

Was professionelle Moderation leistet.

Autoren

Simone Immig, Dr. Thomas Bachmann

artop – Institut an der Humboldt-Universität zu
Berlin

Workshops, Diskussionskreise, Strategietreffen, Prozessberatung, Teamorganisation - die Formen zwischenmenschlicher Zusammenarbeit nehmen zu. Teamarbeit wird zum Organisationsalltag, Kommunikation ist der wesentliche Synergiefaktor, Anforderungen und Aufgaben müssen in kürzester Zeit erledigt werden, Innovationen und Optimierungen sind gefragt.

Somit wird **Moderation** im Sinne von umfassender Prozessbegleitung und Prozessgestaltung, die über die Ausgestaltung des klassischen Moderationsprozesses hinausgeht, immer wichtiger. In vielen Studien der Gruppen- und Organisationsforschung gilt Moderation als ein zentraler Erfolgsfaktor, um Kommunikationsprozesse und Rahmenbedingungen effektiver Arbeit und erfolgreicher Ergebnisse zu ermöglichen. Was ist dran an der Wirkung von Moderation in der Praxis?

artop – Institut an der Humboldt Universität zu Berlin hat in Zusammenarbeit mit dem IÖR (Institut für Ökologische Raumentwicklung, Dresden) und seinen Partnern die Wirkung von Moderation in 25 regionalen „Innovationsnetzwerken“ im Rahmen des Projektes „InnoRegio“ analysiert. „InnoRegio“ ist ein Förderprogramm des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) mit einem Gesamtvolumen von 500 Millionen Mark, welches die nachhaltige Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und der Beschäftigungssituation in den neuen Bundesländern zum Ziel hat. Mit diesem neuartigen Förderkonzept waren Unternehmen, Forschungseinrichtungen, Hochschulen und andere Akteure in den neuen Bundesländern aufgerufen, sich in Kooperationen zusammenzufinden und selbstorganisiert Innovationsnetzwerke zu gründen, um eine Vision für ihre Region zu entwerfen und sich in gemeinsamen Projekten zu engagieren, mit dem Ziel, innovative Technologien und Produkte zu entwickeln.

Das Gesamtprojekt „InnoRegio“ erstreckt sich über einen Zeitraum von fünf Jahren (Oktober 1999 bis Ende 2005) und gliedert sich in drei Phasen. In der „Qualifizierungsphase“ sollte durch innovative Akteure ein regionales Profil identifiziert, die Region definiert und die Vorgehensweise beim Aufbau der regionalen Zusammenarbeit und dem geplanten Zusammenwirken erarbeitet werden. Von 444 eingereichten Projektanträgen wurden 25

Netzwerke durch eine Jury unter Vorsitz von Klaus von Dohnanyi mit dem Titel „InnoRegio“ prämiert. Jene hatten in der nachfolgenden „Entwicklungsphase“ die Gelegenheit, kooperative Netzwerkstrukturen aufzubauen und Konzept- und Projektideen im Sinne des Wettbewerbs zu entwickeln. Nach einer erneuten Prämierung durch die InnoRegio-Jury sollen in der anschließenden vierjährigen „Umsetzungsphase“ die geplanten Maßnahmen und Projekte auf der Basis geschaffener Kooperationsstrukturen realisiert werden.

Zur Unterstützung der Selbstorganisationsprozesse in den Netzwerken und der notwendigen Kooperation von Akteuren aus unterschiedlichsten Branchen, wurden den Netzwerken in der sechsmonatigen Entwicklungsphase professionelle externe Moderatoren zur Verfügung gestellt. Deren Aufgabe war es sowohl im engeren Sinne zu moderieren als auch das Netzwerk zu beraten und das Prozessmanagement des Netzwerkes zu begleiten. Die Kommunikation und Kooperation in den Netzwerken und deren Beratung und Unterstützung durch Netzwerkmoderatoren stellen somit einen zentralen Komponente des InnoRegio-Förderkonzeptes und für innovative Entwicklungen dar.

