



Auhagen • Bierhoff (Hrsg.)

Angewandte Sozialpsychologie

Das Praxishandbuch

BELTZPVU

Anschrift der Herausgeber:

PD Dr. Ann Elisabeth Auhagen
Studiengang Psychologie
Freie Universität Berlin
Habelschwerdter Allee 45
14195 Berlin
auhagen@zedat.fu-berlin.de

Prof. Dr. Hans-Werner Bierhoff
Fakultät für Psychologie
Ruhr-Universität Bochum
44780 Bochum
hans.bierhoff@ruhr-uni-bochum.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

1. Auflage 2003

© Beltz Verlag, Weinheim, Basel, Berlin 2003
Programm PVU Psychologie Verlags Union
<http://www.beltz.de>

Lektorat: Susanne Ackermann
Herstellung: Uta Euler
Umschlaggestaltung: Federico Luci, Köln
Umschlagbild: Mauritius, Die Bildagentur GmbH, München
Satz, Druck und Bindung: Druckhaus „Thomas Müntzer“, Bad Langensalza
Printed in Germany

ISBN 3-621-27522-3

4	Trainings	61
	Bärbel Bergmann	
1	Was ein Training leistet	61
2	Theoretische Begründung von Trainingsinterventionen	63
3	Der Trainingszyklus	67
5	Moderation	75
	Josef W. Seifert	
1	Begriffsklärung	75
2	Verwendung des Begriffs	75
3	Sozialpsychologische Relevanz	77
4	Problemlösemoderation	78
5	Ansätze der Businessmoderation	79
6	Die Moderationsmethode(n)	80
7	Gemeinsamkeiten	84
8	Anwendungsrahmen und Nutzen	86
6	Verhandeln	88
	Hedwig Kellner	
1	Was ist eine Verhandlung?	88
2	Wer es nicht für nötig hält, verhandelt nicht	90
3	Verhandeln zum Interessenausgleich	92
4	Verhandeln aus einer schwächeren Position heraus	93
5	Profis arbeiten auf Win-Win-Ziele hin	94
6	Profis verlassen sich nicht auf Rhetorik allein	95
7	Profis bereiten sich inhaltlich und taktisch vor	98
8	Profis lassen reden und hören zu	99
9	Totpunkte überwinden	100
10	Checkliste für die Vorbereitung einer Verhandlung	101
7	Gruppendynamik	103
	Wolfgang Rechten	
1	Begriffsklärung	103
2	Bedeutung der Gruppe	106
3	Angewandte Gruppendynamik als Trainingsverfahren	107
4	Gruppendynamik als Angewandte Sozialpsychologie	108
8	Konfliktmanagement	123
	Friedrich Glasl	
1	Definition eines sozialen Konflikts	123
2	Psychosoziale Konfliktmechanismen	124

5 Moderation

Josef W. Seifert

Moderation ist ein viel gebrauchter Begriff: Die Moderation im Fernsehen dürfte hierfür das populärste Beispiel sein. Was aber bedeutet der Begriff eigentlich? Und was bedeutet er im Zusammenhang mit Angewandter Sozialpsychologie?

1 Begriffsklärung

Maß halten. Der Begriff Moderation ist ein Urwort des Menschen, das zu unterschiedlichen Zeiten für Unterschiedliches stand. Verfolgt man das Wort Moderation vom Maß der Griechen, über das Augenmaß der Römer, die Mäßigkeit der Mönche, die Maße des mittelalterlichen Richters, den maßvollen Fürsten bis hin zum mittelmäßigen Bürger und dem unmäßigen Schwätzer in unseren Tagen, so hat Moderation immer etwas mit Messen, Maß halten, Mäßigen zu tun gehabt (vgl. Ziegler, 1992). Letzteres trifft auch heute den Bedeutungskern.

2 Verwendung des Begriffes

Prozessgestaltung. Der Begriff Moderation wird heute vor allem als Synonym für „Prozessgestaltung“ verwandt; der Prozessgestalter wird als Moderator bezeichnet. Dabei schwingt immer die historisch gewachsene Bedeutung des Mäßigen mit (lat. moderatio = das rechte Maß, vgl. Stowasser, 1971). Mäßigen kann man indessen nur dort, wo etwas Gegenläufiges stattfindet. Das Mäßigen ist also ein spezielles Tun oder Agieren und als solches integraler, ja kennzeichnender Faktor einer speziellen Art von Prozessgestaltung. Man findet den Begriff in den Bereichen Unterhaltung, wo der Moderator im Wesentlichen die Aufgabe hat, zwischen den inhaltlichen Teilen einer Veranstaltung „rhetorische Brücken“ zu bauen, im Bereich Information und Journalismus, wo der Moderator in Veranstaltungen mit Gästen versucht, für ein Publikum Informationen zu generieren, sowie im Rahmen von Problembearbeitungsprozessen im privaten und öffentlichen Bereich wie auch im Business. Bei letzteren Bereichen geht es stets darum, partizipativ Probleme zu bearbeiten und zu lösen.

