

## Moderation und Komplexität

Wie viel Reden ist notwendig? Der Moderator ist verantwortlich dafür, dass nur das notwendige besprochen wird. Er ordnet den Dialog und gibt der Gruppe eine Struktur, um gute Ergebnisse ohne ausschweifende Diskussionen zu erarbeiten. Woran kann er sich dabei orientieren?

Ausgangspunkt meiner Antwort auf diese Frage ist die systemtheoretische Unterscheidung in innerseelisches Erleben (= psychisches System) und Kommunikation (= soziales System). Kern der Moderation ist es ja gerade nicht, die Lösung eines Problems durch einsames Nachdenken und Selbstgespräche, sondern durch den lebendigen Dialog in einem Team zu suchen. Das Zusammenspiel von Kommunikation und innerseelischen Vorgängen kann durch eine klare begriffliche Trennung besser beschreiben und verstanden werden.

Für beide Arten von Systemen besteht der Unterschied zwischen System und Umwelt. Sie wählen für sich aufgrund ihrer inneren Struktur und Eigendynamik, auf welche Ereignisse in der Umwelt sie wie reagieren (operative Geschlossenheit). Die Umwelt ist dabei immer vielfältiger (komplexer) als das System (Komplexitätsgefälle). Für soziale Systeme heißt das beispielsweise, dass das Thema immer potentiell vielfältiger ist als das Gespräch darüber ist. Es gäbe immer noch mehr Aspekte, als man ansprechen kann. Die Auswahl dessen, was man anspricht (zusammenfasst, abstrahiert usw.) ist immer mit einem **Risiko** verbunden: Das Nicht-Angesprochene hätte vielleicht zu einem wichtigen Dialog führen können, hätte wichtige Info liefern können, hätte zu anderen Ergebnissen führen können usw.

Wer ein Gespräch zielorientiert strukturieren möchte (moderieren) bewegt sich immer in einem Spannungsfeld: zuviel Inhalt macht ineffektiv, zu wenig ist gefährlich. Nach welchen Regeln (Gütekriterien) kann ich auswählen, um mit möglichst wenig Aufwand (Zeit, Menschen, Kosten), möglichst viel zu erreichen?

Diese Auswahl (Komplexitätsreduktion) erfolgt immer nach Unterscheidungen in einer der drei folgenden Dimensionen:

Im semantischen Raum/ in der Sache = Nebeneinander

In der Zeit = Nacheinander

In der sozialen Dimension = Miteinander

### Ordnung im Nebeneinander

Beispiel 1 (nicht moderiertes, nicht zielorientiertes Gespräch):

*Zwei Bekannte treffen sich zufällig auf der Straße. Nach dem Austausch von üblichen Floskeln beginnt ein Gespräch über das Fußballspiel vom Vortag.*

Indem mehrere Wortwechsel sich immer wieder aufeinander und damit auf das **Thema** (Fußballspiel) beziehen, entsteht von selber eine gewisse Ordnung im Gespräch. Aus der unendlichen Vielfalt möglicher Inhalte werden bestimmte ausgewählt (=Komplexitätsreduktion durch Selbstorganisation). Nur durch Einschränkungen entstehen Zusammenhänge zwischen den Gesprächsbeiträgen (Kohärenz). Das Thema ist die fundamentalste ordnende Struktur in sozialen Systemen, um die Umweltkomplexität für das System zu reduzieren.

Da Kommunikation (soziales System) und menschliches Denken (psychisches System) über die Sprache denselben semantischen Raum nutzen, läuft die thematische Strukturierung immer parallel auf beiden Ebenen: Ein Gespräch, das diszipliniert beim Thema bleibt, macht es auch den beteiligten Menschen leichter, in ihrem Denken beim Thema zu bleiben und ihre Assoziationen zu diesem Thema konzentriert zu nutzen. In

