

## 1.1. Was Sie wissen sollten, bevor Sie zusagen

Gute Vorbereitung einer moderierten Veranstaltung ist ein wesentliches „Erfolgsgeheimnis“ professioneller Moderation – die Vorbereitung ist keine Garantie, aber sie minimiert einige Risiken, die das Moderieren erschweren können, und eröffnet Chancen, die ohne Vorbereitung vielleicht übersehen würden.

Es geht aber auch ohne: Wer als Moderator/in viel Erfahrung hat, schnell mit Menschen eine kooperative Beziehung aufbauen kann und über einige Methoden verfügt, mit denen sich Gruppenprozesse begleiten oder steuern lassen, kann auch mit wenig Vorinformation ein gutes Ergebnis erreichen.

Wie selbstverständlich ist es, dass die Zusammenkunft überhaupt moderiert wird, und wie kommen gerade Sie dazu, dies zu tun? Das Ziel und Ihren Auftrag zu klären ist die wichtigste Vorbereitung einer erfolgreichen Moderation. Wenn dies nicht vor der Veranstaltung erfolgt, dann kann eine kurze Abstimmung immer noch zu Beginn der Begegnung nachgeholt werden.

**Was ist das Ziel der Zusammenkunft, und was ist mein Auftrag als Moderator/in?** Die Antworten auf diese Fragen einzuholen ist die wichtigste Vorbereitung für eine erfolgreiche Moderation, selbst wenn diese Klärung nur kurz dauern sollte oder erst zu Beginn der Zusammenkunft erfolgt.

In unerwarteten Krisensituationen z. B. kann diese Auftragsklärung in einer recht kurzen Interaktion bestehen: „Wir haben eine extrem imageschädigende Nachrichtmeldung zu verkräften. Ich werde diese Besprechung moderieren, damit Sie alle als Expert/innen gemeinsam eine Lösung finden, wie wir in den nächsten Stunden mit dieser Situation umgehen. Sind Sie damit einverstanden, dass ich moderiere?“ Wenn Ihr Status im Unternehmen bekannt und der Aufgabe angemessen ist, werden die Teilnehmer/innen Sie annicken, oder die ranghöchste Person erteilt Ihnen in diesem Moment den Auftrag.

Das Ziel der Veranstaltung steht nicht immer vor der Zusammenkunft fest; oftmals ist die Zielklärung bereits die erste Aufgabe für die Moderation. Wenn die Gruppe gemeinsam und auf kooperative Weise ein Ziel erarbeitet, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass alle intensiv auf dieses Ziel hin arbeiten. Ein Ziel, das durch den Auftraggeber vorgegeben ist, kann Widerstände in der Gruppe erzeugen, die im Laufe der Zusammenarbeit mehr oder weniger deutlich zu Tage treten und die damit auch zu einem Teil Ihrer Moderationsaufgabe werden.

Wenn die Zeit drängt oder aufgrund äußerer Umstände große Verunsicherung in der Gruppe herrscht, z. B. in der oben genannten Krisensituation, hilft auch eine Zielempfehlung durch die Moderation, z. B.: „Ich schlage vor, dass wir in der nächsten halben Stunde bereits einige Antworten formulieren, mit denen die Geschäftsleitung und unsere Kolleg/innen aus der Pressestelle auf die Fragen von Journalist/innen eingehen können, denn es ist damit zu rechnen, dass die Medien in kürzester Zeit auf uns zu kommen werden. – Was halten Sie davon, dass wir damit beginnen?“ Eine solche Zielempfehlung der Moderation birgt die Gefahr, dass Sie sich bereits inhaltlich in die Arbeit der Gruppe einmischen, aber sie hat den Vorteil, dass die Gruppe relativ schnell ihre erste Entscheidung treffen kann, z. B. indem sie Ihrem Zielvorschlag zu-

stimmt. Forcieren Sie Ihren Vorschlag nicht, wenn sich Widerstände zeigen, sondern akzeptieren Sie umstandslos, dass die Gruppe selbst ihr Ziel entwickeln will, und moderieren Sie diesen Prozess.

Nun ist die Moderation von Krisengesprächen nur ein kleiner Ausschnitt der vielfältigen Aufgaben, die Moderator/innen wahrnehmen. In vielen Fällen ist genug Zeit, um die Besprechung, die Konferenz, den Workshop oder die Moderation eines vielschichtigen Prozesses mit dem Auftraggeber vorab zu planen.

