

Coaching-Letter

seit 2003

Nr. 106, März 2012

Thema:

MODERATION - EIN ERFOLGREICHER ARBEITSSTIL

INHALT:

- Moderation im Unternehmensalltag
- Haltungen und Grundfähigkeiten erfolgreicher Moderatoren
- Aufgaben und Ausstattung eines Moderators
- Zu guter Letzt...

Moderation im Unternehmensalltag

Vor dem Hintergrund des Wandels in der Wirtschaft - Stichworte der letzten Jahre sind „Lean Management“, „Teamorientierung“, „Business Reengineering“ oder „Change Management“ - vollzieht sich auch ein tiefgreifender Wandel in den Arbeitsbeziehungen und der Zusammenarbeit. Hierarchisch strukturierte, große Systeme werden durch flexible, schnelle und sehr flach organisierte Systeme abgelöst. Motor dieser Unternehmen ist die Kommunikation und Vernetzung über alle Bereiche und Ebenen, sowohl innerhalb der Organisation als auch nach außen zu den Kunden, zum Markt und in die Öffentlichkeit.

Dabei versagen die von den Menschen in den letzten 50 Jahren entwickelten Regeln und Muster, um sich einen guten Platz in der Liga der heiß umkämpften Märkte zu sichern. Wir verlassen also seit etwa 15 Jahren die bewährten Strategien, viele Beobachter dieses Szenarios sprechen auch von einem „Entlernen“, und streben einen Stil von Zusammenarbeit an, der auf Kooperation, Partnerschaft, Selbstverantwortung und Kommunikation setzt. Ziel ist es, immer wieder neue Commitments mit Kollegen, Mitarbeitern, Teams, Bereichen und Kunden auszuhandeln.

Dafür brauchen wir neue Modelle, Instrumentarien und Konzepte. Ein zentraler Baustein auf dem Weg in neue Kulturen ist die Qualifikation aller Mitarbeiter und Führungskräfte im Bereich der **Moderation**.

Die Bedeutung von Moderation im Unternehmensalltag wächst rapide

Moderation bedeutet die partnerschaftliche Leitung einer Gruppe oder eines Teams in Richtung eines Zieles. Um dieses Ziel zu erreichen, haben Berater, Psychologen und Manager ein hochwertiges Instrumentarium entwickelt, um Teams zum Erfolg zu führen, ohne dabei Hierarchiemacht auszuüben. Kernidee ist, auf die innere Motivation einer Gruppe zu setzen, ihr Ziel selbstständig erreichen zu wollen.

Viele Konzepte zur Unternehmensentwicklung der letzten 15 Jahre haben auf den positiven Effekt von Moderation gesetzt und sie zum methodischen Kern ihrer Veränderungs-Strategie gemacht; Beispiele hierfür sind Qualitätszirkel, teilautonome Gruppen, OE, Teamorientierte Organisation, Change Management.

Was genau ist ein Moderator?

Ein Moderator ist der **Steuermann oder Navigator einer Gruppe (oder eines Teams)**. Er bearbeitet mit dieser Gruppe zielorientiert ein bestimmtes Thema. Dabei muss er nicht alleine die Problemlösungen erarbeiten, sondern den Prozess in der Gruppe lenken und mit geeigneten Vorschlägen zum Vorgehen (methodische Hinweise) das Team unterstützen, damit es gemeinsam zu Ergebnissen gelangt. Die Rolle des Moderators ist immer partnerschaftlich definiert, in keinem Fall übernimmt er die Kapitänsfunktion, er ist eher ein Berater aber nie der Entscheider.

Jeder, der zu dieser Aufgabe Lust hat, kann diese Rolle übernehmen.



- **Was kann ein erfolgreicher Moderator?**

Der Moderator organisiert eine Teamsitzung, ein Meeting oder einen Workshop. Er gibt dabei Anregungen und Anstöße und motiviert so die Gruppe, ihr Ziel zu erreichen. Er behält den roten Faden immer im Auge und zeigt die Richtung an, in die die Bearbeitung gehen kann. Er sollte dafür ausreichend viele Methoden kennen und diese aus seinem Werkzeugkasten anbieten, um die Gruppe beim Erreichen des Ziels (Problemlösung) zu unterstützen. Außerdem muss er die Prozesse in der Gruppe beobachten (z.B. Frust, kein Spaß mehr, Stress) und diese ansprechen. So wird die Zusammenarbeit gefördert und bringt mehr Spaß.

- **Wofür ist ein Moderator verantwortlich?**

Zunächst einmal ist ein Moderator niemals allein für die Themenbearbeitung und den Erfolg der Gruppe verantwortlich. Dies ist immer ein Gemeinschaftsprodukt aller Beteiligten. Deshalb sucht er sich Unterstützung im Team wenn er sie braucht und verteilt Aufgaben (z.B. bei der Dokumentation oder wenn Ergebnisse präsentiert werden sollen). Der Moderator ist jedoch derjenige, der den Überblick behält, Themen einleitet, Diskussionen zusammenfasst, methodische Hinweise gibt, darauf achtet, dass jeder zu Wort kommt und so den Prozess beim Erarbeiten von Lösungen vorantreibt.

