

Moderation: Mehr als bunte Kärtchen am Flipchart

Ob Lessons Learned, Retrospektive oder Operations Review: Feedback-Schleifen können dabei helfen, den Arbeitsalltag regelmäßig neu zu verstehen und zu verbessern. Wenn eine Person durch diese Art von Terminen führen soll, benötigen Sie eine Moderatorin oder einen Moderator – dies kann eine neue Rolle in Ihrer Organisation sein, sofern diese Kompetenz nicht bereits vorhanden ist. Der Artikel will das Bewusstsein für diese Rolle schärfen und dazu anregen, sie kompetent zu leben.

„Wir sind zwar schon über die Zeit, aber was ich unbedingt noch sagen wollte ...“
„Zu unserem eigentlichen Thema sind wir jetzt gar nicht mehr gekommen ...“ „Mir ist überhaupt nicht klar geworden, warum ihr mich eingeladen habt ...“ „Mich hat ja eh keiner gefragt ...“ „Und worüber haben wir jetzt eigentlich geredet?“

Nachher ist man immer schlauer: Es gibt Termine, die diese Redensart außer Kraft setzen. Unpassend gewählt, können Zeit, Ort, Teilnehmer, Fokus oder Format dafür sorgen, dass ein Termin für alle Beteiligten mehr Unklarheit verursacht, als er eigentlich Klarheit bringen sollte. Wenn verschiedene Charaktere in verschiedenen Rollen aus verschiedenen Hierarchiestufen zusammentreffen, ist eine gute Absicht allein noch kein Garant dafür, dass aus einem Termin eine nützliche Veranstaltung wird. Die eher Extrovertierte redet den eher Introvertierten in Grund und Boden, die Entwicklerin will nur von der Technik reden und ignoriert den Fachexperten, und was der Chef sagt, stimmt sowieso immer. Auch, wenn nichts davon in böser Absicht geschieht: Jede Person in Ihrer Organisation kann den Ablauf eines Termins beeinflussen, im Guten wie im Schlechten.

Dieser Artikel möchte aufzeigen, wie bewusste Moderation einen Termin in eine nützliche Veranstaltung überführen kann. Dabei konzentriert er sich auf den Einsatz von Moderation als eine Methode zur strukturierten Sammlung von Beobachtungen und Kontext mit dem Ziel, daraus konkrete Maßnahmen abzuleiten. Ein typisches, aber nicht ausschließliches Beispiel dafür ist die Moderation einer Retrospektive. Auf andere Formen der Moderation, wie zum Beispiel die Konfliktmoderation, geht dieser Artikel ebenso wenig ein wie auf begleitende Techniken, wie zum Beispiel der Einsatz von Stimme, Körpersprache oder Schriftbild.

Motivation zur Moderation

Schon eine rein subjektive Unzufriedenheit mit dem Ablauf von Terminen kann eine gute Motivation für Sie sein, sich mit der Methode der Moderation zu beschäftigen (siehe Kasten 1).

Dafür gibt es verschiedene theoretische Gründe:

- Folgen Sie dem Modell des Soziologen Niklas Luhmann (vgl. [Luh00]), so ist Vertrauensbildung zwischen Ihren Kollegen auf Kommunikation angewiesen. Moderation kann eine wirkungsvolle Kommunikation und damit das gegenseitige Vertrauen in Ihrem Projekt fördern.
- Folgen Sie dem Cynefin-Framework von Dave Snowden (vgl. [Sno07]), so ergibt sich die Notwendigkeit gemeinsamer Kommunikation, wenn Sie in einer als komplex wahrgenommenen Domäne arbeiten. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass Beziehungen zwischen Ursachen und Wirkungen im Arbeitsalltag zwar vorhanden, aber

Kennen Sie die Meinung Ihrer Kollegen über die Effektivität und Effizienz Ihrer Termine?

Holen Sie zum Beispiel einen Monat lang nach jedem Ihrer Termine von allen Teilnehmern eine kurze Rückmeldung zu dem jeweils gefühlten Verhältnis von Nutzen zu Aufwand ein (in [Der06] wird diese Technik als Return On Time Invested beschrieben).

Überwiegt für die Mehrheit der Teilnehmer der Aufwand, so kann das an einer unpassenden Moderation liegen.

