



# Moderation & Führung

Immer wieder wird die Forderung laut, dass die Führungskraft „Moderator und Coach“ ihrer Mitarbeiter sein muss. Was es damit auf sich hat und was Moderation mit Führung zu tun hat, skizzieren wir in dieser Notiz.

Die rasante Entwicklung der Informationstechnologie und die Globalisierung der Märkte führen zu ständig zunehmendem Wettbewerb. Dabei sind die Mitarbeiter zum zentralen Wettbewerbsfaktor geworden. Ihr Wissen, ihre Fähigkeit und ihr Engagement, sich rasch auf veränderte Umfeldbedingungen einzustellen, Probleme zügig zu lösen und Neuerungen zu finden, sind entscheidende Erfolgsfaktoren geworden. Sie unterschei-

den das flexiblere und schnellere, das agile Unternehmen vom starreren, langsameren und entscheiden so wesentlich mit über den wirtschaftlichen Erfolg.

Dadurch entsteht eine – in ihrer Tragweite den meisten Führungskräften noch nicht bewusste – neue Führungssituation: Gefordert wird der Mitarbeiter als „Unternehmer im Unternehmen“. Die Führungskraft andererseits wird vom „Oberfachmann“ zum Gestalter von Führungssituationen, die den Mitarbeitern das geforderte neue Verhalten auf Augenhöhe ermöglicht und sie diesbezüglich gezielt fördert und unterstützt. Das Führen mit Zielen und die Moderation von Teams rücken in

den Brennpunkt des Führungsgeschehens: Die Führungskraft wird zum Moderator und Coach ihrer Mitarbeiter. Was aber bedeutet dies konkret und was daran ist neu im Unterschied zum „klassischen“ Führen?

## Klassisches Führungsmodell

Nach klassischem Führungsverständnis brauchen Organisationen Führungskräfte, die die Einzelleistungen der Mitarbeiter fordern bzw. abstimmen, koordinieren und zusammenführen.

Zum einen gilt es dabei, die Interessen des Unternehmens bezogen auf Qualität, Quantität und andere Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, unter denen das Produkt bzw. die Dienstleistung erstellt/erbracht wird.

Andererseits arbeiten Menschen mit unterschiedlichsten Bedürfnissen, denen ebenso Rechnung getragen werden soll. **Beiden** Dimensionen muss die Führungskraft gerecht werden, wie dies auch z.B. im GRID-Modell von Blake/Mouton (Blake/Mouton, 1968) zum Ausdruck kommt (s. Abbildung S. 1). Dies bedeutet in der Aufgabenorientierung etwa, darauf zu achten, dass die Mitarbeiter die quantitativen und qualitativen Anforderungen des zu erstellenden Produktes/der



Abb. 1 – GRID-Modell

Dienstleistung erfüllen. In der Mitarbeiterorientierung geht es z.B. darum, ein „stimmiges“ Arbeitsklima zu schaffen und zu „pflegen“.

## Partizipatives Führungsmodell

Lutz von Rosenstiel erweiterte diese Vorstellung, indem er eine dritte Dimension einführt, die Partizipation. Er fordert, dem Mitarbeiter möglichst viel Handlungs- und Entscheidungsspielraum einzuräumen als Voraussetzung für mehr Mitsprache und Mitverantwortung. Will man den geforderten „Unternehmer im Unternehmen“ realisieren, so scheint Rosenstiels Forderung der Dreh- und Angelpunkt hierfür zu sein. Folgt man diesem Gedanken, so stellt sich die Frage, warum dieser Forderung bislang so wenig entsprochen wird bzw. was zu tun ist, damit die Umsetzung gelingt. Liegt es vielleicht daran, dass die Vorgesetzten keine Freiräume schaffen oder eher daran, dass Mitarbeiter gegebene Freiräume nicht nutzen oder an beidem?

## Führungssituation heute

### Der Vorgesetzte:

Ein Großteil der heutigen Führungskräfte wurde aufgrund ihrer herausragenden fachlichen Qualifikation in die Führungsfunktion übernommen.

Dadurch sind sie auch in der neuen Funktion weiterhin der erste Ansprechpartner bei fachlichen Fragestellungen und leiten aus diesem „Gefragtsein“ auch ihren sozialen Status im Unternehmen ab.

