

Agil Moderieren

Agil ist in. Der Begriff wird in allen Lebensbereichen bemüht. Agile Beratung, agiles Projektmanagement, agile Führung, agiles Coaching, agile Moderation ... ist agil moderieren anders oder gar besser als traditionell, „stabil“ moderieren? Hat der Moderationszyklus als Metastrukturmodell ausgedient? Oder sitzen wir hier einer Worthülse auf? Wir ordnen den Begriff ein.

Stabilität und Agilität: ein Scheinwiderspruch?

„Agilität ist die Fähigkeit einer Organisation, flexibel, aktiv, anpassungsfähig und mit Initiative in Zeiten des Wandels und Unsicherheit zu agieren. Das Konzept stammt aus dem Bereich der Produktion und wurde

von Managementgurus wie Rosabeth Moss Kanter und Tom Peters als Quelle für einen Wettbewerbsvorteil genannt. Richard Pascale hat die Idee der Agilität genauer untersucht. Für ihn liegt der Schlüssel für Agilität im Wesen der Organisation und nicht so sehr in dem, was sie tut. Agilität entstand als Reaktion auf langsame, bürokratische Organisationen, um veränderten Marktbedingungen

zu begegnen. Das virtuelle Unternehmen wurde als extremes Beispiel für eine agile Organisation genannt.“ [www.onpulsion.de]

Überträgt man den Begriff „agil“ nun auf Moderation und postuliert ein „Agiles Moderieren“, so würde das bedeuten, dass es auch ein langsames, bürokratisches, nicht agiles oder „Rigides Moderieren“ geben müsste. Was aber sollte das sein? Stellt man hingegen Moderation in ein agiles Arbeitsumfeld, wie etwa das der agilen Software-Entwicklung, so könnte man von „Moderieren in agilen Organisationen“ als Pendant zu einem „Moderieren in traditionellen Organisationen“ sprechen oder konkreter, von „Moderieren im Rahmen agiler Projektorganisation“ als Pendant zu einem „Moderieren im Rahmen traditioneller Projektorganisation“. Da ein agiles Organisationsumfeld, stärker als traditionelle Organisationskulturen, die Fähigkeit auch Ad-hoc-Meetings zweckdienlich und zielführend moderieren zu können benötigt, wird hier flexibles,



aktives, anpassungsfähiges, kurzfristiges und schnelles, sowie prozessbegleitendes Planen besonders wichtig.

Im Rahmen agiler Softwareentwicklung nimmt Moderation zusätzlich einen extrem hohen Stellenwert dadurch ein, dass durch die Arbeitsorganisation - z.B. Scrum - Moderation zum zentralen Bestandteil des Arbeitsprozesses wird.

Anders als etwa bei einer Konfliktklä rung, wo in einem (eintägigen) Meeting geklärt werden soll, worin der Konflikt besteht und wie es weitergehen kann, ist in der agilen Softwareentwicklung Moderation ein Prozess, der die Teamarbeit als roter Faden - vom Projektstart bis zum Projektabschluss, über tägliche Fortsetzungsm Meetings (z.B. Daily Scrum) - durchzieht.

Die Betonung dieser Facette professionellen Moderations-know-hows konstituiert allerdings keinen speziellen Moderationsansatz.

Vielmehr ist es so, dass agile Teamarbeit mit „Scrumboard-Moderation“, durch Workshops mit „normaler“ Moderation ergänzt wird. Meetings zur Teameffektivität oder Retrospective-Meetings etwa, profitieren von

der SixSteps-Moderation nach dem klassischen Moderationszyklus.

Spezielle Bezeichnungen von Agilmoderation über Konfliktmoderation bis hin zur Zukunftswerkstatt geben lediglich einen Hinweis auf Anlass, Inhalt und Zielsetzung für die gemeinsame Arbeit, sowie spezielle Designvorstellungen.

Das Label „Agil Moderieren“ ist somit eher eine Zielgruppendefinition. Der Begriff zielt etwa auf Scrum Master, also Projektleiter in der agilen Softwareentwicklung ab. Es beschreibt keine spezielle Moderationstechnik, die von der Art und Weise der Führung und Leitung von Teams, die von der „normalen“ Moderation zu differenzieren wäre.