Kasten 1: Return On Time Invested.

erst rückblickend erkennbar (also nicht vorhersagbar) sind. Moderation kann dabei helfen, solche Beziehungen in rückblickenden Terminen effizient aufzudecken, sie zu verstehen und darauf zu reagieren.

- Folgen Sie dem Agilen Manifest oder dem Lean Software Development (vgl. [Pop07]), so ergibt sich die Notwendigkeit von Kommunikation aus den darin propagierten Prinzipien. Moderation kann für die Ansichten einzelner Personen ein Forum schaffen („Respect People“ – ein Prinzip aus dem Lean Software Development) oder die gemeinsame Arbeit an einer effektiveren Zusammenarbeit unterstützen („At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly“ – ein Prinzip aus dem Agilen Manifest).

Was auch immer Sie motiviert – die gute Nachricht ist: Anwenden können Sie die Methode der Moderation in jedem Termin, für dessen Gestaltung Sie verantwortlich sind.

Begriff und Rolle

Nur mit einer engagierten Absicht ist es allerdings nicht getan. In diesem Abschnitt werfen wir daher einen Blick auf den Begriff der Moderation und darauf, was sich hinter der Rolle der Moderatorin verbirgt. In [Sei13] steht, was in einem moderierten Termin passiert: „Dort hat der Moderator als ‚Facilitator‘ die Aufgabe, den Prozess zu leiten, in dem [von den Teilnehmern] partizipativ Probleme bearbeitet bzw. gelöst werden sollen.“ Die Zutaten für einen moderierten Termin sind danach ein Moderator oder eine Moderatorin, ein Prozess oder ein Verfahren und die Teilnehmer.

Die Teilnehmer

Überlegen Sie, welche Teilnehmer Ihnen für Ihren Termin wichtig sind. Sollen sie zum Beispiel ...

- ... Probleme aufdecken (die Ihnen noch nicht bekannt sind), Probleme einordnen (die Ihnen bereits bekannt, aber noch ohne Kontext sind) oder Probleme lösen (die Ihnen samt Ursache bereits bekannt sind)?
- ... eine bezüglich Erfahrung, Rolle oder Hierarchie eher homogene, inhomogene oder heterogene Runde bilden?
- ... Maßnahmen für die eigene Arbeit ableiten, Maßnahmen für andere Personen (außerhalb des Termins) beschließen oder die Entscheidung über Maßnahmen durch andere Personen vorbereiten?

Laden Sie eine relevante Runde von Teilnehmern zu Ihrem Termin ein. Wenn Ihnen dies nicht möglich ist (weil Ihnen zum Beispiel jemand abweichend von Ihrer Einschätzung vorschreibt, welche Teilnehmer gesetzt und welche nicht erwünscht sind), so überlegen Sie, ob Sie den Termin wie geplant durchführen können oder wollen. Schätzen Sie ab, ob ein vertrauensvolles Miteinander der Teilnehmer möglich ist, und schätzen Sie auch ab oder erfragen Sie explizit, ob Sie von den Teilnehmern als Moderator akzeptiert werden. Überfordern Sie sich nicht mit Ihrer Moderation und ziehen Sie bei Bedarf eine Moderation zu zweit oder einen externen Moderator in Betracht.

Das Verfahren

Mit dem Verfahren, das Sie für Ihre Moderation auswählen, legen Sie fest, wie – ganz praktisch gesehen – ihre Kollegen an einem gemeinsamen Entscheidungsprozess mitwirken, Verantwortung übernehmen und ihre jeweiligen Stärken und Fähigkeiten optimal einbringen können. Sie geben Ihrem Termin damit einen Rahmen, der auf verstandene, akzeptierte und konkrete Maßnahmen hinarbeitet und vermeidet, dass Ihr Termin unfokussiert verläuft (siehe **Abbildung 1**).

Zur Orientierung dabei kann Ihnen der Moderationszyklus aus [Sei13] dienen, der aus sechs aufeinanderfolgenden Phasen besteht (siehe **Kasten 2**). Jede Phase können Sie mit Hilfe verschiedener Techniken gestalten, abgestimmt zum Beispiel auf Charakter, Rolle und Hierarchie der eingeladenen Teilnehmer. Sie können sich

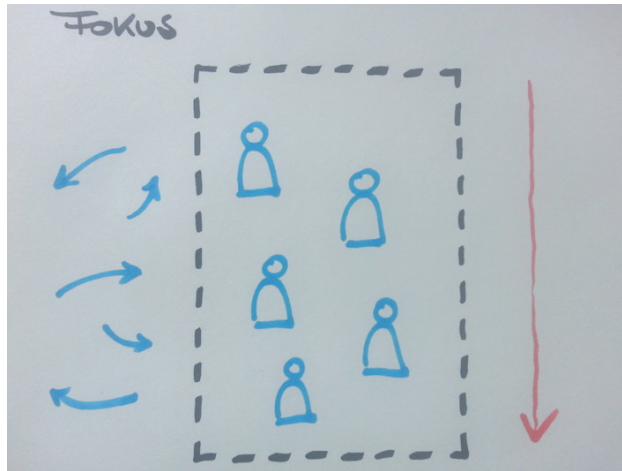


Abb. 1: Illustration eines unfokussierten Termins.

dabei durchaus dafür entscheiden, die von Ihnen gewählte Struktur in Ihrem Termin sehr explizit zu machen. Das kann sowohl

1. **Einstieg:** In diesem ersten Moderationsschritt geht es darum, die Moderation zu eröffnen, ein positives Arbeitsklima zu schaffen und Orientierung für die gemeinsame Arbeit zu geben.
2. **Themen sammeln:** Das Sammeln der Themen ist der erste inhaltliche Arbeitsschritt. Hier geht es darum, die Themen festzulegen, die bearbeitet werden könnten oder konkret bearbeitet werden sollen.
3. **Thema auswählen:** Hier geht es darum, welches Thema bearbeitet wird bzw. in welcher Reihenfolge die Themen bearbeitet werden sollen, also Prioritäten zu setzen.
4. **Thema bearbeiten:** In diesem Arbeitsschritt werden die Themen entsprechend der festgelegten Rangordnung bearbeitet.
5. **Maßnahmen planen:** In diesem Schritt wird festgelegt, welche Maßnahmen aufgrund der Ergebnisse aus der Themenbearbeitung durchgeführt werden.
6. **Abschluss:** Die inhaltliche Arbeit ist nun beendet. Es bietet sich an, jetzt den Gruppenprozess zu reflektieren [...]. Der Moderator beendet die Veranstaltung mit einem Dank an die Teilnehmer.

Kasten 2: Die sechs Phasen eines Moderationszyklus (aus [Sei13]).

Ihnen als auch den Teilnehmern zusätzliche Orientierung beim Durchgang durch den Ablauf des Verfahrens geben.

Die Moderatorin

Einige Ihrer Aufgaben als Moderator oder Moderatorin sind bereits angeklungen, wie die Auswahl einer relevanten Runde von Teilnehmern und eines angemessenen Ablaufs. Zu Ihren weiteren Aufgaben zählen unter anderem:

1. **Die Vorbereitung:** Sie entscheiden über Zeit, Dauer (es muss nicht immer die in der Kalendersoftware voreingestellte Dauer sein) und Ort Ihres Termins. Sorgen Sie dafür, dass der von Ihnen gewählte Ort zur gewählten Zeit vorbereitet ist und für die gewählte Dauer ungestört zur Verfügung steht.
2. **Die Durchführung:** Hier wenden Sie das von Ihnen ausgewählte Verfahren mit den von Ihnen ausgewählten Techniken an.
3. **Die Nachbereitung:** Sie dokumentieren Ihren Termin (zum Beispiel mittels Fotoprotokoll), planen Folgeaktivitäten und danken noch einmal allen Teilnehmern für ihre Mitarbeit.

Halten Sie sich bei allen diesen Aufgaben stets vor Augen, dass Ihr Termin auf inhaltlicher Ebene der Termin der Teilnehmer ist. Nicht Sie als Moderator, sondern ein effizienter Termin und ein effektives Ergebnis (und mit beidem zusammen also der Nutzen für die Teilnehmer) stehen im Vordergrund. Daher charakterisieren zwei weitere wichtige Aufgaben Ihre Rolle als Moderator: Sie sorgen für die Sicherheit aller Teilnehmer und sind neutral.

- **Set the Stage:** Lay the ground work for the session by reviewing the goal and agenda. Create an environment for participation by checking in and establishing working agreements.
- **Gather Data:** Review objective and subjective information to create a shared picture. Use each person's perspective. With many points of view, you'll have better insights.
- **Generate Insights:** Step back and look at the picture the team has created. Use activities that help people think together to dig beneath the surface.
- **Decide What to Do:** Prioritize the team's insights and choose a few improvements or experiments that will make a difference for the team.
- **Close the Retrospective:** Summarize how the team will follow up on plans and commitments. Thank people for their hard work and have a retrospective on the retrospective.