- **Wie lernt man Moderation?**

Jeder Mitarbeiter kann Moderation von Arbeitsgruppen und Teams erlernen. Vieles kann dabei aus dem Bauch heraus mit gesundem Menschenverstand gemeistert werden. Doch ohne Methodenwissen und Moderations-„Werkzeugen“ geht es kaum. Wichtig ist, Moderations-Situationen immer wieder zu üben und mit einer Portion Mut anzutreten.

Einige Tipps und inhaltliche Checklisten zu Grundlagen der Moderation finden Sie auf den folgenden Seiten. Vertiefen können Sie Ihre Fähigkeiten in praxisnahen Trainings, etwa der V.I.E.L. Ausbildung zum zertifizierten Business-Trainer.



Innere Haltung für erfolgreiche Moderation

Die Frage, ob ein Moderator für diese Aufgabe geeignet ist, ist keine Frage der Position oder der Funktion. Vielmehr ist für die Ausfüllung der Moderatoren-Rolle eine innere Grundhaltung gefragt, die förderlich ist, um mit Gruppen erfolgreich zu arbeiten. Im Folgenden finden Sie eine Liste mit Haltungen und Eigenschaften, die Moderatoren erfolgreich machen. Nutzen Sie diese Liste als Check für sich, indem Sie sich gedanklich bei jedem Aspekt fragen, inwieweit Sie dieses Kriterium erfüllen.

Haltungen und Grundfähigkeiten erfolgreicher Moderatoren

- Neugier
- Interesse an Menschen und ihren Themen
- Positives Menschenbild
- Fehlertoleranz, auch gegenüber eigenen Fehlern
- Humor
- Forschergeist
- Mut, vor Gruppen anzutreten
- Sich auf andere einlassen können
- Partnerschaft
- Geduld, innere Gelassenheit
- Gute Intuition
- Belastbarkeit, Stress-Toleranz



Aufgaben und Ausstattung eines Moderators

Wir haben die Aufgaben und Ausstattung eines Moderators in der unten stehenden Grafik zusammengefasst. Von innen nach außen gelesen besitzt ein Moderator für seine Aufgabe eine förderliche innere Grundhaltung, meistert gemeinsam mit der Gruppe unterschiedliche Aufgaben und besitzt dafür ein Inventar an Wissen, Methodiken, Erfahrung, Intuition und Überblick über die spezifische Situation.

Hat Know-how
über Moderation

Hat Tools,
Werkzeuge der
Moderation

...
*dokumentiert,
visualisiert*

*... arbeitet
zielorientiert*



*... präsentiert,
fasst zusammen
zieht Fazits*

**Der
Moderator**

*... steuert den
Gruppenprozess*



Hat
Informationen
über Rahmen-
bedingungen und
Hintergrund

Hat Erfahrung
mit Gruppen,
kennt die
„Psychologie der
Gruppe“



Grundsätzliches zum Verhalten des Moderators

- "Ich" statt "man" benutzen
- Blickkontakt zu allen Teilnehmern halten
- Gute Sicht auf Tafel, Flip-Chart etc. für alle sicherstellen
- Mut zu Pausen haben
- Eigene Gefühle und Ansichten einbringen
- Fragen präzise formulieren und aufschreiben
- Alle Beiträge positiv aufnehmen (z.B. durch Zunicken)
- Missverständnisse klären

Tipps und Hilfen für die Moderation

- Nicht zuviel selber reden (sich selbst zurücknehmen).
- Teilnehmer zum Gespräch auffordern (auch einzeln ansprechen).
- Ab und zu die Wortbeiträge zusammenfassen (zur Klärung)
- Darauf achten, dass visualisiert wird. ("Schreib das doch mal auf eine Karte!")
- Auch mal "dazwischen gehen", wenn vom Thema abgekommen wird.
- Mix aus unterschiedlichen Moderations-Methoden wie Kartenabfrage, Abpunkten, Mindmapping, Ampelabfrage, ggf. Open Space, World Café, etc. anwenden.
- Zum Schluss alles noch einmal zusammenfassen und zukünftige Schritte aufzeigen.

Der Moderator ist nicht der Problemlöser, er ist Helfer und Unterstützer in der Gruppe!



Zu guter Letzt noch ein Beitrag zum Thema „Timing in der Moderation“...

Dilbert



V.I.E.L Coaching Letter © 2012

Herausgeber:

V.I.E.L[®] Coaching + Training
Ehrlich, Fiolka, Hartung, Rückerl GbR

Redaktion: Ulrich Tormin (V.i.S.d.P.)

Alle Beiträge - soweit nicht anders vermerkt - © V.I.E.L
Kommerzielle Nutzung, Vervielfältigung oder Abdruck - auch teilweise - nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung

