

# Handbuch Moderation

**Konzepte, Anwendungen  
und Entwicklungen**

herausgegeben von  
Joachim Freimuth und Thomas Barth

**Innovatives Management**

Handbuch Moderation

hrsg. von Prof. Dr. Joachim Freimuth und Dipl.-Ök. Thomas Barth

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Siegfried Greif



**HOGREFE**

GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD · PRAG  
TORONTO · BOSTON · AMSTERDAM · KOPENHAGEN  
STOCKHOLM · FLORENZ · HELSINKI

# Zur Ordnungsstruktur von Moderationsprozessen: Funktionen, Rollen und Konfliktpotenziale

Michael Zirkler & Andrea F. G. Raschèr<sup>1</sup>

## 1 Einführung

Wir schlagen in diesem Beitrag eine Ordnungsstruktur für Moderationsprozesse vor, beschreiben die damit verbundenen Ordnungsebenen der Moderationsarbeit (Freimuth, 2010). und stellen die Funktionen bzw. Rollen von Moderationspersonen<sup>2</sup> vor. Außerdem diskutieren wir, welche möglichen Schwierigkeiten und Konfliktpotenziale auf den jeweiligen Ebenen zu erwarten sind. Wir konzentrieren uns dabei auf jene Funktionen und Rollen, bei denen Moderationspersonen explizit adressiert werden. Auf eine vertiefte Betrachtung aller anderen am Moderationsprozess Teilnehmenden verzichten wir, im Wissen darum, dass auch sie sich jeweils in verschiedenen Rollen und Funktionen bewegen und einen Einfluss auf das soziale System der Moderation haben.

**Ordnungsstruktur**

**Prozesssteuerung**

Wann und warum kommt Moderation als bewusst und explizit angelegte Prozesssteuerung überhaupt ins Spiel? Moderation wird immer dort angefragt, wo man den Selbstorganisationsprozessen sozialer Systeme misstraut und Strukturierungshilfe sucht. Im einfachen und alltäglichen Fall fungiert zum Beispiel ein Teamleiter nicht nur als Fachmann und Vorgesetzter, sondern moderiert (also strukturiert) außerdem die regelmäßigen Sitzungen seines Teams. In dieser Form ist Moderation eine Alltagstech-

<sup>1</sup> Wir danken an dieser Stelle Thomas Russenberger und MSc. Psychol. Stephanie Hilbrand für die sorgfältige Lektüre einer früheren Fassung dieses Beitrags sowie ihre wertvollen Hinweise.

<sup>2</sup> Es geht hier um die *Funktion* von Moderationen. Diese kann selbstverständlich von allen Formen und Varianten biologischer und sozialer Geschlechter übernommen werden. Aber: Die Kategorie (biologisches wie soziales) Geschlecht gehört zur Rolle der Moderation dazu, wird beobachtet und bewertet, hat deshalb also einen Einfluss auf die Art und Weise, wie in einem gegebenen sozialen Kontext die Moderationsfunktion konkret realisiert werden kann.

nik, die mal mehr, mal weniger und in unterschiedlicher Qualität zur Anwendung kommt.

### Externe und quasi-externe Form

Wenn wir hier von Moderation sprechen, meinen wir etwas anderes: Moderation in *externer* bzw. *quasi-externer*<sup>3</sup> Form. Diese wird meistens dann nachgefragt, wenn Personen in ihren jeweiligen Funktionen und Rollen etwas klären wollen, das sie sonst – also mutmaßlich ohne fremde Hilfe – nicht klären können. Es geht hier also um eine Sondersituation in Organisationen. Deshalb ist es sehr wichtig, dass alle beteiligten Akteure sich auf die eigenen Rollen und Funktionen konzentrieren und ihre eigenen Interessen wahren können. Sie sind dann Partei und können nicht zur gleichen Zeit den sozialen Prozess strukturieren.

Dabei hat Moderation üblicherweise die Aufgabe, eine Architektur und ein Design (Königswieser, 2006, Königswieser & Hillebrand, 2007, S. 80 ff.), also ein *Raum-Zeit-Arrangement* sowie *Prozesse* bzw. *Prozesssteuerungen* (vgl. auch Zirkler, 2003) anzubieten, innerhalb dessen sich die an Personen gekoppelten Rollen bzw. Funktionen von sozialen Systemen begegnen können (Königswieser, 2006, S. 84 ff.). Und zwar in einer Art und Weise, die einen Unterschied zu den Normalprozessen der Organisation macht. Denn oft sind es genau diese „Normalprozesse“, die zu einer Situation führen, in der Moderation notwendig wird. So verstanden ist Moderation eine Dienstleistung, die einen Beitrag dazu leisten kann, dass die Wahrscheinlichkeit in sozialen Systemen (Teams, Abteilungen, Organisationen) steigt, dass sie ihre Themen auf eine für sie sinnvolle und nützliche Art und Weise bearbeiten können.

Meistens geht es um Themen, die als wichtig oder heikel verstanden werden und vor deren Bearbeitung man einigen Respekt, Hemmungen oder gar Angst hat. In der Regel werden mehr oder weniger deutliche Differenzen oder sogar Konflikte erwartet. Solche Situationen sind durch Beobachtungen „auf der Feinwaage“ gekennzeichnet: Jede Äußerung und jede Aktion wird wahrgenommen und umgehend (mit Tendenz zum Negativen) bewertet.

Häufig handelt es sich um Themen, die man bereits mehrfach vergeblich zu besprechen oder zu klären versucht hat. Man erhofft sich durch die Hilfe der Moderation einen Unterschied im Sinne von Deblockierungen und neuen Zugängen oder gar Lösungen.

Es ist nach unserer Erfahrung immer wieder erstaunlich, wie viele Menschen (auch „gestandene“ Führungskräfte) vergleichsweise wenig Übung

<sup>3</sup> Quasi-externe Moderation kommt zwar aus dem Haus, hat aber deutlichen Abstand zum System, beispielsweise eine HR- oder OE-Abteilung.

in der professionellen Führung kommunikativer Prozesse haben. Wir beobachten bei ihnen eine Mischung aus Sorge und Hilflosigkeit, dass der Prozess mit ungeahnten Folgen „aus dem Ruder“ laufen könnte. Externe Moderation soll dann auch einen gewissen Schutz davor bieten, dass eine gut gemeinte Absicht (etwas klären zu wollen) am Ende nicht fatale Wirkungen entfaltet (dass man Beziehungen nachhaltig beschädigt).

Moderation ist im idealen Falle selbstreferenziell angelegt: Die Art und Weise, wie die Funktions- und Rollenbegegnungen innerhalb der Moderation stattfinden können, dient selbst wiederum als generalisierbares Modell für die Zusammenarbeit in Organisationen. Es geht dann also nicht nur um das Erreichen bestimmter inhaltlicher oder sozialer Ziele, sondern um ein allgemeines Lernen der Organisation in Richtung Kommunikationskompetenz, Differenzfreude und Konfliktfestigkeit.

## 2 Ordnungsebenen der Moderation

Im Folgenden möchten wir verschiedene logische Ordnungsebenen der Moderation unterscheiden und dabei genauer beleuchten, welche möglichen Rollenbeschreibungen, bzw. Rollenkonflikte jeweils entstehen können.

Bei der Unterscheidung logischer Ebenen der Moderation orientieren wir uns an der von Whitehead und Russel (1910) vorgelegten und dann insbesondere von Watzlawick, Weakland und Fisch (2005, S. 84 ff., S. 99 ff.) prominent gemachten Unterscheidung und erweitern diese. Jede Ordnungsebene stellt dabei eine Thematisierung oder Reflexion der jeweils tieferen Ebene dar.

