

Rainer König

Weitere Thesen zur Moderation

1. Moderation im modernen Sinne bedeutet, in Gruppengesprächen Betroffene dabei zu unterstützen, sich an solchen Veränderungen aktiv zu beteiligen, die ihren eigenen Lebens-/Arbeitsbereich tangieren. Von hier aus ist der Moderator Dienst-Leister von und nicht Dienst-Verkäufer für Betroffengruppen. Der Unterschied ist signifikant: Während ein *Verkäufer* den Bedarf für sein Produkt in der Regel allererst zu *erzeugen hat*, muss der *Dienstleister* ihn als vorhanden unterstellen. Der Moderator kann also nur dann erfolgreich agieren, wenn die Gruppe seine Dienste auch wirklich will, d.h. wenn sie sich tatsächlich beteiligen will und der Überzeugung ist, dazu einen Moderator zu benötigen.
2. Näher betrachtet besteht die Dienstleistung des Moderators in der Erfüllung dreier Aufgaben:
 - a. den Prozess zu strukturieren,
 - b. den Prozess in Ziel, Status und Methoden transparent zu gestalten (warum machen wir das, was wir gerade machen?) und ihn
 - c. ziel- oder ergebnisorientiert zu halten.
3. Die drei Aufgaben kann er nur erfüllen, wenn er über drei Kompetenzen verfügt:
 - a. Methodenkompetenz,
 - b. Fachkompetenz bei gleichzeitiger thematischer Neutralität sowie
 - c. Führungskompetenz
4. Methodenkompetenz bedeutet
 - a. bei der Aufgabe, Prozesse zu strukturieren, z.B. Methoden
 - i. des Planens und Gliederns oder Clusters (z.B. nach Problem/Ursache, Problem/Lösung, Pro/Contra, Ist/Soll oder thematischen Aspekten),
 - ii. des Fragens (offene Start-Fragen, präzisierende Rückfragen etc.),
 - iii. Visualisierens usw. zu beherrschen;
 - b. bei der Aufgabe, Prozesse transparent zu gestalten, z.B. Methoden wie
 - i. der Metaebenenkommunikation (Zusammenfassungen, Überleitungen, Gliederungssignale)
 - ii. präzisierenden Rückfragens
 - iii. und Visualisierens zu beherrschen;
 - c. bei der Funktion, zielorientiert zu agieren, Ziele von Mitteln unterscheiden und diese Differenz kommunizieren zu können sowie mit der Gruppe Maßnahmepläne zu erstellen (wer macht was mit wem bis wann?)
5. Hinter der Forderung nach Fachkompetenz bei gleichzeitiger thematischer Neutralität steht die Überzeugung, dass niemand Prozesse sinnvoll strukturieren, klären und zielorientiert leiten kann, der nicht ein Minimum an fachlicher Kompetenz besitzt. So ist ein Laie als Moderator immer wieder

heillos überfordert, wenn er an entscheidenden Schnittstellen des Moderationsprozesses Inhalte fokussieren, Statements zusammenfassen oder thematische Impulse in Fragen kleiden muss. Da helfen ihm noch so viele Metaplankartenanwendungs- und Schönschreibseminare nicht weiter: wenn er inhaltlich überfordert ist und/oder die Teilnehmer in ihren Fachausdrücken nicht versteht, kann er keine fachliche Diskussion fachlich erfolgreich leiten! Mit Fachkompetenz ist allerdings nicht gemeint, dass er das Fachwissen der Teilnehmer haben muss. Er muss ihnen und ihren Diskussionen nur inhaltlich folgen können.

6. Mindestens ebenso wichtig wie die fachliche Kompetenz ist die thematische Neutralität. Der Moderator sollte selbst möglichst nicht vom Thema bzw. von den Ergebnissen der Gruppendiskussion betroffen sein. Neutralität ist aber nicht nur eine persönliche Eigenschaft oder Einstellung, sondern auch eine Zuschreibung. Nur wenn er persönlich weitestgehend neutral ist *und* die Gruppe ihm Neutralität unterstellt, kann er den Prozess wirklich neutral moderieren. Allerdings ist Neutralität eine schwer zu messende Eigenschaft oder Zuschreibung. Vielleicht stellt sie mehr eine wichtige Vision dar, an der man sich orientiert, als ein Ziel, das man je wirklich erreichen kann.
7. Man kann es drehen und wenden wie man will: der Moderator ist Führer einer Gruppe, weil und insofern er diese zielorientiert zum Handeln bringen bzw. bei diesem Handeln halten muss. Das heißt aber auch, dass er für deren Ergebnis (mit-)verantwortlich ist. Die beliebte Formel, der Moderator sei als Prozessbegleiter nur für die Methoden (= Form) nicht aber für die Inhalte und Ergebnisse des von ihm 'begleiteten' Prozesses verantwortlich, verkehrt, verdreht und verdrängt den dialektischen Zusammenhang zwischen Form und Inhalt. Jede Frage, Visualisierung, Clusterung/Zusammenfassung etc. ist eine (hoffentlich überlegte) Intervention, die auch den Inhalt (mit-) bestimmt, eben *weil* sie ihn anstößt, anhält, resumiert, strukturiert oder (medial) übersetzt. Wer das nicht sieht, ist entweder (zu) naiv oder aber zu ängstlich. Auf jeden Fall stiehlt er sich aus der Moderations-Verantwortung. In beiden Fällen ist er als Moderator untragbar.
8. In dem er eine Gruppe von Menschen dabei unterstützt, in begrenzter Zeit zu Ergebnissen (= Ziele/Entscheidungen) zu kommen, schlägt sich die Führungskompetenz des Moderators auf den drei Ebenen der
 - a. sozialen,
 - b. zeitlichen und
 - c. inhaltlichen Führung nieder.
9. Auf der sozialen Ebene des miteinander Umgehens sind mit der Gruppe die tolerablen Konfliktzonen z.B. mit Hilfe von klar überprüfbaren Spielregeln (z.B. Ausreden lassen, Wertungen unterlassen etc.) zu markieren und ihr Einhalten/Nichteinhalten als „Schiedsrichter“ zu kontrollieren und ggf. abzupfeifen. Wenn nötig muss der Moderator als Schiedsrichter das Spiel auch mal unter- oder abbrechen.
10. Auf der zeitlichen Ebene sind klare Zeitziele zu vereinbaren. Hier muss er dann deren Einhalten überprüfen und einfordern.

11. Auf der inhaltlichen Ebene sind zunächst mit der Gruppe die inhaltlichen Ziele zu definieren. Auch hier besteht die Hauptaufgabe des Moderators sodann in der Führungsaufgabe des Controllens: d.h. er muss kontrollieren, ob man im abgesteckten Zielrahmen bleibt oder von ihm abweicht.
12. Diesen Führungsaufgaben des Schiedsrichters und Controllers kann der Moderator nur gerecht werden, wenn er über die menschliche und kommunikative Reife verfügt, sich auch gegen die Alpha Tierchen der Gruppe a) Gehör zu verschaffen und b) wenn nötig durchzusetzen. Ein Moderator, der sich nicht traut, seine Schiedsrichter- und Controllerfunktion zu kommunizieren, ist ein schlechter Moderator. Er kommt schnell in den Ruf, entweder ein „Weichei“ zu sein oder aber von oben "geimpft" worden zu sein. In beiden Fällen steht seine Moderatorenarbeit unter einem schlechten Vorzeichen.