Kasten 3: Die fünf Phasen einer moderierten Retrospektive (aus [Der06]).

Sicherheit

Mit der Sicherheit ist die psychologische Sicherheit der Teilnehmer gemeint, die einen ehrlichen Erkenntnisgewinn durch die Rückmeldungen der Teilnehmer fördert (vgl. [Edm08]). Erst wenn sich alle Teilnehmer in diesem Sinne sicher fühlen – durch ihre Beiträge z.B. in ihrer Person, Rolle oder Hierarchiestufe nicht gefährdet sind und dies auch wissen –, können Sie in Ihrem Termin mit aufrichtigen Beiträgen rechnen.

Neutralität

Ihre Neutralität spiegelt sich darin wider, diese Beiträge uneingeschränkt und ohne Wertung anzunehmen. Denken Sie immer daran, dass Sie in Ihrer Rolle als Moderator nur verantwortlich für den Ablauf sind, nicht für den Inhalt. Das kann dann schwierig sein, wenn Sie in einer Beziehung zu den Teilnehmern stehen, z.B. durch ein gemeinsames Projekt, eine hierarchische Beziehung oder auch private Freundschaften, und letztlich entscheiden auch nicht Sie, sondern die Teilnehmer über Ihre Neutralität. Denken Sie über einen externen Moderator nach, wenn Sie sich selbst oder die Teilnehmer Sie als nicht neutral wahr-

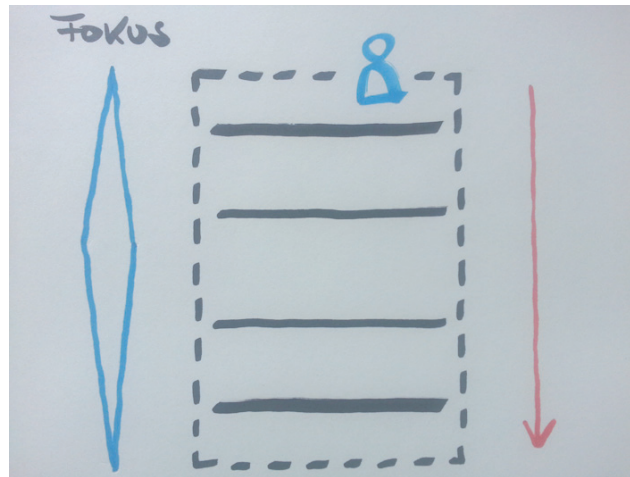


Abb. 2: Illustration einer moderierten Retrospektive.

nehmen. Versuchen Sie anderenfalls, das Verhalten, das im Alltag mit Ihrer Rolle verknüpft ist, für die Dauer Ihrer Moderation explizit abzulegen. Betonen Sie, dass Sie in Ihrem Termin nicht Expertin, Führungsfigur oder Freund sind. Sie können Ihre Rolle stattdessen als Katalysator für die inhaltliche Arbeit der Teilnehmer betrachten, in der sie zum Beispiel fragen, ermuntern, visualisieren, übersetzen, mäßigen, ausgleichen, zusammenfassen oder konkretisieren. Hilfreich dabei können unter anderem Techniken der gewaltfreien Kommunikation aus [Ros09] oder der „Humble Inquiry“ aus [Sch13] sein. Geben Sie Ihre Neutralität nur dann auf, wenn Sie die Sicherheit der Teilnehmer gefährdet sehen.

Moderation in Aktion

Schauen wir uns für den Rest dieses Artikels an, wie eine Moderation in Aktion aussehen kann. Als Beispiel dient eine fiktive Retrospektive – also eine Feedback-Schleife, die Hindernisse in der Zusammenarbeit aufdecken, begründen und ursächlich beseitigen soll. Retrospektiven sind ein fester Bestandteil im Vorgehen nach Scrum, allerdings nicht an Scrum gebunden: Sie können Sie unabhängig von Ihrem gelebten Vorgehensmodell in Ihren Arbeitsalltag einbringen und anwenden (auch das Team in diesem Beispiel arbeitet nicht nach Scrum). Für Retrospektiven schlägt [Der06] einen Ablauf aus fünf Phasen vor (siehe Kasten 3). Diese Phasen weiten zunächst den Fokus und engen ihn anschließend wieder ein (siehe Abbildung 2), um gemeinsam erst zu verstehen und dann zu handeln. Die verschiedenen Techniken, mit denen

Sie die einzelnen Phasen gestalten können, hängen unter anderem von der Länge des Zeitraums ab, auf den Sie mit Ihrer Retrospektive zurückblicken wollen. Begleiten wir nun Monika bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung dieses Termins.

Die Vorbereitung

Für Monika ist es heute die fünfte Retrospektive, seit sie die Projektleitung in dem Team von insgesamt sieben Kollegen übernommen hat. Sie kannte Retrospektiven bereits aus anderen Projekten und hat nicht gezögert, auch in ihrem eigenen Projekt einen monatlichen Serientermin dafür einzuführen. Dank ihrer Leitungsfunktion war das unkompliziert und bislang hat sie ihre Entscheidung nicht bereut.

Trotz ihrer Rolle als Projektleiterin hat sich Monika bewusst dazu entschlossen, den Termin selbst zu moderieren. Zwar fällt es ihr nicht immer leicht, sich aus inhaltlichen Diskussionen herauszuhalten, jedoch will sie ihrem Team gegenüber ein Zeichen setzen. Sie will nicht, dass ihre leitende Rolle als Garantie für Antworten auf alle Fragen verstanden wird – dazu hat sie zu oft selbst in Terminen gesessen, in denen die falschen Personen auf der Grundlage von falschen Informationen die falschen Entscheidungen getroffen haben. Lieber möchte sie durch ihre Moderation so oft wie nötig ihre Kollegen zu Wort kommen lassen, die näher am Projektalltag sind. Rollengetriebenen Aktionismus, das hat sie sich vorgenommen, soll es in einem Projekt unter ihrer Leitung nicht geben.

Entsprechend offen hat sie die Einladung an ihre Kollegen formuliert. Ziel des Ter-

mins, so ihre kurze Formel, ist ein Blick auf die Arbeit im letzten Monat, um aus der Vergangenheit für die Zukunft zu lernen. Um den Raum dafür hat sie sich bereits vor zwei Wochen gekümmert – eine ihrer persönlichen Lehren bisher: Weil sie eine Raumreservierung beim ersten Mal versäumt hatte, fand die erste Retrospektive draußen in der Raucherecke statt. Außerdem hat sie bereits einen groben Ablaufplan für den Termin skizziert. Darauf stehen die Techniken, die sie in der Retrospektive einsetzen will (für jede davon hat sie sich vorsichtshalber eine Alternative notiert), zusammen mit einer ungefähren Zeitplanung. Die ersten drei Mal hat sie ihre Ablauf- und Zeitplanung öffentlich gemacht, inzwischen haben sich die Kollegen aber an die Struktur der Termine gewöhnt. Nur für den Fall besonders hitziger Diskussionen hat Monika noch immer eine laut klingelnde Eieruhr griffbereit dabei.

In einer halben Stunde geht es los: Monika greift zu Rechner und Moderationskoffer und macht sich auf den Weg zum Raum. Dort öffnet sie zunächst die Fenster. Dann stellt sie Stühle und Tische so, dass alle einen freien Blick auf Whiteboard und Flipchart haben. Sie legt ausreichend Papier und Stifte bereit, sodass dafür im Termin keine Zeit verloren geht. Schließlich klappt sie ihren Laptop auf und prüft, ob der Beamer funktioniert.

Dann hält sie kurz inne, horcht in sich hinein und spürt wieder die Ungewissheit, die sie bislang jedes Mal gefühlt hat: Wie wird der Termin laufen, was wird er bringen? Nur der Ablauf liegt in ihrer Hand – welche Themen und Probleme ihre Kolleginnen und Kollegen ansprechen werden, weiß sie nicht. Sie macht sich einmal mehr klar, dass sie es ja genau so gewollt hat und atmet durch. Dann öffnet sich die Tür und die ersten Kollegen treten ein.

