßstab durch Gesetze geregelt wird, muss in Arbeitsgruppen durch Regeln abgestimmt werden. Ich möchte hier nicht eine lange Reihe von Regeln aufzählen, die u.U. hilfreich sein könnten. In jeder Gruppe gibt es kulturelle Besonderheiten und es müssen letztendlich eigenen Normen definiert werden. Ich möchte nur einige Regeln nennen, die sich in der Praxis als hilfreich erwiesen haben:

- Jeder spricht nur für sich selbst (Ich - Aussagen)
- Jeder achtet die Aussagen des anderen
- Jeder trägt Verantwortung für das Ergebnis
- Gemeinsame Verantwortung für die Einhaltung des Zeitplans

Haltung des Moderators

Der Moderator ist für die Steuerung des Gespräches verantwortlich. Er nimmt nicht an der inhaltlichen Diskussion der Gruppe teil und ist nicht der Leiter oder Führer einer Gruppe. Er trägt Verantwortung für die Einhaltung der Regeln und die gruppensdynamische Balance. Im folgenden sollen einige Merkmale der Haltung des Moderators beschrieben werden¹.

Der Moderator:

- stellt seine eigenen Meinungen, Ziele und Werte zurück. Er bewertet weder Meinungsäußerungen noch Verhaltensweisen. Es gibt für ihn kein „richtig“ oder „falsch“ während der Moderation;
- nimmt eine fragende Haltung ein und keine behauptende. Durch Fragen aktiviert und öffnet er die Gruppe füreinander und für das Thema;
- ist sich seiner eigenen Einstellungen zu Menschen und Themen, seiner Stärken und Schwächen bewusst und übernimmt für sich die Verantwortung. Er hilft damit auch den Teilnehmern möglichst selbstverantwortlich zu reagieren;
- fasst alle Äußerungen der Gruppe als Signale auf, die ihm den Gruppenprozess verstehen helfen, und versucht, den Teilnehmern ihr eigenes Verhalten bewusst zu machen, so dass Störungen und Konflikte bearbeitet werden können - ohne moralische Appelle auszusprechen
- diskutiert nicht über die Methode, sondern wendet sie an;

Durch solche Werte und Einstellungen kann der Moderator seine Autorität in der Gruppe unterstreichen ohne dabei autoritär zu sein.

Visualisierung

Ein wichtiges Element der Moderation ist die Visualisierung, die es den Teilnehmern erleichtert den Verlauf des Gespräches zu verfolgen und die Ergebnisse leichter zu erfassen. Der Mensch verfügt über fünf Wahrnehmungskanäle. In den herkömmlichen Gesprächssituationen nutzen wir häufig nur das Ohr. Durch zusätzliche visuelle Darstellung wird die Aufmerksamkeit gesteigert, komplexe Zusammenhänge sind leichter zu begreifen, die Informationen bleiben länger im Gedächtnis, die Teilnehmer haben die Möglichkeit der aktiven Mitgestaltung. Dies sind nur einige Vorteile, die die Visualisierung von Gesprächsverläufen bietet.

Für die praktische Umsetzung genügen in der Regel schon einige Bögen großes Papier, Filzstifte und Papierkarten (Größe A5). In der Gestaltung der Visualisierung sind dem Anwender keine Grenzen gesetzt. Die Visualisierung sollte nur stets der besseren Verständlichkeit dienen und das gesprochene Wort ergänzen.

3 Hilfsmittel für ein bessere Ergebnisse einer Sitzung

Als konkrete Anwendungsmöglichkeit möchte ich nun 3 einfache Hilfsmittel aus dem breiten Spektrum der Moderationsmethoden darstellen, die in jeder Gruppenarbeit problemlos Anwendung finden können.

Tagesordnung

¹ nach K. Klebert, E. Schrader, Walter G. Straub: KurzModeration, Hamburg 1987

Zu Beginn einer Sitzung wird der „Rote Faden“ von den Teilnehmern gemeinsam festgelegt. Es wird die folgende Tabelle auf einem großen Blatt Papier an der Wand befestigt.

Tagesordnung

| Thema | wer | Zeit | Bemerkung |
|-------|-----|------|-----------|
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |

Der Moderator sammelt nun durch Abfrage der Teilnehmer die anstehenden Themen und trägt diese mit den dazugehörigen Informationen (wer, Zeit, Bemerkung) in die Tabelle ein. In der Spalte „wer“ sollte jeweils der Teilnehmer vermerkt werden, der das Thema vorgeschlagen hat, bzw. der sich darauf vorbereitet hat. Es sollte darauf geachtet werden, dass die Zeit, die insgesamt für die Sitzung zur Verfügung steht nicht überzogen wird. Danach legen die Teilnehmer gemeinsam mit dem Moderator die Reihenfolge fest, in der die Themen behandelt werden. Es sollte auch Pausen mit eingeplant werden. Die fertig ausgefüllte Tabelle bleibt während der gesamten Veranstaltung für alle sichtbar an der Wand. So kann jeder Teilnehmer die Einhaltung kontrollieren und ggf. intervenieren.