### 2.1 Moderation der 1. Ordnung – Übersicht gewinnen und Klarheit schaffen

Moderation der 1. Ordnung umfasst alle Moderationsleistungen im Sinne von Strukturierungs- und Sortierungshilfen, Auslegeordnungen, Vergleiche von Vor- und Nachteilen usw., bei denen es darum geht, einerseits einen Überblick über die Themenlandschaft zu gewinnen und nach Möglichkeit eine Entscheidungshilfe im Sinne von *Klarheit* für anstehende Entscheidungen zu bekommen.

Der Such- und Entscheidungsraum des Systems bleibt dabei in der Regel auf kognitive und argumentative Momente beschränkt, auch wenn es nicht unwichtig bleibt, wer welche Position in der Gruppe vertritt. Die Moderationsarbeit ist unter Berücksichtigung einer „normalen“ Gruppendynamik

**Führungskomunikativer Prozesse**

**Moderation selbstreferenziell**

**Strukturierungs- und Sortierungshilfen**

sowie der üblichen Zeitprobleme usw. von einer eher linearen Vorgehensweise geprägt. Die Moderation hilft mit ihren Beziehungsangeboten und Methoden dabei, dass möglichst alle Argumente benannt werden können und dass diese auf angemessene Weise dokumentiert werden. Sie unterstützt bei der „Verdichtung“ und der Erarbeitung von Maßnahmenplänen.

**Beherrschung des Handwerkszeugs**  
Im Zentrum für die Moderation steht die Beherrschung des Handwerkszeugs für die Entwicklung von Inhalten in Form, Raum und Zeit (Stichworte: Arbeit in Gruppen/Plenum – Kriterien erstellen – verdichten – zusammenfassen) (vgl. Freimuth, 2010).

Wichtig ist hier, dass die Interventionen im vergleichsweise „überschaubaren“ Such- und Entscheidungsraum des Systems ermöglichen sollen, Dinge zu benennen und darüber zu sprechen, wie das sonst aus verschiedenen Gründen nicht getan wird (häufig: Zeitnot und soziale Situation, die Äußerungshemmungen aufbaut).

## 2.2 Moderation der 2. Ordnung – Komplexitäten erkennen und Mehrdeutigkeiten zulassen

**Mehrdeutigkeiten und Widersprüchlichkeiten**  
Moderation der 2. Ordnung ist dadurch gekennzeichnet, dass sie mit unscharfen Gemengelagen zu tun hat, bei denen *Mehrdeutigkeiten* und *Widersprüchlichkeiten* eine große Rolle spielen, die sich nicht auflösen lassen. Es handelt sich um Situationen, in denen viele gute Argumente zur Verfügung stehen, die sich jedoch widersprechen bzw. nicht in einem konsistenten Bezugsrahmen abbilden und zusammenfügen lassen. Es sind Entscheidungssituationen, die nicht mehr „logisch“ bzw. rational gelöst werden können. Heinz von Foerster würde hier den Begriff „nicht-stationäre Logik“ (von Foerster, 1992, S. 52) wählen und wahrscheinlich von „unentscheidbaren Fragen“ sprechen, die nach einer plausiblen Antwort suchen (von Foerster, 1999).

In solchen Situationen hilft eine Moderation der 2. Ordnung mit dem Angebot einer emotionalen Bewertung oder Validierung von Beobachtungen, Wahrnehmungen, Bedeutungszuschreibungen, Handlungsoptionen usw. Die Kernfrage ist also: Wie ginge es uns mit Variante 1 oder mit Vorschlag y?

Dies fällt den aus der Arbeitswelt stammenden Klientensystemen häufig sehr schwer. Die gelernten Legitimationsbemühungen suchen immer nach „stichhaltigen“ Argumenten und „zwingenden“ Gründen, also nach einer Rationalisierung. Der Umgang mit Mehrdeutigkeiten, die rational nicht aufgelöst werden, ist ungewohnt und irritierend. Es entstehen hier sofort Fra-

gezeichen in Richtung Führungs- und Moderationskompetenzen, denn im allgemeinen Verständnis ist es die Aufgabe dieser Funktionen, Entscheidbarkeit herzustellen.

## 2.3 Moderation der 3. Ordnung – Zentrale Sinnfragen stellen und „magische“ Momente erleben

Moderation der 3. Ordnung schließlich meint den Versuch einer Moderation, die zentrale *Sinnfragen* eines sozialen Systems berührt (vgl. Weick, 1985). Diese Fragen tauchen nach unserer Erfahrung in den seltenen Momenten auf, in denen einiges zusammenkommt und „es“ stimmt: Raum, Zeit, Personen, Prozesse sind so aufeinander bezogen, dass „magische“ Momente entstehen können: Es passt einfach alles.

Mit dem Begriff „magische“ Momente spannen wir einen semantischen Raum auf, der zwischen den „Magic Moments“ (Nowak & Neubert-Liehm, 2011, „Magic Moments“ im Sinne vom „Zusammenspiel von Gruppendynamik und Arbeitsebene, die sprunghaft zu einer neuen Prozessqualität führen“) oder den „Critical Moments“ bzw. „Hot Spots“ (Schupbach, 2007, der vor allem Situationen umschreibt, bei denen in Gruppenprozessen latente Konflikte aufgebrochen werden, also einen anderen Auslöser haben) und insbesondere dem „Presencing“ im Sinne von Scharmer (2009) zu liegen kommt. Diese Begriffe gehen in eine ähnliche Richtung wie die „magischen“ Momente; auch wenn der semantische Raum derselbe bleibt, meinen sie aber nicht das Gleiche. Die Begriffe von Nowak und Neubert-Liehm und Schupbach sind nach unserem Verständnis eher auf der 2. bzw. 2½. Ordnung anzusetzen.<sup>4</sup>

Unserer Idee am nächsten steht der Begriff des „Presencing“ bei Scharmer als Turning-Point seines U-Modells (Käuffer & Scharmer, 2007, S. 86 ff.; Scharmer, 2009). Vor allem die Trias Downloading (1. Ordnung) – Sensing (2. Ordnung) – Presencing (3. Ordnung) und über Verdichten und Prototyping (2. Ordnung) zurück zu Realisieren/Performing in die 1. Ordnung lässt sich gut mit unseren Vorstellungen zusammenführen.

Menschen und Systeme werden sich in solchen „magischen“ Momenten ihrer Bedeutung im Kontext ihrer Umwelt schlagartig klar und lösen ihre „eigentlichen“ Themen spontan und mit Leichtigkeit. Es entstehen unmittelbare tiefe Einsichten und Erkenntnisse, Paradigmenwechsel finden statt, Flow-Zustände werden erlebt.

4 Zu den „Zwischengängen“ s. Abschnitt 2.5.

„Magische“ Momente sind vergleichsweise selten und sie müssen es auch sein, sonst droht Inflationsgefahr. Sie können auch nicht im engeren technischen Sinne „hergestellt“ werden. Die Moderationsverantwortlichen können höchstens Vorbereitungen dafür treffen, dass eine „Erkenntnis“ der 3. Ordnungsebene überhaupt möglich wird. Und sie brauchen Erfahrung, um zu erkennen, wann die Chancen gut stehen, dass eine solche Ebene erreicht werden kann. Der Auftrag sollte aber im Prinzip eine solche Moderationstiefe auch erlauben, denn „magische“ Momente sind in aller Regel mit Chancen, aber auch Risiken verbunden – auf jeden Fall zeitigen solche Momente Folgen, die tief in das „Betriebssystem“ eines sozialen Systems eingreifen.