Die Moderation

Direkt nach der Begrüßung kommt Monika zur Sache und illustriert den Zweck des Termins durch einen Blick auf das Ergebnis der vorherigen Retrospektive. Sie ruft sich und ihren Kollegen in Erinnerung, welche Veränderung das Team zuletzt vorgenommen hat und was die Gründe dafür waren. Zufrieden stellen alle fest, dass die verantwortliche Kollegin die beschlossene Maßnahme umgesetzt und dies zu einer nachweisbaren Verbesserung in der Zusammenarbeit geführt hat.

Monika greift diese Motivation dankbar auf und leitet in die zweite Phase der Re-

trospektive über. Sie erklärt, welche Technik sie ausgesucht hat und wie viel Zeit den Kollegen zur Verfügung steht. Während diese nun ihre Beiträge vorbereiten, behält Monika nicht nur die Uhr im Auge, sondern nimmt auch die Atmosphäre im Raum auf. Sind alle bei der Sache, wirkt jemand unkonzentriert? Gibt es Fragen zum Ablauf? Monika ist darauf vorbereitet, mögliche Irritationen direkt anzusprechen – wenn es gute Gründe dafür gibt, weicht sie lieber von ihrem vorbereiteten Verfahren ab, als den Termin mit Scheuklappen stur durchzuführen.

Nach Ablauf der Zeit erfährt Monika dann, was ihre Kollegen in der letzten Zeit beschäftigt hat. Mittlerweile ist sie nicht mehr überrascht darüber, dass tatsächlich immer wieder Punkte dabei sind, die ihr selbst im laufenden Arbeitsalltag nicht aufgefallen waren oder deren Bedeutung für die Kollegen sie persönlich anders eingeschätzt hatte. Sie weiß, dass sie sowohl die Glaubwürdigkeit ihrer Rolle als auch die Effektivität des Termins riskiert, wenn sie – egal, was kommt – nun nicht neutral und offen bleibt. Insgeheim ist sie erleichtert darüber, dass auch dieses Mal keine persönlichen Angriffe unter den Beiträgen sind – im Stillen fragt sie sich, ob sie wohl auch darauf vorbereitet wäre.

Nachdem ihre Kollegen alle Beiträge vorgestellt haben, beginnt die nächste Aufgabe für Monika: Sie reflektiert die Beiträge, fragt nach dem Kontext und arbeitet gemeinsam mit ihren Kollegen relevante Mus-

ter, Themen und Schwerpunkte heraus. Sie stellt Fragen, um die Gründe zu verstehen, und gibt sich dabei nicht direkt mit den ersten Antworten zufrieden. Sie versucht, in die Tiefe zu gehen, und hat gleichzeitig die Uhr im Auge. Langsam werden Zusammenhänge zwischen einzelnen Beiträgen sichtbar, Problemfelder bilden sich heraus und Ursachen werden verständlich.

Die Entscheidung über den weiteren Fokus der Retrospektive legt Monika nun in die Hand ihrer Kollegen, mit einer kurzen Abstimmung ermittelt sie das Problemfeld mit der größten Unzufriedenheit. Weiterhin bleibt sie dabei neutral – auch wenn sie persönlich eine andere Wahl getroffen hätte: Lieber eine gemeinsam akzeptierte Entscheidung als eine einsam diktierte. Dies gilt auch während der nun folgenden Diskussion über Maßnahmen, die die Zusammenarbeit in dem gewählten Problemfeld verbessern könnten. Anstatt sich an den Inhalten der Diskussion zu beteiligen, achtet Monika lieber auf die Qualität der Vorschläge. An Ideen mangelt es den Kollegen nicht, allerdings ist nicht jede Maßnahme gleich gut umsetzbar. Monika erfragt Alternativen und prüft jeden Vorschlag darauf, ob er im Einflussbereich der Kollegen liegt (in [Der06] wird diese Technik mit dem Akronym SMART für *Specific Measurable Achievable Relevant Timely* bezeichnet).