der Moderation verstärken wir daher die Konzentration auf das Thema (= aktive Komplexitätsreduktion), insbesondere durch Visualisierung und Fragetechnik. Für den Moderator entsteht nun aber ein zweites Selektionsproblem: Wie lange bleiben wir bei diesem Thema? Er braucht ein **Ziel**, um ein Thema abschließen zu können, wenn das Ziel erreicht ist. Die Ausrichtung an Zielen ist ein weiteres mächtiges Mittel zur inhaltlichen Strukturierung (Komplexitätsreduktion im semantischen Raum) von Kommunikation. Besteht Einigkeit über die Ziele, kann damit an vielen Punkten im Gespräch entschieden werden, was gesagt, gefragt, geklärt, nicht verfolgt werden muss, um diese Ziele zu erreichen. Wer moderiert, sollte sich dabei an den Zielen der Besprechung orientieren. Seine Verantwortung ist es, am Anfang die Ziele zu klären und dann die Gesprächsführung darauf auszurichten.

### **Ordnung im Nacheinander**

Beispiel 2 (zielorientiertes, nicht moderiertes Gruppengespräch):

*Ein Verkaufsteam trifft sich, um zu diskutieren, wie der Absatz erhöht werden kann. Viele interessante Aspekte werden genannt, einige vertieft diskutiert, andere weniger. Manche im Team reden mehr, andere weniger, manchmal ist man sich einig, oft auch nicht. ... Am Ende ist nur klar, dass das Ganze ein „komplexes“ Thema ist ...*

Ohne aktive Prozessführung drohen Gruppengespräche immer wieder der Versuchung der Vielfalt (Komplexität) zu verfallen. Beispielsweise wenn Teilnehmer kein Vertrauen haben, dass ihre Beiträge gewürdigt und weiterverfolgt werden, dann haben sie oft den Impuls längere zu reden, um Beachtung zu bekommen. Ohne Führung geht durch ausschweifende Beiträge der rote Faden verloren (keine Kohärenz). Nur durch die Einschränkung auf Teilthemen für jeden Arbeitsschritt, die sinnvoll aufeinander aufbauen und nacheinander abgearbeitet werden, entsteht ein **Prozess**.

Durch einen Prozess wird in einer definierten Abfolge von Arbeitsschritten die Bandbreite der möglichen Themen für jeden Arbeitsschritt begrenzt. Themenvielfalt wird auf die Zeit verteilt. Prozessführung nutzt also Themen und Ziele (Komplexitätsreduktion im semantischen Raum) und bringt sie in eine zeitliche Ordnung. Gleichzeitig entsteht dabei im semantischen Raum eine Ziel- und Themenhierarchie. Dafür dient der Moderationszyklus als allgemeiner Rahmen. Diese Form Vielfalt zu begrenzen und zu organisieren (Komplexitätsreduktion in der Zeit) ist jedoch anspruchsvoll und verlangt in der Regel soviel Aufmerksamkeit und Kompetenz, dass sie nur noch in Kombination mit der dritten Art von Entflechtung umsetzbar ist, der Arbeitsteilung.

### **Ordnung im Miteinander**

Beispiel 3 (zielorientiert, nicht moderiert):

*Die zwei Bekannten aus Beispiel 1 treffen sich wieder. A entdeckt, dass B Fußballtrainer im örtlichen Sportclub ist. Weil sein Sohn gerne Fußball spielen möchte, lässt er sich von B alles Wichtige dazu erzählen.*

Die beiden Gesprächsteilnehmer reduzieren jeweils ihre Beiträge auf bestimmte Formen und Inhalte: A fragt nur noch, B antwortet. Sie nehmen unterschiedliche Rollen ein und strukturieren so ihre Kommunikation im Miteinander. Ebenso wie die dargestellten Einschränkungen der Vielfalt im Nebeneinander und Nacheinander, ermöglicht die Rollendifferenzierung im Miteinander (Komplexitätsreduktion in der sozialen Dimension) eine effektivere Kommunikation: Wer sich auf wenige Aufgaben/Ziele/Themen konzentrieren kann, ist in Bezug darauf effektiver. Arbeitsteilung und Rollendifferenzierung sind der entscheidende Motor der kulturellen Entwicklung des Menschen (der Entfaltung sozialer Systeme) bis hin zur Bildung von Organisationen und modernen, arbeitsteiligen Gesellschaften gewesen. Das

grundsätzliche Problem aller Gruppen und Organisationen, das bestimmte Dinge einheitlich entschieden werden müssen, wird durch die soziale Differenzierung, die Koordinierung erfordert, jedoch umso dringlicher und durch die rollenbedingt unterschiedlichen Sichtweisen und Interessen auch noch verschärft.

