

Nur Veränderung hat Bestand

Professionelle Moderation zur Begleitung von Übergängen

„Wer will, dass die Welt so bleibt wie sie ist, der will nicht, dass sie bleibt!“
(Erich Fried)

Veränderungen herbeizuführen ist eine klassische Führungsaufgabe! Dabei gilt es, Mitarbeiter von der Notwendigkeit einer Veränderung zu überzeugen, bzw. sie zur Übernahme von Verantwortung zu bewegen. In diesem Artikel wollen wir Ihnen ein bewährtes Instrument an die Hand geben, um der ständigen Herausforderung von Verändern und Bewahren gerecht zu werden. Systemisch zu denken, d.h. die Kräfte und Ressourcen, die in der Organisation vorhanden sind, zu erkennen, zu wecken und für den Veränderungsprozess zu nutzen, kann das Gebot dieser Zeit sein. Dabei gilt es, völlig unterschiedliche Wahrnehmungen zu steuern.

Unterschiedliche Wahrnehmungen bei Veränderungen in Unternehmen

Sicht der oberen 2%:

Chancen
Wachstum
Stärke
Spannung
Blick nach vorn

Sicht der restlichen 98%

Sorge
Angst
Misstrauen
Unsicherheit
Blick zurück

Hier zeichnet sich die Realität von Veränderungsprozessen ab: Während Führungskräfte die Sinnhaftigkeit von Veränderung propagieren, Kraft und Energie in die Erreichung der neuen Ziele investieren, halten die Mitarbeiter kräftig dagegen und versuchen, den Status quo zu erhalten. So schlagen die meisten Veränderungsstrategien fehl.

Professionelle Moderation – ein hilfreiches Instrument bei der Begleitung von Veränderungsprozessen

Professionelle Moderation wird benötigt, wenn es gilt, anstehende Veränderungen im Unternehmen im Kreise von

Experten oder Betroffenen zu diskutieren und zu verabschieden. Dies können zwar Ziel orientiert aufgesetzte Changeprojekte sein, zur Zeit allerdings sind viele Veränderungsvorhaben initiiert durch das schwierige wirtschaftliche Umfeld. Dies erfordert Sparmassnahmen, Rationalisierung, neue Arbeitszeitmodelle, flexible Beschäftigungsformen oder eine andere Positionierung am Markt.

Ziel

Ziel einer professionellen Moderation ist es, anstatt der oft emotionalen, unkoordinierten und damit Zeit raubenden Debatten, eine konsequent an Zielen, Interessen und Lösungen orientierte Diskussion zu gestalten. Durch ein strukturiertes und ein an Interessen orientiertes Vorgehen, wächst bei allen Beteiligten die Zuversicht, dass sie mit ihren Statements und Anliegen gehört werden und an einer weit gehend objektiven und fairen Lösungssuche beteiligt werden.

Die so gemeinsam gefundenen Lösungen führen meist zu mehr Zufriedenheit bei allen Beteiligten, als dies Kompromisse nach langen Streitgesprächen vermögen. Die Veränderungen sind dann leichter umzusetzen und sind auch haltbarer, das heißt, sie werden nicht so schnell wieder in Frage gestellt.

Moderation, wie wir sie verstehen, erfordert

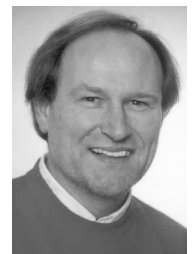
- Steuerungskompetenz
 - Kommunikationskompetenz
 - Beziehungskompetenz
 - Klärungskompetenz
- sowie eine kooperative und partnerschaftliche Grundhaltung des Moderators.

Vorgehen

Grundlage für die Struktur der Moderation ist das Modell »KOALA«, das generell eine nützliche Vorgehensweise für Gespräche und auch Verhandlungen ist. Es besteht aus folgenden Phasen:



Conny Lang
Beraterin
congena, München



Helmut Promberger,
Berater- und
Trainergemeinschaft
»vier für fair«,
Pfaffenhofen

Kontakt
Organisation
Analyse
Lösung
Abschluss

Die Steuerung einer Diskussion ist als neutraler – also tatsächlicher außen stehender – Moderator leichter. In der Praxis moderiert jedoch sehr oft jemand, der selbst in das Diskussionsthema involviert ist und »seine eigenen Kohlen im Feuer hat«. Wenn dies der Fall ist, sollten die folgenden Tipps sowie die Grundhaltung der »Partnerschaftlichkeit« noch stärker beachtet werden.

