

# **Von der Wirtschaft in die Kirche - Methodische Gruppen Moderation in der kirchlichen Arbeit**

**von Ingeborg Klapproth-Hildebrandt**

Seit mehreren Jahren werden in einigen Arbeitsgemeinschaften der EEB Veranstaltungen zum Thema „Moderation“ angeboten. In der AG Region Hildesheim laufen dreitägige Grundlagenseminare, ein Aufbau- und ein Konfliktmoderationssseminar. Die Methodische Gruppen Moderation (MGM) ist ein Verfahren, dass die Kompetenz von Gruppen nutzt, um mit konsensualer Beteiligung Aller umsetzbare und tragfähige Ergebnisse zu erarbeiten.

## **Wie Moderation entstand...**

Auf dem Weg, die Kommunikationsstrukturen in Großraumbüros zu verbessern, fanden in den 60er Jahren der Unternehmensberater Eberhard Schnelle und andere vom Quickborner Team eine Form, die sie zunächst „Entscheidertraining“ nannten. Vorausgegangen war ihnen die Erfahrung, dass innovative und durchdachte Planungskonzepte von außen schnell in Schubladen verschwinden und Veränderungen in Systemen eher möglich werden, wenn die „Entscheidenden“ und Betroffenen in einem gemeinsamen Prozess an den Lösungen beteiligt würden. Die „MacherInnen“ dieser Methode betonen, dass der Ruf nach Beteiligung an Entscheidungen dem Zeitgeist entsprochen hat und den Idealen der StudentInnenbewegung verpflichtet war.

Die Erkenntnisse der Gruppendynamik einbeziehend und auf dem Hintergrund der humanistischen Pädagogik und Psychologie entwickelten sie über viel Ausprobieren die Moderation. Sie setzt sich heute zusammen aus den Bausteinen:

- Visualisierung
- Frage- und Antworttechnik
- ModeratorInnenverhalten

In den 70er Jahren gründeten die Brüder Schnelle die Firma Metaplan. Hier liegt der Schwerpunkt der Arbeit auf dem Baustein Visualisierung. Auch Karin Klebert, Einhard Schrader und Walter Straub trennten sich vom Quickborner Team und hoben in ihrem Konzept der Moderationsmethode die Bedeutung der Gruppendynamik und das neutrale Verhalten der ModeratorInnen für den moderierten Arbeitsprozess hervor.

In den nächsten Jahrzehnten verbreitete sich die Methode zunächst in der Wirtschaft und hielt dann Einzug in die Bildungsarbeit. Oftmals geschieht dies aber eher „handgestrickt“, d.h. es werden einzelne Techniken isoliert verwendet, wogegen grundsätzlich nichts zu sagen wäre. Doch beispielsweise reduzieren ungeübte AnwenderInnen mit Moderation ausschließlich auf „Kärtchen schreiben“. Die häufig unleserlich beschriebenen Karten werden irgendwo hingehängt und nicht weiter bearbeitet. Dieses unprofessionelle Vorgehen hat die Methode in der Vergangenheit leider manchmal in Verruf gebracht.

Um Qualitätsstandards in die Ausbildung von ModeratorInnen einzuführen und einer unzureichenden Umsetzung dieser Methode entgegenzuwirken, hat sich 2001 die Deutsche Gesellschaft für Methodische Gruppen Moderation (dgMGM) gegründet, die den Ausbildungsgang zertifiziert. Nach den Standards der dgMGM werden in Hildesheim Seminare angeboten.