Lange Zeit wurde dieses Problem sozialer Vielfalt durch Hierarchie, also Machtunterschiede (Komplexitätsreduktion durch Hierarchien) bevorzugt gelöst: der König oder der Chef entscheidet.

Dieses Vorgehen hat aber den Nachteil, dass dabei meist nur das Wissen des Chefs genutzt wird. Je wichtiger auch das Wissen der Mitarbeiter und je höher die Anforderungen an die Qualität der Entscheidungen (Ergebnisse, Problemlösungen usw.) sind, desto eher wird man Formen des Miteinander suchen müssen, bei denen das Wissen aller relevanten Mitarbeiter genutzt werden kann. Wenn die Umsetzung der Entscheidungen eine aktive Mitwirkung durch die Mitarbeiter erfordert, ist dies ein weiterer Grund, diese in die Entscheidung einzubeziehen. Es braucht eine Kommunikationsordnung auf höherem Niveau, die alle Betroffenen zu Beteiligten macht: für Gruppengespräche ist das die Moderation.

Moderation ist eine besondere Arbeitsteilung (Komplexitätsreduktion durch Rollendifferenzierung) anhand der Unterscheidung *Prozess versus Inhalt* (Wie versus Was). Der Moderator konzentriert sich auf den Prozess, die Qualität der Kommunikation, die zeitlich und inhaltliche Strukturierung, das Arbeitsklima (das Miteinander auf der Beziehungsebene) und entlastet damit alle anderen, die sich auf den Inhalt konzentrieren können (wenn Sie Vertrauen zum Moderator haben). Der Moderator ist Spezialist und Verantwortlicher für geeignete Wege der Komplexitätsreduktion, um die gesetzten Ziele effektiv zu erreichen. Er verknüpft dazu thematische Strukturierung, zielorientierte Prozessführung und Arbeitsteilung.

### **Menschliche Informationsverarbeitung und Komplexität**

Wie anfangs angesprochen, besteht das Problem „Vielfalt“ ebenso für das innerseelische Erleben, die menschliche Informationsverarbeitung und Wirklichkeitskonstruktion: Aus einer Unsumme von Sinneseindrücken und Erfahrungen müssen wenige wichtige Aspekte aussortiert und zu handhabbaren Unterscheidungen (Kognitionen: Gedanken und Emotionen) verdichtet werden. Bis in den Scheinwerfer unserer bewussten Aufmerksamkeit schaffen es nur die wichtigsten und zweckdienlichsten Erlebnisinhalte, um für bewusste Verarbeitung, für bewusste Entscheidungen und Aktionen genutzt zu werden.

Wieviele Inhalte können hier gleichzeitig „gesehen“ und verarbeitet werden? Die Antwort wäre wichtig für eine Auswahl, Begrenzung und Organisation von Informationen und Themen in der Moderation, die eine optimale Verarbeitung durch die Gruppenteilnehmer sicher stellt.

Lange Zeit galt die sogenannte Millersche Zahl,  $7 \pm 2$  als maximale Kapazität unseres Kurzzeitgedächtnisses: Menschen können beispielsweise 7 Ziffern kurzzeitig behalten und wiedergeben. Doch ist das nicht dasselbe, wie Informationen „halten“, die verarbeitet, differenziert, vernetzt werden müssen. Für viele Entscheidungsprozesse nutzen Menschen intuitiv nur ein Kriterium mit zwei Ausprägungen, ja oder nein, beispielsweise Markenbekanntheit beim Einkaufen (Gigerenzer, G., Bauchentscheidungen, 2007). Das ist wie beim Jonglieren: 7 Bälle halten kann jeder, mehr als zwei Bälle jonglieren können nur wenige, und die Schwierigkeit steigt mit jedem Ball. Infoverarbeitung von komplexen Problemen gelingt am besten, wenn sie in Einzelschritte mit Entscheidungen zwischen jeweils zwei Alternativen aufgeteilt wird. Dieses sequentielle Arbeiten gilt es auch im moderierten Gruppengespräch zu unterstützen, indem durch entsprechende Fragestellungen und Visualisierungen der Gedankengang in entsprechende Einzelschritte gegliedert wird.