Kontaktphase

Am Anfang des Gesprächs wird die Basis gelegt für das weitere Miteinander. Jeder versucht, die Haltung und den Stil der anderen zu erfassen. Daher ist es bereits in diesem Schritt wichtig, alle Beteiligten auf ein partnerschaftliches Vorgehen einzustimmen. Bekanntlich beeinflusst die Beziehungsebene ja stark den Erfolg des (Sach-)Gesprächs.

Ziel der Kontaktphase ist es also

- miteinander in Kontakt zu kommen
- Vertrauen aufzubauen
- eine möglichst hohe Offenheit der Beteiligten zu fördern
- ein förderliches Gesprächsklima zu schaffen.

Tipps zur Kontaktphase

- Mit einem »unverfänglichen« Thema starten, das mit dem Inhalt des folgenden Gesprächs wenig oder nichts zu tun hat (Anreise, aktuelles Ereignis, Urlaub, Neuigkeiten im Unternehmen...), so dass sich viele locker einbringen können.
- Jeder sollte einmal zu Wort gekommen sein. Dies schafft bereits Ausgeglichenheit.

- Transparenz schaffen zu Name, Funktion und Rolle aller Beteiligten. Das gute, alte Namensschild ist dabei nach wie vor sehr hilfreich. Der Moderator kann mit der Vorstellung seiner Person im Sinne eines Vorbildes beginnen.
- Generell sollte der Moderator von Anfang an eine wertschätzende Grundhaltung vorleben.

Organisationsphase

In dieser Phase sollen die Teilnehmer über alle Rahmenbedingungen der Sitzung informiert werden. Somit wird vermieden, dass Einzelne dominieren aufgrund von zusätzlichen Informationen bzw. überraschenden Themen oder Fakten, die sie planen einzuspielen. Ziel ist es, wieder einen gleichen Level und damit Partnerschaftlichkeit herzustellen.

Folgende Punkte sind meist zu klären:

- Rolle des Moderators – wie sieht er seine Rolle und wird sie so auch akzeptiert?
- Zeitrahmen – wer muss früher gehen bzw. wie viel Zeit steht maximal zur Verfügung?
- Wer schreibt das Protokoll?
- Wer unterstützt bei der Visualisierung? (Schreiben am Flip oder an der Pin-Wand)
- Die Agenda bzw. die Vorgehensweise – auf Flipchart. Hier sollte durch den Moderator ein Vorschlag gemacht werden, der jedoch intensiv mit den Anwesenden abgestimmt und angepasst werden muss. Bereits bei der Vorstellung der Agenda sollte geklärt werden, wo Raum für Diskussion sein wird, und an welchen Stellen ein anderes Vorgehen mehr Sinn macht.

Eine zeitliche Priorisierung der Agenda ist nützlich. Sie zwingt alle Beteiligten, sich z.B. bei anstehenden Diskussionen in ihrer Redezeit selbst zu disziplinieren. Die Agenda sollte während der ganzen Besprechung zur Orientierung sichtbar bleiben.

- Spielregeln wie z.B.
„Der Moderator darf unterbrechen“
„Wortmeldungen, anstatt einfach lossprechen (Rednerliste)“
„Der Moderator achtet auf die Zeit und handelt entsprechend“
Solche Spielregeln müssen vom Moderator eingeklagt werden, sobald sie das erst Mal gebrochen werden
- Rahmenbedingungen wie Pausen, Versorgung, Selbstbedienung bei Getränken, Kaffee, Keksen...