Eine ausführlichere Vorbereitung eines Moderationsauftrages findet Antworten auf folgende Fragen:

- Welches Ziel möchte der Auftraggeber erreichen?
- Was erwartet der Auftraggeber von der Moderation?
- Wer sind die Beteiligten, evtl. die Betroffenen, das Umfeld, und was sind deren Interessen? Wer sollte noch einbezogen werden?
- Welche Chancen und welche Risiken sind abzusehen?
- Welche Rahmenbedingungen, welche (Vor-)Geschichten sind relevant?
- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung (Zeit für die Zusammenkunft, Aufwand der Beteiligten, Raum, Ausstattung, Methoden, Budget, etc.)
- Wie kommt es, dass gerade diese/r Moderator/in gefragt wird? Wer wurde noch gefragt? Mit wem wurde bisher zusammengearbeitet?
- Was wäre, wenn man zu der Veranstaltung keine Moderation beauftragt?
- Unter welchen Bedingungen wird die Zusammenarbeit oder die Zusammenkunft abgebrochen?
- Wie sollen die Ergebnisse oder auch der Verlauf dokumentiert werden?

**Entscheiden Sie bewusst, unter welchen Bedingungen Sie einen Moderationsauftrag annehmen.** Lassen Sie Ihren Auftraggeber wissen, wo Sie zögern; Ihr Zweifel am Erfolg der Veranstaltung kann eine der wertvollsten Interventionen und ein hervorragender Ausweis Ihrer Moderationskompetenz sein! Es ist keine Schande, als Moderator/in zu sagen: „Ich sehe nicht, wie wir dieses Ziel unter den gegebenen Umständen erreichen können“, wenn Sie Ihren Einwand begründen. Sobald es Ihnen gemeinsam gelingt, Ihre Zweifel auszuräumen und entsprechende Bedingungen zu schaffen, so dass Sie Ihren Auftrag für erfolversprechend halten, wird Ihnen jeder Auftraggeber dankbar sein, dass Sie dies bereits im Vorfeld geklärt haben.

Wenn Sie die Antworten auf diese Fragen kennen, können Sie jedenfalls entscheiden, ob Sie den Moderationsauftrag annehmen oder nicht. Diese Liste lässt sich aber noch wesentlich erweitern. In der Organisationsentwicklung und in der Fachliteratur zu Beratungsprozessen für Unternehmen und Organisationen spielen Auftragsklärung und Zielentwicklung eine sehr prominente Rolle. Oftmals geht es hier auch um viel Geld, sowohl um das Honorar für die Moderation (die sich dann „Strategieberatung“ oder „Prozessbegleitung“ nennt oder sich mit anderen prestigeträchtigen Begriffen wertvoll macht), als auch um den Aufwand für die Beteiligten – schließlich kostet jede Zusammenkunft Arbeitszeit.

Auftragsklärung und Zielfindung sind quasi eine eigene Disziplin, die – je nach Größe des Projekts, innerhalb dessen die Moderation angesiedelt ist – auch nicht immer von allen Moderator/innen selbst wahrgenommen werden, sondern unter den Projektbeteiligten des Beratungsunternehmens bzw. des Auftraggebers aufgeteilt werden. Oft findet Auftrags- und Zielklärung auch wieder in einzelnen Schritten statt, je nach Projektfortschritt und Planungsverfahren, z. B. vom Rahmenvertrag zum Einzelauftrag und vom Grobziel zum Feinziel.

**Auftragsklärung und Zielfindung sind in großen Projekten eine eigene Disziplin.** Wer hier sauber arbeitet, verhindert bereits zu Projektbeginn viele Fehler, die sich sonst später zeigen würden, und minimiert unnötige Widerstände der Beteiligten. Eine gute Ziel- und Auftragsklärung ist ein wesentlicher, wenn nicht der wesentlichste Erfolgsfaktor für eine gute Moderation.

Sie finden noch wesentlich ausführlichere Checklisten und Empfehlungen zum Thema Auftragsklärung und Zielfindung in diesen Quellen:

**📖 Buchtipps:**

Barbara Langmaack, Michael Braune-Krickau: *Wie die Gruppe laufen lernt. Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen.* Ein praktisches Lehrbuch. – Beltz Psychologie Verlags Union 1985

Mara Selvini Palazzoli et al.: *Hinter den Kulissen der Organisation.* – Klett, Konzepte der Humanwissenschaften 6. Aufl. 1995

Ulrich Lipp, Hermann Will: *Das große Workshop-Buch. Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren.* – Beltz Weiterbildung 1996

Roswita Königwieser, Alexander Exner: *Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager.* – Beratergruppe Neuwaldegg, Klett-Cotta 1998