Kommunikation und Gruppengespräche. Inhaltlich geht es bei Moderation im Allgemeinen immer um die Gestaltung von Kommunikationsprozessen und im

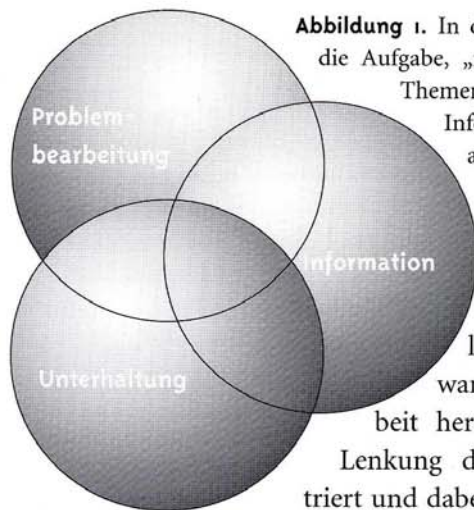


Abbildung 1. In der Unterhaltungsbranche haben Moderatoren die Aufgabe, „rhetorische Brücken“ zwischen verschiedenen Themen zu bauen. Im Journalismus geht es darum, Informationen zu liefern. In Unternehmen oder anderen Organisationen steht die Bearbeitung von Problemen im Vordergrund

engeren Sinne um die Gestaltung von Gruppengesprächen. Vom Gesprächsleiter, dem Moderator, wird dabei erwartet, dass er sich aus der inhaltlichen Arbeit heraushält, sich auf die Gestaltung bzw. Lenkung des Kommunikationsprozesses konzentriert und dabei auf die Beteiligten mäßigend einwirkt, so dass das Gespräch nicht zum Streitgespräch wird, nicht rhetorisch Starke dominieren, nicht der eine oder andere Aspekt zu viel Raum bekommt oder die Gruppe vom Thema abschweift etc. Auf den Punkt gebracht bedeutet das, er hat die Aufgabe, mäßigend zu wirken und darauf zu achten, dass der Kommunikationsprozess strukturiert und zielgerichtet abläuft.

Direkte oder indirekte Moderation. Vor allem in den Bereichen „Unterhaltungsmoderation“ und „journalistische Informationsmoderation“ richten sich Veranstaltungen häufig per TV oder Rundfunk und Internet an ein größeres Publikum, so dass es also – über den Kreis der Akteure hinaus – eine „Zuschauer-Ebene“ gibt. Deshalb könnte man die Anwendungsbereiche zusätzlich in die Bereiche „direkt“ (Veranstaltungs- bzw. Live-Moderation) und „indirekt“ (Medien-Moderation) unterteilen.

ÜBERSICHT					
Beispiele für die Anwendung von Moderation					
	Unterhaltung	Information	Problembearbeitung		
			Kommunaler/ Öffentlicher Bereich	Familiärer/ Privater Bereich	Organisationaler/ Business- Bereich
direkt/ live	Fest, Feier, Event	Leser- Forum	Vereins-Ver- sammlung, Zukunfts- Konferenz	Scheidungs- Mediation, Familien- Therapie	Management- Klausur, Konflikt- Workshop
indirekt/ übertragen	Quiz- sendung	Talk- Show	TV-Bürger- forum	–	Video- Konferenz

3 Sozialpsychologische Relevanz

Wie dargestellt, wird auch im Unterhaltungsbereich der Begriff Moderation benutzt. Da es in dem Bereich aber nicht um die Vermittlung zwischen konträren Positionen geht, ist der Begriff hier nicht wirklich passend. Im Unterhaltungsbereich wird nicht – dem Wortsinn gemäß – „moderiert“.

Vermittlung. Im Rahmen journalistischer Moderation und Information hingegen geht es um „Vermittlung“ zwischen Sichtweisen und Positionen, und der redlich um Information bemühte Journalist wird um Ausgewogenheit bemüht sein (vgl. Jäger, 1999). Die Inhalte der Gespräche werden aber in aller Regel für die Gesprächspartner nur indirekt relevant sein: Die neue Umgehungsstraße, die angedachte Beruhigung der Innenstadt oder das geplante Outlet-Center betreffen die am Gespräch Beteiligten in ihren sozialen Bezügen nur mittelbar.

Gesprächsteilnehmer. Für die Betrachtung der Gestaltung von Kommunikations- und Interaktionsprozessen im Rahmen Angewandter Sozialpsychologie sind aber vor allem die Anwendungsfelder von Moderation relevant, in denen die Gesprächsinhalte und -resultate direkt mit dem sozialen Geschehen der am Gespräch Beteiligten zu tun haben, sich die Gesprächsteilnehmer also auf einen „modus vivendi“ für das weitere, konkrete Zusammenwirken einigen müssen. Dies bedeutet, dass für die Akteure die Merkmale für eine soziale Gruppe gelten müssen, wie:

- ▶ Gemeinsames Gruppenziel
- ▶ Zusammenhalt/Kohäsion
- ▶ Ein gewisses Maß an Konformität
- ▶ Innere Struktur/Rollendifferenzierung
- ▶ Face-to-face-Kontakt/Interaktionen
- ▶ Spezifische soziale Regeln/Normen
- ▶ Abgrenzung nach außen/„Wir-Gefühl“ (vgl. Ardel-Gattinger et al., 1998).