Das gesamte Projekt wird unter diesem Gesichtspunkt durch eine wissenschaftliche Begleitforschung betreut, mit dem Ziel, Erfahrungen des InnoRegio-Prozesses aufzubereiten und übertragbare Erfolgsfaktoren und Risiken zu identifizieren. Von besonderem Interesse waren die von den Moderatoren begleiteten Kommunikationsprozesse in den Netzwerken in der sechsmonatigen „Entwicklungsphase“ von InnoRegio. Im Rahmen der Untersuchung wurden mehr als 200 moderierte Koordinations- Strategie- und Arbeitsgruppentreffen in den Netzwerken zum einen durch teilnehmende Beobachtungen erfasst, zum anderen im Anschluss anhand standardisierter Ratingskalen zum Verlauf des Gruppenprozesses und zur Moderation evaluiert. Die evaluierten Treffen dauerten im Schnitt 150 Minuten und es nahmen durchschnittlich 12 Personen daran teil.

artop interessierte vor allem, ob es Unterschiede zwischen den professionell ausgebildeten, vom BMBF gestellten externen Moderatoren gegenüber netzwerkinternen, in die Projekte involvierten Moderatoren, welche die

Moderationsarbeit zumeist „nebenbei“ wahrnahmen und selten über eine Moderationsausbildung oder gleichwertige Erfahrungen verfügen, gibt.

Im ersten Schritt wurden dafür die Moderatoren hinsichtlich ihrer praktizierten Moderationsstile analysiert. Auf den Dimensionen „aufgabenorientiert“ und „teilnehmerorientiert“ konnten diese vier Moderationsstile gefunden werden:

- Stil 1: niedrig teilnehmer- und aufgabenorientiert
- Stil 2: teilnehmerorientiert
- Stil 3: aufgabenorientiert
- Stil 4: hoch teilnehmer- und aufgabenorientiert

Teilnehmerorientiert bedeutet, auf die Gleichberechtigung und Gleichbeteiligung aller Teilnehmer zu achten und die Handhabung von Konflikten und emotionalen Bedürfnissen der Teilnehmer zu beherrschen. Aufgabenorientiert handeln hingegen meint, vordergründig die Zielerreichung zu verfolgen und mit den geeigneten Methoden voranzutreiben. In Abbildung 1 sind diese Stile noch einmal graphisch veranschaulicht.

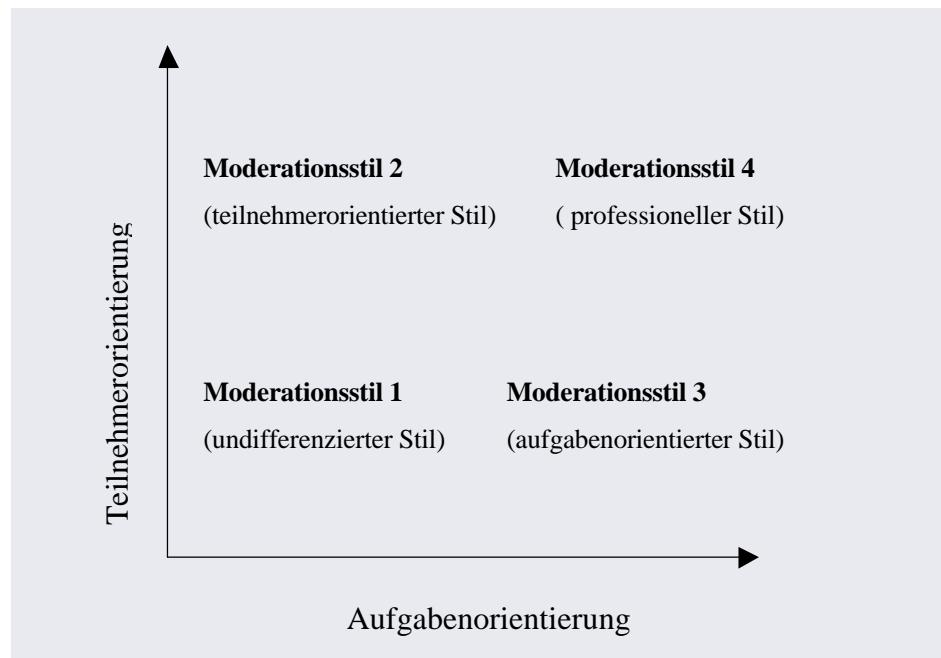


Abbildung 1: vier Moderationsstile auf den Dimensionen „Teilnehmerorientierung“ und „Aufgabenorientierung“

Des weiteren wurde überprüft, wie die Moderationsaufgabe „Prozessgestaltung“, d.h. den Fokus auf das Voranschreiten des Prozesses und das Engagement der Teilnehmer zu legen, durch die vier unterschiedlichen Moderationsstile praktiziert wird. Auch hier zeigte sich, dass Moderatoren vom Moderationstyp 4 die beste, Moderatoren vom Moderationstyp 1 hingegen die schwächste Prozessgestaltung realisieren. Die Ausprägungen der drei Moderationsaufgaben in den vier Moderationsstilen sind in Abbildung 2 zusammengefasst dargestellt.

