
Moderationskompetenzen

Stefan Groß

Moderations- kompetenzen

Kommunikationsprozesse
in Gruppen zielführend begleiten

2. Auflage

Mit Illustrationen von Leszek Skurski



Springer Gabler

Stefan Groß
Fulda, Deutschland

ISBN 978-3-658-34478-8 ISBN 978-3-658-34479-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-34479-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018, 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Einbandabbildung: Leszek Skurski

Lektorat: Imke Sander

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort

Systeme, wie beispielsweise auch Unternehmen oder Organisationen, streben nach Verstetigung und Effizienzoptimierung ihrer immanenten Prozesse. Die Stabilisierung führt zu komplexen und oftmals hierarchischen Strukturen mit einer zunehmenden Statik, die leicht zu einer Starre wird. Starre Systeme sind aber nicht mehr anpassungsfähig. Systeme müssen ihre Muster ändern können, um zu überleben. Instabilität führt zu kritischen Phasen, die den Übergang zu neuen Mustern ermöglichen. Diese Oszillation, als evolutionäre Grundvoraussetzung der Viabilität von Systemen, haben kooperative, dynamische Systeme mit einem hohen Kommunikationsgrad besonders effektiv gemeistert.

Nur staatenbildenden Insektenpopulationen und menschlichen Gesellschaften ist es gelungen, nahezu jeden Lebensraum nachhaltig zu besetzen. Anpassungsfähigkeit und Kreativität können somit als soziale Prozesse kooperativer Gruppen beschrieben werden.

Die komplexen Anforderungen an die Organisation, Kooperation und an die Kommunikation innerhalb einer Gruppe wachsen ständig und sind nur unzureichend durch die Möglichkeiten der digitalen Vernetzung aufzufangen, da diese die kommunikativen Vorgänge zwar beschleunigt, deren Komplexität aber nicht reduzieren kann. Im Grunde ist es sogar anders herum: In der digitalen Kommunikation passt sich die Dynamik, ja sogar die Sprache selbst den Erfordernissen der digitalen Maschinerie an. Oftmals verliert eine Gruppe dabei sogar die Fähigkeit sich auszutauschen, da die zwischenmenschliche Kommunikation sich nicht mehr ‚zwischenmenschlich‘ anfühlt. Wer öfter mittels E-Mail oder mit standardisierten Formatvorlagen kommuniziert, wird wissen, wie viele Missverständnisse in einer einzigen noch so gut gemeinten Nachricht enthalten sein können.

Kommunikationsfähigkeit scheint eine grundlegende Voraussetzung, um sich den dynamischen Herausforderungen stellen zu können. Dynamik benötigt und erzeugt Bewegung. Bewegung ist auch die Grundvoraussetzung jeglicher Wahrnehmungsfunktion unserer Sinneszellen. Sei es, dass sich das wahrgenommene Objekt bewegt, oder wir uns, oder der Tremor unserer Augäpfel, relativ zum Objekt. Es ist uns so lediglich möglich Unterschiede wahrzunehmen. Wo und wie viel, aber nicht was. Eine Aussage über Qualität wird von unseren Sinneszellen nicht übermittelt. Das ‚Was‘, also die Wirklichkeit, kann somit nur eine Konstruktionsleistung unserer Gehirne sein. Glücklicherweise führt eine solche Konstruktion nicht zum Solipsismus, da wir konstruierte Wirklichkeiten mit unseren Erfahrungswerten und vor allem mit denen anderer Menschen sowie deren Konstruktionen abgleichen. Um Wirklichkeiten zu erzeugen, braucht es also mindestens zwei Personen, oder besser eine Gruppe von Menschen, die sich über ihr jeweils Erfahrenes austauschen. Solche abgeglichenen Erfahrungswerte, die sogenannten Eigenwerte, zu erkennen, ist äußerst wichtig, um eine Gruppe verstehen und anleiten zu können. Sollte die Gruppe, zum Beispiel aufgrund von täglicher Überforderung oder struktureller Zwänge, in einem eher ängstlichen Zustand sein, wird die gemeinsame Konstruktion auch eher ängstlich ausfallen. Diese Reduktion von Wertung und der mit ihr verbundenen hierarchischen Einordnung ist unabdingbar für die Entwicklung eines Verständnisses von komplexen Strukturen und der Entdeckung von Mustern, wie sie z. B. bei der Kartenarbeit oder anderen Formen der Visualisierung notwendig ist.

