

Die Stärken der Methode: Vier Erfahrungen

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

Dazu werden Arbeitsverfahren eingesetzt, die alle Teilnehmenden mit ihren individuellen Voraussetzungen gleichermaßen aktivieren und einen lebendigen Arbeitsprozess ermöglichen, beispielsweise durch das Karten-Antwort-Verfahren oder durch Kreativitätstechniken wie das Brainstorming (s. S. 112 und 119).

2. Der moderierte Arbeitsprozess lässt ein hierarchiefreies Klima entstehen. Die Teilnehmenden arbeiten gern mit und leisten Beiträge, die dem Gesamtergebnis und nicht der rein persönlichen Profilierung dienen. Die Wahrscheinlichkeit, dass sie mit dem Verlauf und vor allem mit dem Ergebnis zufrieden sind, steigt.

Die Rolle der Moderatorin und die Regeln der Moderationsverfahren sind darauf ausgerichtet, in der Gruppe niemanden zu bevorzugen oder zu benachteiligen. Alle erhalten grundsätzlich die gleichen Möglichkeiten zur Teilnahme am Arbeitsprozess. Das bedeutet auch, dass niemand die Möglichkeit hat, sich auf Kosten anderer zu profilieren. Vorgesetzte und Besprechungssteilnehmende werden vom Moderator und der Gruppe als Gleiche unter Gleichen behandelt – zumindest während vieler Phasen des moderierten Prozesses. Um das zu ermöglichen, muss der Moderator im Vorfeld genau abklären, welche Vorgaben, Rahmenbedingungen und Ziele von der Geschäftsleitung beziehungsweise den Auftraggebern als unveränderlich gesetzt sind und dies zu Beginn der Sitzung allen Teilnehmenden transparent machen.

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 – zum Thema machen. 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. Wenn sich dabei herausstellen sollte, dass ein interner Konflikt und nicht die Entscheidung über den nächsten Projektschritt die eigentliche Herausforderung für ein Team darstellt, dann kann der Moderator eine Konfliktmoderation anbieten.

4. Die erarbeiteten Ergebnisse einer moderierten Sitzung finden bei den Teilnehmern hohe Akzeptanz. Dadurch steigt ihre Realisierungs- und Umsetzungschance infolge der moderierten Sitzung.

In einem moderierten Arbeitsprozess sind alle Teilnehmende aktiv beteiligt und gemeinsam für das inhaltliche Ergebnis verantwortlich. Ein solches Gesamtergebnis wird im Idealfall von allen Gruppenmitgliedern gleichermaßen getragen. Die Moderatorin unterstützt deshalb ein konsensorientiertes Vorgehen schon während des Arbeitsprozesses. Das ist auch ein Grund, warum immer mehr Beratungsunternehmen, die an Veränderungen beim Kunden interessiert sind, mit moderierten Gruppen arbeiten.

Moderieren und Leiten: Die wichtigsten Unterschiede

In der folgenden Übersicht finden Sie idealtypisch die wichtigsten Unterschiede zwischen dem Leiten und dem Moderieren am Beispiel einer Besprechung gegenübergestellt. Diese Gegenüberstellung ist bewusst extrem ausformuliert, um die Besonderheiten herauszustellen, die in beiden Möglichkeiten liegen.

ARBEITSGRUPPEN LEITEN	ARBEITSGRUPPEN MODERIEREN
Als Leiter einer Besprechung bin ich stets inhaltlich beteiligt, habe inhaltliche Interessen, nehme beispielsweise Stellung, bewerte Aussagen anderer und verstärke bestimmte Beiträge.	Als Moderator einer Arbeitssitzung bin ich inhaltlich unparteiisch und trage dazu bei, dass alle Aussagen gleichrangig Beachtung finden.
Als Leiterin werde ich bei der Vorbereitung und Durchführung der Besprechung weniger Konzentration auf die Auswahl bestimmter Arbeitsmethoden und Verfahrenswesen verwenden. Mein Hauptaugenmerk liegt auf dem Inhalt.	Als Moderatorin lege ich den Schwerpunkt meiner Konzentration auf die Auswahl und Anwendung von Methoden und Verfahren, die den Teilnehmenden ein erfolgreiches Bearbeiten des Inhalts ermöglichen.
Als Leiter muss ich häufig meine eigene Position durchsetzen. Ich vertrete Vorgaben und Ziele des Unternehmens, objektive Rahmenbedingungen oder Sachzwänge, und ich lasse meine Prioritäten auch deutlich erkennen.	Als Moderator bin ich für den Willensbildungsprozess der Gruppe verantwortlich, unter Beachtung des Prinzips der Gleichwertigkeit aller Teilnehmenden und Beiträge. Meine inhaltlichen Prioritäten gebe ich – selbst auf Nachfrage – nicht zu erkennen.