Vielmehr gilt für Moderation, was die Autoren Wouter Aghina, Aaron De Smet und Kirsten Weerda in ihrem Beitrag „Agility: It rhymes with stability“ in McKinsey Quarterly allgemein für Führung beschreiben: Stabilität und Agilität sind ein Schein-Widerspruch; beides ist erforderlich. [<http://bit.ly/22vqLz2>]



Das Fundament heißt Struktur.

Für Moderation könnte man daraus den Schluss ziehen, dass es nur „stabile“ Moderation geben kann, Moderation also, mit stabilen und agilen Anteilen. Was aber ist das Stabile und was das Agile in/an der „normalen“ Moderation?

Moderation braucht stabile Anteile, um die gemeinsame Arbeit ordnend und vermittelnd zu erleichtern (to facilitate) und Orientierungslosigkeit und „endlose Diskussionen“ zu vermeiden.

Moderation braucht aber auch agile Anteile, um ausreichend flexibel auf Ansichten und Einsichten reagieren zu können, die im Verlauf der Moderation auftauchen. Frei nach Franz Kafka könnte man formulieren: Der konkrete Weg entsteht beim Gehen.

Stabilität

Stabilität entsteht in der Moderation durch geronnene Erfahrung, also dadurch, dass man nutzt, was bekanntermaßen nutzt. Wenn man ein Rad hat, muss man es nicht neu erfinden oder vermeiden es zu nutzen, nur weil es das Ding schon gibt.

Für Moderation kommt es darauf an, sich klar zu machen, dass Moderation immer - und ganz zentral - situationsangemessene und zielorientierte Komplexitätsreduktion und Aufmerksamkeitsfokussierung bedeutet. Was die Methoden angeht gilt häufig: Weniger ist mehr!

Das Fundament auf dem das Gebäude Moderation steht und das Stabilität für die - geplanten und prozessbegleitend zu planenden - Aktivitäten verspricht, heißt Struktur. Ein millionenfach bewährtes Strukturmodell ist der „Moderationszyklus“ mit den

Six Steps: Einsteigen, Sammeln, Auswählen, Bearbeiten, Planen, Abschließen.

Innerhalb dieser stabilen 6-Phasen-Struktur wird agil gearbeitet. Der Moderationszyklus ist das „Standbein“ der Moderation, die Phasen selbst sind das „Spielbein“. Innerhalb der Moderationsphasen ist agiles Arbeiten angesagt.

Agilität

Agiles Arbeiten ist eine *Conditio sine qua non* der Moderation. Dabei ergänzen sich Stabilität und Flexibilität durch prozessbegleitende Planung im Rahmen eines flexiblen, beispielsweise sechsstufigen Meta-Prozessmodells, wie dem klassischen „Moderationszyklus“:

Agil in Phase 1 „Einsteigen“

In der Phase 1 der Moderation, dem „Einsteigen“, werden die geplanten Ziele sowie die aktuellen Erwartungen der Teilnehmer abgefragt / ausgetauscht. Die Antworten beeinflussen möglicherweise den weiteren Verlauf der Arbeit. Weichen die Zielvorstellungen und/oder die Erwartungen der Anwesenden voneinander ab, muss der weitere Prozess so (um)geplant werden, dass (wieder) „alle im Boot“ sind.

Agil in Phase 2 „Sammeln“

Die Agenda einer Besprechung entsteht vor Beginn, in Bezug auf das geplante Treffen oder (etwa im Workshop) während des Meetings.

Wenn es schon Themen gibt, müssen diese nochmals abgestimmt werden: Sind alle Themen noch relevant? Und gegebenenfalls ergänzt werden: „Fehlen Themen auf der Agenda?“ Das Abstimmen oder Zusammentragen der Themen, die es aus Sicht der Anwesenden jetzt zu besprechen gilt, verlangt vom Moderator flexibles



(agiles) Agieren. Nur so kann er sicherstellen, dass die Themen in den Blick geraten, die der Gruppe jetzt relevant erscheinen.

