



Josef W. Seifert

Moderation: Was ist das eigentlich?

Moderation ist ein vielgebrauchter Begriff: Die Moderation im Fernsehen dürfte hierfür das populärste Beispiel sein. Was aber bedeutet der Begriff wirklich? Und was bedeutet er im Zusammenhang mit betrieblicher Bildung, Personalentwicklung, Unternehmens- oder Organisationsentwicklung?

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). Dies trifft auch heute den Bedeutungskern. Verwandt wird der Begriff Moderation heutzutage vor allem in den Bereichen Unterhaltung und Information sowie Lernen und Problemlösungsarbeit in Organisationen.

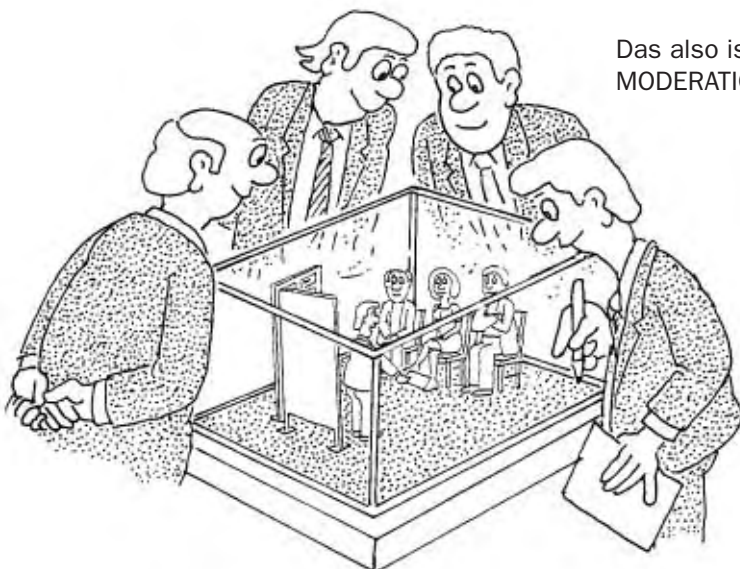
Im Bereich der **Unterhaltung**, zum Beispiel im Rahmen einer

Rundfunksendung, geht es darum, „die Kommunikation entsprechend bestimmter sendedramaturgischer Vorstellungen zu einem ‘spannenden’, ‘kurzweiligen’, ‘informativen’ und ‘unterhaltsamen’ Sendeganzen zu synthetisieren“ (Troesser 1986, S. 293), salopp ausgedrückt verfolgt man das Ziel, die Menschen zu informieren und/oder ihnen „die Zeit zu vertreiben“.

Im Bereich der **Information**, etwa im Rahmen von Kongressen, geht es darum, zwischen den einzelnen Veranstaltungsteilen oder -beiträgen „rhetorische Brücken“ zu bauen und durch Fragen, Provokation ... den Erkenntniswert der Veranstaltung zu fördern.

Im Bereich des **Lernens** ist Moderation eine „Lehrmethode“ mit deren Hilfe Lernende gemeinsam ein Wissensgebiet (oder einen Aspekt daraus) bearbeiten. Der Lehrer übernimmt dabei die Rolle des Moderators, der der Gruppe hilft, ihr Wissen zu strukturieren, ohne daß er selbst inhaltlich mitarbeitet.

Bei der **Problemlösungsarbeit** hingegen geht es darum, Betroffenen zu helfen, im Rahmen eines Gruppengesprächs ein gemeinsames Problem zu lösen. Der vorliegende Text behandelt diesen Bereich.