Das Schaffen von Freiräumen birgt deshalb die Gefahr, dass die Mitarbeiter diese so nutzen, dass die eigene Expertenposition geschwächt oder gar in Frage gestellt wird. Der Vorgesetzte verliert möglicherweise an Einfluss, Ansehen und „Wert“. Dies führt (unbewusst!) dazu, dass fachliche Aufgaben den eigentlichen Führungsaufgaben vorgezogen werden. Das Entwickeln von Visionen und Strategien, das Wahrneh-

men koordinierender Aufgaben, das Coachen des Einzelnen sowie das Moderieren des Teams kommen zu kurz. Gelingt es dem Vorgesetzten dennoch, „loszulassen“, kann er nicht in jedem Fall davon ausgehen, dass die Mitarbeiter willens und fähig sind, diesen Freiraum (sinnvoll) zu nutzen.

### Die Mitarbeiter:

Die Forderung – vor allem jüngerer Mitarbeiter – nach Handlungsspielraum und Chancen, Leistung zeigen zu dürfen, kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass in den letzten Jahrzehnten andere Vorstellungen von Führung gelebt wurden: Zentrale Planung nach tayloristischen Grundprinzipien machten das Mitdenken der Mitarbeiter eher zur „Störgröße“. Passivität hinsichtlich eigener Ideen und Forderungen bedeutet daher für viele Mitarbeiter immer noch, sich „auf sicherem Boden“ zu bewegen. Initiativ zu werden hingegen heißt, Probleme aufzugreifen und Verantwortung zu tragen. Fehler zu vermeiden (und damit nicht angreifbar zu sein) hat einen höheren Stellenwert, als Chancen zu nutzen.

### Die Lösung:

Zur Lösung dieses „gordischen Knotens“ ist Moderation im Denken und Handeln gefordert.

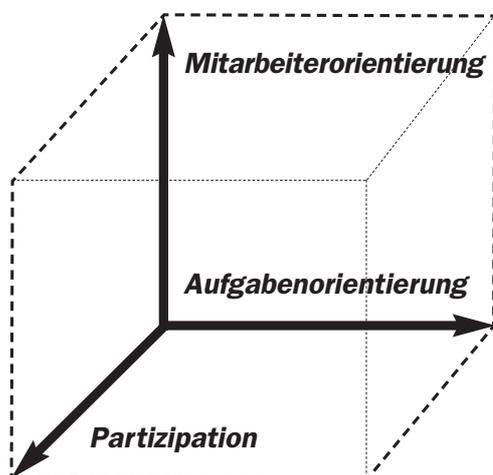
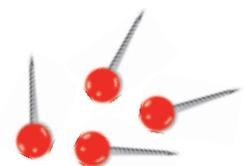


Abb. 2 – Dimensionen der Führung



## Führungssituation morgen: „Moderierendes Führen“

Moderation steht für Mäßigung. Im Führen bedeutet dies, Extreme zu vermeiden. Die Führungskraft kann weder der fachliche Experte bleiben noch sich fachlich völlig zurückziehen. Die Mitte ist gefragt!

Dies bedeutet für den Vorgesetzten, sich fachlich zurückzuhalten, ohne die Gesamtverantwortung aus der Hand zu geben. Gleichzeitig muss er dabei für einen maximalen Handlungsspielraum der Mitarbeiter sorgen. Das Motto kann nur lauten: „Erfolg durch exzellente Mitarbeiter!“ statt: „Erfolg durch fachlich überlegene Vorgesetzte!“.

Das setzt einerseits Vertrauen in die Fähigkeiten und Entwicklungspotentiale der Mitarbeiter voraus. Er muss sich dazu „trainieren“, die Kraft aufzubringen, sich bei operativen Entscheidungen herauszuhalten. Dies dürfte ihm besonders anfangs schwerfallen, wenn etwa die Entscheidungen scheinbar wenig durchdacht sind, nicht seinen „Qualitätsnormen“ entsprechen und/oder zu lange dauern.



Andererseits muss er seine Mitarbeiter aktiv fördern und unterstützen, damit auch diese in die neue Rollenverteilung hineinwachsen können. Sein Ziel muss es dabei sein, die Mitarbeiter zu befähigen und zu motivieren, die neuen „Freiheitsgrade“ aktiv zu nutzen.

Die Führungsinstrumente dazu sind Moderation und Coaching, die ihrerseits getragen sind durch die Grundeinstellung zum „Führen auf Augenhöhe“.

Die Ziele sind dabei von den Organisationszielen abgeleitet und bilden den Orientierungsrahmen für die gemeinsame Arbeit und konkrete Zielvereinbarungen im Team. Die Technik zur Klärung und Vereinbarung von Zielen sowie zum „Ziel-Controlling“ ist die MODERATIONSMETHODE™ (vgl. MODERATIO-Notiz 1).

### Moderation des Teams

Moderation ist dabei immer dann das Führungsinstrument der Wahl, wenn „Freiheitsgrade“ existieren. Sind hingegen wesentliche Fakten bereits deutlich vorgegeben, sind Ziel, Weg und Ressourcen klar definiert, bedarf es keiner Diskussionen mehr.

Wenn aber die Sachkenntnis der Mitarbeiter gefragt ist, wo sie als Experten für die Problemlösung und zu deren Umsetzung gebraucht werden, müssen sie aktiv einbezogen werden! Der Vorgesetzte hat dazu die Aufgabe, (möglichst) vorab die Handlungs- und Entscheidungsspielräume festzulegen, innerhalb derer die Gruppe frei agieren kann. Er sollte dazu prüfen, ob ...

- die Eckpfeiler/Ziele konform mit den Organisationszielen sind.

- die Gruppe reif genug ist, die Freiheitsgrade zu nutzen, d.h., ob die Bereitschaft und Fähigkeit dazu vorhanden ist. Er selbst ist dabei in der Doppelrolle des neutralen Moderators und des ergebnisverantwortlichen Vorgesetzten.

Um diesem Anspruch gerecht werden zu können, muss er vor der Moderation, während des Gesprächs und nachbereitend tätig werden.

### Vorher

Neben der üblichen organisatorischen Vorbereitung und der bereits erwähnten Zielklärung sollte er wissen, **wie** er die Gruppe – innerhalb des MODERATIONs ZYKLUS™ (vgl. MODERATIONs Notiz 1) – methodisch unterstützen möchte, so dass sie strukturiert arbeiten und sich jeder einzelne verantwortlich einbringen kann/wird.

### In der Moderation

Je klarer der Vorgesetzte vorab den Rahmen abgesteckt hat, desto leichter wird es ihm in der Moderation fallen, sich (inhaltlich) zurückzuhalten.

Ist es aus seiner Sicht dennoch erforderlich sich inhaltlich zu Wort zu melden, so sollte er unbedingt darauf achten, dass für die Gruppe die Notwendigkeit dazu erkennbar wird und, dass er hierzu seine neutrale Moderatorenrolle (vorübergehend) verlässt.

Dies kann er beispielsweise verbal tun, wie etwa: „An der Stelle muss ich Euch als Ergebnisverantwortlicher kurz eine aktuelle Information geben, damit ...“

Ist es erforderlich, dass er zeitweise mitdiskutiert, kann er den Rollenwechsel verbal oder auch körpersprachlich deutlich machen (siehe auch Seifert, 2003).

## ● **Nachher**

Im Rahmen seiner Moderatorenrolle ist der Vorgesetzte zuständig für das „Zielcontrolling“.

Als Verantwortlicher für das Gesamtergebnis muss er darüber hinaus dafür sorgen, dass die Entwicklungspotentiale der Mitarbeiter genutzt werden, die sich zeigen, wenn die vereinbarten Maßnahmen umgesetzt werden.

Zur Aufgabe des Moderierens kommt die Aufgabe des Förderns, des Coachings hinzu.

## **Coaching**

Coaching bedeutet, jemanden „betreuen, trainieren, entwickeln“.



Dies ist neben der Moderation des Teams eine (Haupt-)Aufgabe der Führungskraft. Sie findet auf der individuellen Ebene statt. Ansatzpunkte für ein gezieltes Coaching ergeben sich für den Vorgesetzten einerseits aus Team-Moderationen, andererseits aus dem Erleben des Mitarbeiters im „normalen“ Arbeitsablauf. Es geht dabei darum, Maßnahmen zu vereinbaren, die geeignet erscheinen, erkannte Defizite auszugleichen und (soweit für die Organisation nützlich) Talente

des Mitarbeiters gezielt zu fördern. Sowohl für Moderation als auch für Coaching ist jedoch zu



berücksichtigen, dass Mitarbeiter und Teams als soziale Systeme nur bedingt steuerbar sind. Es kann daher allein darum gehen, die Rahmenbedingungen für den gemeinsamen Erfolg geschickt zu gestalten, zu moderieren.

Auch wenn dieses „neue Führen“ anfangs aufwendiger erscheint, mit dem Aufgeben des bewährten Führungsverständnisses verbunden ist und Ängste verursachen mag, so lohnt es doch. Beobachtet man die aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen, so liegt die Vermutung nahe, dass die zu bewältigenden, komplexen Herausforderungen allein durch motivierte, kreative und leistungsfähige Teams gemeistert werden können!

Solche Teams aber können **nur** im Rahmen des skizzierten Führungsverständnisses entstehen und sich kontinuierlich weiterentwickeln.

### **Die Literatur zu dieser Notiz**

Blake, Robert R./Mouton, Jean S.: Corporate Excellence Through Grid, Organization Development, Gulf Publ., Houston 1968

Rosenstiel, Lutz von: Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen, Duncker & Humblot Verlag, Berlin 1975

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

## **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.