



Moderations-GPS für Führungskräfte

Professionalität in Teamarbeit & Meetings

Wenn die Umwelten im Wandel sind und dadurch massive Veränderungsstimuli auf die Organisationen einwirken, erfährt auch die Führungsarbeit einen Wechsel in den Anforderungen.

Mag. Franz Auinger, Dr. Gabriele Kössler, Dipl.-Ing. Ursula Kopp, MSc

Als Führungskraft moderieren

Hoch komplexe, wenig strukturierte Probleme, Situationen, die neu sind und dafür kaum Erfahrungswissen zur Verfügung steht, wachsende Ansprüche der betroffenen MitarbeiterInnen und zunehmende Konfliktpotenziale aufgrund der Optionsvielfalt – der Veränderungsdruck rückt Führungshaltungen in den Vordergrund, die einen sensiblen und professionellen Umgang mit Partizipation im Sinne unmittelbarer UND nachhaltiger Lösungen ermöglichen. Dafür erforderlich ist

- das Managen von wachsenden Gestaltungsspielräumen.
- die Einbindung/Berücksichtigung von Know-how, Erwartungen und Ängsten.
- Meetingräume gezielt als eine der wertvollsten Ressourcen im Management zu nutzen – effektiv und effizient.

Führungskräfte sind damit in ihrer begleitenden, ressourcennutzenden und identitätsstiftenden Rolle gefordert. Es bedarf

weniger „telling“ und „selling“, sondern reflektierter, authentischer Einbindung in Entscheidungen und Umsetzungsprozessen. Ein möglicher zentraler „Point of Operation“ dafür sind Entscheider-Meetings, Projektsitzungen, Arbeitsgruppentreffen, Workshops.

„Ein Meeting ist eine Veranstaltung, wo viele hingehen und wenig raus kommt.“

Wer hat sich das nicht schon des Öfteren gedacht: Was mache ich da, warum dauert es so lange, warum wird so wenig geleitet, strukturiert, herumgeeiert, nichts auf den Punkt gebracht. Warum erfolgt keine Visualisierung, Ergebnissicherung. Warum sind etliche nur „Meeting-Bewohner“, bringen sich kaum ein. Andere dominieren und lassen nichts aufkommen, was ihnen nicht ins Konzept passt.

„Professionalität – Das Handwerkszeug beherrschen“

Philosophie und Methodik der Moderation ist nicht einfach nur Flipcharts voll zu schreiben und „mit Kärtchen zu spielen“. Es geht um mehr, als interne/externe mit Plakatstiften jonglierende Exoten in Form von Moderatorinnen/Moderatoren einzusetzen.

Es ist eine Führungsaufgabe, ein Management-Tool, das in diesen teilweise „ver-rückten“ Dynamiken der Unternehmensführung besondere Achtsamkeit verdient. Eine zentrale Kompetenz von Führungskräften, die echte, situative Partizipation unterstützt.

Moderationsphilosophie und Methodik

Moderation ist tatsächlich viel mehr als Methode und Technik, Moderation ist eine ganz bestimmte Haltung:

Eine Haltung hin zu den TeilnehmerInnen

Mit Menschen und MitarbeiterInnen zielorientiert und gleichzeitig offen, neugierig und einladend/auffordernd arbeiten zu wollen und zu können. Die Führungskraft als Moderator braucht ein Grundvertrauen in die TeilnehmerIn/MitarbeiterIn: „Es sind die richtigen TeilnehmerInnen, die hier zusammen gekommen sind, um gemeinsam an einer Lösung zu arbeiten!“

Eine Haltung dem Thema gegenüber


Erforderlich ist eine gleichzeitig positive und kritische Distanz zum Thema. Positiv heißt, dass ich als moderierende Führungskraft, vom Wert, dieses Thema in dieser Gruppe zu bearbeiten, überzeugt sein muss. Kritisch heißt, die moderierende Führungskraft muss aufmerksam-kritisch sein, damit nicht vom Thema abgewichen wird. Sie muss sich und den TeilnehmerInnen die Grenzen und Rahmenbedingungen bewusst machen. Distanz heißt, die moderierende Führungskraft muss offen sein für alle Beiträge, die aus der Teilnehmerschar kommen, sie darf keine vorgefertigte Meinung dazu haben oder versuchen, die TeilnehmerInnen in eine ganz bestimmte Ergebnisrichtung zu lenken - und das ist für die Führungskraft wohl die schwierigste Herausforderung.