Die Kennzeichen für eine soziale Gruppe sind vor allem im Bereich der „Problembearbeitung“ gegeben. Hier werden Betroffene zu Beteiligten des Prozesses. Es gibt keine Zuschauer, jeder ist Akteur. Die Arbeit bezieht sich auf das Miteinander der Gruppe, die moderiert wird. Die Teilnehmer stehen nicht nur im Rahmen dieses Prozesses in sozialem Kontakt, sondern sie haben als Gruppe eine gemeinsame Vergangenheit und eine gemeinsame Zukunft. Die Ergebnisse und Beschlüsse der Themenbearbeitung wirken auf die soziale Gruppe unmittelbar zurück (s. 7, Gruppendynamik; 21, Teamarbeit).

Bei Problemlösemoderationen im öffentlichen Bereich gilt das für journalistische Moderation Gesagte. Wenn etwa die Beteiligten in einer „Zukunftskonfe-

renz“ eine Vision für ihre Stadt oder Region entwickeln und keine Entscheidungen treffen können, die unmittelbar mit ihren sozialen Bezügen zueinander zu tun haben, dann ist die Verwendung des Begriffes „Moderation“ nicht korrekt.

Anders hingegen, wenn es sich im „halböffentlichen Raum“ etwa um eine Vereinsversammlung handelt. Wenn sich die Freiwillige Feuerwehr oder der Kegelclub zur Besprechung und Lösung von internen Problemen trifft, so sind die genannten Kriterien für eine soziale Gruppe gegeben, und es kann von Moderation im eigentlichen Sinne gesprochen werden.

Trennendes zusammenführen. Die Tätigkeit des Moderierens ist nur dort sinnvoll und erforderlich, wo etwas (zumindest tendenziell) Trennendes vorliegt, das zusammengeführt werden muss bzw. soll, um ein bestehendes Problem zu lösen oder ein angestrebtes Ziel zu erreichen. Nur im Rahmen der Gestaltung von Problembearbeitungsprozessen kann von Moderation im engeren Sinne gesprochen werden. In allen anderen Bereichen ist der Begriff Moderation nur insoweit zutreffend, als die als „Moderator“ agierende Person keine eigene Meinung in den Kommunikationsprozess einbringt und ausschließlich als Prozessgestalter wirkt.

4 Problemlösemoderation

Problemlösemoderation findet sowohl im sozialen Bereich (Stichwort „Familien-therapie“) als auch im Businessbereich (Stichwort „Organisationsentwicklung“) statt. Dazwischen lässt sich ein öffentlicher Bereich (Stichwort „Kommunalentwicklung“) ausmachen.

Der in den jeweiligen Bereichen tätige „Problemlösehelfer“ wirkt als Moderator im skizzierten Sinne. Für das konkrete Tun des Vermittelns zwischen unterschiedlichen Sichtweisen, Bestrebungen und Wünschen werden jedoch unterschiedlichste Methoden angewandt.

Während im sozialen Bereich das Methodenrepertoire psychotherapeutischer Schulen Anwendung findet und der Problemlösehelfer als Therapeut bezeichnet wird, so wird im Organisations-/Businessbereich eher mit der „Moderationsmethode“ gearbeitet und der Problemlösehelfer als Moderator bezeichnet.

Im therapeutischen Geschehen hingegen dürfte das Arbeiten mit der sogenannten „Moderationsmethode“ eher die Ausnahme darstellen, genauso sind im Businessbereich Interventionstechniken aus dem therapeutischen Bereich weniger üblich bzw. angemessen; zweifelsohne gibt es aber Überschneidungen: Ein (Familien-)Therapeut arbeitet auch im Businessbereich oder ein Organisationsentwickler arbeitet auch als Teamentwickler oder Konfliktmoderator; je-

mand betreut Unternehmerfamilien sowohl im Business- als auch im Privatbereich ...

Spricht man von (Problemlöse-)Moderation, so ist damit in aller Regel Problemlösearbeit in Organisationen, also im Businessbereich, gemeint. Obwohl die entsprechenden Methoden in zunehmendem Maße auch im öffentlichen Bereich Anwendung finden, kann man auch hier von Ansätzen der „Businessmoderation“ sprechen.

Konfliktbearbeitung. Ein Spezialfall der Businessmoderation ist die Konfliktbearbeitung. Hier überschneidet sich Moderation mit Aufgabenfeldern wie Konfliktmanagement, Klärungshilfe und Mediation oder kurz „Konfliktbehandlung“ (vgl. Glasl, 1999; s. 8, Konfliktmanagement).