### Vorbereitungen

Hier sind die Vorbereitungen für eine Moderation bereits sehr wichtig. Wir möchten diese vom Bild her mit den *Vorbereitungen* für ein Festessen vergleichen: Es werden nicht nur sehr gute Zutaten besorgt und edle Weine vorbereitet, auch der Tisch wird schön gedeckt, es kommt das „gute“ Geschirr zum Einsatz, die besten Gläser usw. Die Wichtigkeit und Bedeutung des Anlasses macht sich symbolisch an der Hingabe fest, mit der die Vorbereitungen getroffen werden. Für die Moderationsarbeit bedeutet dies, insbesondere auf den *Ort* bzw. den *Raum* sehr zu achten, an dem bzw. in dem eine Moderationsarbeit durchgeführt werden soll. Die Chancen für eine Erfahrung der 3. Ordnung steigen mit der Lokalität bzw. der Qualität des Raumes. Dies bedeutet nun gewiss nicht, dass solche Arbeiten nur in exklusiven Seminarhotels möglich sind, ganz im Gegenteil. Die besten Erfahrungen haben wir an „Kraftorten“ mit großer Einfachheit, z. B. in (ehemaligen) Klöstern gemacht.

### Zeitliche Steuerung

Auch die *zeitliche Steuerung* des Prozesses wird von großer Bedeutung sein. Üblicherweise herrscht auch bei Moderationsarbeiten heute ein großer Druck in Bezug auf „Outcome“ und „Performance“. Man hat wenig gemeinsame Zeit, die außerdem teuer ist (Produktions- und Arbeitsausfall in den unmittelbaren Funktionen der Organisation). Die Moderation muss ausreißend Zeit zur Verfügung haben (und sich selbst zur Verfügung stellen), darf sich diesem Druck also nicht zu stark aussetzen und muss gleichzeitig der häufig beobachtbaren Unruhe der Teilnehmenden Rechnung tragen. Die Formate (inklusive der sogenannten „Pausen“) müssen günstig gewählt bzw. abgestimmt werden, damit die Teilnehmenden „dabei“ bleiben können (und sich nicht etwa dauernd via Handy oder Computer ausklinken und mit ihren Tagesgeschäften beschäftigen).

Im günstigen Falle führt dann eine Wechselwirkung aus Emergenz und Kontingenz dazu, dass völlig neue Erkenntnisse entstehen, die gleichsam „die Welt verändern“. Sie stellen einen wichtigen Wendepunkt in der Selbstbeschreibung von Systemen dar und können deshalb nicht mehr ohne Wei-

teres zurückgenommen werden: man kann sie buchstäblich nicht mehr aus der Welt schaffen.

Zentral ist dabei, dass persönliche wie organisationale Themen sowie ihre Zusammenhänge erlebt werden können. Die (vor allem emotionalen) Hörsichten, die überwunden werden müssten, werden klar und die Zuversicht, diese zu überwinden nimmt zu bis zu dem Punkt, dass über Grenzen gegangen werden kann oder Sprünge (ins kalte Wasser) vergleichsweise angstfrei möglich werden. Plötzlich macht dann jemand einen bahnbrechenden Vorschlag, dem spontan alle zustimmen können und der sich auch stimmig anfühlt: Die Lösung wird erlebbar. Sorgen, Bedenken, Ängste usw. tauchen durchaus später auf dem Weg zurück zur 2. und 1. Ordnung wieder auf und sind mit Fragen der Umsetzung bzw. erwarteten Schwierigkeiten auf dem Weg der Realisierung verbunden.

## 2.4 Ordnungsebenen – Funktion und Nützlichkeit

Nach Watzlawick, Weakland und Fisch (2005) stehen die verschiedenen logischen Ebenen, auf denen Moderation angelegt sein kann, jeweils „meta“ zueinander und qualifizieren sich. Sie stellen Reflexionen zur Verfügung. Was aus akademischen und didaktischen Gründen analytisch getrennt wird, läuft in der Praxis parallel und gleichzeitig ab:

- Moderation verläuft immer auch und notwendig auf der Ebene der 1. Ordnung, denn hier wird konkret gesprochen und gehandelt.
- Moderation der 2. und 3. Ordnung können je nach Auftrag, Selbstverständnis und „Günstigkeit“ der Situation hinzukommen.
- Aber: Man kann nie nur auf der Ebene 2. bzw. 3. Ordnung alleine arbeiten. Die 1. Ordnung läuft immer mit.
- Die Ordnungen zeigen die Zunahme der Komplexität der Prozesse auf, mit denen man es zu tun bekommt – sie sind keine Wertung in Bezug auf die Qualität der Moderation. Das heißt: Die Arbeit auf einer höheren Ordnung ist nicht per se „besser“.
- Je höher die Ordnung, desto grösser wird das Irritations- und Konfliktpotenzial in den Rollen der Moderation, aber auch des Systems.
- Es ist schwierig, von einer höheren Ordnung unmittelbar zurück auf eine tiefere zu gelangen (und etwa Listen anzufertigen oder Termine zu fixieren).

Je höher der Anspruch in Bezug auf die (logische) Bearbeitungsebene, desto weniger genau können die möglichen Effekte geplant werden. Hat man noch vergleichsweise hohe Wahrscheinlichkeiten, auf der Ebene 1. Ordnung zu (im allgemeinen Verständnis) brauchbaren Ergebnissen zu kommen, sinkt diese Wahrscheinlichkeit auf den Ebenen 2. oder gar

3. Ordnung. Das mag auch ein starker Grund dafür sein, dass Kunden wie professionelle Moderationspersonen häufig auf unteren Ebenen arbeiten wollen, weil hier das Gelände der gegenseitigen Erwartungen und Erfüllungen vergleichsweise sicher ist. So sehr wir davon überzeugt sind, dass Moderationen der 1. Ordnung wichtig, sinnvoll und nützlich sind, so sehr sehen wir gleichzeitig das Risiko, es sich hier gegenseitig (zu) leicht zu machen.

### 2.5 Intra-Ordnung – Zwischengänge

**Zwischen-**  
**ordnungen**

Wenn man Moderationsleistungen logisch in Ebenen unterteilt, stellt sich die spannende Frage, ob man nicht auch Zwischenordnungen definieren könnte.

Wir glauben, dass man tatsächlich sinnvoll etwa von Moderation 1½. Ordnung sprechen kann, wenn man ein Format damit bezeichnen will, welches die Elemente der 1. Ordnung, jedoch nur einige Aspekte der 2. Ordnung enthält. Ebenso gut kann man sich eine Moderation 2½. Ordnung vorstellen, die alle Elemente der 2. und nur einige der 3. Ordnung enthält.

Unser Ordnungsschema soll keinen neuen Normenkatalog darstellen, vielmehr handelt es sich um Vorschläge im Sinne einer Handlungsheuristik. Man möge es also bitte mit spielerischem Ernst und als *bricolage* in die eigene Praxis übersetzen.

## 3 Funktionen und Rollen

**Funktions-**  
**erwartungen**

Die Funktion der Moderationsperson besteht darin, das soziale Feld in seinen Kontakt- und Austauschbeziehungen so zu unterstützen, dass es zu sinnvollen Ergebnissen gelangen kann. Dabei kommt es vergleichsweise häufig vor, dass Auftraggeber andere Funktionserwartungen haben als die Moderationsperson selbst. So kann der Auftraggeber zum Beispiel hoffen, dass ihm die Moderationsperson letztlich bei der Durchsetzung seiner Interessen unterstützt. Auch die Vorstellungen über konkret erreichbare Ziele einer Moderationsarbeit können weit auseinander gehen. Es gilt zu Beginn eines Moderationsauftrags so klar wie möglich zu machen, welches die jeweiligen Erwartungen sind und wie mit möglichen Differenzen in den Erwartungsvorstellung umgegangen wird; allerdings muss man sich bewusst sein, dass es vollkommen klare Aufträge nicht geben kann. Die Frage ist, wie weit ein Auftrag „klar“ sein muss, damit die mit dieser wichtigen Phase bereits begonnene Arbeit – und vor allem: unter welchen Umständen – weitergeführt werden kann.