Freilich muss auch die Methode und die Technik beherrscht werden. Vor allem arbeitet die Moderatorin/der Moderator auf der „Metaebene“, auf der Ebene der Zielausrichtung, der methodischen Arbeitsschritte. Er denkt und plant in Moderationstechniken - „mit welcher Methode lässt sich dieser Schritt am besten bearbeiten?“

Und er denkt und plant in Fragestellungen: Was und wie muss ich meine Teilnehmer fragen, damit ich sie befähige, qualitätsvolle Antworten zu den Detailthemen zu geben? Die Fragen dürfen nicht zu „breit“, zu „eng“ oder gar suggestiv-manipulierend sein.

Gleichzeitig ist Moderation eine Methodik der „kleinen Schritte“. Der Siebenmeilenschritt „Hier das Problem, dort gleich die Lösung“ passt nicht zur Moderation. Moderation nähert sich dem Ergebnis, Schritt für Schritt, systemisch und systematisch an.

Mit dieser Haltung und dem selbstverständlichen Umgang mit den Methoden und Techniken der Moderation gelingt der „Rote Faden“, gelingt das Grundvertrauen: Moderation ist eine hervorragende Methode, um Themen und Probleme in Gruppen zielorientiert zu bearbeiten, wenn die moderierende Führungskraft gut vorbereitet ist, die richtigen TeilnehmerInnen „an Bord“ sind und die Führungskraft während der Moderation ihre Rolle klar einhält.



„Moderation ist eine ganz bestimmte Haltung – eine Haltung, dem Thema und den TeilnehmerInnen gegenüber.“

Situatives Führen

Die moderne Organisationsforschung hat außer Frage gestellt, dass erfolgreiche Führungsarbeit keine Frage einer idealisierten Haltung oder Bündelung spezieller Eigenschaften ist. Nachhaltig wirksame Führung ist immer in Resonanz mit den Anforderungen aus der jeweiligen Entscheidungssituation und kann je nachdem direktiven bis zu voll partizipierenden Charakter haben. In dem in Abbildung 1 dargestellten Modell, orientiert an Prof. Eck, kommt dieser Anspruch gut zum Ausdruck (siehe Abbildung 1, unten).

Moderative Elemente und Ansätze sind aus unserer Sicht in allen Managementdimensionen einsetzbar. Die Methode ermöglicht viele Potenziale, vor allem in der Managementdimension des Führens, ein absolutes MUST ist sie in der Dimension des Beratens, also dann, wenn ich als Führungskraft meinen Machtanspruch stark reduziere und die (Mit)Verantwortung einschließlich der Entscheidungskompetenz an die Gruppe übertrage. Damit einher geht eine wachsende Bedeutung des Rollen- und Funktionsverständnisses von beiden, Führungskraft und Team.

Rollen- und Funktionsverständnis der moderierenden Führungskraft

In weiten Teilen sind die Aufgaben einer moderierenden Führungskraft gleich jenen eines externen Moderators. Wie bei anderen Moderationen begrüßt die Führungskraft üblicherweise, stellt Ziele und Inhalte vor, setzt einen zeitlichen Rahmen. Die moderierende Führungskraft ist verantwortlich dafür, dass die wichtigen Dinge durch Visualisieren festgehalten werden und

dafür, dass alles Wesentliche verschriftlicht wird (Protokoll) – diese Aufgaben können je nach Situation an MitarbeiterInnen abgegeben werden. Die moderierende Führungskraft hat auch die Aufgabe, Störungen wahrzunehmen, sie aufzuzeigen, allen eine gleichwertige Möglichkeit der Beteiligung einzuräumen und Gesprächsdisziplin einzufordern. Am Schluss der Sitzung