Denken heißt aber nicht nur wenige Informationen im Kurzzeitgedächtnis verarbeiten, sondern insbesondere auch mit dem umfassenden eigenen Wissen (im Langzeitgedächtnis) sinnvoll zu verknüpfen. Jeder Teilnehmer hat einen vorbewussten Assoziationshintergrund aus eigenem Wissen, der entsprechend den Themen des Gruppengesprächs laufend ausgerichtet und organisiert wird, um möglichst passende Verknüpfungen zu bieten. Je länger wir über ein Thema sprechen, desto spezifischer und reicher zum Thema wird dieser Assoziationshintergrund. Alles vorher Angesprochene hat Assoziationen angeregt, auf die später wieder zugegriffen werden kann. Je länger und je konzentrierter sich eine Diskussion auf ein Thema verdichtet, desto präsenter und reicher ist dieser Assoziationshintergrund in den Köpfen der Teilnehmer (und desto eher wird er von gemeinsamen Vorstellungen und Zielen getragen). Jeder Themenwechsel unterbricht oder stört diese Verdichtung, ebenso wie inkonsistente Begriffsverwendung (andere Worte für dieselbe Sache, dieselben Worte für unterschiedliche Sachen) und verwirrende Bezüge. Gruppengespräche sollten also zeitlich so aufgebaut werden, dass möglichst lange über ein Thema gesprochen werden kann und verwandte Themen auch sinnvoll verknüpft werden und aufeinander aufbauen. Ebenso ist eine Einstimmung und Kontextklärung im thematischen Einstieg wichtig für die inhaltliche Ergiebigkeit eines Gruppengesprächs.

Die Fähigkeit Informationen zu verarbeiten und Probleme zu lösen wird innerseelisch durch die gleichzeitige Beschäftigung mit anderen Themen geschmälert, auch wenn dies nur halb- oder vorbewusst geschieht. Gerade zu Beginn eines Gruppengesprächs können für die Teilnehmer noch Fragen auf der Beziehungsebene oder zum organisatorischen Rahmen offen sein und sie ablenken. Ein weiterer Grund, warum die Phase 1 des Zyklus und eine erfolgreiche Orientierung für alle Beteiligten, um diese Fragen zu klären, so wichtig ist.

Das Grundprinzip ist immer **Konzentration**: durch eine die Aufmerksamkeit steuernde Prozessführung des Moderators wird versucht in jedem einzelnen Augenblick einen übersichtlichen, gemeinsamen Fokus zu schaffen, um wenige Inhalte gründlich und effektiv denken, fühlen und diskutieren zu können. Wenn die Ergebnisse durch den Moderator gesichert werden, kann dann in nachfolgenden Schritten der Fokus (Aufmerksamkeit) gewechselt werden, um alle Teilaspekte zielorientiert abzuarbeiten. Aus einem Nebeneinander (oder "Ineinander") wird ein Nacheinander. Die Konzentration der Aufmerksamkeit auf die relevanten Themen und Aspekte kann der Moderator insbesondere über zwei Prozessparameter unterstützen:

- Geeignetes **Abstraktionsniveau** wählen (Semantische Komplexitätsreduktion): Wie detailliert müssen die Dinge beschrieben werden? Wie bei einer Google-Map durch + und - kann man das "Bild" gröber oder feiner malen - je nach Zielsetzung und Zeitrahmen. Der Moderator steuert durch entsprechende Fragestellungen und Wahl der zentralen Begriffe, auf welchem Abstraktionsniveau diskutiert und gedacht wird. (Fietkau, Psychologie der Mediation, 2000, S. 86)
- Geeignetes **Tempo** vorgegeben (zeitliche Komplexitätsreduktion): durch Sprechtempo, Pausen und die inhaltliche Fülle seiner Beiträge und Fragen hat der Moderator viel Einfluss auf das Tempo der Diskussion. Schon wenige Zehntelsekunden mehr im richtigen Moment können die Qualität und den Tiefgang der Diskussion deutlich verbessern (Entschleunigung).
- Geeignete **Gruppengröße** wählen (soziale Komplexitätsreduktion): So wenig Diskussionsteilnehmer wie möglich, so viele wie nötig. Wenn möglich, Teilgruppen zur Bearbeitung unterschiedlicher Themen bilden.

Es gibt eine interindividuelle Vielfalt unter den Tn eines Gruppengesprächs, die ist erwünscht und der eigentliche Grund für die Bearbeitung mit mehreren Menschen: Das sind die unterschiedlichen Rollen, Sichtweisen, Erfahrungen, Kenntnisse, Meinungen, Interessen, Ideen zum Thema.

Und es gibt eine interindividuelle Vielfalt, die das Gruppengespräch unnötig erschwert: Das sind unterschiedliche Auffassungen zu Prozessfragen und Vorbedingungen, zu denen eigentlich Konsens herrschen sollte, wie Ausgangssituation, Anlass, Problemstellung, Vorgaben, verfügbare Ressourcen, Zielsetzung, Zuständigkeiten, Entscheidungsspielräume, „die gleiche Sprache“ usw. Je besser es gelingt, zum thematischen Kontext und zum Prozess ein gemeinsames, klares Verständnis zu entwickeln, desto effektiver kann mit diesem gemeinsamen Assoziationshintergrund die verbleibende Vielfalt und Unterschiedlichkeit diskutiert und zu guten, gemeinsamen Ergebnissen gebracht werden. Zur Einstimmung sollte der Moderator umfassend den Kontext klären (alles was Konsens ist und zum Verständnis der Problemstellung des Gruppengesprächs beiträgt) und auch „Selbstverständliches“ ansprechen und zusammenfassen (Kontextklärung, soweit möglich in Phase 1).

### **Sprache**

Diese Zweiseitigkeit von Vielfalt gilt besonders auf der Ebene der sprachlichen Formen. Es gibt eine Mehrdeutigkeit von Sprache, insbesondere Körpersprache (analoge Kommunikation) die notwendig ist, um über emotionale Themen mit der nötigen Bedeutungsfülle und semantischen Offenheit authentisch sprechen zu können.

Auf der anderen Seite gibt es aber häufig auch sogenanntes semantisches und logisches „Rauschen“, das sind Unklarheiten, Mehrdeutigkeiten, verwirrender Satzbau, inkonsistente Wortwahl, unklare Bezüge und Verweise, Wiederholungen und überflüssige Phrasen usw., die eine Diskussion und auch unser Denken unnötig belasten. Hier kann und muss der Moderator aktiv Einfluss nehmen und Kommunikation klar und konsistent machen. Er sollte dafür Vorbild sein, mit klaren Sätzen und einfachen Fragen, treffender Wortwahl und stimmigen Gedanken, sowie sprachlichen Bildern, Beispielen und Veranschaulichungen, wo es dem Thema gut tut. Wenn Unklarheiten die Diskussion belasten, muss der Moderator einschreiten und Begriffe und Zusammenhänge klären. Seine gedankliche Disziplin überträgt sich automatisch auf die Teilnehmer des Gruppengesprächs und formt damit die Gesprächskultur. Er sorgt für Klarheit und Stringenz in Sprache und Gedanken, damit aus Gedankenfetzen ein längerer, tragfähiger „roter Faden“ geflochten werden kann.

### **Pulsierende Vielfalt**

Dieses „Flechten des roten Faden“ bedarf ein sich wiederholendes Aufmachen und Schließen der Themenvielfalt:

Worüber sollten wir heute reden? ... Worüber sollten wir vorrangig reden?

Was könnte man zur Lösung des Problems tun? ... Was konkret werden wir tun?