### Auftrags-

### klärung

Ein wesentlicher Teil der Moderationsarbeit findet statt, bevor die Moderationsperson mit einer Gruppe von Personen zusammenkommt. In der Phase der vorbereitenden Auftragsklärung werden die beziehungsmaßige, inhaltlichen und prozessorientierten Weichen dafür gestellt, was die Moderationsperson in Bezug auf Architektur und Design für die Moderationsarbeit überhaupt vorsehen kann.

### Rolle

Die Moderationsperson hat eine merkwürdige Rolle. Sie selbst verfügt über keinerlei Macht. Die Legitimation strukturierend zu wirken, muss ihr vom jeweiligen System bzw. den assoziierten Personen für eine definierte Zeit übertragen werden. Sie selbst muss andererseits deutlich machen, dass sie diese Macht annehmen und im Sinne der gemeinsamen Sache nutzen wird. Gerade zu Beginn einer Moderationsarbeit finden vielfältige „Tests“ statt, ob und wie die Moderationsperson mit „standing“ ausgestattet ist. Sie bewegt sich zwischen Offenheit gegenüber den Wünschen des Systems, dessen Energiefluss einerseits und dem Festhalten an vereinbarten Prozessen oder Strukturmerkmalen und Zielen andererseits.

Die Rolle der Moderationsperson umfasst in der Regel folgende Elemente:

- Die Moderationsperson ist eine Außenstehende, die das Gesamte im Blick haben soll, sie ist „allparteilich“.
- Sie ist den machtpolitischen Verhältnissen weniger ausgesetzt als „interne“ Personen.
- Sie selbst agiert mit Blick auf mögliche inhaltliche Ergebnisse „absichtslos“ (d. h. ohne Absichten – weder die eigenen noch jene des Systems bzw. Teile davon).
- Sie sorgt dafür, dass alle Positionen (Argumente, Sichtweisen, Bewertungen) ausreichend Raum und Artikulationsmöglichkeiten erhalten.
- Sie sorgt für die Einhaltung von Interaktions- und Kommunikationsregeln.
- Sie unterstützt mit geeigneten Interventionen den Artikulations- und Klärungsprozess, fordert einzelne Personen auf, „schränkt“ andere ein.
- Sie wird darauf verpflichtet, bestimmte (nicht notwendigerweise operative) Ziele zu erreichen, die zuvor vereinbart wurden.

Mit der Rolle der Moderation sind meist große – tendenziell überhöhte – *Erwartungen* und *Hoffnungen* verbunden, was durch die Unterstützung externer Moderation passieren und was unterbleiben soll. Damit die Moderationsperson die Chance auf einen sinnvollen Umgang damit hat sind folgende „Eigenschaften“ hilfreich:

- Sie selbst muss ein großes Maß an Narzissmusfestigkeit besitzen, denn sie wird es in den seltensten Fällen allen recht machen können. In jedem Moderationsprozess gibt es Stimmen, die nicht zufriedenen sind, sei es mit dem Prozess, sei es mit dem Ergebnis.

### Eigenschaften

- Sie muss in der Lage sein, die aufscheinende Differenz in der Gruppe an diese auf eine Weise zurückzugeben, dass sie als Information verstanden und nach Möglichkeit weiter bearbeitet wird.
- Sie muss außerdem wissen, wann sie die Gruppe *meta* zu sich selbst stellen muss. Gruppendynamische, systemische und psychologische Barrieren müssen bei Bedarf so benenn- und bearbeitbar gemacht werden, dass das System sie überwinden kann.

Mit steigender Ordnungszahl kommen unterschiedliche Rollenanforderungen jeweils hinzu. Auf der Ebene 2. Ordnung kommen alle Rollenanforderungen der 1. Ordnung plus der 2. Ordnung zum Tragen, bei der Ebene 3. Ordnung jene der 1. plus der 2. Ordnung. Je höher die Ordnungen und komplexer die Rollenanforderungen, desto größer und variabler sind auch die Konfliktpotenziale.<sup>5</sup>

Wir wollen im Folgenden die Rollen- und Funktionsbeschreibungen für die jeweiligen Moderationsebenen detaillierter beschreiben, bevor auf die Konfliktpotenziale näher eingegangen wird.

### 3.1 Moderation der 1. Ordnung

Bei der Moderation der 1. Ordnung steht der technische Aspekt im Vordergrund. Die Moderationsperson benötigt das Handwerkszeug der Moderation. Dazu gehören außer den Fragetechniken insbesondere auch alle Techniken zur Sortierung, Strukturierung, Visualisierung und Dokumentation. Jedoch bleibt auch auf der Ebene der 1. Ordnung die Beziehungsgestaltung zu den Systemvertretern bedeutsam; d. h. eine Moderationsperson muss freundlich und einladend, gleichzeitig mit Klarheit und Bestimmtheit auftreten können.

Hinzu kommen aber auch gute Kenntnisse der *Gruppendynamik* sowie Erfahrungen mit der grundsätzlichen *Begrenztheit* von Personen und sozial-

<sup>5</sup> Eine besondere Situation soll hier nur am Rande erwähnt werden: Wenn zwei oder mehrere Moderationspersonen eine gemeinsame Moderationsarbeit durchführen. In diesem Fall braucht es eine ausgesprochen differenzierte und „erwachsene“ Rollen- und Funktionsklärung innerhalb des Moderationsteams. Moderationen mit mehreren Personen sind äußerst anspruchsvoll und sollten – bei allen offensichtlichen Vorteilen – sehr gut überlegt sein. Nach unserer Erfahrung fungiert das Moderationsteam als Spiegel-Bühne, auf der sich die (versteckten) Themen der Gruppe reproduzieren. Und nichts bringt ein soziales System weiter von den eigenen schwierigen Punkten weg, als wenn die Moderationspersonen beobachtbar mit sich beschäftigt sind.

len Systemen. Eine Moderationsperson sollte bereits bei Moderationen auf dieser Ebene ausreichend selbstreflektiert sein, um unterscheiden zu können, welche *Kommunikationen* sich auf sie selbst (als Person, in ihrer Rolle) beziehen und welche gleichsam Ausdruck des Systems oder der Situation sind.

In der Regel werden heute für Moderationen der 1. Ordnung – es sei denn sie sind aufgrund der Gruppengröße oder der inhaltlichen Themenstellung anspruchsvoll – selten externe Moderationsfunktionen beauftragt. Die Grundausbildung der meisten Berufe enthält heute zumindest Grundkenntnisse in Moderationstechniken und -Moderationsprozessen. Die meisten Organisationen besitzen ein vergleichsweise gutes internes Know-how.

### 3.2 Moderation der 2. Ordnung

Bei der Moderation der 2. Ordnung stehen jene Methoden (zusätzlich) im Vordergrund, welche emotionale Beiträge unterstützen, die das Wollen der Leute oder von Systemen zum Ausdruck bringen. Hierzu braucht es Formate und Formeln, die über innere Hürden hinweghelfen. Damit werden Schattensprünge möglich. Emotional muss die Bereitschaft vorhanden sein, „eherliche“, aber gleichzeitig riskante Beziehungen einzugehen und Grenzgänge zu wagen sowie Konfrontationen nicht zu scheuen. Schließlich braucht es Neugier für Unbekanntes, Phantasie, Respekt sowie Humor.

Oft ist ein Impuls von außen sinnvoll, eine *Irritation*, die die Moderationsperson in die Organisation einbringt: Dabei spielt die Moderationsperson eine Rolle als Katalysator (Berger, Chalupsky & Hartmann, 2008, S. 242). Sie „kickt“ das System an, achtet darauf, dadurch nicht in eine Führungsrolle zu gelangen, also – wie man im Jargon so schön sagt – nicht selbst zu „übernehmen“. Sie überlässt dem System ein hohes Maß an *Selbststeuerung* und übernimmt die Rolle des „Möglichkeitenkellers“ (Schmidt, 2004, S. 65, welcher den Begriff „Realitätenkeller“ geprägt hat). Als Moderationsperson ist hier das Vertrauen in die Selbstorganisation des Teams und der Organisation zentral (Baecker, 2003, S. 107 f.; Simon, 2008, S. 17 ff.).