Managementdimensionen

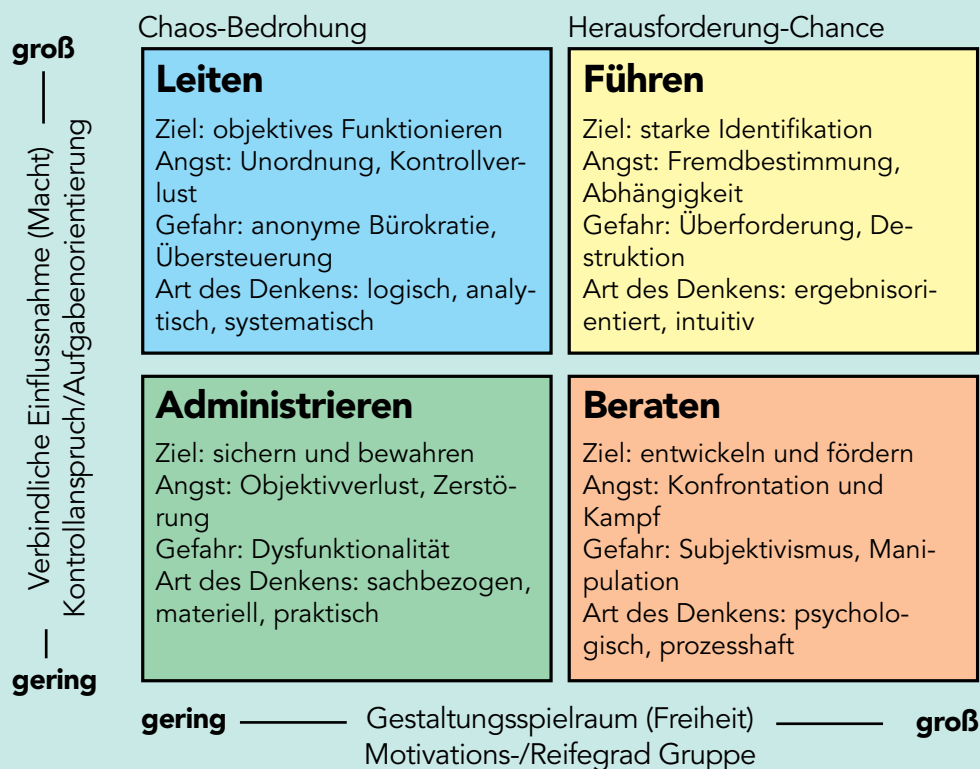


Abb.1: Quelle: Eck, Claus D. (1992): Führen durch Persönlichkeit? Kritische Perspektiven. In: Studer, Urs & Studer, Thomas (Hrsg): Führen durch Persönlichkeit. Rüfenacht: Schweizerische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften, S 9.-33.

soll eine kurze Zusammenfassung des Wesentlichen und der nächsten Schritte erfolgen.

Der wohl bedeutendste Unterschied zwischen einem externen Moderator und einer moderierenden Führungskraft liegt im Umgang mit Vorschlägen und der Entscheidungsfindung, also dem Umgang mit der eigenen Macht. Je nach Problemstellung muss diese zeitweise „abgegeben“ werden, immer mit dem Bewusstsein, sie - wenn unbedingt nötig - wieder einsetzen zu können. Beides erfordert eine gute Identifikation mit den verschiedenen Graden von Machtausübung, die Fähigkeit damit zu variieren und ein gewisses Fingerspitzengefühl dafür, was solche Variationen gruppenspezifisch bewirken.

Auch die Reflexionsphase am Ende einer Sitzung erfordert eine besondere Fähigkeit der Führungskraft, Kritik zuzulassen, bereit sein zu lernen.

Fazit: Eine moderierende Führungskraft muss sich der jeweiligen Rolle, die sie im Meeting einnehmen will, sehr bewusst werden, diese klar und eindeutig kommunizieren und über die gesamte Sitzung hinweg konsequent beibehalten können. Rollenwechsel während einer Sitzung sollten vermieden werden. Sind sie dennoch notwendig, müssen sie kommuniziert werden, um Verwirrung zu verhindern.

Ein erfolgreicher Ablauf - Vorgehensmodell

Bearbeitungs- und Entscheidungssituationen in Gruppen sind von einer speziellen Dynamik gekennzeichnet.

zum Moderationserfolg) gibt dazu eine Orientierung (siehe Abbildung 2).

