

## Moderation gestaltet Bedeutungsräume



Liebe Leserin, lieber Leser!

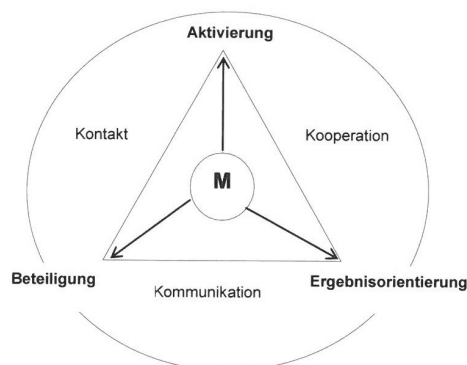
Kürzlich moderierte ich in einer Institution des Schweizerischen Gesundheitswesens einen Workshop zu „Qualitätsentwicklung trotz Spardruck“. Nach Abschluss der gemeinsamen Arbeit kam eine Teilnehmerin zu mir und meinte: „Ich habe mich ehrlich gefragt, weshalb man sich eine externe Moderation leistet, wenn man so sparen muss. Aber nun finde ich, dass es etwas gebracht hat. Danke.“ Das Feedback hat mich gefreut und es hat mich zum nachstehenden Artikel angeregt. Ich möchte aufzeigen, welchen Beitrag die Moderation zu offener Interaktion und zu einer produktiven, ergebnisorientierten Zusammenarbeit leisten kann.

### Begriff Moderation

Moderation geht auf das lateinische „moderare“ zurück: lenken, mäßigen, steuern. Unter Moderation wird im alltäglichen Sprachgebrauch oft jede Form der Leitung von Gruppengesprächen und Gruppenarbeiten verstanden. Für die nachstehenden Überlegungen orientiere ich mich an der folgenden Begriffsdefinition:

Moderation ist:

- Arbeit mit Personengruppen
- Methode zur Anregung und Vertiefung von Interaktion und Kommunikation zwischen Menschen
- Balancierung zwischen Aktivierung des Einzelnen, Beteiligung der Gruppe und Ergebnisorientierung



Die Abbildung bringt zum Ausdruck, dass Moderation in einem Raum des Kontakts und der Begegnung stattfindet resp. diesen Raum gestaltet. Ich werde mich auf die Ar-

beit des Moderators in/mit diesem Raum konzentrieren und dazu drei Bedeutungsräume unterscheiden:

- äußerer Raum
- persönlicher Raum
- Begegnungsraum

### Den äußeren Raum wählen und einrichten

Räume, Orte, Umgebungen und Abstände sind für Menschen bedeutsam. Dazu einige Beispiele:

- Von Menschen, die Sie lieben, lassen Sie sich vermutlich gerne berühren, vielleicht sehnen Sie die Berührung sogar herbei.
- Wenn Ihnen in der Warteschlange an einer Kasse jemand zu nahe rückt, Sie berührt – dann werden Sie sich wahrscheinlich einige Schritte von dieser Person weg bewegen.
- Wenn Sie in einen voll besetzten Zug steigen und nur noch ein Sitz frei ist, werden sie sich wahrscheinlich dorthin setzen, auch wenn rechts und links bereits fremde Menschen Platz genommen haben. Betreten Sie den Zug spätabends, dann werden Sie sich vermutlich nicht neben die Person im einzigen besetzten Abteil setzen, sondern ein leeres Abteil wählen.

Für die Gestaltung eines Workshops sind die Wahl des äußeren Ortes und die Platzverhältnisse im Sitzungszimmer wichtige Voraussetzungen und Rahmenbedingungen. Soll die Veranstaltung intern oder extern stattfinden? Weil der Auftraggeber über geeignete Sitzungszimmer verfügte und um ein klares Kostensignal zu setzen, entschieden wir uns, den Workshop zu „Qualitätsentwicklung trotz Spardruck“ intern durchzuführen. Bei der Auswahl des Sitzungszimmers orientierten wir uns an der Frage: welcher äußere Rahmen unterstützt die geplanten Reflektions-, Gesprächs- und Arbeitssequenzen?

Wir entschieden uns für die Verbindung zweier Sitzungszimmer zu einem grossen Plenarsaal von rund 80 m<sup>2</sup> für 11 Workshopteilnehmer. So konnten wir unterschiedliche Aspekte des Themas in Kleingruppen im gleichen Raum bearbeiten, ohne dass man sich akustisch störte. Gleichzeitig zeigten wir sinnbildlich, dass die Teilnehmer aus unterschiedlichen Bereichen der Institution, die Qualitätsentwicklung nur gemeinsam vorantreiben konnten. Die Saalgröße ermöglichte zudem, alle (Zwischen)Ergebnisse auf insgesamt 15 Pinnwänden optisch präsent zu halten und jederzeit

ergänzen, anpassen zu können. Ideal war, dass der Standort der Institution die Möglichkeit bot, sich auch draussen aufzuhalten. So luden wir die Teilnehmer nach dem Mittagessen (in der Workshop-Halbzeit) ein, die erarbeiteten Ergebnisse in Spaziergängen zu zweit zu reflektieren und die für den Nachmittag geplanten Arbeitsschritte kritisch zu überprüfen.

#### Den persönlichen Raum schützen

Stellen Sie sich so hin, dass Sie einen guten Stand haben. Strecken Sie dann Ihre Arme und Finger so weit aus, wie Sie können. Tun Sie dies nach allen Richtungen. Stecken Sie mit Ihrer linken und ihrer rechten Fußspitze einen möglichst grossen Kreis um sich herum ab. Sie haben jetzt Ihre Reichweite ausgelotet. Wer sich dem Raum Ihrer Reichweite nähert, sich darin bewegt, der erfährt, dass dieser Bereich eine besondere Bedeutung hat: es ist der Raum, der Ihnen eigen ist, ihr persönlicher Raum. Was hier ist, was in den Raum hinein darf und kann, bestimmen Sie. Nur ausgewählte Menschen, die von Ihnen eine besondere Erlaubnis erhalten (verbal oder non-verbal), sollen Ihren persönlichen Raum betreten, in Ihre Reichweite kommen dürfen. Der persönliche Raum betont das eigene Selbst und wird sehr unterschiedlich erlebt. Wenn Personen ohne Ihre Einladung in Ihren persönlichen Raum kommen, erleben Sie das wahrscheinlich als Grenzüberschreitung oder –verletzung und reagieren je nach Situation und Gegenüber mit Irritation, Rückzug, Konfrontation o.a.

Ich verstehe die Moderation als Schützerin der persönlichen Räume der Teilnehmer. Es geht darum, für den Einzelnen genügend Sicherheit zu schaffen und jede Person ausreichend zu ermutigen, ihre Erfahrungen, Ideen und Bedenken einzubringen, mit der Gruppe zu teilen. Sich also auf Kontakt und Kommunikation einzulassen. Dazu braucht der Moderator unvoreingenommene Präsenz. Er ist gefordert als Zuhörer, als Klärungshelfer und er schützt vor Grenzüberschreitungen wie „nicht-aussprechen-lassen, Abwertungen, nicht-einhalten der vereinbarten Arbeitsgrundsätze u.a.m.“.

Die Ausgangssituation in der Institution des Gesundheitswesens war aufgrund von Budgetkürzungen und gleichzeitigen Auflagen zur Qualitätsverbesserung, angespannt. Es gab verschiedene kritische Vorfälle

und interne Schuldzuweisungen. Gleichzeitig forderte die Qualitätsentwicklung zwischen unterschiedlichen Stellen vertiefte Kooperation und einen offeneren Umgang mit Fehlern. In der telefonischen Anfrage für die Moderation formulierte mein Auftraggeber: Wir brauchen eine neutrale Moderation und jemanden, der etwas aushalten kann. Um mich neutral zu positionieren und den Schutzbedarf der persönlichen Räume einschätzen zu können, brauchte ich ein angemessen differenziertes Verständnis zur Ausgangssituation und zu den Einschätzungen der Beteiligten. Neben Lektüre zur Institution und zum Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen, führte ich zur Vorbereitung auf den Workshop mit den Teilnehmern 45-minütige Einzelgespräche. In den Interviews orientierte ich mich an den 4 Elementen von Dynamic Facilitation und befragte die Personen zu:

- den persönlichen Sichtweisen und Empfindungen zur Ausgangslage
- ihren individuellen Einschätzungen zur Herausforderung „Qualitätsentwicklung trotz Spardruck“
- bisherigen Lösungsansätzen und neuen Lösungsideen
- ihren Befürchtungen und Bedenken

#### Begegnungsraum schaffen und gestalten

Menschen begegnen sich auf unterschiedliche Art und Weise: manche lächeln, manche gehen mit den Augen aneinander vorbei, andere fixieren sich, andere neigen sich einander besonders zu und wieder andere nähern sich dem Gegenüber ganz allmählich... Wie auch immer die Begegnung gestaltet wird, ein aussenstehender Dritter sieht, spürt, erlebt, dass Begegnung stattfindet und zwar auf eine jeweils eigene Art und Weise. Es ist Begegnung mit ganz bestimmten Qualitäten, mit einem eigenen Tempo, mit spezifischen Distanzen, Rollen, mit Sicherheiten und Unsicherheiten. Um die Menschen herum, die sich begegnen, entsteht ein Raum – der Raum der Begegnung. Dieser Raum ist nicht, er entsteht als dynamisches Geschehen.

In moderierten Gesprächs- und Arbeitssituationen wird dieses dynamische Geschehen durch den Moderator initiiert und mitgestaltet. Der Moderator schafft – einem Gastgeber ähnlich – Raum für Kontakt, Kommunikation und Kooperation. Das positive Feedback zum Workshop „Qualitätsentwicklung trotz Spardruck“ brachte demnach zum Ausdruck, dass die Teilnehmerin den Ort, die Umgebung und die Arbeitsatmosphäre für sich, für

die Gruppe und für eine produktive Themenarbeit als geeignet erlebte und das ist es, was Moderation leisten kann.

Das Gestalten und Halten des Begegnungsraumes ist das Herzstück und die Hauptleistung der Moderation.

Vom Moderator braucht es dazu:

- eine möglichst unvoreingenommene Wahrnehmung
- aufmerksame Präsenz
- beherrschen des Moderationshandwerks:
  - für klare Ziele und einen geeigneten äußeren Rahmen sorgen.
  - unterschiedliche Sozialformen der Kontaktaufnahme und -vertiefung, der Gesprächsgestaltung und der inhaltlichen Arbeit angepasst einsetzen.
  - Leitfragen erarbeiten, die eingefahrene Muster durchbrechen, neue Sichtweisen und fokussierte Themenarbeit ermöglichen.
  - ein Drehbuch erstellen, das die Zielerreichung im gegebenen Zeitrahmen sichert.
  - die strukturierte Visualisierung der Inhalte vor Ort sicherstellen und im Nachgang zur Veranstaltung dokumentieren.
- Funktionsbewusstsein und Rollenflexibilität.

Moderation ist – das bringt die obige, nicht abschließende Auflistung zum Ausdruck – eine eigene Profession, die neben Gastgeber-, auch Geburtshelferqualitäten beinhaltet: Wie eine Hebamme steuert und lenkt der Moderator den Prozess, um Neues auf die Welt zu bringen, ohne „das Kind“ selbst zu (er)zeugen.

Mariann Spycher, Seminarleiterin „Hold the space“, leidenschaftliche Moderatorin und langjährige Partnerin des Management Center Vorarlberg

**Seminar: „Hold the space - Gruppenprozesse rahmen und gestalten“ vom 30.09. bis 02.10.2015 und vom 22.11. bis 24.11.2016**

Quellen/Literatur:

Baer, Udo: Raum- und Richtungs-Interventionen (Teil I), Bedeutungsräume, Artikel in Sozialtherapie

Zubizarreta, Rosa / zur Bonsen, Matthias (Hrsg.): Dynamic Facilitation. Beltz Verlag 2014.