Für Moderationen, die auf der Ebene 2. Ordnung angelegt sind, braucht es erfahrene Moderationspersonen. Die Prozesse solcher Moderationen können zwar geplant werden, jedoch besitzen sie eine hohe Eigenwilligkeit mit großem (vor allem emotionalem und energetischem) Überraschungspotenzial – für alle Beteiligten.

**Emotionale  
Beiträge  
unterstützen**

**Gruppen-  
dynamik**

**Technischer  
Aspekt im  
Vordergrund**

### 3.3 Moderation der 3. Ordnung

#### Längere Moderationsprozesse

Woran erkennt man, dass ein „magischer“ Moment im Sinne der Moderation der 3. Ordnung stattgefunden hat (Käufer & Scharmer, 2007, S. 86 f.)? Magische Momente sind als *temporäre Episoden* eines in der Regel längeren (d. h. mehrstündigen oder mehrtägigen) Moderationsprozesses zu verstehen. Ihre Qualität zu operationalisieren ist schwierig. Man kann den Moment vielleicht vergleichen mit der „Erkenntnis“, welche sich nach einem heftigen Streit am Ende durch eine Versöhnung einstellen kann, dass jetzt wieder alles gut ist und nichts nachgetragen wird.

Bei der Moderation der 3. Ordnung steht für die Moderationsperson die Fähigkeit im Vordergrund, sich in den „Spirit“ des Systems einzuklinken zu können, die „Logik und Wahrheit einer sozialen Situation“ (Schulz von Thun, Ruppel & Stratmann, 2004) zu erfassen.

#### Haltung

Hilfreich ist hier zunächst eine staunende Haltung in Bezug auf die Operationslogik des Systems. Die Moderationsperson muss sich hier auf ihre Intuition verlassen können und darf nicht einfach ihre Erfahrung reproduzieren. Denn was unter ähnlichen Bedingungen im einen Fall ein Thema sein kann, ist es im anderen gerade nicht. Man hüte sich hier vor schnellen Festlegungen aufgrund von Erfahrung. Die Moderationsperson wird mit Fragen arbeiten und „Angebote“ machen, die sie im Sinne von Prüfoperatoren einsetzt. Sie wird dabei versuchen, sozusagen über die Grenze hinüber in die 3. Ordnung zu „greifen“ und mögliche Themen (aus ihrem Verstand heraus) formulieren und anbieten. Die Resonanzfähigkeit bleibt dabei immer zu prüfen und zeigt sich in der Regel über Aufmerksamkeit, Fokussierung, Zustimmung usw.

Man könnte so weit gehen zu sagen, es handle sich dabei um ein *meditatives Verfahren*, das andere Bewusstseinszustände aktiviert. Es erzeugt Gewissheiten, die sich nicht mehr unbedingt sachlogisch erklären oder zurückführen lassen (auch wenn häufig am Ende zur Beruhigung eine „gute“ Geschichte erzählt wird, die andere auch nachvollziehen können).

Ein weiteres zentrales Element ist das Vertrauen der Moderationsperson in die *Selbstorganisation* des Systems. Die Moderationsperson ist verantwortlich für die Organisation dieser Selbstorganisation (Baecker, 2003, S. 111 ff.; Simon, 2007a, S. 123 ff.). Aufgabe der Moderationsperson ist es, dem System das Selbstvertrauen zu generieren, dass es „es“ selber „hinkriegen“ muss und auch kann. Denn niemand anderes kann es für das System tun.

Hilfreich ist es dabei, mit einem *liebvollen Blick* und einer großen Neugier eine maximale Liebenswürdigkeit und Interesse an den Tag zu legen.

Es sind damit vor allem *ästhetische Kategorien* angesprochen, an denen sich die Moderationsperson orientiert. Ästhetische Kategorien beinhalten Konzepte wie „Energiefluss“, „Attraktivität“, „Motivation“, „Eleganz“, oder „Schönheit“.

#### Selbstorganisation

Als Moderationsperson ist es wichtig, eine Situation zu gestalten, in welcher Selbstorganisation explizit stattfinden kann und muss. Die Arbeit, die hier zu leisten ist, besteht in der *Relationierung*, also in der geschickten Verbindung von Raum, Zeit, Psyche und gesamtem System. Häufig genug wird das paradoxerweise über *Verzicht* und *Sparsamkeit* stattfinden und nicht über interventionsmäßigen Aktionismus. Der Output ist dabei ungewiss, ja er kann häufig auch im Nachhinein kaum sprachlich präzise gefasst werden. Man ahnt oder spürt mehr, dass sich hier etwas Wichtiges ereignet und man unmittelbar dabei ist.

#### „Joint action“

Moderationen der 3. Ordnung sind äußerst anspruchsvoll. Die Ebenen der 1. und 2. Ordnung laufen ja jeweils mit. Gleichzeitig versucht die Moderationsperson entlang der inneren und weitgehend unfassbaren Intuitionen Führung sowie Prozess- und Strukturinterventionen vorzunehmen. Die Gestaltungen des Prozesses ergeben sich aus der sozialen Situation, die beteiligten Personen, „wissen“ einfach, was „dran ist“. John Shotter spricht hier von einer Form der Interaktion, welche er „joint action“ nennt (Shotter, 1993, 38 ff.). Er verbindet diese mit einer spezifischen Form eines Wissens *sui generis*, das von ihm als „knowing of the third kind“ bezeichnet wird und das aus einer sozialen Situation heraus emergiert (Shotter, 1993, S. 18 ff.).

Die Moderationsperson hat jedoch keine Garantie, dass ihre „Einladungen“, ihre Fragen resonanzfähig sind. Und vor allem: Sie kann die „magischen“ Momente mit keiner Technik der Welt herbeiführen. Das ist der Unterschied zwischen einer Fiktion „echter“ Zauberei und (durchaus anspruchsvollen) Taschenspielertricks.

## 4 Oszillationen

Die Moderation stellt eine oszillierende Figur dar, deren Pole paradox erscheinen:

- Sie oszilliert zwischen gleichzeitiger absichtsvoller Intervention und maximaler Absichtslosigkeit.
- Sie pendelt (auf höherer Ebene) zwischen klarer Benennbarkeit und unaussprechbaren „Ahnungen“.
- Sie hat den Anspruch, zielgerichtet zu navigieren und weiß, dass sie gleichzeitig systembedingt driftet.

#### Paradoxe Pole



Je höher man in den Ordnungsebenen steigt, desto „schärfer“ werden die Kontraste zwischen den Polen und desto größer wird die potenzielle Distanz zwischen den Polen. Für die Moderation bedeutet das ein steigendes „Risiko“ in Richtung Widersprüchlichkeit, Ausdruck von Emotionalität, Unplanbarkeit, Unvorhersehbarkeit, usw. Dabei kann gerade die zunehmende Begreifbarkeit dessen, was für die Moderation als Risiken bezeichnet wurde, für das System eine zentrale Lernbühne darstellen. In der Praxis wird es aber eine nicht einfache Aufgabe sein, den dahinterliegenden Sinn deutlich zu machen, denn die Teilnehmenden einer Moderation werden in der Regel eher Angst vor einem „Absturz“ bzw. vor einer „Verzettelung“ erfahren. Es wechselt ja hier die Ebene der Thematisierung von Inhalten weg hin zu den möglichen „eigentlichen“ Themen eines Systems. Tatsächlich ist es aber auch für Moderationspersonen nicht immer einfach zu unterscheiden, wann ein „Absturz“ droht und wann es sich noch um eine für das System sinnvolle Lernschleife handelt.