Gibt es dazu noch andere Meinungen? ... Worauf könnten sie sich einigen?

Beides wird durch geeignete Moderationstechniken wie Fragetechnik und Visualisierung unterstützt, so dass in der ersten Phase (Aufmachen) nicht die Übersichtlichkeit und der Zielbezug verloren gehen, wenn mehrere Aspekte nebeneinander weiterverfolgt werden müssen, und in der zweiten Phase (Schließen) auch alle gesammelten Aspekte integriert oder geprüft werden, so dass eine Verdichtung und Entscheidung sicher gelingt.

Schlüsselqualifikation des Moderators ist dabei neben der Methodensicherheit auch die sprachliche Kompetenz, der Gruppe treffende Bezeichnungen und Formulierungen anzubieten, die die Kerngedanken treffend zusammenfassen.

### **Visualisierung**

Wenn die Begrenzungen der menschlichen Informationsverarbeitung eine zentrale Herausforderung für die Moderation ist, kommt der Visualisierung besondere Bedeutung zu. Gute Visualisierung bildet die semantische Struktur, die in den Köpfen und im Dialog nur sprachlich und sehr flüchtig auftaucht, im 2-dimensionalen Raum durch sichtbare Worte, Gliederungen und Bilder ab. Sie erweitert damit die Möglichkeiten zur Bearbeitung und Durchdringung komplexer Probleme ganz enorm. Sie ermöglicht uns mehr Aspekte „im Blick zu behalten“ und erleichtert durch ihr optisch-räumliches Angebot die Themen auch gedanklich zu strukturieren. Während Kommunikationen, ebenso wie Gedanken und Wahrnehmungen, kurzfristige Ereignisse sind, die rasch wechseln (und dadurch Tempo, Dynamik und Komplexität des Systems ermöglichen), können Visualisierungen Kerngedanken länger präsent halten und der Diskussion Struktur geben. Die Effektivität eines ziel- und ergebnisorientierten Gesprächs leidet oft darunter, dass auch wichtige Dinge im Fluss des Dialogs verloren gehen: das Ziel, das Thema, die noch offenen Punkte, vielversprechende Ideen usw. Visualisierung kann Inhalten mehr Aufmerksamkeit und längere Präsenz verleihen und entlastet gleichzeitig unser Hirn (Kurzzeitgedächtnis). Dazu muss sie sich aber auf wenig beschränken, um wirkungsvoll zu sein. Es muss also von den vielen Inhalten des Gesprächs wenig für die Visualisierung ausgewählt werden (Komplexitätsreduktion) und so visualisiert werden, dass es den Teilnehmern bei der Verarbeitung, der Strukturierung komplexer Themen hilft, indem es eine logische Ordnung anbietet.

### **Vielfalt durch Mehrdeutigkeit**

Wenn Klarheit, Eindeutigkeit und Prägnanz Leitbild guter und erfolgreicher Kommunikation sind, heißt das nicht, dass das immer sinnvoll und erstrebenswert ist. Auch hier gilt: Wahrheit geht vor Schönheit. Die Wahrheit ist oft mehrdeutig, weil mehrere Menschen eine Sache unterschiedlich deuten (Multiperspektivität) oder ein Mensch die Sache unterschiedlich deutet (Ambivalenz, Ambiguität). Ist die Sache wichtig, sind auch die unterschiedlichen Sichtweisen wichtig. Man würde Chancen verpassen, wenn man diese Mehrdeutigkeiten durch Vereinfachung „weg-simplifiziert“ um der Spannung zu entgehen, die sie auslösen. Gerade in der **Konfliktmoderation** ist es die Aufgabe des Moderators Mehrdeutigkeiten und Widersprüchliches offen und direkt anzusprechen und die damit verbundene emotionale Spannung (aus-) zu halten. Insbesondere eine Klärung der Beziehung erfordert das mühsame und nur schrittweise mögliche Erkennen, Aushalten und respektvolle Annehmen der Unterschiede zwischen den Sichtweisen und Emotionen der Betroffenen (Komplexität)... deren Verleugnung und Bekämpfung (im anderen) zur Eskalation führte.

Ist das Thema mehrdeutig und komplex ist es allerdings besonders wichtig, dass der Prozess, die Kommunikation über das Thema, möglichst klar und sicher gestaltet (moderiert) wird. Daher erfordert gute Mediation in besonderem Maße moderationstechnisches Können des Mediators, insbesondere differenzierte, also unterschiedliche und gezielt eingesetzte Methoden für die Konfliktklärung auf der Beziehungsebene (Klärung) und auf der Sachebene (interessenorientierte Lösungen).

### **Vielfalt durch Unsicherheit**

Durch Unsicherheiten kommen mehrere Möglichkeiten ins Spiel, also Vielfalt (Komplexität). Unsicherheit (Nichtwissen) kann nur durch „Forschungsaufwand“

verringert werden, viele Unsicherheiten können aber während und im Gruppengespräch gar nicht geklärt werden. Ist die unsichere Sache relevant für das Thema, muss man auch hier mit der Vielfalt und der Ungewissheit leben. Die Verleugnung von Nichtwissen und Unsicherheit ist riskant.

Eine besondere Unsicherheit trifft die Moderation ins Herz einer „idealen“ zielorientierten Prozessführung: Beim Lösen von Problemen kann man am Anfang oft noch nicht wissen, welche Informationen zur Lösung beitragen. Die Lösungsfindung kann also auch vom besten Moderator nicht auf einen kürzesten Weg direkt zum Ziel geführt werden. Umwege und Versuche, ein Suchprozess sind nötig, um eine Lösung mühsam zusammenzutragen oder auch am Ende plötzlich darüber zu stolpern. Eine Orientierung am Ziel, so wertvoll sie ist, garantiert nicht immer den kürzesten Weg und ermöglicht nicht immer eine sichere Auswahl dessen, was man thematisieren muss und was man weglassen kann.

### Was ist „moderieren“?

Moderieren ist immer auch kommunizieren: begrüßen, vorlesen, fragen, unterbrechen, nachfragen, aufschreiben.

Was unterscheidet die Beiträge (Kommunikationen) des Moderators von denen der Teilnehmer? Mit welcher Art von Kommunikation hilft er einer Gruppe bei der Lösung von Problemen?

Die angesprochene Arbeitsteilung zwischen Moderator und Gruppe besagt, dass sich die Beiträge des Moderators auf eine zielorientierte Strukturierung (Komplexitätsreduktion) des Gesprächs beziehen sollen:

- „Ich schlage vor, dass wir erst die Themen sammeln, dann in eine Reihenfolge bringen und sie in dieser Reihenfolge bearbeiten, um jeweils konkrete Maßnahmen dazu zu planen.“ (*Prozess einführen*)
- „Was könnte man zur Lösung des Problems tun?“ (*Fokus auf Lösungsideen setzen*)
- „Was sagen denn die anderen dazu?“ (*Redezeit gleichverteilen*)
- „Habe ich richtig verstanden, dass es dazu drei alternative Vorschläge gibt: 1 ... 2... 3... Wollen wir nun darüber abstimmen, um zu einer Entscheidung zu kommen?“ (*Zusammenfassen und Entscheidungsverfahren vorschlagen*)
- „Bis wann machen Sie das?“ ...visualisieren ... (*Maßnahmen konkretisieren*)

Von der sprachlichen Form her sind es also Frage, Vorschlag und Zusammenfassung, unterstützt durch Körpersprache und Visualisierung. So bleibt die Zuständigkeit für den Inhalt immer bei der Gruppe.

Dem Moderator bleibt die Aufgabe, für Sicherheit und Qualität der Kommunikation zu sorgen. Damit Kommunikation überhaupt zu Stande kommt, sind drei Schritte notwendig: Einer muss eine sinnvolle Information auswählen und eine geeignete Form der Mitteilung finden. Mindestens ein Anderer muss einen Sinn in der Mitteilung erkennen (= Systemtheoretisches Modell der Kommunikation als Einheit der Selektionen Information, Mitteilung und Verstehen).

Auf jeder der drei Stufen lauern Risiken, die den Erfolg der Kommunikation, ein Verstehen, dass Konsequenzen hat, gefährden. Moderieren heißt Kommunikation mit Wirkung wahrscheinlicher machen:

- Den Sinn prägnanter machen (durch Fragen und Zusammenfassen)
- Die Mitteilung wirkungsvoller gestalten (Visualisieren und Entschleunigen)
- Das Verstehen sicherstellen (Nachfragen)

Der Moderator steuert und steigert durch seine Kommunikation die Beiträge der Teilnehmer (ohne eigene Inhalte zu ergänzen) in Richtung Anschlussfähigkeit.

Gedanken und Emotionen sollen sich im Gruppengespräch zu einem stringenten System verknüpfen.

Vielfalt verringern und vereinfachen ist dabei nicht aus Prinzip immer der bessere Weg. Ein Ergebnis mag zwar so schneller erreicht werden, ist dann aber vielleicht nicht nachhaltig, umfasst nicht alle wichtigen Aspekte eines Problems. Auswählen, etwas weglassen in der Diskussion ist zwar in der Regel ein Stück weit notwendig, aber immer auch ein Risiko, wie eingangs schon erwähnt.

Ein gutes Beispiel ist die Eigendynamik von Konflikten (Glasl, Konfliktmanagement, 2004): durch die vereinfachenden (regressiven) Mustern, zu denen Menschen im Konflikt (und bei erlebtem Kontrollverlust) reflexhaft neigen (Fixierung auf Schuldfrage, Angreifen statt Begreifen, Freund-Feind-Schema, Machtorientierung usw.) kann es in der Beziehung zum Konfliktgegner zur Eskalation kommen. Vereinfachende Wahrnehmung (psychisches System) verkompliziert die Kommunikation (soziales System, das sich als Konflikt ausdifferenziert). Was man auf der einen Seite gewinnt, verliert man auf der anderen.

Wann und wie kann der Moderator die Kommunikation im Gruppengespräch vereinfachen und dabei hoffen, dass der Dialog dadurch effektiver, und gute Ergebnisse wahrscheinlicher werden?

1. Durch einen zielorientierten Prozess die Vielfalt (Komplexität) in der Zeit verteilen. Ein Thema nach dem anderen bearbeiten, um zum jeweiligen Zeitpunkt die Themenvielfalt der Diskussion so zu beschränken, dass eine optimale Kommunikation und Informationsverarbeitung möglich werden.
2. Gute Kommunikation sichern durch
  - a. geeignete Rahmenbedingungen (Raum, Zeit, Sitzordnung, Pausen usw.),
  - b. konsequentes Vermeiden von Störungen und kommunikativem „Rauschen“ durch sprachliche und logische Klarheit und Stringenz
3. Kontinuierliches Lernen im Prozess: Zielkontrolle, Feedback, Reflexion einbauen. Den Weg immer wieder neu suchen.
4. Vorab prüfen, inwieweit der Mehraufwand für Moderation sinnvoll ist. Wie teuer wären für die Betroffenen keine/schlechtere Ergebnisse oder höherer Zeitaufwand?  
Allgemein gilt: Je komplexer die Aufgabenstellung (= Anzahl Beteiligte x Anzahl Themen) desto eher wird sich Moderation lohnen.

Moderieren ist eine anspruchsvolle (komplexe) Aufgabe. Um dafür über ausreichend Aufmerksamkeit und kognitive Ressourcen zu verfügen, muss der Moderator

- Frei von Zuständigkeiten oder Betroffenheit zum Thema des Gruppengesprächs sein,
- um seine Aufmerksamkeit vorrangig auf den Prozess und seine Strukturierung konzentrieren zu können,
- über einen vielfältigen Methodenkoffer verfügen, um variabel reagieren zu können,
- auf möglichst viele Routinen und Standardisierungen in der methodischen Umsetzung zurückgreifen können, die seine Aufmerksamkeit entlasten und
- soviel kommunikative Kompetenz, Erfahrung und innere Klarheit über die Grundprinzipien des Moderierens haben, um intuitiv agieren zu können.