5 Ansätze der Businessmoderation

Der Begriff Moderation wird innerhalb des Businessbereiches häufig als Synonym für „Gestaltung“ verwendet. So verwendet etwa Wohlgemuth (vgl. Wohlgemuth, 1993) den Begriff Moderator als Synonym für Unternehmens-/Organisationsberater. Er fasst den Begriff innerhalb des Businessbereiches also relativ weit. Folgt man dieser Definition, so kann er – in Anlehnung an Edgar Scheins klassische Unterteilung zwischen Experten- und Prozessberatung – allgemein für „Gestaltung von Problemlöseprozessen“ stehen. Der Gestalter, der Moderator, ist zwar auch hier der mäßigend wirkende, zwischen Standpunkten und Sichtweisen vermittelnde Lenker, jedoch weit mehr als ein „Gesprächsleiter“. Man könnte den Moderator hier auch als „speziellen Unternehmensberater“, „systemischen Organisationsberater“ oder „Change-Manager“ bezeichnen.

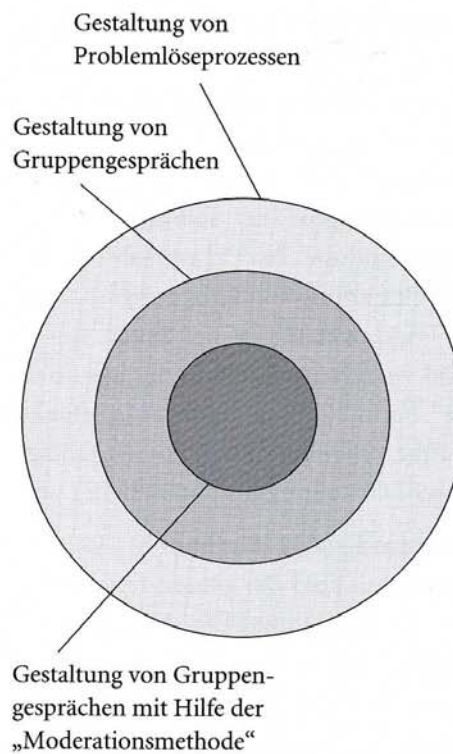


Abbildung 2. Businessmoderation umfasst Problemlöseprozesse vor allem durch die Gestaltung von Gruppengesprächen

Das andere Ende der Skala der Businessmoderation wird durch die „Moderation per Moderationsmethode“ definiert. Hier wird der Begriff Moderation am engsten gefasst. Moderation meint in diesem Fall ausschließlich die Gestaltung von Gruppengesprächen „zur Meinungs- und Willensbildung“ (vgl. Klebert et al., 1991) und knüpft diese zudem an bestimmte Merkmale.

Repertoire der Unternehmensberatung. Bei der Gestaltung von Problemlöseprozessen allgemein (weitere Auslegung des Begriffes Moderation im Businessbereich) findet das Methodenrepertoire der Unternehmens-/Organisationsberatung Anwendung. Das Know-how zur Gestaltung von Gruppengesprächen spielt dabei eine zentrale Rolle. Die „Moderationsmethode“ (engere Auslegung des Begriffes Moderation im Rahmen der Businessmoderation) ist in diesem Kontext eine (vielleicht sogar die) zentrale Methode zur Gestaltung von Gruppengesprächen.

6 Die Moderationsmethode(n)

„Entscheidertraining“. In den 60er Jahren wurde vom „Quickborner Team“ (einer Unternehmensberatungsgesellschaft für Bürogestaltung und Bürokommunikation) und dessen Folgeorganisationen eine spezielle Art entwickelt, Gruppengespräche zu gestalten. Es entstanden – aus einem so genannten „Entscheidertraining“, das zum Ziel hatte, Entscheidungsfindungsprozesse möglichst partizipativ und geordnet ablaufen zu lassen – die „Metaplan[®]-Methode“ (Schnelle, 1988) und die „Moderationsmethode“ (Klebert et al., 1991) als spezielle Formen der Gestaltung von Gruppengesprächen.

Diese wurden in der Folge von zahlreichen Beratern und Trainern variiert und weiterentwickelt; meist wurde dafür die Bezeichnung „Moderationsmethode“ benutzt. Was heute unter dieser Bezeichnung angeboten wird, ist nahezu unüberschaubar. Auch die einschlägige Literatur ist äußerst unterschiedlich in ihrer Darstellung und so vielfältig wie die Praxis: „Erlaubt ist, was gefällt.“

Standardisierte Methoden. Als „standardisierte“ Moderationsmethoden entstanden – über die genannten Ansätze hinaus – im deutschsprachigen Raum etwa die MODERATIONSMETHODE[®] (Seifert, 2002) und im angelsächsischen Raum Ansätze wie „Future Search Conference“ (Weisbord & Janoff, 1995), „Real Time Strategic Change (RTSC)“ (Jacobs, 1994), „Open Space“ (Owen, 2001).

