

Moderieren will gelernt sein

Im „Assessment Center Moderation“ Führungskompetenz entwickeln

Angelika Baumann hat mehrere Jahre als Gruppen- und Projektleiterin gearbeitet. Sie empfiehlt sich für Führungsaufgaben, möchte aber ihren menschenorientierten Stil nicht aufgeben. Insgeheim fürchtet sie, durch ihren Aufstieg in eine Arbeitswelt zu kommen, in der vor allem Hierarchieverhalten zählt und in der es nur noch um Zahlen und Papier geht. Sie ist aber auch unsicher, ob ihre sozialen Führungsqualitäten, die sie bisher beweisen konnte, wirklich ausreichen. Wird sie auf den neuen Entscheidungsebenen und in den Gremien, die sie zu führen hat, genügend Standfestigkeit beweisen?

In dieser Situation entschließt sich Angelika Baumann, an dem **Assessment Center Moderation** teilzunehmen, das von der Münchner Beratungs- und Trainingsfirma ModPlan angeboten wird. Entwickelt wurde das Spezial-AC von dem ModPlan-Gründer und Diplom-Soziologen Richard Häusler (www.modplan.de), der die Assessments leitet. Im Seminarbetrieb arbeitet ModPlan mit dem Bundesverband TuWas e.V. (www.tuwas.net) zusammen, um für die Teilnehmer ein kostengünstiges Angebot machen zu können. (Bei TuWas heißt das Seminar „**Moderatoren-Casting**“.)

CAPTain-Test vorweg

Im Vorfeld des **Assessment Center Moderation** absolviert Angelika Baumann, wie alle der acht bis zehn Teilnehmer, online einen Potenzialanalyse-Test, den „Computer Aided Personnel Test Answers Inevitable“ (CAPTain). Die Assessment-Leiter sind zertifizierte CAPTain-Anwender. Zusammen mit Christoph Nagler (CNT Gesellschaft, Hamburg), dem Lizenzgeber für CAPTain, haben Häusler und seine Mitarbeiter das spezifische Anforderungsprofil für Moderation definiert, mit dem die CAPTain-Ergebnisse verglichen werden.

Das Personalbeurteilungsverfahren CAPTain basiert methodisch auf den Arbeiten von Edwards und Kerlinger über die Messung von Verhaltensdispositionen sowie psychologisch auf der Persönlichkeitstheorie von Murray. CAPTain erfasst auf 38 Dimensionen beziehungsweise Skalen die Verhaltensdispositionen einer Person, soweit sie im Arbeits- und Leistungsbereich wirksam werden, und fasst sie in sechs Kategorien zusammen. Auf diesen Skalen lassen sich auch die Anforderungen definieren, die idealtypisch mit der Übernahme der Moderatorenrolle verbunden sind. In den Kategorien Arbeitsleistung (wie Selbstorganisation oder Arbeitstempo), Führungseigenschaften (wie Delegation oder Autoritätsorientierung) und Persönlichkeit (wie Selbstbehauptung oder Selbstbeherrschung) streuen die für einen Moderator positiven Testwerte auf den verschiedenen Skalen über das gesamte Wertespektrum. Beim Teamverhalten (wie Kooperationsbereitschaft oder Bedürfnis nach Aufmerksamkeit) und in den Basisbereichen (wie Aktivitätsniveau oder Kreativität) liegt ein erfolgreicher Moderator eher im mittleren Wertebereich.

Die Auswertung des CAPTain-Tests von Angelika Baumann zeigt in den Basis- und auch in den Führungsbereichen, dass sie sehr gute Grundlagen für die Moderation

mitbringt und über einen sozial-kommunikativen Führungsstil verfügt. Angelika Baumann tut nach Aussage ihres CAPTain-Profiles viel für eine gute Teamatmosphäre. Da jedoch auch ihre Konsensorientierung sehr stark ausgeprägt ist, wie der Test ergibt, kommt der Berater zu dem Schluss, dass sie Konfliktthemen und Kontroversen möglicherweise zu stark ausweicht.