Am Ende dieser Phase hat jeder Beteiligte eine klare Vorstellung über den Rahmen, in dem die Veranstaltung ablaufen wird. Im weiteren Verlauf wird der Moderator zum »Hüter« des Verfahrens, in dem er konsequent die vereinbarten Regeln selbst beachtet, aber auch immer wieder rigoros die Einhaltung von den Beteiligten einfordert.

Analysephase

Hier soll ein einheitlicher Informationsstand hergestellt werden. Nicht nur neue Tatsachen, der aktuelle Projektstand oder Hintergrundinformationen sollen ausgetauscht werden, sondern auch das Ziel bzw. die Absicht, mit der jeder Einzelne in der Sitzung ist, gilt es für alle transparent zu machen. Besondere Bedeutung hat das Herausarbeiten des Interesses jedes Beteiligten. Wir nennen das gerne »Die Geschichte hinter der Geschichte«. Entscheidend in dieser Phase ist die Kunst des Moderators, das divergierende Denken der Prozessbeteiligten herauszuarbeiten und zu nutzen.

Lernprozesse sind von einer dynamischen Wechselwirkung beider Pole, der

Divergierendes Denken

In allen Teams, Gruppen bzw. menschlichen Zweckgemeinschaften gibt es diejenigen, die von der Verbesserungswürdigkeit ihrer Organisation überzeugt sind. Sie sind als »Hüter der Vision« im Übergang vom Chaos zur neuen Ordnung wichtige Stützen.

Genau so wertvoll aber sind jene Teilnehmer, die ihren Beitrag darin sehen, das Bewahrenswerte im Auge zu behalten. Dieser Teilnehmerkreis kann als »Bewahrer« nur dann konstruktiv und aktiv in den Veränderungsprozess eingebunden werden, wenn sichergestellt ist, dass deren Interessen in der »neuen Zeit« ausreichend gewürdigt sind. Dies sind jedoch oft diejenigen Mitglieder einer Organisation, die von den Führungskräften als Hemmschuh und Nörgler erlebt werden. Vordergründig wirkt es so, als ob sie an einer Weiterentwicklung nicht interessiert wären.

Walt Disney war u.a. deshalb so erfolgreich, weil er in seinem Denken und später dann in seinen Teams genau diese Ressourcen nutzte. Um ein neues Projekt zu »erfinden«, braucht es Vordenker und Menschen mit Visionen.

Dies alleine reicht aber nicht aus. Um nicht einer Schimäre hinterherzulaufen und irgendwann zu merken, dass der geplante Weg in einer Sackgasse mündet, ist es hilfreich und notwendig, in diesem frühen Stadium der Planung jene Kollegen und Mitarbeiter hinzu zuziehen, deren Fähigkeit es ist, das Geplante kritisch zu hinterfragen, Warnungen auszusprechen und somit ihre Sorgen dem Prozess zur Verfügung zu stellen. Diese fungieren als »kritische Optimierer«. Auf dem Weg zum Ziel sind dann die »Realisten« gefragt, die den Weg zum Erfolg bereiten und begleiten.

Visionäre und der Bewahrer abhängig. Keine Seite darf vernachlässigt werden. Das Können des Moderators vermag allen Gruppierungen Raum zu geben, ihre Interessen zu erfassen und zu vermitteln – also dem Prozess zur Verfügung zu stellen.

Konkrete Fragen an die »Hüter der Vision« – die Mitarbeitergruppe, die eher von der Veränderungswürdigkeit der Organisation überzeugt ist – können in der Analysephase in etwa lauten:

- Angenommen, wir würden unsere »Kunden« befragen, welche Verbesserungsvorschläge würden uns genannt werden?
 - Angenommen, unsere Organisation würde optimal funktionieren, welches wären die konkreten Unterschiede zum Ist-Zustand?
 - Was müsste in der Führungsarbeit, was in der kollegialen Zusammenarbeit verändert bzw. verbessert werden?
 - Welche Abteilungen oder Gruppierungen sollten im gemeinsamen Interesse ihre Konflikte oder Interessengegensätze lösen?
 - Was wäre anders, wenn unsere Vorschläge verwirklicht wären? Worin läge der Gewinn für unsere Organisation?
 - Welche Maßnahmen können wir ergreifen, um diese Zukunft zu erschaffen? Welche Verfahren, Maßnahmen oder Regeln wären dazu hilfreich?
- Bei allem Verständnis für die Veränderungsnotwendigkeit unserer Organisation: Was sollte auf jeden Fall bewahrt werden bzw. muss sogar in die »neue Zeit« mitgenommen werden?
 - Welche derzeitigen Barrieren und Hindernisse stehen einer Veränderung im Wege?
 - Was würden Sie gerne ändern oder abschaffen?
 - Welche bestehenden Verfahren und Richtlinien sollten zuerst angepasst, verändert oder aufgegeben werden?
 - Worauf müssten die »Veränderer« achten, damit ihre wichtigen Impulse sinnvoll wirksam werden? Was sollten sie selbst dazu beitragen, damit ihre Vorschläge akzeptiert werden?«

Ziel dieser Fragen ist es, aus dem System Ideen zu generieren, um sinnvolle Veränderungspotenziale und -wege zu entdecken.

An die »Bewahrer« könnten in der Analysephase z.B. folgende Fragen gerichtet werden:

Wie aus der »Kooperativen Verhandlungsführung« (Harvard-Konzept) bekannt ist, lassen sich viele Meinungsverschiedenheiten nur auf der Ebene der »Interessen« tatsächlich zufriedenstellend lösen.

Bleibt man auf der Ebene der üblichen Argumente, also den »Positionen«, gibt es meist ein Energie zehrendes Gerangel darum, wer Recht hat bzw. wer sich am besten durchsetzen kann. Mehr als ein schaler Kompromiss ist so meist nicht zu erreichen. »Schale Kompromisse« sind es aus unserer Sicht, da keiner der Beteiligten seine Interessen zu 100% berücksichtigt sieht, keiner wirklich zufrieden ist und solche Beschlüsse oft nach kurzer Zeit wieder in Frage gestellt werden.

Wie steuert ein Moderator in dieser Phase?

Er sollte zunächst das **gemeinsame Ziel** aller Beteiligten herausarbeiten und für alle sichtbar visualisieren. Geht es zum Beispiel darum, mit welchen Maßnahmen man ein kriselndes Projekt wieder flott macht, wird das gemeinsame bzw.

übergeordnete Ziel der »Projekterfolg« sein – unabhängig von den Maßnahmen oder Entscheidungen, die später diskutiert und getroffen werden. Danach ist es wichtig, die Sichtweise und vor allem das **Ziel jedes Teilnehmers** auf Flip zu notieren.

Jedes Ziel sollte hinterfragt werden: „Weshalb ist es wichtig für Sie, dieses Ziel zu erreichen?“ Mit dieser und ähnlichen Fragen versucht der Moderator, die **Interessenslage** jedes Beteiligten zu erfahren und zu visualisieren.

Sind dann alle Ziele und Interessen (getrennt von einander) angeschrieben, wird man oft feststellen, dass die Ziele zwar konträr, die Interessen jedoch zum Teil deckungsgleich sind oder zumindest nicht konkurrieren. Ist dies erst einmal erkennbar geworden, ändert sich oft auch die (Kampf-)Haltung der Beteiligten; denn man muss Andere ja nicht als Gegner einstufen, wenn sie doch gleiche oder ähnliche Interessen haben.

So wächst die Bereitschaft in der Runde, gemeinsam über Lösungen zum Wohle aller nachzudenken – anstatt sich alleine durchsetzen zu wollen.

Dieser Effekt ist allerdings nur zu erreichen, wenn beides – die Ziele und die Interessen – klar strukturiert auf Flip oder Pin dargestellt wurden.

Lösungsphase

Vor dem Hintergrund der nun bekannten Interessen kann der Moderator die Teilnehmer einladen, kreativ über konkrete **Lösungsoptionen** nachzudenken. Dies sollte als Brainstorming erfolgen, also eine reine Sammlung von Lösungsideen, ohne dass diese sofort als »gut«, »schlecht« oder »unmöglich« eingestuft werden. Bewertet wird erst später!