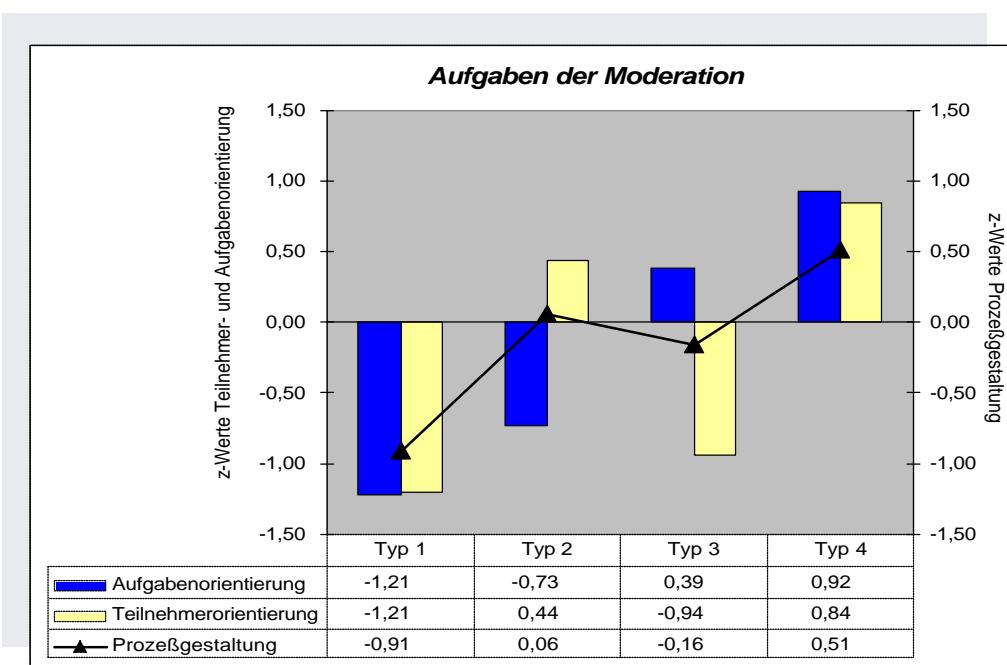


Abbildung 2: Darstellung der vier Moderationsstile (Typ 1: niedrig teilnehmer- und aufgabenorientiert, Typ 2: teilnehmerorientiert; Typ 3: aufgabenorientiert; Typ 4: hoch teilnehmer- und aufgabenorientiert); zusätzlich wurde die Moderationsaufgabe „Prozessgestaltung“ in die Darstellung einbezogen

Unterschiede zwischen externen und internen Moderatoren

Es zeigte sich, dass 55 % der externen Moderatoren den hoch teilnehmer- und hoch aufgabenorientierten, hingegen nur 8% den niedrig teilnehmer- und niedrig aufgabenorientierten Moderationsstil ausübten. Interne Moderatoren verteilten sich auf alle Moderationsstile gleich häufig, d.h. die Stile treten zufällig auf.

Dies spiegelt sich nun wiederum in folgenden Unterschieden in der praktischen moderativen Tätigkeit nieder: Professionelle externe Moderatoren gehen stärker methodisch und aufgabenorientiert vor, da sie häufiger Moderationstechniken und Techniken der Diskussionssteuerung einsetzen und ein besseres Zeitmanagement aufweisen. Zudem gelingt es ihnen klarer, ihre Stellung als „Neutraler“ oder „Katalysator“, der selbst keine inhaltlichen Ziele verfolgt zu etablieren, was sie wiederum besser in die Lage versetzt, in Konfliktsituationen eine klärende bzw. vermittelnde Rolle zu übernehmen und für ein gleichberechtigtes Arbeitsklima zu sorgen. Die Ergebnisse sind in Abbildung 3 veranschaulicht.