#### 4.1 Macht und Absichtslosigkeit

Idealerweise ist Moderation eine Verbindung von Macht und Absichtslosigkeit. In diesem Sinn ist die Moderationsfunktion mit einer merkwürdigen Rolle verknüpft: Obwohl sie (inhaltlich) nichts entscheidet und über keinerlei *formale* Macht verfügt, strukturiert sie für eine bestimmte Zeit den Prozess der Rollen- und Funktionsbegegnung anderer. Sie entscheidet damit maßgeblich über den Prozess und damit indirekt auch – jedenfalls zu einem bestimmten, wenn auch nicht konkret nachweisbaren Teil – über die *materiellen* Inhalte.

#### Wirksam mit Absichtslosigkeit

Und sie muss dies auch tun können, um wirksam zu sein. Die Moderationsrolle benötigt im idealen Fall vollkommene Absichtslosigkeit in Bezug auf das Ergebnis und vollkommene Intentionalität in Bezug auf Prozesse und Strukturen (sog. „kontrollierter Machtverzicht“ (Freimuth, 2010, S. 52 f.)). Moderation kann Absichtslosigkeit mit zunehmender Ordnungszahl immer weniger linear steuern und muss die Absichtslosigkeit zunehmend selbst zum (meistenteils nicht ausgesprochenen) Thema des laufenden Prozesses machen.

#### Widerspruchsfestigkeit

Die Moderationsfunktion verlangt sehr viel von den Personen, die sie übernehmen. Sie benötigen ein hohes Maß an Widerspruchsfestigkeit. Einerseits müssen sie über einen ausgeprägten Gestaltungswillen verfügen und diesen gleichzeitig in den Dienst des Gesamten stellen. Die Ergebnisse einer Moderation müssen sie als beste Möglichkeiten von Systemen wertschätzen können und gleichzeitig muss es ihnen vollkommen egal sein, ob und was dabei herauskommt. Die Moderation erhält vom System

die Kontrolle (zum Mythos Kontrolle vgl. Simon, 2009, S. 315 ff.) und die Macht zu steuern. Gleichzeitig muss die Moderation die Kontrolle an das System zurückgeben, damit es sich selbst organisiert und arbeiten kann. Auch wenn Moderationspersonen an Erfolgsattributionen hoch interessiert sind (Reputation ist genauso willkommen wie Empfehlungen und Folgeaufträge), dürfen sie sich davon in ihrem Verhalten *eigentlich* nicht leiten lassen. Aber eben: Der Gedanke, dass man sich durch eine für das System risikoreiche Intervention das Geschäft „vermiesen“ könnte, schwingt auch mit; wir haben es hier schließlich auch nur mit Menschen zu tun. Die Oszillation zwischen Geschäfts- und Beratungslogik muss jede Moderationsperson vollziehen und immer wieder (bewusst) Entscheidungen treffen.

#### 4.2 Benennen können und sprachlos sein

Moderation bewegt sich mit zunehmender Ordnungsstufe zwischen den Polen der Benennbarkeit einerseits und mehr gefühlten oder erahnten Phänomenen andererseits. Das Risiko beim „klaren“ Benennen liegt darin, dass man häufig zu rasch meint, man wüsste, wovon die Rede und was gemeint ist. Die Dinge sind irgendwie „klar“, wenn auch verworren miteinander und kompliziert in der Menge oder Darstellungsform.

#### Übersetzungsarbeit

Was nicht benannt werden kann, weist auf die hintergründigen Themen der Organisation, ihre „alten“ Geschichten, unverarbeiteten Katastrophen und „inneren“ Treiber hin. Moderationspersonen haben häufig so etwas wie einen speziellen Sinn für solche Phänomene. Die Schwierigkeit liegt dann darin, sie einerseits richtig zu deuten und andererseits in einer passenden Form in die Kommunikation bringen zu können. Moderationspersonen leisten hier an den Verstehens- und Formulierungsgrenzen sozialer Systeme *Übersetzungsarbeit*.

#### 4.3 Navigierend driften

Mit steigender Ordnung schwindet die Möglichkeit, Emergenz und Kontingenz auszublenzen. Die Rekursivität des persönlichen wie organisationalen Handelns wird deutlicher. Es wird auch zunehmend bewusster, dass die Überlebenseinheit System plus Umwelt ist (Bateson, 2001). Systeme sind vollkommen mit ihren Umwelten verkoppelt; sie beeinflussen diese (häufig ohne es beabsichtigen) so sehr, wie sie von ihnen abhängen. Unter dieser Perspektive stellt die Moderation eine *relevante* Umwelt für das System zur Verfügung, dessen Interventionen es sich nicht (oder eben nur mit Aufwand) entziehen kann.

#### Emergenz und Kontingenz

Bei einer Moderation mit höherer Ordnung geht es darum, Emergenz- und Kontingenzsignale aufzugreifen und entsprechend zu platzieren. Die Kunst besteht darin, zu navigieren, während man driftet: *Navigierend driften* (vgl. Simon & Weber, 2009, Buchtitel „Vom Navigieren beim Driften“; vgl. auch den Ausdruck „strukturelles Driften“ bei Marturana, zit. nach Simon, 2007b, S. 40).

### Kunst

Man beachte, dass wir an dieser Stelle von *Kunst* sprechen und nicht mehr von Technik oder Handwerk (wie auf der Ebene 1. und 2. Ordnung).

Übertragen auf den Moderationsprozess bedeutet navigierend driften die Kunst als Mischung von Können, empathischer „Awareness“ sowie inspirativer Neugier, gemeinsam mit dem System eine Reise anzutreten, von der alle wissen, dass sie ein Ziel hat, dass dieses aber mit jeder höheren Ordnungsstufe weniger klar formuliert werden kann. Etwas poetisch gesagt: Die Reise wird zum eigentlichen Ziel, es kommt nicht mehr so sehr darauf an, wo man wann landet, sondern dass man unterwegs ist.<sup>6</sup>

In Bezug auf die Moderationsrolle ist – wie in allen anderen Künsten auch – sehr viel Erfahrung nötig, um nicht in Panik zu geraten, wenn die Driftbewegungen spürbar werden. Denn genau wie beim Navigieren auf hoher See sind hier nicht nur die Kenntnisse der grundlegenden Dynamiken (Wind, Strömung usw.) existenziell. Auch das Wissen darum, dass nicht nur Umwege gelegentlich notwendig sind, sondern man manchmal Entdeckungen genau dann macht, wenn man nicht dort ankommt, wo es geplant war, muss im Sinne einer Überzeugung vorhanden sein.

## 5 Problemkonstellationen und Konfliktpotenziale

### 5.1 Grundsätzliche Aspekte

Eine (externe) Moderation wird üblicherweise dann beauftragt, wenn Differenzen oder Konflikte erwartbar und eher wahrscheinlich sind und man diesen eine „faire“ Chance zur angemessenen Äußerung und Bearbeitung geben möchte. Insofern sind bei jeder Moderation Konfliktpotenziale enthalten und haben eine gewisse Wahrscheinlichkeit der Manifestation oder sollen gerade durch die Moderation zu einer Äußerung veranlasst werden. Anders herum wäre wohl die Frage zu stellen, wofür man Moderation be-

<sup>6</sup> vgl. Coelho (1999): „Wenn man auf ein Ziel zugeht, ist es äußerst wichtig, auf den Weg zu achten. Denn der Weg lehrt uns am besten, ans Ziel zu gelangen, und er bereichert uns, während wir ihn zurücklegen.“

nötig, wenn sich alle gut verstehen, die Kommunikation „erwachsen“ und höflich abläuft, sich alle an die Regeln halten und die Dinge „vernünftig“ bzw. „konstruktiv“ geklärt werden können.