<p>Als Leiterin gebe ich in der Regel die konkreten Arbeitsziele in der Besprechung vor.</p>	<p>Als Moderatorin fördere ich die Gruppe dabei, wie sie die Ziele erarbeitet. Werden Ziele von einem Auftraggeber vorgegeben, so prüfe ich vorher, wie realistisch sie in der Sitzung zu erreichen sind, stelle sie der Gruppe vor und stelle sicher, dass alle das Ziel verstanden haben und es akzeptieren.</p>
<p>Als Leiter werde ich Störungen (beispielsweise Rivalitäten oder persönliche Angriffe) vermeiden, ignorieren, tadeln oder die Parteien zur Sachlichkeit ermahnen. Manchmal jedoch bin ich als Leiter auch Ursache für so manche Störung, vor allem dann, wenn ich unangenehme Positionen vertrete.</p>	<p>Als Moderator teile ich personenbezogen neutral der Gruppe meine Wahrnehmung über die Gruppenarbeit störende Entwicklungen mit, ich spiegele sie also. Ich frage die Gruppe, wie sie mit dem Geschilderten unter Berücksichtigung von Zeitrahmen und Ziel der Sitzung umgehen will. Ich kann methodische Hilfen für die Weiterarbeit anbieten.</p>
<p>Als Leiterin kann es mir schon einmal passieren (absichtlich oder unabsichtlich), dass ich Einzelne in der Sitzung bevorzuge und andere etwas vernachlässige.</p>	<p>Auch wenn man im Leben nicht mit allen kann: Professionelle Moderation bedeutet, dass ich mich allen Teilnehmenden der Sitzung gegenüber gleichermaßen wertschätzend verhalte.</p>
<p>Als Leiter arbeite ich – wenn überhaupt – mit den ungeschriebenen Regeln der Leitungskunst (beispielsweise: »Kein Beitrag länger als 60 Sekunden!«).</p>	<p>Als Moderator unterstütze ich die Teilnehmenden dabei, Regeln für den Umgang miteinander zu formulieren. In der Regel schlage ich der Gruppe solche Regeln auch vor.</p>
<p>Als Leiterin delegiere ich in der Regel die Protokollierung der Sitzung oder erledige die Aufgabe nebenbei und mache mir Notizen, damit im Nachhinein ein Protokoll erstellt werden kann.</p>	<p>Als Moderatorin ist es für mich eine wichtige Aufgabe, Vereinbarungen, Arbeitsschritte und Ergebnisse offen (für alle sichtbar) und simultan (möglichst zeitgleich zum Arbeitsprozess) darzustellen, zu visualisieren.</p>

<p>Als Leiter bin ich meist der hierarchisch Höhergestellte. Meine Aussagen besitzen damit von vornherein ein besonderes Gewicht.</p>	<p>Als Moderator besitze ich besondere methodische Verantwortung für den Arbeitsprozess. Dafür habe ich besondere Kompetenzen. Ansonsten spielt weder meine noch die Position der Teilnehmenden in der Unternehmenshierarchie während der Arbeitssitzung eine Rolle.</p>
---	--

»ABER DIE PRAXIS?!«

Betrachtet man Arbeitssitzungen in der betrieblichen Praxis genau, so lässt sich diese – um der Klarheit willen scharf gezeichnete – Trennung zwischen Leitung und Moderation nicht immer aufrechterhalten. Auch manche Leiter verhalten sich inhaltlich neutral und fühlen sich stark für die Methoden und Arbeitsweisen verantwortlich. Und es gibt Moderatoren, die konsequent im Sinne der dargestellten Übersicht vorgehen, aber gelegentlich doch inhaltliche Einschübe machen, um den Arbeitsprozess in eine bestimmte, inhaltliche Richtung voranzutreiben. In diese Situation kommen beispielsweise moderierende Berater, die eine Kundengruppe bei der Lösung eines Problems begleiten sollen, gleichzeitig aber unter dem Druck stehen, für einen Auftraggeber, beispielsweise die Geschäftsleitung der Sitzungsteilnehmer, eine qualitativ hochwertige Lösung erarbeiten zu lassen.

All das kommt täglich vor – und spricht weder gegen die Leistungen einer »reinen« Leitung noch gegen die einer »reinen« Moderation. Mischformen können sogar sinnvoll sein. Sie können der von allen gewünschten Zielerreichung dienen und der Intensivierung von Mitarbeit an Besprechungen. Auch die klassische Besprechungsleitung hat durch die Erfolge der Moderation viele Impulse für eine Weiterentwicklung erhalten. Diese finden Sie zum Beispiel im »Mini-Handbuch Meetings leiten«. Mehr dazu bei den Literaturempfehlungen ab Seite 185.