Bei der Bewältigung der dynamischen Herausforderungen oder bei Störungen des Systems, gilt deshalb die weise Einsicht von Herbert Brün: „Die Definition eines Problems, sowie dessen zur Lösung unternommenen Maßnahmen hängt weitgehend von der Sichtweise ab, in der die Individuen oder Gruppen, die das Problem entdeckt haben, jenes System auffassen, mit dem das Problem zusammenhängt“ (Brün 1971. 24. „Annual Conference on World Affairs“, University of Colorado). Diese Aussage beinhaltet zweierlei. Zum einen die Beschäftigung der Gruppe mit ihrer eigenen Haltung oder Einstellung zur Herausforderung, zum anderen die implizite Einführung der ‚Zielgruppe‘ als Rezipient oder Nutzer.

Die Einführung, beziehungsweise Wiederentdeckung der Zielgruppe als elementarer Bestandteil von Kommunikations- und Produktionsprozessen, hat in den letzten Jahren zu vielen effektiven Lösungsprozessen, wie zum Beispiel Design Thinking geführt. Ebenso wichtig erscheint mir jedoch, die Konstruktionsprozesse innerhalb der Gruppen genauer zu betrachten, nicht zuletzt, da diese Prozesse zweifellos außergewöhnliche Herausforderungen an die Moderation stellen. Moderation wird zu einem komplexen Vorhaben. Sie lässt sich nicht auf den professionellen Einsatz von Methoden reduzieren. Sie braucht für eine erfolgreiche

Prozessbegleitung eine ganze Reihe von Kompetenzen, u. a. aus der Systemik und der Neurologie, um die Phänomene des Konstruktionsprozesses in Gruppen zu verstehen und natürlich steuern zu können.

Es ist eine zentrale Aufgabe der Moderation, gerade in Innovationsprozessen, diese Ordnungen und Muster in dynamischen Systemen gemeinsam mit der Gruppe zu finden und zu benennen. Heinz von Foerster schlug vor, als Wert für die Unordnung oder Entropie innerhalb eines Systems die Länge der mathematischen Formel, die dazu nötig ist das System zu beschreiben, zu nutzen. Je besser Moderation darin ist, diese Formel zu verkürzen, indem sie Ordnungssysteme aufstellt und als gegeben annimmt, desto mehr Information nimmt sie aus dem System. Das Ziel und leider auch die Zumutung für die Moderation und die Gruppe besteht aber darin, möglichst viel Information möglichst lange im System zu belassen, um es aus sämtlichen Perspektiven, Kontexten und Logiken heraus zu verstehen. Und dies auch und gerade aus den unbequemen Perspektiven der Störer, den schwierigen Gedankenkonstruktionen der Querdenker und natürlich immer wieder aus den Nutzungskontexten der Zielgruppen heraus. Eine zu frühe Trivialisierung der dynamischen Komplexität führt zwar zu schnellen und scheinbar effizienten Lösungen, verleugnet aber die polykontexturale Logik und Rekursivität dynamischer menschlicher Prozesse und Systeme.

Um die Anschlussfähigkeit einer solchen Vorgehensweise zu gewährleisten, schlägt Stefan Groß hier, ebenso pragmatisch wie elegant vor, eine Unterscheidung der Methodiken für den Moderations-, den Innovations- und den Organisationsraum einzuführen.

Stefan Groß hat in seinem Buch die Komplexität moderner Moderationsprozesse hervorragend herausgearbeitet. Sein theoretisch reflektiertes Praxisbuch bietet eine zeitgemäße Handreichung für die zahlreichen Herausforderungen, der sich eine dynamische Moderation im 21. Jahrhundert stellen muss.

Vorwort zur zweiten Auflage

Moderation bleibt komplex, dynamisch und herausfordernd. Umso schöner, dass ich vom Verlag mit der zweiten Auflage dieses Buches die Möglichkeit bekommen habe, drei wesentliche Ergänzungen vorzunehmen.

Mit der Covid-19-Pandemie hat das Feld der virtuellen Moderation an Bedeutung gewonnen. War es vorher eine Möglichkeit, virtuell von unterschiedlichen Standorten aus zusammenzuarbeiten, ist daraus momentan eine Notwendigkeit geworden. Entsprechend wurde ein umfangreiches, neues Kap. Virtuelle Moderation eingeschoben. Dort zeigt sich, dass sich die klassischen Moderationskompetenzen gut ins digitale Feld übertragen lassen. Wer sein Handwerk beherrscht, kommt auch im ungewohnten Kontext leicht zurecht. Jedoch verbreitern die Besonderheiten virtueller Kommunikation das bisherige Moderationsverständnis entscheidend. Kompetente Prozessbegleitung reicht in ihrer Verantwortung und ihrer Gestaltungsmöglichkeit nunmehr deutlich über die zeitlichen, räumlichen und sozialen Grenzen eines Präsenzworkshops hinaus.