Die möglichen Problemkonstellationen und Konfliktpotenziale sind je nach Thema, sozialer Gemengelage, Vorgeschichte usw. unterschiedlich angelegt. Es gibt aber aus unserer Sicht einige grundlegende Konfliktpotenziale, die unabhängig von der angepeilten Moderationsstufe sind:

- Eine „schwierige“ mikropolitische Grundsituation des Systems lässt eine halbwegs „ehrliche“ Auftragsklärung nicht zu; die „echten“ Themen werden erst in der Moderationsarbeit selbst deutlich.
- Die Frage, ob und falls ja, welche externe Moderation, ist Teil der Machfrage, Moderation wird selbst zum Konfliktthema. Ein (großer) Teil der Gruppe lehnt die Moderation aus Machtkalkül ab.
- Die Anzahl der Skeptiker oder der Ablehnenden gegenüber einer externen Moderation ist sehr groß, obwohl man dem Thema an sich zustimmt. Es wird am Anfang sehr viel Energie benötigt, um eine Prozessüberhaupt erst starten zu können.
- Die Moderationsperson übernimmt Aufträge, die zwei Schuh-Nummern zu groß sind (Gruppengröße, technische Aspekte, Heterogenität der Gruppe, mikropolitische Gemengelage usw.), sodass das Risiko des Scheiterns erheblich ist.
- Moderation wird als reine Alibi-Übung missbraucht und die Moderationsperson merkt dies nicht rechtzeitig mit der Folge, dass der gesamte Prozess (inklusive der Personen) diskreditiert zu werden droht.
- Die Moderationspersonen kommen nicht auf „Augenhöhe“ zu den Systemvertretern und werden als nicht adäquate Partner abgelehnt.
- Das Thema der Moderation passt nicht zur sozialen Wahrheit und Logik der Situation; ein Umschalten auf das, was „dran“ ist, wäre das einzig Richtige, häufig kollidiert das aber mit den Zielen, die vereinbart wurden. Die Moderationsperson entscheidet (sich) nicht und vollzieht in der Folge einen „Eiertanz“.
- Die Moderationsperson findet den passenden Zeitpunkt nicht, die Moderation von der Richtung oder vom Stil her zu verändern bzw. sie in der laufenden Form abzubrechen. Sie wird damit zur Gefangenen der selbst initiierten Ziele und Prozesse.
- Die Moderationsperson pendelt zwischen Beratungslogik einerseits (und müsste hier vielleicht ein Risiko eingehen) und Geschäftslogik andererseits (wobei sie vor allem auf Sicherheit spielt).

Je höher man mit einer Moderation hinaus will, desto mehr steigt auch die Fallhöhe. Jedoch wird man sich auch Vorwürfe machen, wenn man hätte mehr erreichen können und auf einer niedrigen Moderationsstufe stehen-

**Erreichen von Moderationsstufen**

bleibt. Denn man muss sich klar machen, dass unabhängig davon, was in einer Moderation passiert, alle Anwesenden Zeit (Geld) und Aufmerksamkeit zur Verfügung stellen. Es ist also durchaus eine berechtigte Frage, was man unter gegebenen Umständen maximal erwarten und erreichen kann.

### Risiko des Scheiterns

Alle Beteiligten lassen sich mit Moderationen steigender Ordnung auf ein höheres Konfliktpotenzial und damit Risiko ein. Dieses Risiko muss in der Auftragsklärung deutlich benannt werden und kann letztlich doch kaum eingeschätzt werden. Vor allem: Man kann es am Anfang noch so deutlich benennen, die Klienten haben häufig keine Vorstellung davon, was es konkret bedeutet und was sie erwarten mag. Das Risiko eines möglichen Scheiterns muss dennoch als eine echte Option einkalkuliert werden. Wer hier Erfolgs Garantien abgibt, begeht einen Kunstfehler. Andererseits braucht der Klient ausreichende Sicherheit, um sich überhaupt auf einen Prozess einzulassen und diesen etwa vor lauter Angst gar nicht erst zu riskieren.

Die spezifischen Problemkonstellationen und Konfliktpotenziale auf den einzelnen Moderationsstufen können wie folgt skizziert werden.

### 5.2 Moderation 1. Ordnung

Die spezifischen Problemkonstellationen und Konfliktpotenziale der 1. Ordnung sind:

- Das Thema der Moderationssequenz wird infrage gestellt oder als wenig prioritär bezeichnet. Es besteht Uneinigkeit darüber, was innerhalb der vorgesehenen Moderationszeit gemeinsam erreicht werden soll und kann.
- Die machipolitische Differenz zwischen Auftraggeber und Gruppe wird deutlich und zum (eigentlichen) Thema am Beginn einer Moderation; das (vereinbarte) Thema rückt in den Hintergrund.
- Die Moderationsperson hat zu wenig Erfahrung und schätzt die Zeiterfordernisse für die einzelnen Schritte der Moderationsarbeit nicht angemessen ein. Die Teilnehmenden werden zunehmend unruhig und versuchen den Prozess selbst in die Hand zu nehmen: Sie machen Druck.
- Die Gruppe wählt eine bestimmte Form der Sabotage, indem sie besonders „brav“ mitarbeitet und die Zeit schlicht „absitzt“; die Ergebnisse sind in der Regel wenig bis gar nicht brauchbar.
- Die Moderationsperson erreicht zu wenig Akzeptanz beim System, ein guter Teil der Energie wird auf „Tests“ verwendet, um zu beweisen, dass die Moderationsperson nichts taugt (Ablenkungsmanöver); der gesamte Prozess erhält zu wenig Legitimation.
- Die Moderationsperson beherrscht die notwendigen Techniken nicht ausreichend, macht Fehler und verliert Zeit. Die Gruppe verliert das

Vertrauen in die Professionalität der Person und in Bezug auf den Prozess: sie verweigert die Gefolgschaft.

- Die Moderationsperson hat zu wenig Erfahrung mit Gruppendynamiken und kann insbesondere mit „Störungen“ oder „schwierigen Teilnehmern“ nicht adäquat umgehen. Die Stimmung in der Gruppe droht zunehmend zu kippen.

### 5.3 Moderation 2. Ordnung

Die spezifischen Problemkonstellationen und Konfliktpotenziale der 2. Ordnung sind:

- Die Moderationsperson kann kein ausreichendes Vertrauen aufbauen, insgesamt werden Zweifel an deren Kompetenzen und Prozesssteuerungsqualitäten laut.
- Die Beziehungen sind nicht tragfähig genug, sodass ein Wechsel von der kognitiven zur emotionalen Ebene nicht oder nicht ausreichend möglich wird.
- Der Sinn einer „emotionalen“ Validierung wird nicht verstanden, die Fragen nach den (kognitiven) Zielen und ihrer Erreichbarkeit tauchen zunehmend auf.
- Die Interventionsangebote der Moderation werden als unpassend zurückgewiesen oder sabotiert; die Expertise zur Prozesssteuerung wird infrage gestellt.
- Die Zeit scheint davonzulaufen, es kommen zunehmend Zweifel auf, ob man überhaupt noch *irgendein* Ziel erreichen kann.
- Die Gruppe „explodiert“: Spannungen brechen auf, die Gruppe äußert sich zunehmend emotional. Die Steuerung wird schwierig, man muss mit „Ausfällen“ und „Beschädigungen“ rechnen.

### 5.4 Moderation 3. Ordnung

Die spezifischen Problemkonstellationen und Konfliktpotenziale der 3. Ordnung sind:

- Das Risiko der *Gruppenspaltung* ist hoch: Die einen erleben „magic moments“, die anderen „hängen“ ab und verstehen überhaupt nicht mehr, worum es hier geht.
- Die Freude über das gemeinsam Erlebte überblendet die Situation dergestalt, dass man nicht mehr zu einer Übersetzung in den Alltag kommt; die Rückführung auf die Ebene 2. bzw. 1. Ordnung gelingt nicht mehr.
- Die Organisation wird angesichts des Bewusstseins der hohen Komplexität paralytisch und verliert ihre Orientierungs- und Handlungsfähigkeit.