Das also ist
MODERATION

Die Moderation von Gruppen

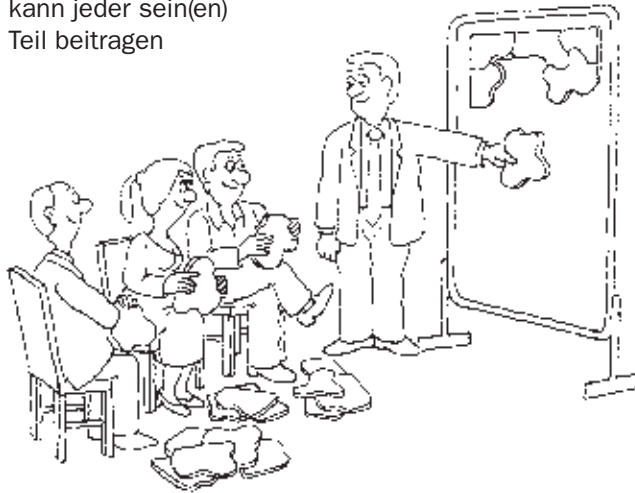
Ein zentrales Mittel zum Finden von Problemlösungen ist in modernen Organisationen das Gruppengespräch, das dazu dient, Problemstellungen zu erörtern und Beschlüsse zur Problemlösung zu erarbeiten. Da Beschlüsse immer dann am tragfähigsten sind, wenn sich alle Beteiligten darin wiederfinden, ist es wichtig, daß die entsprechenden Gespräche angeregt und lebendig sind, jeder zu Wort kommt und seinen Standpunkt vertreten kann.

Damit es dann aber nicht zum unmäßigen Geschwätz oder gar zum Streitgespräch wird, muß es gemäßigt, gezügelt also moderiert werden.

Je stärker der einzelne inhaltlich betroffen und „von seiner Sache überzeugt“ ist, desto schwieriger ist es für ihn, sich neutral zu ver-

halten, Meinungen einander gegenüberzustellen und sich und damit das Gespräch zu mäßigen, zu moderieren. Im Idealfalle wird deshalb ein „neutraler Dritter“

In der Moderation kann jeder sein(en) Teil beitragen



damit betraut die Gruppenmitglieder zu moderieren und den Gesprächsverlauf zu strukturieren. Diese Person ist dann der Moderator. Von Moderation spricht man im Zusammenhang mit Gruppengesprächen allerdings nur dann, wenn der Leiter/Moderator mit der sogenannten MODERATIONsmETHODE™ arbeitet.

Die MODERATIONsmETHODE™

In den 60er Jahren wurde vom „Quickborner Team“ (einer Unternehmensberatungsgesellschaft) und dessen Folgeorganisationen eine spezielle Art entwickelt, Gruppengespräche zu gestalten. Es entstanden die „Metaplan-Methode“ und die „Moderationsmethode“.

In der Folge wurden von vielen Beratern und Trainern Variationen entwickelt und geschult.

Meist wurde dafür die Bezeichnung „Moderationsmethode“ benutzt. Was heute unter dieser Universalbezeichnung angeboten wird, ist nahezu unüberschaubar. Selbst die einschlägige Literatur ist äußerst unterschiedlich in ihrer Darbietung der Thematik.

Will man Orientierung darüber gewinnen, welche Ansätze praktische Relevanz erlangt haben, kann man sich im Grunde nur auf

die Standardwerke der Moderationsliteratur stützen. Hierzu muß - mit zwischenzeitlich weit über 250.000 (in mehreren Sprachen) verkauften Exemplaren - zweifelsohne auch „Visualisieren - Präsentieren - Moderieren“¹ aus dem GABAL Verlag gezählt werden. Die dort dargestellte Methodik basiert auf der klassischen Moderationsmethode nach Klebert².

Sie ist ergänzt um ein Strukturmodell, den MODERATIONsZYKLUS™, zur Strukturierung einer gesamten Moderation und um zusätzliche Methoden zur Themenbearbeitung.