In vielen Sitzungen heißt das Vorgehen stattdessen: Lösung – killen – Lösung – killen

Einer hat eine Lösungsidee, ein Anderer findet sie unrealistisch, der Ansatz ist tot. Der Nächste hat einen Vorschlag, der jedoch schnell als umständlich bezeichnet wird und somit nicht weiter verfolgt wird. Einige überlegen gar nicht mehr, da der Umgang mit Ideen als wenig sinnvoll erlebt wird usw.

Deshalb empfehlen wir, Lösungsideen – und zwar alle, auch die ganz schlechten und die völlig utopischen – gemeinsam zu sammeln und zu visualisieren. Der Moderator sollte die Teilnehmer zu diesem kreativen Vorgehen aktiv ermuntern und gleichzeitig die spontanen Bewertungsversuche verhindern. Sind dann alle denkbaren Optionen sichtbar, sticht entweder eine Lösung als die Beste förmlich ins Auge und erreicht Konsens, oder der Moderator geht mit den Beteiligten auf die Suche nach Entscheidungskriterien zum Beispiel anhand der Frage »Woran würden wir eine sehr gute Lösung erkennen?«. Bei der Suche nach den Kriterien und der besten Lösung sollte man sich wieder an den vorher analysierten Interessen orientieren. Sind sinnvolle und akzeptierte Kriterien gefunden, werden alle Lösungsoptionen dahingehend überprüft, inwieweit sie die Kriterien erfüllen. Die Gruppe wird sich dann für die Lösung entscheiden, bei der die meisten Kriterien erfüllt werden.

Es ist sinnvoll, konkrete Vereinbarungen am Flip wortwörtlich auszuformulieren bzw. direkt für das Protokoll zu diktieren und noch einmal vorlesen zu lassen, denn wenn nur Stichpunkte notiert werden, entbrennt oft später der Streit darüber, was genau vereinbart wurde bzw. wie die Stichworte denn zu verstehen sind.

Mit diesem Schritt erfolgt also die Zusammenführung des Diskutierten unter Berücksichtigung möglichst aller Ziele und Interessen. Dies erfolgt im Rahmen eines objektivierte Verfahrens, das zu mehr Konsens und Zufrie-

Erfolgskriterien

- Das Klima und die Beziehungsebene bewusst partnerschaftlich gestalten
- Souverän und aktiv entlang der KOALA-Struktur steuern
- Viel visualisieren (Agenda, Ziele, Interessen, Lösungen, Jobs ...)
- Lösungsorientierung statt Problemorientierung
- Auf Interessen statt auf Positionen Wert legen
- Die Steuerungsfunktion der Moderationsrolle ausfüllen

Diese Art der Moderation und Diskussion verflüssigt Veränderungsprozesse, da sie gemeinsam und in einem fairen Stil erarbeitet bzw. detailliert werden. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Maßnahmen angepackt werden und dann auch zu haltbaren Ergebnissen führen, steigt durch den interessenorientierten Win/win-Ansatz. Denn viele Gewinner schaffen gemeinsam mehr als ein einsamer Gewinner, der sich gegen viele Verlierer behaupten muss. So wird auch die Veränderung beständiger! 🌞

denheit führt, als eine Diskussion, in der das besser formulierte Argument oder der Mächtigere und Wortgewandtere gewinnt.

Abschlussphase

Die Herausforderung in dieser Phase lautet: Was genau ist in unserer Organisation konkret zu tun, damit die beschlossene, sinnvolle Veränderung nachhaltig umgesetzt werden kann? Für die so gemeinsam gefundene Lösung gilt es, nun anstehende Schritte und Jobs zu definieren und zu verteilen, die zur Realisierung notwendig sind. Was, wer mit wem, bis wann? Die alt bekannten Spalten der klassischen Jobliste sind nach dem Motto »Konkret verbleiben« zu füllen.

Abschließend verdeutlicht der Moderator noch einmal den Nutzen der gefundenen Lösung für alle (idealerweise orientiert an den Interessen), fordert zur Handlung – also zur Umsetzung der Aufgaben – auf und bedankt sich für die gute Zusammenarbeit während des Meetings.