



GESPRÄCHS- UND PROZESSMODERATION

Wir richten uns im Miteinander ein, in dem wir Regeln befolgen, Anerkennung zollen und Rücksicht nehmen. Darauf beruht die produktive Kontinuität sozialer Systeme – und auch deren Scheitern. Sie erstarren in Ratlosigkeit, angesichts unerwarteter Veränderungen. Und falls sie es unterlassen, an Tabus zu rühren, droht ihnen das Aus. Solch unbeholfener Umgang mit Krisen, können wir uns nicht leisten, einen Moderator indessen schon. Moderation schafft einen «gläsernen» Denk- und Gesprächsraum, in dem Neues entstehen kann, in neuem Sinnzusammenhang.

EINSATZ UND WIRKUNG

POLITIK UND GESELLSCHAFT

Die Gegenstände, über die wir uns eine Meinung zu bilden haben, scheinen immer undurchsichtiger. Dieser verbreitete Eindruck hat auch damit zu tun, dass wir den «Fakten», vorgetragen von politisierenden Sachwaltern, keinen Glauben mehr schenken. Ganz anders, wenn wir wissen, wie wir in der Welt sein wollen. In Gesprächen, die ich moderiere, tritt nach und nach eine gemeinsame Vorstellung der Zukunft zutage. Diese bildet die Grundlage für politische Programme und Kampagnen.

FÜHRUNG UND ORGANISATION

Agile Organisationen verstehen es, Intelligenz und Kompetenz blitzschnell von einem Brennpunkt in den anderen zu verschieben. Das erschwert jedoch den Aufbau emotionaler Bindungen; ohne die es nichts geben kann, was von Dauer ist, auch keine länger anhaltenden Erfolge. Um der Nomadisierung der Mitarbeitenden und anderer wichtiger Anspruchsgruppen entgegenzuwirken, ist deren mitgestaltender Einbezug unerlässlich. Meine Moderationsarbeit zielt somit auf die Stärkung der Organisationskultur.

Wer wünschte sich nicht eine interdisziplinäre Kollaboration zur Wissensmehrung und Lösungsfindung? Noch ist sie die Ausnahme, wofür es mehrere Gründe gibt. Die Experten müssen sich ihre jeweiligen Denkmodelle und Sprachsysteme gegenseitig übersetzen, bevor es zur vielbeschworenen Ideenkaskade kommen kann. Hierzu bedarf es der Bereitschaft, sich anderen Disziplinen gegenüber zu öffnen und die Migration des eigenen Wissens zuzulassen. Dieses Milieu stelle ich als Moderator her.

LEBENS- UND HANDLUNGSRAUM

Die Bewohner sollen mitentscheiden, wie sie leben wollen. Gewährleisten lässt sich das mittels partizipativer Wohnumfeld-, Siedlungs- und Stadtplanungsverfahren. Was die Planer an Lösungen vorschlagen, beruht dabei nicht alleine auf der bauträgerseitigen Antizipation von Bedürfnissen, sondern der gestaltenden Mitwirkung aller Anspruchsgruppen. Um der wachsenden Komplexität beizukommen, entwickle ich meine Navigations-, Interaktions- und Dokumentationsmethoden laufend weiter.

VERTRAUENSBIILDUNG UND NACHFOLGE

Wenn Väter und Mütter ihren Töchtern und Söhnen ihr Lebenswerk anvertrauen wollen, oder der Chef seinem Mitarbeiter, kommt es darauf an, dass nicht Verlustängste und tradierte Rollenbilder den Ton angeben. Alles weitere, einschliesslich der finanziellen Regelung, geht sodann leicht von der Hand. Unter meiner Moderation entstehen lebendige Perspektiven für die einen, die loslassen und die anderen, die zupacken müssen.

KRISEN UND KONFLIKTE

Es gibt immer ein Miteinander nach der Krise, nach dem Konflikt. Dieses braucht nicht auf Verdrängung oder Vergebung zu beruhen. Es genügt, zu wissen, dass wir keinem aus dem Weg gehen können, ohne uns selbst aus dem Weg zu gehen. In meiner Moderationsarbeit konzentriere ich mich deshalb auf das Ziehen von Grenzen entlang der verbleibenden Unvereinbarkeiten und darauf, wie die Chance, die jeder Krise, jedem Konflikt innewohnt, auf dem verbleibenden Terrain genutzt werden kann.

GESPRÄCHSMODERATION

Die Kunst der Gesprächsmoderation besteht darin, einen Echoraum zu schaffen, in dem sich Zuspruch und Widerspruch überlagern. Am Ende mag ein vielschichtiges Klangbild erinnert bleiben, das dem Thema eher gerecht wird, als eine einzelne Stimme. Ich moderiere Meetings, Workshops und Seminare von zwei bis zu 200 Teilnehmenden, allenfalls unter Zuzug von Co-Moderatoren. Sorgfältige Recherchen dienen der Vorbereitung. Interventionen plane ich anhand des vermuteten Gesprächsverlaufs. Zielt der Anlass auf eine abschließende Erklärung oder Entscheidung, verschrifte ich die Ergebnisse in Form von Verlautbarungen, Beschlüssen, Konzepten und Programmen.