Offene und zweckgebundene Ansätze. Die genannten standardisierten Moderationsmethoden kann man in die zwei Kategorien „Offene Ansätze“ und „Zweckgebundene Ansätze“ teilen. Während es bei den offenen Ansätzen innerhalb eines Generalthemas offen bleibt, wofür eine Gruppe die angebotene Methodik nutzt, ist bei den zweckgebundenen Ansätzen vorgegeben, wofür sie genutzt werden sollen und können (s. Übersichten).

ÜBERSICHT

Offene Ansätze

	Metaplan®-Methode (vgl. Schnelle, 1988)	Moderations/Methode® (vgl. Klebert, 1991)	MODERATIONSMETHODE® (vgl. Seifert, 2002)	Open Space (vgl. Owen, 2001)
Zweck	Maximale Partizipation zur Meinungs- und Willensbildung sowie Entscheidungsfindung in Organisationen, meist zu Themen der Optimierung. Es bleibt – im Rahmen eines Generalthemas – offen, was von der Gruppe, die sich zu diesem Thema trifft, bearbeitet wird.			
Ablauf	<p>1) Auftakt, Klärung von Formalien und Zielen.</p> <p>2) Die Teilnehmer nehmen Stellung zu einer provokanten These oder beantworten eine zum Thema hinführende Frage.</p> <p>3) Zur Themenvertiefung werden die Gedanken und Themenwünsche der Teilnehmer auf Karten geschrieben, die dann gemeinsam an einer Pinnwand zu Sinnheiten geordnet werden.</p> <p>4) Die Themen werden in Kleingruppen bearbeitet.</p> <p>5) Reflexion des Erreichten und Überlegung, wie mit dem Thema weiterverfahren wird.</p>	<p>1) „Begrüßung“: Die Teilnehmer werden begrüßt, das (General-)Thema wird benannt.</p> <p>2) „Anwärmen“: Dabei beantworten die Teilnehmer eine zum Thema passende, visualisierte Frage.</p> <p>3) „Problemorientierung“: Die Themen, die bearbeitet werden sollen, werden gesammelt, an der Pinnwand sortiert, in eine „Problemliste“ eingetragen und bewertet.</p> <p>4) „Problemdiskussion“: Die Themen werden in Kleingruppen (Szenarien) bearbeitet und die Ergebnisse anschließend präsentiert.</p> <p>5) „Handlungsorientierung“: Dient der Planung von Maßnahmen.</p> <p>6) „Abschließen“: Die gemeinsame Arbeit wird reflektiert und bewertet.</p>	<p>1) „Einsteigen“: Im ersten Schritt geht es darum, die Teilnehmer zum Thema hinzuführen, inhaltliche sowie prozessuale Orientierung zu geben.</p> <p>2) „Sammeln“: Im zweiten Schritt werden die Themen gesammelt, die aus Sicht der Gruppe in den Blick geraten müssen bzw. sollten.</p> <p>3) „Auswählen“: Der dritte Schritt dient der Priorisierung der gesammelten Themen: Was machen wir erst und was dann ...?</p> <p>4) „Bearbeiten“: Im Schritt 4 werden die Themen mit speziellen, einfachen Methoden bearbeitet.</p> <p>5) „Planen“: Im Schritt 5 werden konkrete Maßnahmen geplant.</p> <p>6) „Abschließen“: Der letzte Schritt dient der Reflexion der geleisteten Arbeit und dem Abschluss der Veranstaltung.</p>	<p>1) Eröffnung und Themensammlung. Jeder kann ein Thema vorschlagen und übernimmt dafür Verantwortung. Wer kein Thema hat, ordnet sich am „Marktplatz“ zur Weiterarbeit frei den vorgeschlagenen Themen und damit den entsprechenden Kleingruppen zu.</p> <p>2) Es folgen kleine parallel laufende Workshops zur Themenbearbeitung. Dabei werden Berichte angefertigt und veröffentlicht.</p> <p>3) Die Berichte werden zusammengefügt und allen Teilnehmern am letzten Tag zur Verfügung gestellt.</p> <p>4) Dann folgen die Gewichtung der Themen und die Planung möglicher Maßnahmen. Projektgruppen werden gebildet.</p>

	Metaplan®-Methode (vgl. Schnelle, 1988)	ModerationsMethode® (vgl. Klebert et al., 1991)	MODERATIONS-METHODE® (vgl. Seifert, 2002)	Open Space (vgl. Owen, 2001)
Besonderheiten	Die eingesetzten Kartenfarben und -formen haben jeweils eine spezielle Bedeutung für den Arbeitsprozess.	Ein wesentliches Element ist das Arbeiten in sog. „Kleingruppenszenarien“.	Die Gruppengespräche laufen nach dem „Moderationszyklus“ ab, der den Arbeitsprozess klar in Phasen unterteilt und durch zugehörige Methoden strukturiert.	Die Teilnahme ist freiwillig; die Gruppen organisieren sich (weitestgehend) eigenverantwortlich.

ÜBERSICHT**Zweckgebundene Ansätze**

	Zukunftskonferenz (Future Search) (vgl. Weisbord & Janoff, 1995)	Konferenz des Wandels Real Time Strategic Change (RTSC) (vgl. Jacobs, 1994)	Appreciative Inquiry (AI) (vgl. Cooperrider & Whitney, 1999)
Zweck	In einer Future Search Conference geht es darum, nach einem Blick zurück, die für die Teilnehmer im Rahmen ihres Themas relevanten Zukunftstrends zu benennen, Visionen zu entwickeln und Maßnahmen zu generieren, die den Beteiligten geeignet erscheinen, die gemeinsame Zukunft optimal zu bewältigen. Dabei kann es um die Langfristziele einer Region oder Kommune gehen oder um die Neuausrichtung einer Organisation oder eines Ressorts ...	Hinter dieser Bezeichnung verbirgt sich ein Gestaltungsvorschlag zur Großgruppen-Moderation, der dafür geeignet ist, eine bereits skizzierte Vision oder Strategie in eine Organisation hineinzutragen.	Appreciative Inquiry oder „AI“ ist ein Ansatz, bei dem es darum geht, von der häufig zu beobachtenden defizitorientierten Betrachtung von Organisationen oder Teams zu einer ressourcenorientierten Betrachtung zu kommen. Die zu moderierende Gruppe soll sich auf die vorhandenen Potentiale und Chancen fokussieren.

	Zukunftskonferenz (Future Search) (vgl. Weisbord & Janoff, 1995)	Konferenz des Wandels Real Time Strategic Change (RTSC) (vgl. Jacobs, 1994)	Appreciative Inquiry (AI) (vgl. Cooperrider & Whitney, 1999)
Ablauf	<p>1) Nach der Eröffnung resümieren die Teilnehmer in wechselnden Kleingruppen über den bisherigen gemeinsamen Weg.</p> <p>2) Danach ziehen die Teilnehmer Bilanz über den Status Quo, benennen „Prouds and Sorries“ und tragen relevante Zukunftstrends zusammen.</p> <p>3) Es folgt die Erarbeitung von Zukunftsbildern und der Austausch darüber in sog. „Miniszenierungen“.</p> <p>4) Anschließend wird ein Konsens über gemeinsame Ziele und Visionen getroffen.</p> <p>5) Erarbeiten von Maßnahmen oder Vorschlägen für die Zukunftsplanung.</p>	<p>1) „AufritteIn“ der Teilnehmer und fokussieren auf das Thema. Dies kann z.B. durch das Management oder externe Dritte, wie etwa Kunden, geschehen.</p> <p>2) Danach präsentiert die Geschäftsleitung ihre vorab erarbeiteten strategischen Vorstellungen.</p> <p>3) Anschließend erarbeiten die Teilnehmer in Kleingruppen ihre Vorstellungen dazu und präsentieren diese dem Plenum.</p> <p>4) Diese Beiträge werden dann (soweit möglich) in die Erstversion eingearbeitet.</p> <p>5) Zuletzt werden Maßnahmen für die nun gemeinsamen Ziele erarbeitet.</p>	<p>1) „Discovery“: Erkunden und Wertschätzen dessen, was bereits an Positivem vorhanden ist.</p> <p>2) „Dream“: Herausfinden, was künftig sein könnte.</p> <p>3) „Design“: Herausarbeiten, was sein soll.</p> <p>4) „Destiny“: Planen, was wie erreicht werden soll.</p> <p>Instrumente: Gegenseitige Interviews der Teilnehmer; jede Frage ist dabei positiv formuliert. Kleingruppenarbeit; Wichtig ist dabei, das General- oder Kernthema zu benennen, damit die Arbeit in die beabsichtigte bzw. erforderliche Richtung läuft.</p>
Besonderheiten	Die Teilnehmer sitzen in wechselnder Zusammensetzung an 8er-Tischen zusammen.	Die Teilnehmer sitzen zunächst in gemischten und später (etwa zur Maßnahmenplanung) in homogenen Gruppen („Organisationsfamilien“) zusammen.	In einer AI-Konferenz können ergänzend kreativitäts- und lebendigkeitsfördernde Methoden zum Einsatz kommen, wie Collagen, Skulpturen, Szenenspiele ...