Parallel dazu entstand ein neues Kap. 5.5. Hier wird die wirkungsvolle Weitergabe von Wissen zum Anlass genommen, Überlegungen zur Begleitung von gemeinsamen Lernprozessen anzustellen. Während sich Konferenzen, Lernevents, Barcamps & Co einer steigenden Beliebtheit erfreut haben, zeigt ihr aktuelles Nicht-Stattdfinden umso deutlicher, welche Bedeutung das soziale Miteinander für Lernprozesse hat. Moderation kann auch hier den Unterschied machen. Durch sie wird aus einer zufällig wirkungsvollen Praxis eine Bewusste. Unterschiedliches wird sichtbar gemacht. Das voneinander, miteinander und übereinander Lernen in der Gruppe trägt entscheidend zum individuellen Lernerfolg bei.

Zusätzlich zum Buch wird es zukünftig einen Downloadbereich geben. Dieser ist über den QR-Code am Ende jedes Kapitels erreichbar. Dort finden sich praxiserprobte Strukturhilfen, Vorlagen, Checklisten und Projektskizzen zu den unterschiedlichen Themenschwerpunkten. Praxiswerkzeuge für die Westentasche. Ein Fundus, der regelmäßig erweitert und erneuert wird. Auf diese Weise soll er Anreize zur individuellen Weiterentwicklung bieten und konkrete Hilfestellung geben.

Rückblickend war das Schreiben der ersten Auflage vor allem eine Aufforderung, die eigenen Gedanken zum praktischen Moderationshandwerk zu präzisieren und ihnen eine konkrete Form zu geben. Damit wurde zugleich der Absprungsbalken für weitere Gedankenschleifen gesetzt. Mit der zweiten Auflage folgt nun der nächste Schritt. Die Ergänzung durch das digitale Angebot bietet zusätzliche Chancen, spontan und konkret auf Anfragen, Rückmeldungen und Weiterentwicklungen zu reagieren. Außerdem wird ein zusätzlicher Raum geschaffen, Wissen zu teilen, um gemeinsam die alltäglichen Kommunikationsprozesse in Gruppen weiter zielorientiert zu verbessern.

Fulda, Deutschland
April 2021

Stefan Groß

Inhaltsverzeichnis

1	Wozu Moderation?	1
	Literatur	7
2	Was zeichnet gute Moderation aus?	9
2.1	Wissen und Können	18
2.2	Wahrnehmen und Handeln	21
2.3	Die Kompetenzfelder	26
	Literatur	32
3	Methoden richtig einsetzen	35
3.1	Die richtige Methode wählen	43
3.2	Professionelles Handwerk	48
	Literatur	51
4	Gruppenprozesse steuern	53
4.1	Entlang von Prozessabläufen moderieren	57
4.2	Settings wirken	61
4.3	Themen strukturieren und ordnen	66
4.4	Regeln und Stellschrauben für Kommunikationsprozesse	71
	Literatur	77
5	Themen und Anlässe unterscheiden	81
5.1	Probleme lösen	83
5.2	Entscheidungen gut treffen	88
5.3	Konflikte klären	98

5.4	Innovationsprozesse begleiten	106
5.5	Gemeinsam lernen	116
	Literatur	124
6	Organisation und Kontext einbeziehen	129
6.1	Einflussfaktoren erkennen	134
6.2	Transfer und Anschlussmöglichkeiten sicherstellen	137
	Literatur	140
7	Beziehung und Kontakt herstellen	141
7.1	Das Dreiecksverhältnis der Akteure	143
7.2	Nähe und Distanz	147
	Literatur	149
8	Rollenklarheit und Selbstverständnis entwickeln	151
8.1	Mit Maß und Leichtigkeit	155
8.2	Der Expertenstatus des Moderators	157
8.3	Prozessgestaltung, Informationssteuerung und Interaktions- begleitung	159
	Literatur	162
9	Visualisierung wirkungsvoll einsetzen	165
9.1	Visuelle Interventionswerkzeuge	166
9.2	Steuerungskomponenten	171
	Literatur	174
10	Virtuelle Moderation	175
	Literatur	187
11	Moderation lernen	189
11.1	Lern- und Transferräume betreten	191
11.2	Ausblick	200
	Literatur	201
	Weiterführende Literatur	203