

Zur Einführung

Nicht erst seit der Einführung von Total Quality Management und der kontinuierlichen Suche nach Verbesserungen innerhalb strategischer Prozesse (KVP) erfreut sich die Moderationsmethode einer großen Beliebtheit. Bereits seit den 80er Jahren gehört die Moderation von Workshops und Besprechungen zum Standardrepertoire von Führungskräften und Projektleitern.

Die Mitarbeiter und Führungskräfte sind Legion, die in ein- oder mehrtägigen Seminaren zu Moderatoren ausgebildet wurden. Manchmal – bei Zeit- oder Geldmangel – tat es auch der Blick in die einschlägige Fachliteratur. Das Ergebnis: nach anfangs euphorischer Begeisterung Ermüdungerscheinungen und eine gewisse Frustration auf breiter Front.

Steckt die Methode in der Krise?

Von den Moderatoren hört man: „Die Gruppen machen ja nicht mehr mit. Keiner interessiert sich wirklich für das Problem. Die sind die ganzen Workshops leid.“

Die Gruppenmitglieder stöhnen: „Das ewige ´Kärtchenmalen´ geht uns auf den Geist. Die Vorschläge werden doch sowieso nicht umgesetzt, die Führungskräfte machen das, was sie ohnehin machen wollten.“

Die Führungskräfte klagen: „Zu viel ´unproduktive´ Zeit! Die Leute sollen sich lieber ums Tagesgeschäft kümmern. Das dauert alles viel zu lange.“ – „Die erarbeiteten Vorschläge sind häufig unrealistisch, den Mitarbeitern fehlt halt doch das unternehmerische Denken.“

Schade, denn hier werden Chancen vertan. Die Moderationsmethode ist sicherlich auch heute noch eine der fruchtbarsten Methoden, wenn es darum geht, kreative Potenziale

einer Gruppe zu entfalten, Konflikte zu bearbeiten und ganzheitliche Problemsichten zu entwickeln. Sie kann aber rasch zu einer der furchtbarsten Methoden werden, wenn man sie fehlerhaft anwendet.

Woran scheitern Workshops?

Wenn eine Moderation scheitert, liegt es in rund 70 Prozent aller Fälle am Moderator. In rund 25 Prozent der Fälle lag es am Unternehmen, das keine Workshopkultur pflegt, und nur in rund 5 Prozent waren die Teilnehmer der Gruppe tatsächlich nicht „moderierbar“ (und selbst hier habe ich noch meine Zweifel).

Das mag sich für die Moderatoren deprimierend anhören – „Natürlich, jetzt sind wir wieder schuld“ –, aber es ist auch eine Aufforderung, sich und seinen Arbeitsstil zu überprüfen. Denn ändern kann man nur sich selbst! Dazu möchte Ihnen dieses Buch Hilfestellung geben und folgende Fragen klären:

- Wie sollten Moderationen aufgebaut sein, die funktionieren?
- Welche Rolle habe ich als Moderator?
- Wie motiviere ich die Gruppe für das Thema?
- Wie stecke ich die Rahmen ab, in denen wir uns bewegen?

Diesen und anderen Themen begegnen Sie in den folgenden Kapiteln. Konkrete Beispiele bilden jeweils die Ausgangsbasis. Ausgehend vom „Wie sollte es nicht sein“, erkennen Sie typische Schwachstellen in Ihren Moderationen und Besprechungen, lernen die elementaren Regeln des Moderierens kennen und erhalten wichtige Tipps vom Praktiker für den Praktiker. Diese Tipps basieren auf meiner Erfahrung als Moderatorin in unterschiedlichsten Gruppen und bei den verschiedensten Themen. Es sind sehr persönliche Tipps und Erkenntnisse, die der eine oder andere möglicherweise so nicht anwenden würde. Aber dies ist auch ein ganz persönliches Buch und kein klassisches Lehrbuch.

Um Ihnen den Überblick zu erleichtern, habe ich es in vier Kapitel untergliedert: Kapitel 1 wendet sich an Einsteiger und beschäftigt sich mit den typischen Moderationsaufgaben in

Besprechungen und Workshops, mit dem Handwerkszeug zur Diskussionssteuerung und zur Themenbearbeitung. Kapitel 2 zeigt auf, wie man Themen strukturiert und bereits in der Vorplanung eines Workshops die Weichen für einen erfolgreichen Ablauf stellen kann. Kapitel 3 beschäftigt sich mit der Prozess-Steuerung auf zwischenmenschlicher Ebene, und Kapitel 4 vermittelt, wie eine gute Nachbereitung die Zielumsetzung erleichtern kann.

Ich hoffe, dass Ihnen die Lektüre Freude macht und Ihnen das Leben erleichtert!

Was ist eigentlich die „ModerationsMethode“?

Unter Moderation kann sich heute zwar jeder irgendetwas vorstellen. Man kennt die Moderatoren aus Talk-Shows und News-Magazinen – das sind die Leute, die Fragen von Kärtchen ablesen und Studiogäste interviewen. Außerdem verwendet man heute lieber den Begriff „Besprechungsmoderation“ an Stelle von „Besprechungsleitung“. Klingt ja auch viel moderner.

Moderation ist nicht gleich Besprechungsleitung

Doch durch solche Assoziationen hat sich die Vorstellung der ModerationsMethode, die in den 70er Jahren von Eberhard Schnelle, Dr. Karin Klebert und Dr. Einhard Schrader im Quickborner Team entwickelt wurde, etwas verwässert. Die ModerationsMethode war damals wie heute eine kunstfertige Technik, „das Gespräch zwischen Menschen sinnvoll und ergebnisreich zu machen“ (vgl. Klebert, Schrader & Straub: „ModerationsMethode“, Windmühle Verlag). Sie wurde entwickelt, um die Mitarbeiter stärker in Entscheidungsprozesse zu integrieren, Mitbestimmung zu ermöglichen und Betroffene zu Beteiligten zu machen. Dementsprechend lässt sich die Methode philosophisch nicht vom Wertewandel der späten 60er Jahre trennen.

Inzwischen ist man noch einen Schritt weitergegangen. In den folgenden Jahrzehnten hat die Teamarbeit deutlich an Stellenwert zugenommen. Es gilt hier das Bild des eigenverantwortlichen, denkenden Mitarbeiters, der gemeinsam im Team mit Kollegen synergetisch und aufgabenübergreifend

plant und arbeitet. (Zumindest ist es eine beliebte Forderung der Führungskräfte, die leider nicht selten durch ihr eigenes Verhalten dazu beitragen, diese Vision gerade nicht Realität werden zu lassen.)

Die Zauberworte der 90er hießen – und heißen in vielen Unternehmen immer noch – KAIZEN, die Suche nach kontinuierlichen Veränderungsprozessen (KVP), Total Quality Management (TQM), Einführung von Gruppenarbeit in Produktionsunternehmen und Teamarbeit. Die Moderationsmethode blieb dabei ein wesentliches Element zur Realisierung dieser neuen Konzepte:

Im Rahmen von Workshops unterstützen ein oder auch zwei Moderatoren eine Gruppe von Teilnehmern dabei, eine bestimmte Fragestellung zu bearbeiten und gemeinsam Maßnahmen zu entwickeln, die möglichst von der gesamten Gruppe getragen werden. Dabei setzen sie unterschiedliche Methoden und Techniken ein, um den Prozess zu steuern und die Ergebnisse zu visualisieren. Sie greifen jedoch zu keinem Zeitpunkt inhaltlich ein, sondern bleiben inhaltlich neutral.

Wie sie das tun, lässt sich am besten anhand von konkreten Beispielen verdeutlichen.