

# Bei Besprechungen den besseren Überblick behalten

Produktion Nr. 24. 2004

Pömbach (ba). In vielen Betrieben zählen moderierte Gruppenbesprechungen zu den Standardmethoden, um neue Problemlösungen zu entwerfen. Dabei stellen sie jedoch an deren Moderatoren heute andere Anforderungen als vor einigen Jahren.

Gottschalk, Christiansen, Jauch, Beckmann - sie prägen das Bild von Moderatoren. Auch im Geschäftsbereich wird das Verständnis von der guten Moderation vom Fernsehen geprägt. Doch daneben existiert ein weiteres Moderationsverständnis. Seine Wurzeln liegen in einer Methode, die seit 10,15 Jahren in Unternehmen oft zum Einsatz kommt, wenn ein Team neue Problemlösungen entwerfen soll: die so genannte Moderationsmethode.

Bei diesen Meetings sind in der Regel Inhalt und Ablauf nur vage vorgegeben. Statt dessen verständigen sich die Teilnehmer zu Beginn unter Anleitung eines Moderators darüber, welche Themen sie in welcher Reihenfolge bearbeiten möchten. Dann schreiben sie ihre Ideen und Gedanken hierzu auf Papierkärtchen. Diese werden an so genannte Moderations tafeln gepinnt, sodass sie für jeden sichtbar sind. Anschließend bearbeiten die Teilnehmer gemeinsam diese Ideen und Vorschläge, bis sich ein Lösungsweg abzeichnet.

Bei der Businessmoderation soll nicht irgendeine, sondern die bestmögliche Lösung gefunden werden. Offen bleibt dabei zunächst, was bestmöglich bedeutet. Dies kann abhängig von der Aufgabe und vom Ziel bedeuten: Alle Beteiligten sollen sich mit der Lösung identifizieren. Oder: Die Kosten sollen möglichst niedrig sein. Oder: Die Lösung soll uns einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil bringen.

Ein Moderator kann auch fachliche Anregungen liefern

Offen bleibt auch, wie der Moderationsprozess abläuft und wer die Funktion des Moderators übernimmt. Bestimmen die Teilnehmer den Moderator aus ihrer Mitte? Oder nimmt der Projektleiter oder gar der Vorgesetzte diese Funktion wahr? Oder wird eine neutrale Person als Moderator hinzugezogen? Entsprechendes gilt hinsichtlich der Frage, wie sich

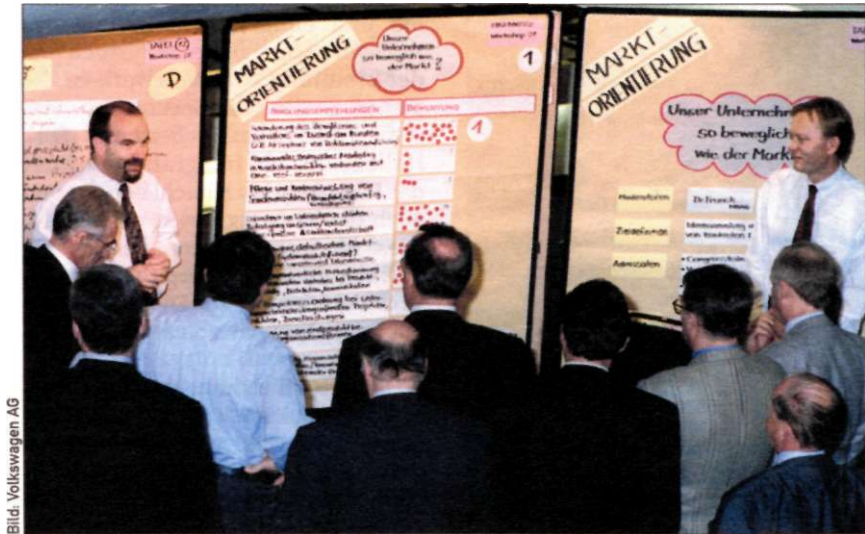


Bild: Volkswagen AG

Die ganze Abteilung versammelt sich um die Charts: Gut, wenn in diesem Fall die Diskussion von einem erfahrenen Moderator begleitet und gesteuert wird.

der Moderator verhalten soll. Auch sie muss abhängig von Aufgabe und Ziel, Gruppengröße und -konstellation stets neu beantwortet werden. Soll der Moderator nur den Gruppenprozess strukturieren oder auch den Entscheidungsprozess vorantreiben? Zum Beispiel, indem er einen fachlichen Input liefert, der der Gruppe fehlt. Ein solches aktives Sich-Einbringen hätten Mitte der 90er-Jahre

## An Moderatoren werden immer höhere Anforderungen gestellt

noch viele Moderationsprofis als unvereinbar mit der Rolle des Moderators abgelehnt. Die Unternehmen sahen dies pragmatischer. Für sie war es mit der Funktion eines Moderators vereinbar, dass dieser einen fachlichen Input liefert, sofern dies dem Erreichen des Ziels dient. Und heute, in Zeiten, in denen die Betriebe noch stärker auf den Output und einen effektiven Umgang mit der Ressource Zeit achten? Heute erwarten sie dies sogar. Deshalb werden heute an Moderatoren höhere Anforderungen gestellt. Sie müssen auch mit den Abläufen und Strukturen in Unternehmen, den Zwängen, denen ihre Mitarbeiter unterliegen, und den Herausforderungen, vor denen sie stehen, vertraut sein. Denn eines haben die Unternehmen oft leidvoll erfahren: Wer im Moderieren von Teamsitzungen von Erziehern spitze ist, kann nicht automatisch auch zum Beispiel Qualitätszirkel in der Produktion leiten. Unter anderem, weil er oft nicht

einschätzen kann, wann er intervenieren sollte - zum Beispiel, weil die Teilnehmer Lösungen erwägen, die nicht realisierbar sind oder außerhalb ihrer Entscheidungskompetenz liegen. Hierfür einige Beispiele: Bei einer Projektsitzung erwägt das Team Maßnahmen, die den Liefertermin in Frage stellen. Oder bei einer Konfliktmoderation erarbeiten zwei Mitarbeiter eine Lösung, die der gewünschten Form der Zusammenarbeit zuwider laufen. Oder: Bei einem Qualitätszirkel in der Produktion beschließen die Teilnehmer Maßnahmen, die zu Lasten anderer Bereiche gehen. In solchen Situationen muss der Moderator „Halt“ rufen. Dies kann er nur, wenn er abschätzen kann, welche Auswirkungen die Vorschläge haben. Auch deshalb braucht er Felderfahrung.

Josef W.Seifert

## Weiter informieren

Ausbildung: Projektleiter und Vorgesetzte, die professionell moderieren lernen wollen, können sich zum 'Professional in BusinessModeration' schulen lassen ([www.businessmoderation.com](http://www.businessmoderation.com)).

Lesetipps: Josef W. Seifert: Moderation & Kommunikation, Gabal Verlag, 15,90 Euro.

Klaus-Dieter Hoffmann: Moderieren und Präsentieren, Cornelsen Verlag, 6,95 Euro.

Martin Hartmann, Michael Rieger, Andreas Auert: Zielgerichtet moderieren, Beltz Verlag, 25,90 Euro.