

Moderation ist eine Führungstechnik.

Was professionelle Gruppen-Moderation auszeichnet.

Die Moderationsmethode wurde Anfang der 70er Jahre im Quickborner Team massgeblich von den Brüdern Eberhard und Wolfgang Schnelle als Methode der praktischen Gruppen-Kommunikation in Planungsprozessen (erste Anwendungen unter Staatssekretär Horst Ehmke im Bundeskanzleramt unter Willy Brandt <Mehr Demokratie wagen>) entwickelt. Ausgeformt wurde diese Erfindung dann durch die Folgeorganisationen: Metaplan, ComTeam, Congena und Einzelberater.

Grundlage der professionellen Gruppen-Moderation ist dabei die soziologische Erkenntnis, dass ich in einer Gruppe von meinesgleichen meine Einstellungen und Verhaltensweisen eher ändere als etwa durch dialogische Verkaufs-Rhetorik. Auch geht es ganz entscheidend um das „Voneinander Lernen“. Folgerichtig lauteten die ersten Moderations-Trainings von Metaplan in den 70er Jahren „Interaktionelles Lernen“ und „Entscheider Training“.

Durch die Verbreitung der Methode in den letzten über dreissig Jahren wurde sie natürlich von ihren vielen Anwendern variiert, neu gesehen - und leider zu häufig auch verwässert. Da kommt es dann auf die Vielfalt der Kartenfarben und -formen mehr an als auf die zielgerichtete Formulierung interaktionsauslösender Fragen. Und viele Moderatoren aus den Bereichen Pädagogik, Psychologie und Soziologie erfanden schliesslich die Mär vom „neutralen Moderator“; gerade so, als ob ein Moderator keinen Auftrag (und sei es ein selbstgestellter) hätte oder der meinungslose Nadelpinner der Gruppe sei. Daher dann auch bezeichnenderweise Trainings-Ausschreibungen als „Pinnwand-Methode“. (Letzteres z.T. gefördert durch Hardware-Hersteller der Tafeln, die Philosophie und Kraft der Moderations-Methode nicht verstanden oder verstehen wollten.....). Durch eine solche Einschätzung und Haltung wird in einer gegebenen Moderations-Situation Fruchtbarkeit verschenkt ! Diese unfruchtbare Haltung ist aber erklärlich – weil viele „Moderatoren“ sich aus Angst vor den Inhalten rein hinter ihrer dann auch noch häufig schwachen „Prozess-Aufgabe“ verschanzen. Eine gute Führungskraft dagegen kann die eigene Gruppe zum vorüberlegten Ziel moderieren, ohne dabei an Engagement und Beteiligung bei den eigenen Leuten einzubüssen. Dafür bedarf es aber einer vorüberlegten Gesprächs-Dramaturgie und zielgerichteten Fragen !

Aus meiner über 30jährigen Erfahrung als ehemaliger Metaplaner (1979-1994) und seitdem freier Organisationsentwickler und Moderator sind folgende Herausforderungen entscheidend für professionelle Gruppen-Moderation:

- Moderation ist eine Nötigung ! Nötigung nämlich der Teilnehmer, sich gefälligst präzise auf einer Karte auszudrücken.
- Moderation ist eine Provokation ! Provokationen nämlich durch die gut vorüberlegten Fragen des Moderators , die zielgerichtet Interaktionen zwischen den Teilnehmern auslösen und alle in's Engagement bringen.

- Moderation deckt Diskrepanzen auf! Wenn nämlich alle Äusserungen der Teilnehmer simultan und präzise an der Moderationswand vor aller Augen dokumentiert werden (können), gibt es keine Wiederholungen von bereits Gesagtem und jeder kann den Stand des Diskurses „abnicken“; spannend wird es immer dann, wenn „Blitze“ gesetzt werden als Zeichen unterschiedlicher Meinung eines oder mehrerer Teilnehmer. Wer die meisten Blitze schleudert, ist der/die beste Diskussionsteilnehmer/in: So wird das Gespräch auf die Diskrepanzen focussiert – und da wird es dann meist spannend. Bezeichnenderweise kennen aber viele diese schon für die Erfinder der Methode elementare „Blitz-Regel“ überhaupt nicht – und schleppen statt dessen ganze Listen kraftloser „Moderations-Regeln“.
- Professionelle Moderation leitet Handeln ein! Natürlich müssen nicht immer Aktivitäten-Listen am Ende einer Moderation stehen, es können auch gemeinsame Orientierungen und selbst bloss Reflektionen über das Erlebte weiterhelfen; aber Moderationen dürfen nicht folgenlos für das weitere praktische Handeln sein.

Jeder kann heute moderieren. Ich merke das auf meinen Moderationstrainings „Profi Moderation“, die ausschliesslich aus Moderations-Übungen der Trainings-Teilnehmer selbst zu eigenen Themen bestehen. Es kommt dabei entscheidend auf die nur

- zwei Regeln („30 Sekunden pro Argument“ und die „Blitz-Regel“) und
- fünf Tipps (1. aussagekräftige Antworten formulieren – keine Schlagworte zulassen; 2. Argumente in maximal sieben Worten formulieren; 3. bei der Ordnung der Karten muss jede Karte in einem Cluster Überschrift für alle anderen Karten sein können; 4. eine Moderations-Frage sollte man 7 mal umformulieren bevor sie richtig „sitzt“; 5. die vorüberlegte Moderations-Dramaturgie von hinten nach vorne entwickeln)

an.

Das geschickte Ausbreiten der Karten hat man nach einer ersten selbst-erlebten Moderation schnell intus. Auch die nur drei Farben (orange, gelb, grün) und vier Formen (Streifen, Rechteck, Oval, Scheibe) haben jeweils eine hilfreiche Form und Symbolik – Schlichtheit ist hier das hilfreiche Gestaltungsmittel, nicht bunte Beliebigkeit.

So aufgestellt, gelingt es vielen Beginnern und erfahrenen Praktikern der Gruppen-Moderation, einen Diskurs zielgerichtet zu führen – und zugleich die Beteiligung aller Anwesenden frisch und hoch zu halten.

„Hohe Schule“ der professionellen Gruppen-Moderation ist es dabei, als Moderator und Berater zugleich agieren zu können. Also neben der handwerklichen Führung des Diskurses auch den Prozess, das Projekt zu steuern – ja manchmal sogar inhaltlich Impulse zu setzen, die zu neuen Erkenntnissen bei den Teilnehmenden führen.

Ulrich Martin Drescher
www.umd.de
drescher@moderation.de