Mit dem HBDI-Test Denkstile abchecken

Das Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI) kennt vier Bereiche, in denen Verhaltens- und Denkstile typisiert werden können. Die jeweilige Ausprägung der vier Bereiche zeigt, welche Verhaltensweisen der Teilnehmer in Interaktion mit seiner Umwelt bevorzugt. Grob lassen sich die vier Bereiche, die das HBDI-Profil als „Quadranten“ bezeichnet, folgendermaßen definieren:

- A Logisch-analytischer Denkstil, sachlich-technische Problemlösung, faktenorientiertes Denken
- B Kontrolliert-detailgenaues Arbeiten, ergebnissicherndes und organisiertes Vorgehen, konservative Einstellung
- C Emotional-zwischenmenschliche Orientierung, sinnesbetonte Wahrnehmung, kommunikatives Verhalten
- D Kreativ-experimenteller Denkstil, konzeptionell-integrierendes Vorgehen, visuell-visionäres Denken.

Moderatoren sollten deutlich rechtsdominant sein, also in den Bereichen C und vor allem auch D ausgeprägte Fähigkeiten haben, um Gruppen konstruktiv unterstützen zu können. Es versteht sich von selbst, dass Moderatoren ein hohes Maß an kommunikativer Kompetenz mitbringen müssen (Quadrant C). Da in moderierten Prozessen außerdem Ergebnisoffenheit und Kreativität erwünscht sind, gehört zu den persönlichen Voraussetzungen eines guten Moderators auch ein ausgeprägter „Möglichkeitssinn“ und die Fähigkeit, das visionäre Potential der Gruppe zu unterstützen – im Modell des HBDI entspricht dies einem hohen Wert im D-Quadranten. Eine wichtige Information liefert das HBDI zudem auf einer Skala, die zeigt, wie sich das Verhalten eines Moderators unter Stress verändert. Reduziert er in einer Stresssituation etwa seine kommunikative Orientierung und stützt sich stattdessen verstärkt auf formale Abläufe, so könnte dies ein Hinweis auf eine Tendenz zu Rigidität und auf ein erhöhtes Angstpotential sein. Verringert sich hingegen der D-Wert (= experimentelle Kompetenz), so ist ein Verlust an Offenheit und Zielorientierung zu befürchten.

Gleichzeitig ist auch der Wert im B-Quadranten von Bedeutung. Zu niedrige Werte (im Vermeidungsbereich) deuten darauf hin, dass der Moderator möglicherweise zu unstrukturiert agiert und die Gruppe im Bereich der Ergebnissicherung nicht optimal unterstützt. Extrem hohe Werte können auf Kosten der Potenziale des C-Quadranten gehen und ein zu starres Moderationskonzept zur Folge haben, das die Kreativität und den Ehrgeiz der Gruppe zu wenig unterstützt.

Im Moderatoren-Assessment lernen die Teilnehmer dieses Modell kurz kennen und füllen den Fragebogen aus, der am Abend des ersten Tages online übertragen und ausgewertet wird. Das HBDI-Profil von Angelika Baumann weist deutliche Verhaltenspräferenzen im C- und D-Quadranten aus, aber auch die Strategien des A- und

B-Quadranten stehen der angehenden Führungskraft problemlos zur Verfügung. Sie dürfte deshalb in der Lage sein, sich sehr situationsangemessen auch in unterschiedlichen Umgebungen zu orientieren und sicher und erfolgreich zu agieren. Unter Druck, das zeigt die Interpretation des Stresswertes im HBDI, konzentriert sich Angelika Baumann auf Absicherung durch kommunikatives Verhalten und berät sich mit den Menschen ihrer Umgebung.

Für eine Tätigkeit als Moderator bringt sie nach Aussage des HBDI also sehr gute Voraussetzungen mit. Ihre kommunikativen Fähigkeiten und ihre Experimentierfreudigkeit sind ausgeprägt, lassen jedoch auch ergebnissicherndes Verhalten im vollen Umfang zu. Ist sie unsicher, bevorzugt sie kommunikative Klärungsmethoden – in der Moderation der ideale Weg.