Diese von MODERATIO „komponierte“ und seit vielen Jahren vermittelte spezielle Art der Gestaltung von Gruppengesprächen nennen wir MODERATIONsmETHODE™. Sie ist gekennzeichnet durch sieben wesentliche Merkmale:

- 1 **Spezifische Sitzordnung/ Raumbgestaltung**
- 2 **Spezielle Medien und Hilfsmittel**
- 3 **Arbeiten nach dem MODERATIONsZYKLUS™**
- 4 **Prozeßbegleitende Visualisierung**
- 5 **Arbeiten mit speziellen Problemstrukturierungsmethoden**
- 6 **Einnehmen einer speziellen Grundhaltung**
- 7 **Nutzen einer speziellen Fragetechnik**

Die integrative Kombination aller Merkmale schafft beste Voraussetzungen für den Erfolg einer Moderation.

1 „Visualisieren-Präsentieren-Moderieren“ siehe Literaturverzeichnis auf der letzten Seite
2 Karin Klebert et al. gelten als die „Erfinder“ der „Moderationsmethode“.

1 Spezifische Sitzordnung/ Raumgestaltung

Bei der Gestaltung von Gesprächen nach der MODERATIONsmETHODE™ arbeitet man im Workshop¹ ohne Tische, im offenen Stuhlkreis. Dies hat verschiedene Vorteile:

- Jeder kann jeden sehen und unmittelbar mit ihm kommunizieren.
- Die physische Barriere zwischen den Teilnehmern fällt weg; man sitzt sich „offen“ gegenüber.
- Jeder kann (im Bedarfsfalle) ungehindert nach vorne zu den Medien gehen und etwas visualisieren.

Wichtig ist, daß die Teilnehmer nicht wie im Kino hintereinander oder wie in der klassischen Konferenzsituation nebeneinander, sondern einander zugewandt sitzen. Kleine Ablagetische zwischen den Stühlen können durchaus hilfreich sein.

2 Spezielle Medien und Hilfsmittel

Moderation bedarf spezieller Medien und Hilfsmittel². Diese sind:

- Pinwand
- Flip-Chart
- Moderationsmaterial

Der Einsatz dieser Medien und Hilfsmittel ermöglicht das Arbeiten mit speziellen Techniken, wie etwa der bekannten „Kartenabfrage“.

3 Arbeiten nach dem MODERATIONsZYKLUS™

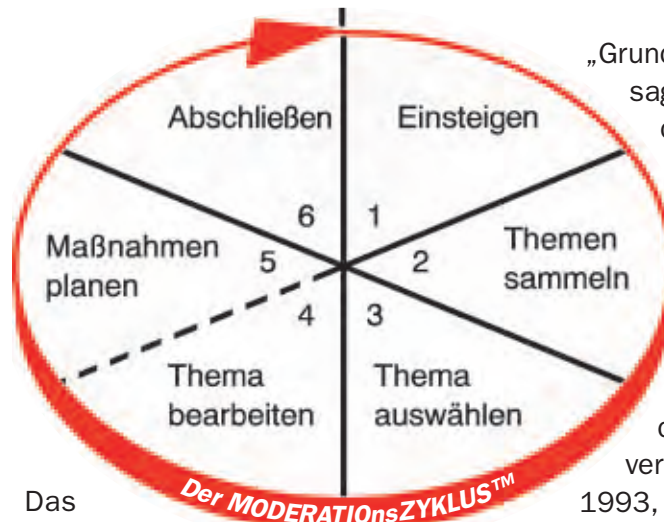
Der MODERATIONsZYKLUS™ ist ein Strukturmodell (vgl. Seifert 2004, S. 98) für den Ablauf einer kompletten Moderation. Er teilt die Arbeitszeit der Gruppe in die „Zeitscheiben“: Einsteigen, Sam-

eln, Auswählen, Bearbeiten, Planen und Abschließen und gibt damit eine klare Struktur für die gemeinsame Arbeit vor.

4 Prozeßbegleitende Visualisierung

Moderation lebt von Visualisierung. Sowohl die Ergebnisse als auch der Verlauf der gemeinsamen Arbeit werden „schwarz auf weiß“ festgehalten. Warum ist das wichtig?