Ihre Psycho-Logik erfordert eine besondere Sensitivität und feine Federführung in der Ablaufgestaltung. Das in Abbildung 2 dargestellte Phasenmodell (FIVE-K-Modell® – Fünf Stufen

Wichtig ist, dass den einzelnen Phasen ausreichend Raum gegeben wird und die moderierende Führungskraft gut darauf achtet, dass der Rote Faden und die Spielregeln dazu eingehalten werden. Vor allem auch von ihr selbst :-)

Vorgehensmodell

Phase	Was	Ziel	Wie
1	Kick-off	Einrichten Orientieren Sensibilisieren Motivieren	Ziel und Rahmen Ablauf Rollen
2	Kreieren	Informieren Ideen generieren Kreativ-Phase	Fragen statt sagen Öffnen und ausweiten Kreativ-Methoden
3	Konzentrieren	Fokussieren Start des Verdichtens	Bewerten Favoriten Prioritäten auswählen
4	Konkretisieren	Vertiefungen Transparenz zu Hintergründen Optionen konkretisieren	Ziel- und aufgabenorientiertes Bearbeiten Leitstrukturen Weiterführende Fragen
5	Konkludieren	Beschließen Commitment & Just do it!	Vereinbarungen Aktivitäten mit Verantwortung Reflexion

Eigene Macht einsetzen, wenn nötig!

Die moderierende Führungskraft zeigt auf, wenn sie aus der Moderationsrolle aussteigen muss: „Ich muss mich da jetzt als Verantwortliche/r inhaltlich positionieren“ – wenn die Diskussion falsch abbiegt, wenn dominante Personen zu stark werden, wenn die Autorität der Führungskraft nicht akzeptiert wird.

Diese Möglichkeit sollte als letzte Konsequenz gewählt werden. Wird die Karte bewusst und/oder unbewusst wiederkehrend gezogen und ist es für die TeilnehmerInnen nicht

nachvollziehbar warum, nimmt die Moderationsrolle massiv Schaden.

Daher ist es meist besser, auf die Kraft der Selbststeuerung zu vertrauen und lieber mehr an Partizipation zuzulassen, als zu frühzeitig einzuschreiten und einzuengen.

Wesentlich ist, dass die Führungskraft den Mut hat, diese Rolle einzunehmen und das Vertrauen, damit zu einer neuen Qualität der Führung zu kommen.

99 Moderation fordert eine wachsende Bedeutung des Rollen- und Funktionsverständnisses von Führungskraft und Team. Die Führungskraft als ModeratorIn braucht ein Grundvertrauen in die teilnehmenden MitarbeiterInnen. 66

Fallstricke und Tipps für die moderierende Führungskraft

Fallstricke	Tipps
<p>“Zur Moderatorin/zum Moderator muss man geboren sein, das ist eine Rolle, die nicht zur Führungskraft passt.“</p> <p>Sie sind der Meinung, dass die Zurückhaltung aus dem Thema, die Metaebene, die „Strukturebene“ (strukturiert ein Ergebnis zu erarbeiten) nicht zur Führungskraft passt, weil von Ihnen als Führungskraft kraftvolle Entscheidungen und klare Vorgaben erwartet werden und die „Softhaltung“ der Moderatorin/des Moderators damit nicht kompatibel ist. Und dass halt eine kraftvolle Führungskraft nicht moderieren kann und das auch nicht soll!</p>	<p>Führungskraft zu sein heißt, verschiedene Rollen einnehmen zu können.</p> <p>Die Distanz, der Blick aus der „Metaebene“ ermöglicht der Führungskraft, sich das Problem auch mal aus einem anderen Blickwinkel anzusehen. Neugierde und Erwartungshaltung gehören genauso zu den Fähigkeiten der Führungskraft wie Tatkraft und Entscheidungsfähigkeit. Sind Sie ein X- oder Y-Führungs-Typ? X-Führungstyp heißt, „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“, „das Mitarbeiterpotenzial wird immer schlechter, „wenn die Katz aus dem Haus ist, haben die Mäuse Kirtag“; Y-Typ heißt: „Menschen wollen etwas leisten“, „Menschen sind von Natur aus motiviert“, „ich habe gute MitarbeiterInnen, die richtig eingesetzt sind.“</p>