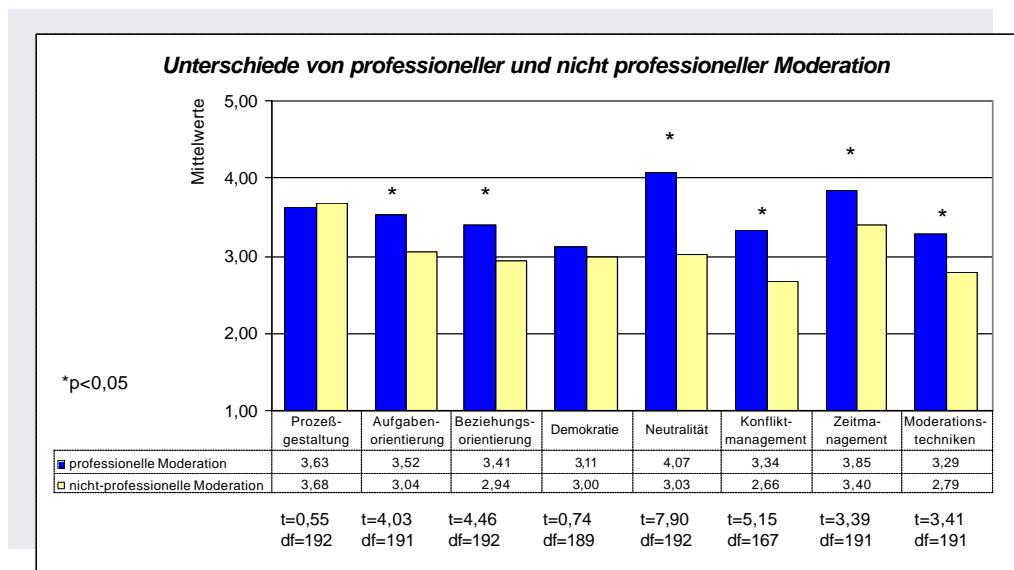


Abbildung 3: Unterschiede professioneller und nicht professioneller Moderation in der Ausübung von Moderationsaufgaben

Zudem zeigte sich, dass professionelle Moderatoren deutlich mehr Teilnehmer zu aktivem Engagement an Diskussionen und Problemlöseprozessen bewegen können und im Anschluss an die moderierten Prozesse von den teilnehmenden Beobachtern insgesamt als effizienter eingeschätzt werden. Tabelle 1 verdeutlicht noch einmal die detaillierten Vorteile professioneller externer Moderation.

Vorteile professioneller externer Moderation

Aufgabenbereich	professionelle Moderationstechniken
Methodisches Vorgehen/Einsatz von Moderationstechniken	Visualisierungstechniken (MindMaps, Diagramme, FlipChart, Metaplan) anwenden
	Situativ sinnvolle Moderations- und Arbeitstechniken (Kartenabfragen, Brainstorming, Gruppenarbeit) einsetzen
	Abfragetechniken
	Offene Frageformen
	Zusammenfassen von Ergebnissen
	Den gesamten Arbeitsprozess strukturiert gestalten
Zeitmanagement	Ablauf/ Tagesordnungspunkte aufstellen
	Auf Einhaltung des Zeitplanes achten
	Zielverfolgung beachten (Ziele vereinbaren, Zielabweichungen deutlich machen)
Konfliktmanagement	In Konfliktsituationen vermitteln
	Störungen im Arbeitsprozess bewusst machen
	Synergien und win-win-Strategien unter den Teilnehmern aufdecken
	Den Gruppenprozess unterstützende Regeln aushandeln und deren Einhaltung einfordern
Neutrale Moderationshaltung	Eigene Ziele/Werthaltungen zurückstellen
	Fragende Haltung annehmen
Engagement anregen	Teilnehmerinitiativen herausfordern
	Entscheidungen in der Gruppe unterstützen

Tabelle 1: professionelle Moderationstechniken

Fazit: Empfehlungen

Nach unseren Erkenntnissen und Ergebnissen aus dieser Studie können wir empfehlen, für die Durchführung strategisch wichtiger Treffen und ergebnisorientierter Meetings unternehmensexterne Moderatoren zu engagieren. Diese sollten inhaltlich nicht involviert und unparteiisch sein, um sich mit ganzer Aufmerksamkeit auf den Arbeitsprozess konzentrieren zu können.

Zudem sollten Sie Moderatoren wählen, die eine fundierte Moderationsausbildung absolviert haben, d.h. sowohl methodisches und fachliches KnowHow als auch Kompetenzen im Umgang und in der Leitung von Gruppen besitzen. Hierfür sollten sie auch ausreichende Erfahrung im Einsatz und Umgang mit Moderationsmethoden und angemessene Branchenkenntnisse sowie Referenzprojekte aufweisen können.

Dipl.-Psych. Simone Immig

Dr. Thomas Bachmann

artop - Arbeits- und Technikgestaltung, Organisations- und Personalentwicklung e.V.

Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin

Christburger Str. 4

10405 Berlin

Tel.: 030. 44 012 99 - 0

kontakt@artop.de

Fax.: 030. 44 012 99 - 21

www.artop.de