Nun, „im normalen Sprechverkehr kann ein Zuhörer maximal 8 bit/sec verstehend empfangen. Der Sprecher ist jedoch in der Lage, etwa 60 bit/sec zu erzeugen.“



Das bedeutet, daß Sprechen in informativer Absicht hochredundant sein muß“ (Lay 1978, S. 150). 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. Wesentlich ist, daß die Visualisierung kontinuierlich für alle Gesprächsteilnehmer sichtbar sein muß. Dadurch ist die Nutzung von Overhead-Projektoren ausgeschlossen; es werden die bereits angesprochenen Medien Pinwand und Flip-Chart verwendet.

5 Arbeiten mit speziellen Problemstrukturierungsmethoden

Zur Strukturierung und Visualisierung der gemeinsamen Arbeit stellt die MODERATIONsmETHODE™ für jeden Schritt der Problemlösungsarbeit spezielle Methoden zur Verfügung. Diese reichen vom „Orientierungsflip“ im Schritt 1 bis zum „Abschlußblitzlicht“ im Schritt 6³. So kann der Moderator im gesamten Arbeitsprozeß die Aufmerksamkeit der Gruppe auf den jeweils aktuellen Punkt konzentrieren.

6 Einnehmen einer speziellen Grundhaltung

„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“ (Myhsok 1993, S. 98). Dies ergibt sich im Grunde bereits aus der Wortbedeutung und der daraus dem Moderator zukommenden Rolle. Er hat sozusagen „von berufswegen keine Meinung“ zu haben. In der Praxis ergeben sich aber unterschiedliche Situationen, und oftmals ist es gar nicht so einfach, diese neutrale „Moderatorenhaltung“ einzunehmen:

1 In der Besprechungs-Moderation mit kleinsten Gruppen am „runden“ Tisch ist dieses Merkmal situationsbedingt nicht gegeben; vgl. Seifert 2004.
2 Eine ausführliche Darstellung der Medien und Hilfsmittel fürs Moderieren finden Sie in der MODERATION-Notiz 2 mit dem Titel „Zeitgemäße Hilfsmittel für professionelles Moderieren.“
3 Eine ausführliche Darstellung der Einzeltechniken fürs Moderieren finden Sie in: Seifert, 2004.

• **Fall A: Der Moderator ist der (externe) neutrale Dritte**

Dies ist die Idealbesetzung. Der Moderator kann problemlos die Moderatorenhaltung einnehmen, da er inhaltlich „keine Aktien“ hat.

• **Fall B: Der Moderator ist der Probleminhaber**

In diesem Fall geht es nur über den Kompromiß der Doppelrolle. Der Moderator muß als „primus inter pares“ auch die Teilnehmerrolle wahrnehmen. Als äußeres Zeichen, in welcher Rolle er gerade agiert, kann er beispielsweise in der Moderatorenrolle stehen und in der Teilnehmerrolle sitzen (vgl. Seifert 2003, S. 22 ff).

Inhaltlich muß er als (besonders konstruktives) Gruppenmitglied agieren und alle Beiträge gleichermaßen gelten lassen, die aus der Gruppe und die eigenen. Je „heißer“ das Thema ist und je stärker er inhaltlich involviert ist, desto schwieriger wird es für ihn sein, dieses Doppelleben zu führen und desto sinnvoller wird es sein, sich um einen neutralen Dritten zu bemühen, den „klassischen“ Moderator.

• **Fall C: Der Moderator hat auch beratende Funktion**

Moderation und (Fach-)Beratung schließen einander nicht grundsätzlich aus. Auch in der Rolle des Ratgebers kann man moderierend wirken. Der Moderator darf nur nicht selbst Partei werden, z.B. für den von ihm eingebrachten Vorschlag. Auch er hat, wie im Fall B, eine Doppelrolle zu spielen.