## Probleme und Konflikte

### 3. Ordnung

## 6 Schluss

Moderationspersonen fungieren als *facilitator*. Sie stellen eine relevante Umwelt für Systeme zur Verfügung, damit die an sie gekoppelten Personen sich in einem kommunikativen Spezialsetting in ihren Rollen und Funktionen *anders* begegnen können. Sie können diesen Raum, wie wir gesehen haben, konzeptionell auf verschiedenen Ebenen anlegen und technisch in sehr unterschiedlicher Weise gestalten.

### Grenzfiguren

Moderationspersonen sind in ihrer Rolle merkwürdige Grenzfiguren, die Systemen etwas ermöglichen, das ohne sie nicht stattfinden würde. Dabei kommt es voll und ganz auf sie (mit allen Kompetenzen und Erfahrungen) an und gleichzeitig spielt es überhaupt keine Rolle, wer die Funktion zur Verfügung stellt. An diesen Grenzgängen und Grenzerfahrungen muss man irgendwie Freude haben, sonst verdient man sein Geld auf andere Weise wohl einfacher.

### Zentrale Punkte

Abschließend wollen wir noch einmal auf einige zentrale Punkte aufmerksam machen, die aus unserer Sicht beachtenswert sind, wenn man Moderation auf verschiedenen Ebenen planen und durchführen möchte:

- Häufig ist es bereits sehr anspruchsvoll eine *gute* Moderation 1. Ordnung durchzuführen. Zwar verfügen Organisationen heute über sehr viel internes *Know-how*, jedoch sehen wir auch permanent wenig glückliche Moderationsbemühungen von mittleren und höchsten Führungskräften. In diesem Sinne liegt bereits eine Lernbaustelle in der besseren Qualifizierung auf der Ebene 1.
- Moderationen der 2. Ordnung werden unseres Erachtens zunehmend gefragt, weil lineare Entscheidungsoperatoren nur noch bedingt funktionieren. Allerdings braucht es ein sehr hohes Maß an *persönlichem* Vertrauen zu Beratungspersonen, um solche Moderationsprozesse seitens der Organisation zuzulassen. Darüber hinaus muss die Organisation (das Team) sozusagen eine gewisse „Reife“ haben, um überhaupt von solchen Moderationsprozessen profitieren zu können – hier liegt die nächste große Lernherausforderung der Zukunft. Und schließlich muss die Moderationsperson in der Lage sein, eine hohe Anschlussfähigkeit an die Systeme zu generieren, mit denen sie es zu tun hat, ohne sich vereinnahmen zu lassen.
- Einen Prozess der 3. Ordnung zu erleben, ist eine seltene Sache, die jedoch deutlichen Eindruck hinterlässt. Allerdings muss die Organisation in der Lage sein, die zentralen Erkenntnisse, die in einem solchen Prozess entstehen, auch sinnorientiert in ihrer weiteren Geschichte/Entwicklung einzubauen. Sonst entstehen zentrifugale Kräfte, welche die Organisation mit Blick auf ihren *spirit* auseinanderreiben. Zurück bleiben dann im besten Fall Irritationen – im schlimmsten Erdbbenschä-

den. Moderationspersonen trauen sich häufig (noch) nicht, im Zusammenhang mit Organisationen zu versuchen, Prozesse der 3. Ordnung zu erreichen.

### Vertrauens- und verantwortungsvolle Aufgabe

Moderationspersonen haben eine vertrauensvolle und verantwortungsvolle Aufgabe. Sie sollten sich über die möglichen Folgen ihres Handelns im Klaren sein und die Verantwortung für die Art und Weise ihrer Prozesssteuerungen zu jeder Zeit übernehmen können. Dass man häufig nicht weiß, wohin die Reise letztlich geht, bedeutet nicht, dass man keine Verantwortung dafür hat, was unterwegs geschieht.

## Literatur

- Baecker, D. (2003). Was tut ein Berater in einem selbstorganisierenden System? In M. Zirkler & W. R. Müller (Hrsg.), *Die Kunst der Organisationsberatung – Praktische Erfahrungen und theoretische Perspektiven* (S. 103–115). Bern: Haupt.
- Bateson, G. (2001). *Ökologie des Geistes*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Berger, M., Chalupsky, J. & Hartmann, F. (2008). *Change Management – (Über-)Leben in Organisationen*. Gießen: Verlag Dr. Götz Schmidt.
- Coelho, P. (1999). *Auf dem Jakobsweg – Tagebuch einer Pilgerreise nach Santiago de Compostela*. Zürich: Diogenes.
- Foerster, H. von (1992). Entdecken oder Erfinden – Wie lässt sich Verstehen verstehen? In H. Gumin & H. Meier (Hrsg.), *Einführung in den Konstruktivismus* (S. 41–99). München: Piper.
- Foerster, H. von (1999). Bemerkungen zum Verhältnis des Menschen zu seinen Maschinen (Vortrag). In H. von Foerster (Hrsg.), *2 x 2 = grün* (Audio-CD). Köln: Supposé.
- Freimuth, J. (2010). *Moderation*. Göttingen: Hogrefe.
- Käufel, K. & Schammer, C. O. (2007). Der blinde Fleck in Führung und Innovation. In A. J. Harbig, T. Klug & M. Bröcker (Hrsg.), *Führung neu verorten – Perspektiven für Unternehmenslenker im 21. Jahrhundert* (S. 75–90). Wiesbaden: Gabler.
- Königswieser, R. (2006). Zur Interventionsarchitektur von Beratungsprojekten. In M. Hillebrand, E. Sonuç & R. Königswieser (Hrsg.), *Essenzen der systemischen Organisationsberatung – Konzepte, Kontexte und Kommentare* (S. 80–106). Heidelberg: Carl-Auer.
- Königswieser, R. & Hillebrand, M. (2007). *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Nowak, C. & Neubert-Liehm E. (2011). „Magic Moments“ in Team- und Veränderungsprozessen – Was Change Manager dafür tun können. *Organisationsentwicklung*, 2, 74–79.
- Schammer, C. O. (2009). *Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Schmidt, G. (2004). *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung – Hypnosystemische Arbeiten in schwierigen Kontexten*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Schulz von Thun, F., Ruppel, J. & Stratmann, R. (2004). *Miteinander reden. Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*. Reinbek: Rowohlt.

- Schupbach, M. (2007). Worldwork – Eine Einführung in das prozessorientierte Change Management. *OrganisationsEntwicklung*, 4, 56–64.
- Shotter, J. (1993). *Conversational Realities*. London: Sage Publications.
- Simon, F. B. (2007a). *Die Kunst, nicht zu lernen – Und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management, Politik ...* Heidelberg: Carl-Auer.
- Simon, F. B. (2007b). *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Simon, F. B. (2008). *Einführung in die Systemtheorie und Konstruktivismus*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Simon, F. B. (2009). *Gemeinsam sind wir blödl! Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Simon, F. B. & Weber, G. (2009). *Vom Navigieren beim Driften – „Post aus der Werkstatt“ der systemischen Therapie*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Watzlawick, P., Weakland, J. H. & Fisch, R. (2005). *Lösungen – Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels*. Bern: Huber.
- Weick, K. E. (1985). *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Whithead, B. & Russel, A. (1910). *Principia Mathematica* (Band 1). Cambridge: Cambridge University Press.
- Zirkler, M. (2003). Gestaltungsräume in der Beratungsarbeit und ihre Inszenierung. In M. Zirkler & W.R. Müller (Hrsg.), *Die Kunst der Organisationsberatung – Praktische Erfahrungen und theoretische Perspektiven* (S. 143–165). Bern: Haupt.

### III Instrumente, Methoden und Formate der Moderation