Mit einer weiteren kurzen Abstimmung ermittelt Monika unter allen geeigneten Vorschlägen die konkrete Maßnahme bis zur nächsten Retrospektive und erfragt eine Kol-

Literatur

- [Der06] E. Derby, D. Larsen, Agile Retrospectives: Making Good Teams Great, Pragmatic Programmer 2006
- [Edm08] A.C. Edmondson, Managing the Risk of Learning: Psychological Safety in Work Teams, in: International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working, John Wiley & Sons 2008
- [Luh00] N. Luhmann, Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, UTB 2000
- [Pop07] M. Poppendieck, T. Poppendieck, Implementing Lean Software Development: From Concept to Cash, Addison-Wesley 2007
- [Ros09] M.B. Rosenberg, Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens, Junfermann 2009
- [Sch13] E.H. Schein, Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling, Berrett-Koehler 2013
- [Sei13] J.W. Seifert, Visualisieren – Präsentieren – Moderieren, Gabal Verlag 2013
- [Sno07] D.J. Snowden, M.E. Boone, A Leader's Framework for Decision Making, Harvard Business Review 2007

lein, die für die Umsetzung der Maßnahme verantwortlich ist. Wieder ein Blick auf die Uhr: Sie stellt fest, dass sie gut in der Zeit liegt, und beschließt den inhaltlichen Teil. Zwar scheint Monika der Verlauf des Termins im Großen und Ganzen in Ordnung gewesen zu sein, jedoch möchte sie zum Abschluss die Meinung ihrer Kollegen dazu erfahren. Denn eine gewisse Unsicherheit bleibt: Vielleicht haben sich einige Kollegen doch nur aus Pflichtgefühl beteiligt, vielleicht haben sich einige einen anderen Verlauf oder ein anderes Ergebnis gewünscht, vielleicht haben einige Monika nicht als neutrale Moderatorin akzeptiert. Und tatsächlich erfährt sie durch eine kurze Umfrage, dass zwei Kollegen die Diskussion zu langatmig war – sie wird die beiden bei nächster Gelegenheit noch einmal darauf ansprechen. Ähnliche Umfragen (manche öffentlich, manche anonym) hat Monika schon in anderen Terminen durchgeführt und daraus einiges gelernt. Sie findet es nur konsequent, auch ihre Moderation regelmäßig zu überprüfen und zu verbessern sowie zu erkennen, wann ein externer Moderator notwendig wird. Mit einem Dank an alle Kollegen beendet sie den Termin.

Die Nachbereitung

Als der Raum leer ist, hält Monika kurz inne und atmet durch. Sie führt sich den Verlauf des Termins noch einmal vor Augen und erinnert sich an Momente, in denen sie sich souverän oder hilflos gefühlt hat, und stellt fest: Es gibt zwar ein paar Kleinigkei-

ten, die sie beim nächsten Mal anders machen will, jedoch ist sie insgesamt zufrieden mit ihrer Moderation. Sie fotografiert die Arbeitsergebnisse, räumt ihre Sachen zusammen und geht zurück an ihren Schreibtisch. Dort schickt sie ein Fotoprotokoll der Retrospektive an ihre Kollegen und fasst noch einmal die konkrete Maßnahme zusammen, mit der sie auch wieder in die nächste Retrospektive einsteigen wird. Das Ergebnis der Maßnahme aus der letzten Retrospektive notiert sie gesondert: Im Laufe der letzten Monate hat sie eine Übersicht über die messbaren Verbesserungen zusammengestellt, zu denen die Retrospektiven bislang geführt haben. Bald wird sie diese an ihren Chef schicken, um für moderierte

Retrospektiven auch in anderen Projekten zu werben.

Zusammenfassung

Dieser Artikel zeigt die Moderation als eine Methode, Termine bewusst zu strukturieren. Sie bietet eine Möglichkeit zur Gestaltung von Feedback-Schleifen, in denen Beobachtungen und Kontext mit dem Ziel gesammelt werden, daraus konkrete Maßnahmen zur Verbesserung des gemeinsamen Arbeitsalltags abzuleiten. Die Rolle der Moderatorin oder des Moderators kann eine neue Rolle in Ihrer Organisation sein – der Artikel will das Bewusstsein für diese Rolle schärfen und dazu anregen, sie kompetent zu leben. ||

Die Autoren



|| Thomas Epping

(thomas.epping@codecentric.de)
arbeitet als Senior IT Consultant bei der codecentric AG. Er hilft Organisationen dabei, individuelle Methoden für eine produktive Zusammenarbeit zu finden, sie anzuwenden und zu etablieren.



|| Sabine Folz-Weinstein

(sabine.folz-weinstein@fernuni-hagen.de)
hat mehrere Jahre Erfahrung als Abteilungs- und Projektleiterin, seit 2001 im Bereich der Softwareentwicklung. Ihr Hauptinteresse gilt der Leitung von fachlich heterogenen oder multinationalen Teams.