Agil in Phase 3 „Auswählen“

Das Auswählen ermöglicht den Teilnehmern Themen zu priorisieren und sich einem Thema oder einer Arbeitsgruppe zur Bearbeitung der entsprechenden Themenstellung zuzuordnen. Das Auswählen geschieht meist mittels Mehrpunktabfrage, was maximale Flexibilität ermöglicht. So lässt sich im Hier und Jetzt die Energie der Teilnehmer auf die relevanten Inhalte konzentrieren und die Energie der Gruppe bündeln.

Agil in Phase 4 „Bearbeiten“

Der Schritt „Bearbeiten“ oder „Besprechen“ ist das Herzstück der Moderation. Hier wird jedes genannte Thema danach „abgeklopft“, welcher Gesprächsbedarf damit verbunden ist und mit welcher Bearbeitungsmethode das Thema am effektivsten „erschlagen“ werden kann. Stellt sich im Bearbeitungsprozess heraus, dass die gewählte Vorgehensweise (etwa der Dialog ohne Visuali-

sierung) nicht zielführend ist, so wird spontan umgeplant.

Selbst Standardmethoden, wie die Zwei-Felder-Tafel oder das Netzbild, werden flexibel an die aktuelle Anforderung angepasst. Vordefinierte Raster (Stichwort stabil) werden (Stichwort agil) in der Situation, auf die akuten Anforderungen zugeschnitten ...

Agil in Phase 5 „Planen“

Im fünften Schritt der Moderation wird explizit nach Beschlüssen und zu ergreifenden Maßnahmen gefragt. Dieser Schritt ist im Moderationszyklus an dieser Stelle des Moderationsprozesses vorgesehen. Das gibt Sicherheit (Stichwort stabil), dass dieser wichtige Schritt nicht übersehen wird.

Dennoch ist es (Stichwort agil) auch schon vorher während der kompletten Moderation möglich, einen Beschluss im Maßnahmenplan - oder alternativ in einem Task-Board - festzuhalten. Je nach Planungsmethode werden Aufwände geschätzt und/oder Fertigstellungstermine oder „Timeboxen“ vereinbart.

Agil in Phase 6 „Abschließen“

Das Beenden der gemeinsamen Arbeit wird agil, also prozessbegleitend, geplant. Je nach Zeitbudget und Erfordernis, wird der Moderator eine für die aktuelle Situation geeignete Methode vorschlagen.

FAZIT

Der Münchner Humorist Karl Valentin sagte einmal: „Prognosen sind schwierig, besonders wenn sie die Zukunft betreffen“.

Auf Moderation übertragen bedeutet dies, dass wir immer das Unplanbare planen und im laufenden Moderationsprozess agil auf die sich stellenden Herausforderungen reagieren müssen, um den per se fragilen Prozess einer Moderation nicht zu gefährden.

Die „Six Steps“ des Moderationszyklus sind als Meta-Strukturmodell der ideale Rahmen, um Moderation agil zu gestalten.

Manchmal erfordert das, sich dem Prozess anzuvertrauen und die Freiheitsgrade für die Selbststeuerung der Gruppe / des Teams maximal zu erweitern (Agilität) ohne die Verantwortung für die aktive Gestaltung des Rahmens (Stabilität) zu vernachlässigen, beziehungsweise abzugeben.

Für das MODERATIO-Team,

Josef W. Seifert

Eine Anmerkung zum Schluss: Agiles Moderieren (im hier skizzierten Sinne), meint nicht „Agiles Projektmanagement“. Im agilen Projektmanagement ist Moderation - wie bereits gesagt - ein zentrales Werkzeug zur Gestaltung von beispielsweise Story-Finding- oder Sprint-Planning-Meetings, von Sprint-Review-Sitzungen oder Retrospective-Workshops. Was es damit auf sich hat skizzieren wir in einer eigenen Notiz.



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 gehört 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 Moderatoren und Berater, Führungskräfte und Projektleiter, Trainer und Referenten.

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.