7 Gemeinsamkeiten

Die Liste der skizzierten Ansätze ließe sich verlängern. Bei allen Unterschieden im Detail gibt es aber einen die Moderationsmethode(n) als solche kennzeichnenden „Wesenskern“, der durch Merkmale charakterisiert ist wie:

- ▶ Einnehmen einer speziellen Grundhaltung
- ▶ Sitzordnung und Raumgestaltung
- ▶ Spezielle Medien und Hilfsmittel
- ▶ Prozessbegleitende Visualisierung
- ▶ Arbeiten nach speziellen Designs
- ▶ Einbeziehen möglichst vieler Betroffener
- ▶ Angemessene Dauer

Einnehmen einer speziellen Grundhaltung

Fragen und Verstehen. Moderatorisches Tun kann nur aus der humanistischen Grundüberzeugung heraus gelebt werden, dass alle Menschen unterschiedlich, aber gleich viel wert sind; nur so kann der Moderierende „allparteilich“ sein. Des Weiteren muss er eine konstruktivistische Weltsicht haben und Organisationen sowie Gruppen als soziale Systeme verstehen. Denn nur eine Grundhaltung, die davon ausgeht, dass Wirklichkeit subjektiv ist und Problemen meist nicht monokausale Ursache-Wirkungs-Ketten zugrunde liegen, gibt dem Bemühen des Vermittelns und Zusammenführens Sinn. Sie führt weg von einer Haltung des Wissens und Überzeugenwollens hin zu einer Haltung des Fragens und Verstehenwollens.

Sitzordnung und Raumgestaltung

Moderation ist ein Werkzeug zur Gestaltung von Beteiligung. Sie ist darauf angelegt, Begegnung und Miteinander zu ermöglichen. Dazu wird stets eine offene Raum- und Sitz-„Architektur“ geschaffen, die es allen Teilnehmern ermöglicht, dass möglichst jeder jeden sehen kann. Die Idealform ist der offene Stuhlkreis bzw. der Stuhlkreis in U-Form ohne Tische. Dadurch fällt die physische Barriere zwischen den Teilnehmern weg; man sitzt sich „offen“ gegenüber und kann (im Bedarfsfalle) ungehindert zu den Medien gehen und etwas visualisieren.

Spezielle Medien und Hilfsmittel

Moderation bedarf spezieller Medien und Hilfsmittel, wie Pinnwand, Flip-Chart und Moderationsmaterial. Der Einsatz dieser Medien und Hilfsmittel ermöglicht das Arbeiten mit speziellen teilnehmeraktivierenden Techniken, wie etwa der bekannten „Kartenabfrage“. Das Arbeiten mit Papier und Filzstiften hat eine eigene Qualität, fernab der künstlichen Welt des Computers oder Beamers.

Prozessbegleitende Visualisierung

„Im normalen Sprechverkehr kann ein Zuhörer maximal 8 Bit pro Sekunde verstehend empfangen. Der Sprecher ist jedoch in der Lage, etwa 60 Bit pro Sekunde zu erzeugen. Das bedeutet, dass Sprechen in informativer Absicht hochredundant sein muss“ (vgl. Lay, 1978). Da dies aber die wenigsten von uns in einem (vielleicht hitzigen) Gruppengespräch beherzigen (können), muss die Information komprimiert und visualisiert werden, um das einmal Gesagte dauerhaft zur Verfügung zu haben. So entsteht sichtbar(!) der „rote Faden“. Außenstehende können jederzeit in den Stand der Diskussion eingeführt werden. Experten können ihren Beitrag auf den Stand der Gruppe abstimmen. Außenstehende und Nicht-Teilnehmer können jederzeit leicht über Verlauf und Ergebnis der Arbeit informiert werden. Wesentlich ist dabei, dass die Visualisierung kontinuierlich für alle Gesprächsteilnehmer sichtbar ist. Dadurch tritt die Nutzung von Overhead-Projektoren, Beamern etc. in den Hintergrund; es werden (vor allem) die bereits angesprochenen Medien Pinnwand und Flip-Chart verwandt.

Arbeiten nach speziellen Designs

Moderation ist immer nach einem „zeitlichen Phasenmodell“ gegliedert. Es gibt dabei stets eine Eröffnungsphase, eine Phase der Themenbearbeitung und eine Phase des Abschließens. Welche Phasen zu gestalten sind und wie dies im Einzelnen zu geschehen hat, ist für jedes einzelne Modell in der Methodenübersicht kurz skizziert. Manche Ansätze sind inhaltlich offen, andere für spezifische Zwecke gedacht, wie etwa der Erarbeitung eines gemeinsamen Zukunftsbildes.

Einbeziehen möglichst vieler Betroffener

Businessmoderation dient der Problembearbeitung und Problemlösung. Ein wesentlicher Aspekt ist dabei die zeitgleiche Einbeziehung möglichst aller von einem Problem betroffenen Personen. Das können wenige Menschen, aber auch mehrere hundert Personen sein. Ist dies nicht möglich, so soll die Arbeitsgruppe möglichst einen repräsentativen Querschnitt der Interessentengruppen darstellen, um eine möglichst hohe Partizipation und Akzeptanz für die Aktivitäten zu erreichen.

Angemessene Dauer

Ein Gruppengespräch muss stets eine angemessene Dauer haben. Diese kann, abhängig vom Thema, den Rahmenbedingungen und der jeweiligen Zielsetzung, von einigen Stunden bis zu einigen Tagen reichen. Während Routinezusammenkünfte eher nur einige Stunden andauern, umfassen moderierte Workshops und Großgruppenkonferenzen zwei bis maximal fünf Tage.