PROZESSMODERATION

Unter «Prozess» verstehe ich ein zielgerichtetes Vorhaben mit anfänglich unbekanntem Ausgang. Ein solches Vorhaben kann sich über mehrere Phasen der Wissensaufbereitung, Erkenntnisgewinnung, Variantenbildung, Evaluation und Dokumentation erstrecken. Zudem werden in den einzelnen Phasen womöglich unterschiedliche Personen und Gruppen angesprochen. Zum Einsatz gelangen, neben vielfältigen Gesprächsformen, auch Instrumente der E-Moderation (Kollaborationssoftware). Ich plane, organisiere und moderiere solche Vorhaben stets in engster Zusammenarbeit mit meinen Auftraggebern; wobei es mir darauf ankommt, dass diesen ebensowenig an einem inhaltlichen Präjudiz gelegen ist, wie mir selbst.

PORTRÄT

Dafür wurde ich einen unverbesserlichen Idealisten gerufen, doch ich glaube, dass es immer eine Lösung gibt, die der Gemeinschaft dient. Keine einfache womöglich, aber eine, für die sich der Einsatz lohnt. «Eine Gesellschaft, die sich blind der Notwendigkeit der in ihr selbst beschlossenen Gesetze anheimgibt, kann immer nur untergehen», schrieb Hannah Arendt. Und so bin ich Moderator geworden, um zusammen mit anderen Menschen nach zukunftsweisenden Lösungen zu suchen – und manchmal die Regeln umzuschreiben. Seit 35 Jahren übe ich diesen Beruf aus; mit Ausnahme von einigen Jahren, die ich in Führungsfunktionen zubrachte. Zu meinen Kunden zählen Unternehmen, Behörden, Ämter und Schulen. Die Themen sind vielfältig. Mich einzuarbeiten, fällt mir leicht. Dennoch: Was Menschenkenntnis, Differenzierungsfähigkeit und Sprachgewandtheit anbelangt, ist des Lernens kein Ende.

Lassen Sie uns darüber reden, wobei ich Sie als Moderator unterstützen kann. Kosten entstehen Ihnen dadurch keine.



SOCIAL EMPOWERMENT

von Thomas Odinga

Wir Menschen sind notorisch soziale Wesen. Unser «Ich» will im «Wir» aufgehen, in der Gemeinschaft der Familie, von Freunden, Berufskollegen und Gleichgesinnten. Selbst im Konflikt überdauert Gemeinschaft, solange wir miteinander reden. Es verwundert nicht, dass Kirchen, Parteien, Unternehmen und alle anderen Organisationen versuchen, Gemeinschaft herzustellen. Was sie sich davon erhoffen, ist Resilienz, die Fähigkeit, Krisen zu überwinden und sie, durch das Erinnern von Gemeinsinn, in Fortschritt zu verwandeln. Werden Gemeinschaften hingegen geschwächt oder vernichtet, ist der Schaden enorm. Was, wenn das in einem Unternehmen geschieht? Gefragte Leistungen werden nicht länger erbracht, Entwicklungsvorhaben geraten ins Stocken. Das Vertrauen der Mitarbeitenden, Kunden und Investoren schwindet. In allen Organisationen zählt die Pflege des Gemeinsinns deshalb zu den ersten Führungsaufgaben.

Narrative und Rituale spiegeln und festigen den Gemeinsinn, sie erzeugen ihn jedoch nicht. Die Kohäsion innerhalb einer Gemeinschaft entsteht vielmehr durch die übereinstimmende Wahrnehmung eines Ausschnitts der Wirklichkeit und der gemeinsamen Überzeugung, dass ein bestimmtes Verhalten zielführend ist. Im Wissen darum, dass jeder unternehmerische Erfolg das Werk einer intakten Gemeinschaft ist, erwarten wir vom Manager zu Recht eine hohe Vermittlungsfähigkeit. Das soziokulturelle Kontinuum, das vom Manager gewährleistet werden will, folgt jedoch stets auch den Erfordernissen der eigenen Stellung. Der Lösungskapazität setzt das Grenzen. Sind diese erreicht, gerät das Ziel ausser Reichweite.

Was ist zu tun? Moderierte Gespräche ermöglichen eine Auslegung der Gegebenheiten in Varianten. Neu sind diese meistens nicht. Jemand findet sich immer, der sich dieser oder jener Sichtweise zumindest in Gedanken schon mal bedient hat – und dann gestolpert ist über tausend stumme Einwände. Doch im Laufe des Gesprächs, in der mehrstimmigen Erwägung, entwickelt sich allmählich ein zwingender Begründungszusammenhang. Und damit nicht genug: Es ereignet sich eine Art mentale Fusion, die im Gefühl der Zusammengehörigkeit zum Ausdruck kommt. Jeder Mensch ist ein Kosmos von Weltbe-

zügen. Das, was jemand ist, geht niemals auf in dem, was wir von ihm wahrnehmen. Im Gespräch jedoch, besonders im moderierten Gespräch, zeigen wir alle mehr von uns, findet mehr von uns seine Entsprechung im Wesen anderer.

Diese Sphäre erschliesst sich dem Moderator dank seiner Unvoreingenommenheit. Betreten kann er sie, weil sein Engagement zeitlich begrenzt ist. Er tut alles, was der Manager nicht tun kann und nichts von dem, was dieser besser tun kann. Die verbreitete Angst des Managers vor dem Moderator ist unbegründet. In dem das Befinden der Mitarbeitenden ertastet und die eigentlichen Beweggründe in Erinnerung gerufen werden, wird das Managementsystem nicht geschwächt, sondern auf lange Sicht gefestigt. Manager und Moderator ergänzen sich symbiotisch.

THOMAS ODINGA

Leonhard Ragaz-Weg 9
CH-8055 Zürich
+41 44 260 26 00
mail@odinga.com
www.odinga.com