Erlebnisse und Ergebnisse im Moderation Lab

Den verhaltensorientierten Kern des **Assessment Center Moderation** bilden die Moderation Labs. Jeder Teilnehmer und jede Teilnehmerin erhält die Gelegenheit, eine einstündige Moderation zu einem vorgegebenen Szenario kurz vorzubereiten und gleich anschließend mit der Gruppe der anderen Teilnehmer umzusetzen. Die Assessment-Leiter beobachten das Moderationsverhalten anhand eines Analyseboogens in insgesamt neun Beobachtungsdimensionen. Die Sequenz wird für die nachfolgende Analyse und das abschließende Gruppencoaching auf Video mitgeschnitten.

Im Moderation Lab kommen die Teilnehmer der Realität einer Moderationssituation am nächsten. Dort werden die Situations- und Interaktionskompetenz des Moderators getestet und Aufschluss darüber gegeben, inwieweit er mit den handwerklich-technischen Elementen der Moderation kreativ und situationsadäquat umgehen kann.

Das Konzept orientiert sich an den Grundprinzipien eines Assessment Centers. Die Beobachter sind erfahrene Moderatoren und haben ein Beobachtertraining absolviert, um eine Übereinstimmung gewährleisten zu können. Sie notieren unabhängig voneinander die moderationsrelevanten Verhaltensweisen während der Moderationssequenz. Während und unmittelbar nach der Sequenz erfolgt das Zuordnen der beobachteten Verhaltensweisen zu übergeordneten Verhaltensdimensionen (aktiv-personales Verhalten, interaktiv-kommunikatives Verhalten, technisch-methodisches Vorgehen) und das Bestimmen der jeweiligen Ausprägungsgrade. Bei den Verhaltensdimensionen handelt es sich um die hinter den Verhaltensweisen liegenden Fähigkeiten und Potentiale. Diese Zuordnung nehmen die Beobachter wiederum unabhängig voneinander vor, um typische menschliche Urteilsfehler und schnelle, oft falsche Bewertungen „aus dem Bauch heraus“ zu verhindern. Erst danach, wenn sich die Beobachter auf ihre Bewertungen schriftlich festgelegt haben, erfolgt das Zusammenführen der unabhängigen Bewertungen, um einen möglichst ausgewogenen und zuverlässigen Gesamteindruck von den Stärken und Schwächen des Moderators zu erhalten. Die Auswertung der Moderation Labs erfolgt in quantifizierbarer Form.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die verschiedenen Dimensionen, die beobachtet werden. In jeder sind weitere Anker definiert, die die Assessment-Leiter sowohl im Beobachtungsprozess als auch bei der Analyse unterstützen.

Aktiv-personales Moderatorverhalten (A)	Interaktiv-kommunikatives Moderatorverhalten (B)	Technisch-methodisches Vorgehen (C)
Selbstpräsentation, Rollenklärung und Durchhalten der Rollendifferenz (A1)	Förderung der Gruppenidentität (Wir-Gefühl) (B1)	Einsatz und Beherrschung von Moderationsmethoden und Techniken (C1)
Aktives Interesse am Thema und an der Arbeit der Gruppe (A2)	Situationsanalyse, Begriffsklärung, Zielfindung (B2)	Visualisierung und Dokumentation im Prozess (C2)
	Förderung der Beteiligung im Gruppenprozess (B3)	Zeit- und Stressmanagement (C3)
	Thematisierung von Emotionen und persönlichen Motiven (B4)	

Was das aktiv-personale Verhalten betrifft, stellt sich im Falle von Angelika Baumann heraus, dass die Rollenklarheit in der Anfangsphase wenig ausgeprägt ist, das heißt, sie agiert mehr als Leiterin der Gruppe denn als neutrale Moderatorin. Deutlich spürbar ist jedoch ihr aktives Interesse an der Gruppe. In der Bewertung ihres interaktiv-kommunikativen Verhaltens zeigt sich eine größere Übereinstimmung der einzelnen Bereiche. Ihre Fähigkeit, die Gruppenidentität zu fördern, ist deutlich vorhanden, ebenso kann sie Emotionen und persönliche Motive thematisieren. Die Berater kommen insgesamt zu dem Schluss: „Die von der Moderatorin gewählte Methode barg Risiken, weil sie zunächst sehr direktiv einen engen Rahmen vorgab, der jedoch in der Folge konstruktiv von den Teilnehmern ausgefüllt wurde. Auf diese Weise wurde eine Eskalation des Konfliktthemas verhindert und die von der Moderatorin geforderte Kommunikation ‚auf gleicher Augenhöhe‘ tatsächlich erreicht. Die Moderation war methodisch abwechslungsreich, situationsadäquat und effizient. Die Teilnehmer konnten gut und schnell folgen und ein hohes Maß an Konzentration und Eigenaktivität entwickeln. Die Moderatorin wirkte authentisch.“