Stärken / Schwächen - Profil

Dieses Instrument eignet sich zur Analyse einer bestimmten Lösung, Strategie oder Alternative. Zeichnet sich im Verlauf einer Problemdiskussion eine bestimmte Lösung ab, so sollte der Moderator die Teilnehmer auffordern auf kleinen Papierkarten die Stärken und Schwächen der Lösung zu notieren. Die Teilnehmer sollten dazu etwas Zeit bekommen (ca. 10 min.) und jeder für sich die Stärken und Schwächen der angestrebten Strategie oder Lösung notieren. Es muss unbedingt darauf geachtet werden, dass die angestrebte Lösung exakt und schriftlich formuliert ist und von allen verstanden wurde. Die Papierkarten werden anschließend in die folgende Tabelle (ebenfalls auf einem großen Papier an der Wand) zugeordnet und mit Klebeband befestigt.

| Stärken + | Schwächen - |
|-----------|-------------|
| | |

Jeder Teilnehmer erhält die Gelegenheit seine Karten selbst auf dem Papier zu befestigen und seine Einschätzung selbst zu kommentieren. Durch dieses Vorgehen ist gesichert, dass alle Teilnehmer ihre Kenntnisse einbringen und keiner übersehen wurde. Anschließend kann eine Diskussion über die Nutzung der Stärken und die Vermeidung der Schwächen der betreffenden Problemlösung geführt werden.

Tätigkeitsspeicher

Im Verlaufe von Sitzungen werden in der Regel Vereinbarungen getroffen, welche Aufgaben in der näheren Zukunft von wem ausgeführt werden müssen. Gerade bei längeren Sitzungen mit verschiedenen Themen geraten diese Vereinbarungen in Vergessenheit oder werden falsch verstanden. Um dies zu vermeiden, kann der Moderator einen Tätigkeitsspeicher einsetzen in dem die Aufgaben fixiert sind und der gleichzeitig als Kontrollinstrument im Zeitraum bis zur nächsten Sitzung genutzt werden kann. Es wird ebenfalls auf einem großen Papier an der Wand die folgende Tabelle befestigt.

Tätigkeitsspeicher

| Vorhaben | wer | Zeit | Bemerkung |
|-----------------|------------|-------------|------------------|
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |

In diese Tabelle werden nun während der gesamten Sitzung die Aufgaben eingetragen, die ausgeführt werden müssen. Es ist darauf zu achten, dass die Aufgaben exakt formuliert werden. In der Spalte „wer“ sollten nur die Namen von Personen auftauchen, die anwesend sind und die ihre Zustimmung gegeben haben, diese Aufgaben auszuführen. In der Spalte „Zeit“ sollte ein Datum angegeben werden, bis zu dem ein Ergebnis vorliegen muss. Der Tätigkeitsspeicher sollte unbedingt auch nach der Versammlung für jeden Teilnehmer zugänglich sein, denn er dient als Controlling-Instrument. Jeder Teilnehmer hat die Möglichkeit die getroffenen Vereinbarungen zu überprüfen und die Ergebnisse von den Personen einzufordern, die in der „wer“-Spalte vermerkt sind.

Diese kleine Auswahl von Moderationsinstrumenten zeigt die Vielfältigkeit der Einsatzmöglichkeiten und verdeutlicht die Universalität der Moderationsmethode. Sie kann in der Tat überall dort angewendet werden, wo Menschen miteinander kooperieren und an gemeinsamen Ergebnissen interessiert sind.

Fazit

Seit den 70er Jahren hat sich die Moderation als Instrument für die Verbesserung der Zusammenarbeit in Gruppen immer stärker durchgesetzt. Es gibt inzwischen eine Vielzahl von Trainings und Workshops, in denen Moderatoren für die verschiedensten Bereiche (von der Jugendarbeit bis zur Industrie) ausgebildet werden. In modernen Management-Entwicklungsprogrammen großer Betriebe sind Moderatoren-Schulungen nicht mehr wegzudenken. Die Moderation scheint eine geeignete Methode, um die komplexer werdenden Zusammenhänge der Unternehmenswirklichkeit zu bewältigen und fachübergreifende Gruppenarbeit zu steuern.

Ich hoffe, dass dieser Beitrag auf ein interessiertes und experimentierfreudiges russisches Fachpublikum trifft und zur Nachahmung anregt.

Literaturnachweis:

K. Klebert, E. Schrader, W. G. Straub: KurzModeration, Anwendung der Moderationsmethode in Betrieb, Schule und Hochschule, Kirche und Politik, Sozialbereich und Familie bei Besprechungen und Präsentationen, Windmühle-Verlag Hamburg 1987