7 **Nutzen einer speziellen Fragetechnik**

Sich inhaltlich herauszuhalten und gleichzeitig den Arbeitsprozeß einer Gruppe zu steuern, ist nicht aus einer „Besserwisser-“ oder „Sagehaltung“, sondern nur aus einer fragenden Haltung heraus zu bewerkstelligen. Das Beherrschen

professioneller Fragetechniken ist daher unabdingbar für jeden Moderator (vgl. Seifert 2003, S.88 ff). Die MODERATIONSMETHODEN™ beinhaltet deshalb drei sich ergänzende Fragetechniken:

- Offenes Fragen
- Spiegelndes Fragen
- Metamodell Fragen

Diese Fragetechniken dienen dazu, dem Moderator zu helfen, die geforderte spezielle Grundhaltung einzunehmen, sich inhaltlich herauszuhalten und statt dessen die Vorstellungen, das Wissen ... der Gruppenteilnehmer für den gemeinsamen Arbeitsprozeß nutzbar zu machen.

Die Literatur zu dieser Ausgabe:

Lay, Rupert:
Führen durch das Wort,
Wirtschaftsverlag Langen-Müller/
Herbig, 2. Auflage München 1978

Myhsok, Dieter:
Gesprächsgruppen in Organisationen,
Hartung-Gorre Verlag,
1. Auflage, Konstanz 1993

Seifert, Josef W.:
Besprechungen erfolgreich moderieren,
GABAL Verlag, 9. Auflage,
Offenbach 2004

Seifert, Josef W.:
Moderation & Kommunikation,
GABAL Verlag,
4. Auflage, Offenbach 2003

Seifert, Josef W.:
Visualisieren - Präsentieren -
Moderieren, GABAL Verlag,
21. Auflage, Offenbach 2004

Troesser, Michael:
Moderieren im Hörfunk, Max Niemeyer Verlag, 1. Auflage, Tübingen 1986

Ziegler, Albert:
Wer moderieren will, muß Maß

nehmen und Maß geben -
Kulturgeschichtliche Hinweise
zum heutigen Verständnis der
Moderation, Gruppendynamik
Heft 3, Leverkusen 1992

Wer ist MODERATIO?

MODERATIO – BusinessModeration steht für professionell strukturierte, effiziente und effektive Gestaltung von Gruppengesprächen, von der Management-Klausur bis zur Großgruppen-Konferenz.

Als Management-Partner gestalten wir Kommunikationskonzepte für die Bewältigung von Veränderungsaufgaben und begleiten deren Umsetzung. Wir sind dabei stets Prozessberater, Prozessgestalter und Prozessbegleiter.

Zu unserem Arbeitsgebiet gehören Visionsarbeit ebenso wie Prozessberatung zur Strategieformulierung und moderierte Optimierungsarbeit auf der Sach- und Beziehungsebene.

Hierzu zählen Leistungen wie die Gestaltung von Visionsworkshops und Zielklausuren, Zukunftskonferenzen, Strategie-Meetings, Einführen von KVP-Arbeit, Teamentwicklungsmaßnahmen und moderierte Konfliktbearbeitung.

Darüber hinaus sind wir professioneller Trainingspartner zur Qualifizierung von Mitarbeitern mit Leitungsfunktion: Linienvorgesetzte, Projektleiter, Trainer, (interne) Berater und ganz speziell Moderatoren.

Wir trainieren Methoden- und Kommunikationskompetenz zum (An-)Leiten von Gruppen. Wir coachen Mitarbeiter mit Führungsfunktion und begleiten Teams.

Impressum

Grundlagentexte für Führungskräfte,
Moderatoren, Berater und Trainer

Herausgeber:

MODERATIO – BusinessModeration
Langenbrucker Strasse 4
85309 Pörnbach · Germany
Tel. +49 84 46/9 20 30
Fax +49 84 46/9 20 333
info@MODERATIO.com
www.MODERATIO.com

Redaktion: Josef W. Seifert

Alle Rechte liegen beim Herausgeber.
Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur nach schriftlicher Genehmigung
des Herausgebers gestattet.