Fragetechniken-Test nach Schulz von Thun

Im Assessment Center, das zweieinhalb bis drei Tage dauert, absolvieren die Teilnehmer als viertes Element die „Fragetechnik-Übung“. Dabei geht es darum, sich in die Rolle eines Moderators zu versetzen und auf schriftlich vorliegende Äußerungen

von fiktiven Gruppenteilnehmern zu reagieren. Jeder Teilnehmer erhält ein Set mit sechs Statements zur Beantwortung. Die Antworten müssen recht schnell aufgeschrieben werden, schließlich ist in der Realsituation ja auch eine prompte Reaktion erforderlich.

Angelika Baumann wird von einem fiktiven Gruppenteilnehmer beispielsweise gefragt: „Ist das nicht bloß eine Alibiveranstaltung hier?“ Ihre Antwort lautet: „Aus der Veranstaltung wird das, was Sie gemeinsam daraus machen!“ Baumann reagiert mit ihrer Aussage vor allem auf der Appell-Ebene. Besser wäre es, zu erklären, worum es bei der Veranstaltung geht, wie der Berater ihr später erklären wird. Die Bewertung, die sie damit auf der Beziehungsebene gegenüber dem Fragenden abgibt, könnte lauten: „Haben Sie den Eindruck, dass es hier nicht ehrlich zugeht?“

Die Fragetechnik-Übung prüft Dimensionen des Moderator-Verhaltens ab, die sich im kommunikationspsychologischen Schema nach Friedemann Schulz von Thun systematisieren lassen. Auf der Sachebene soll damit beispielsweise abgeklärt werden, ob der Moderator in der Lage ist, inhaltliche Bezüge aufzugreifen und zur sachlichen Klärung beizutragen. Auf der Beziehungsebene kann man damit etwa herausfinden, ob der Moderator persönliche Angriffe sachlich zurückweisen kann oder ob er die Selbständigkeit der Gruppe unterstützt. Auf der Selbstoffenbarungsebene kann man unter anderem feststellen, ob der Moderator imstande ist, starke Gefühle wie Ratlosigkeit oder andere Schwächen so zu artikulieren, dass sich die Teilnehmer nicht angegriffen fühlen oder Schuldgefühle entwickeln. Und die Kommunikationskompetenz auf der Appellebene entscheidet beispielsweise darüber, ob es der Moderator vermeiden kann, Teilnehmern oder der Gruppe Vorwürfe zu machen und ein schlechtes Gewissen zu erzeugen.

Im Falle von Angelika Baumann kommt die qualitative Auswertung des Fragetechniken-Tests zu dem Ergebnis: „Die Moderatorin bevorzugt die Appell-Ebene und verhält sich deshalb überwiegend nicht rollengerecht. Besser wäre es, wenn sie mehr Klärungshilfen statt Gegenappelle anböte und dafür die Sachebene stärker in Anspruch nähme. Vermutlich würde die Klärung des Rollenkonzepts des Moderators schon helfen, die gezeigten Schwierigkeiten zu vermeiden.“

Im abschließenden Coaching wird Angelika Baumann klar, dass sie unter Erfolgsdruck einen Teil ihres Moderatorenverhaltens aufgibt und eher direktiv vorgeht. Sie könnte das Problem lösen, indem sie künftig für sich eine Situationsanalyse vorschaltet, um zu klären, woher der Druck wirklich kommt und was von ihr jeweils gefordert wird und welches Verhalten dazu besser passt – ergebnisoffenes und beteiligungsorientiertes Moderieren oder sachgebundenes und hierarchiegesichertes Entscheiden. Angelika Baumann hat aber auch die Bestätigung für ihre hervorragenden Basisfähigkeiten als Moderatorin bekommen und sieht sich darin bestärkt, diese Fähigkeiten in ihrer künftigen Führungsrolle einzusetzen.