Fortsetzung: Fallstricke und Tipps für die moderierende Führungskraft

Fallstricke	Tipps
<p>„Alleine würde das alles schneller gehen.“</p> <p>Sie haben sich über das anstehende Problem bereits im Vorfeld viele Gedanken gemacht. In der Sitzung werden die MitarbeiterInnen zum ersten Mal damit konfrontiert und brauchen demgemäß länger, um sich hinein zu denken. Das kann den Anschein erwecken, dass die MitarbeiterInnen zu langsam sind und Sie als Führungskraft ungeduldig werden.</p>	<p>Fachziele und Prozessziele setzen.</p> <p>Machen Sie sich die inhaltlichen Ziele UND die Prozessziele des Meetings sehr bewusst (z.B.: dient der Akzeptanz meiner Entscheidung; dem Infoaustausch; der gegenseitigen Befruchtung mit Ideen; ich brauche die MitarbeiterInnen, um die Lösung zu entwickeln; ich überlasse dem Team die Entscheidung, das könnte den Teamgeist fördern).</p>
<p>„Die Geister die ich rief...“</p> <p>In der Gruppe bilden sich Seilschaften für eine bestimmte Idee, die Sie nicht akzeptieren können. Es werden bereits getroffene Entscheidungen wieder in Frage gestellt. Die Diskussion artet aus und droht dem Arbeitsklima zu schaden.</p>	<p>Möglichkeiten und Grenzen klar aufzeigen.</p> <p>Machen Sie den Gestaltungsspielraum, also die Möglichkeiten und auch die Grenzen, für die MitarbeiterInnen zu Beginn des Meetings deutlich, am besten durch Visualisieren, um bei Bedarf immer wieder darauf hinweisen zu können.</p>
<p>„Kann Moderatorenrolle nicht durchhalten.“</p> <p>Sie haben sich vorgenommen, bei diesem Problem das Team entscheiden zu lassen und selbst die Moderatorenrolle zu übernehmen. Aber mittendrin geht es mit Ihnen durch: Sie haben plötzlich eine ganz konkrete Vorstellung von der optimalen Lösung und preschen damit vor, um Zeit zu sparen, denn im Hinterkopf rechnen Sie mit, wie viele Mitarbeiterstunden diese Sitzung bereits kostet oder Sie sind sich jetzt ganz sicher, dass nur diese eine Lösung die Richtige ist.</p>	<p>Rollenkompetenz reflektieren & trainieren.</p> <p>Jede Führungskraft wechselt täglich oftmals ihre Rolle: von der Führungskraft zum Verhandler mit Banken zum Kundenkontakter zum Einkäufer... Alle diese Rollen sind gelernt, geübt und trainiert. Ebenso verhält es sich mit der Rolle der moderierenden Führungskraft: Entwickeln, methodisch Steuern, Zulassen, ... auch dieses Aufgabenspektrum ist wertvoll und will gelernt und trainiert sein.</p>
<p>„Mir wird die Moderatorenrolle nicht abgenommen, ich werde immer wieder in die Chefrolle gedrängt.“</p> <p>Sie haben den Eindruck, dass Ihre MitarbeiterInnen von Ihnen immer die klare Führungsrolle, d.h. Lösungen und konkrete Anweisungen erwarten und sie verwirrt sind, wenn Sie moderieren und Antworten erwarten, statt welche zu geben. Das verführt Sie natürlich dazu, aus der Moderatorenrolle auszusteigen und tatsächlich Lösungen einzubringen.</p>	<p>Den Führungsstil der Moderatorin/des Moderators muss nicht nur die Führungskraft lernen.</p> <p>Auch die MitarbeiterInnen müssen an diese Variante des Führungsstils herangeführt werden. Wenn bisher ein anderer Stil im Unternehmen gelebt wurde, so braucht es seine Zeit, die MitarbeiterInnen an den neuen Stil zu gewöhnen. Die MitarbeiterInnen müssen erfahren, dass ihre Meinung wirklich gefragt ist, dass diese Meinung ernsthaft in die Entscheidung mit einfließt und dass ihre Meinungsäußerungen positive Konsequenzen haben.</p>