8 Anwendungsrahmen und Nutzen

Die Erkenntnis, dass Moderation einen praktischen Nutzen hat, ist theoretisch kaum abgesichert. Ein Beleg findet sich etwa bei Myhsok: „Grundsätzlich kann man sagen, dass es sich auf die Leistung von Gesprächsgruppen positiv auswirkt, wenn sich der Gesprächsleiter als Fachmann für Wege und Abläufe und nicht als Experte für den Gesprächsinhalt versteht“ (vgl. Myhsok, 1993). Der Verbreitungsgrad der Moderationsmethode/n und die damit gemachten guten praktischen Erfahrungen belegen aber, dass die Anwendung dieser Methodik durchaus Sinn macht. In besonderem Maße trifft dies zu, wenn aufgrund der Kommunikationssituation

- ▶ die Bearbeitung eines Themas und die Lösung eines Problems nicht „einsam am grünen Tisch“ erfolgen kann oder soll, sondern der Einbezug (möglichst) aller Betroffenen erforderlich und gewünscht ist,
- ▶ es besonders wichtig ist, dass jeder der Beteiligten sich uneingeschränkt auf die inhaltliche Arbeit konzentrieren kann,
- ▶ das Thema zu „heiß“ ist, oder jeder der Beteiligten emotional stark involviert ist,
- ▶ bereits Fronten bestehen und die Bearbeitung des Themas „festgefahren“ ist.

Businessmoderation ist ein mächtiges Instrument zur eigenverantwortlichen Visions-, Strategie- und Optimierungsarbeit in Organisationen, von der „Zukunftskonferenz“ über „KVP-Arbeit“ (s. 21, Teamarbeit) bis hin zur Konfliktklärung. Sie baut dabei auf die Fertigkeiten sowie die Kreativität der Mitarbeiter und Führungskräfte und nutzt so vorhandenes Know-how für maßgeschneiderte Lösungen.

WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Seifert, J. (2002). Visualisieren, Präsentieren, Moderieren (19. Aufl.). Offenbach: GABAL Verlag GmbH.

Zitierte Literatur

- Ardelt-Gattinger, E., Lechner, H. & Schlögl, W. (Hrsg.) (1998). Gruppendynamik. Anspruch und Wirklichkeit der Arbeit in Gruppen. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Cooperrider, D. & Whitney, D. (1999). Appreciative inquiry – collaborating for change (1. Aufl.). San Francisco: Berrett-Koehler Communications, Inc.
- Glasl, F. (1999). Konfliktmanagement – Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater (6. Aufl.). Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben.
- Jacobs, R. (1994). Real Time Strategic Change (1. Aufl.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

- Jäger, M. (1999). Moderationstraining – Wie Zeitung ihren Lesern näher kommt. Bonn: ZV-Schriftenreihe „Seminarpraxis“, Band 1, ZV Zeitungs-Verlag Service GmbH.
- Klebert, K., Schrader, E. & Straub, W. G. (1991). Moderationsmethode – Gestaltung der Meinungs- und Willensbildung in Gruppen, die miteinander lernen und leben, arbeiten und spielen (5. Aufl.). Hamburg: Windmühle GmbH – Verlag und Vertrieb von Medien.
- Lay, R. (1978). Führen durch das Wort (2. Aufl.). München: Wirtschaftsverlag Langen-Müller/Herbig.
- Myhsok, A. (1993). Gesprächsgruppen in Organisationen – Gründe für Erfolge und Misserfolge (1. Aufl.). Konstanz: Hartung-Gorre Verlag.
- Owen, H. (2001). Open Space Technology – Ein Leitfaden für die Praxis. Stuttgart: J. G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH.
- Schnelle, E. (1988). Fibel zur Metaplantechnik – Wie man mit der Metaplantechnik Gruppengespräche moderiert. Quickborn: Metaplan GmbH.
- Stowasser, J. (1971). Der kleine Stowasser, Lateinisch-Deutsches Schulwörterbuch. München: G. Freytag Verlag.
- Weisbord, M. & Janoff, S. (1995). Future search – an action guide to finding common ground in organizations & communities (1. Aufl.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Wohlgemuth, A. (Hrsg.) (1993). Moderation in Organisationen – Problemlösemethode für Führungskräfte und Berater (1. Aufl.). Bern: Verlag Paul Haupt Berne.
- Ziegler, A. (1992). Wer moderieren will, muß Maß nehmen und Maß geben – Kulturgeschichtliche Hinweise zum heutigen Verständnis der Moderation. Gruppendynamik – Zeitschrift für Angewandte Sozialpsychologie, 23(3), 215–236.

Haben wir Ihr Interesse für das Buch geweckt?

Zur **Bestellung** klicken Sie bitte
einfach auf das Buch!



Ihr

Josef W. Seifert