Für Führungskräfte wird es immer wichtiger, wie sie das Wissen in ihrem Unternehmen weiterentwickeln können und wie sie ihre Mitarbeiter in Prozesse einbinden können. Unklare Aufgabenstellungen, intransparente Prozesse, mangelnde Einsicht in den Sinn von Aufgaben sowie Misstrauen und Konflikte schwächen die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern. Nur mit sozial-kommunikativer Führungskompetenz, in

deren Repertoire die professionelle Moderation einen hohen Stellenwert hat, wird es Führungskräften gelingen, diesen Trend zu stoppen.

Langfristig vom Assessment Center Moderation profitieren

Petra Münter arbeitet als Stadtteilmanagerin in einer ostdeutschen Großstadt. Ihr Büro stellt eine Art Scharnier zwischen Bewohnern, Institutionen und Ämtern des Stadtteils dar. Die Aufgabe der Diplom-Sozialpädagogin besteht vor allem darin, Informationen aus der Verwaltung an die Stadtteilbewohner zu transportieren und andererseits Themen, die den Bürgern am Herzen liegen, auf die Ämterebene weiterzuvermitteln – mit dem Ziel, die wirtschaftliche Situation im Stadtgebiet zu verbessern.

Moderation macht einen großen Teil ihrer Arbeit aus. Um die eigene Herangehensweise einmal reflektieren zu können, entschloss sich Petra Münter, das **Assessment Center Moderation** zu durchlaufen.

„Von dem **Assessment Center Moderation** profitiere ich immer noch auf ganz unterschiedlichen Ebenen“, sagt die 41-jährige. „Die einzelnen Tests haben mir beruflich und auch persönlich sehr weitergeholfen. Dank des HBDI-Tests kann ich jetzt beispielsweise besser erkennen, wie individuell sich Menschen tatsächlich verhalten.“ Der HBDI-Test habe ihr gezeigt, dass Menschen ein unterschiedliches Bedürfnis nach Struktur haben. „Das bedeutet für meine Arbeit, dass ich für Menschen, die mehr Struktur brauchen als ich, etwas tun kann, aber trotzdem nicht alle optimal bedienen kann. Diese Erkenntnis hat mich sehr entlastet, denn es zeigt mir, dass es gar nicht möglich ist, alle Bereiche abzudecken.“

Im Training im **Assessment Center Moderation** hat jeder Teilnehmer die Gelegenheit, in verschiedene Rollen zu schlüpfen. „Durch die Rückmeldungen, die ich in den Rollenspielen bekommen habe, habe ich verstehen gelernt, wie verschiedene Verhaltensweisen von Moderatoren wirken“, sagt Petra Münter. „Seitdem kann ich mich viel besser auf die einzelnen Gruppen einstellen.“

Auch Horst Großer, der innerhalb eines Ministeriums für die Ausbildung von Moderatoren zuständig ist, profitiert immer noch von dem Assessment Center Moderation. „Das Training im Assessment Center hat mir sehr deutlich vor Augen geführt, dass ich große Schwächen im Umgang mit Menschen habe, die mir auf Anhieb nicht so sympathisch sind“, sagt er. „Durch das Training im **Assessment Center Moderation** habe ich gelernt, darauf zu achten, die einzelnen Gruppenmitglieder mehr wahrzunehmen. Das wirkt sich auf meine Arbeit sehr positiv aus.“

Das **Assessment Center Moderation** arbeitet mit klaren Strukturen. „Das hat mich derart positiv beeinflusst, dass ich meine Aufgaben innerhalb von Sitzungen und Besprechungen viel klarer vorbereite“, sagt Großer. Auch privat: Horst Großer moderiert als Elternsprecher verschiedene kleine Gruppen im Bereich Schulentwicklung. Und auch dort läuft vieles besser, seitdem er das Training im Assessment Center durchlaufen hat.