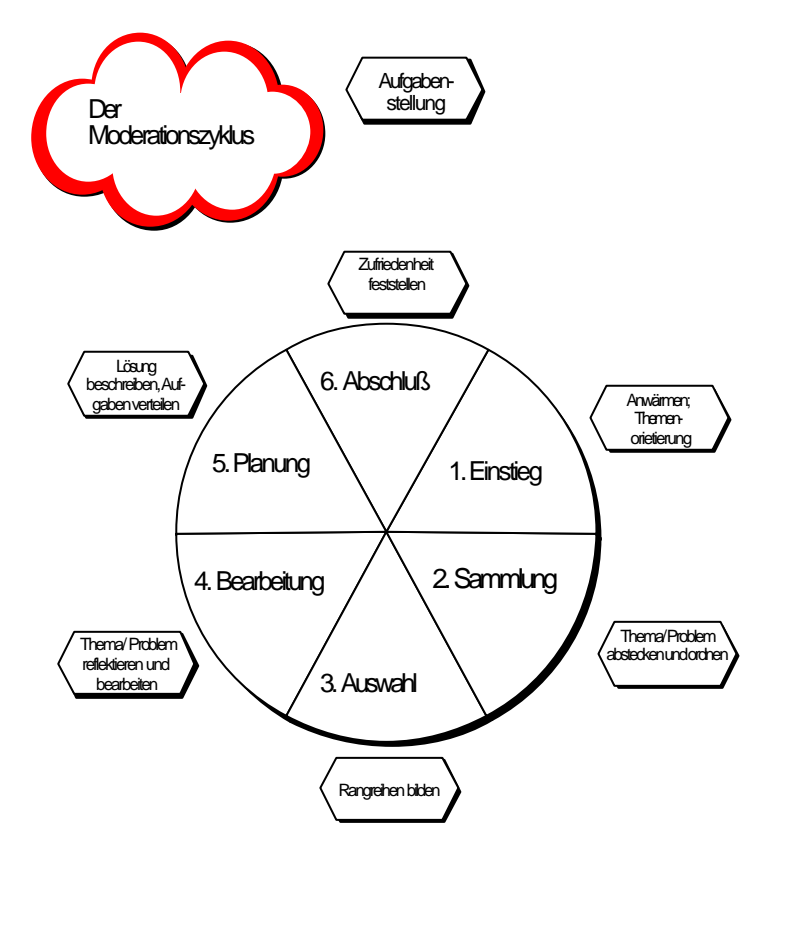
## Was Moderation ist...

Viele verstehen unter Begriff „Moderation“ zunächst einmal jegliche Form der Gesprächsführung oder Leitung.

Bei der Methodischen Gruppen Moderation geht es darum, eine Macht- und Allwissenheitsrolle der Leitung zugunsten der Verantwortlichkeit aller Teilnehmenden aufzugeben. ModeratorInnen sind für die Struktur, die Gruppe ist für den Inhalt und damit die Arbeitsergebnisse zuständig. Moderation ist eine Hebammenmethode – im Gegensatz zu einer Inputmethode – die aus der Gruppe herausholt, was an Wissen und Fähigkeiten in ihr steckt. Idealerweise sind ModeratorInnen unabhängig und am Ergebnis nur in soweit beteiligt, als das sie dafür sorgen, dass das von der Gruppe gesteckte Ziel erreicht wird. Sie arbeitet zielorientiert, aber ergebnisoffen. Am Ende eines moderierten Gruppenprozesses steht ein Handlungsplan mit konkreten Aufgaben, die für die Teilnehmenden verbindlich sind und von ihnen umgesetzt werden. Da alle an den Entscheidungen beteiligt sind, ist die Identifikation mit den Ergebnissen größer als bei Top-Down-Verfahren. Die Hoffnung, dass Vereinbarungen umgesetzt werden, wird durch Erfahrungen erfüllt.

## Wie eine Moderation abläuft...

Der idealtypische Moderationszyklus (s. untenstehenden Schaukasten) durchläuft sechs Phasen, die den Gesetzen der Gruppendynamik Rechnung tragen.



Der Einstieg dient dem Kennenlernen von ModeratorIn, der Gruppe untereinander und der Arbeitsweise. Gleichzeitig findet mit der Technik „Ein-Punkt-Frage“ eine Einführung zum Thema statt, die die Teilnehmenden aktiviert. So wie mit der Technik das Thema geöffnet wird, wird es am Ende mit ihr abgeschlossen werden, um die Zufriedenheit mit dem Prozess festzustellen. Mittels „Kartenfrage“ wird in der nächsten Phase das Thema/Problem gesammelt und in Clustern bzw. Oberthemen strukturiert. Als Drittes bildet die Gruppe Rangreihen („Mehr-Punkt-Frage“) der vorher erarbeiteten Oberthemen, um eine interne Wichtigkeit oder Vorgehensweise festzulegen. Die Oberthemen werden in der Bearbeitungsphase in Kleingruppen („Scenario-Technik“) reflektiert und vertieft. Die Kleingruppen entwickeln Lösungen oder erste Schritte. Diese werden in der Phase der Handlungsorientierung oder Planung konkretisiert, auf die realistische Umsetzbarkeit geprüft und als Vereinbarung festgehalten, nicht ohne dass sich jemand aus der Gruppe verpflichtet, diese Aufgabe zu übernehmen und zuzusagen, bis wann sie erledigt sein soll. An dieser Stelle zeigt sich die Stärke der MGM, denn durch diesen Weg sind Verabredungen genau geregelt.

### **Welche Rolle ModeratorInnen spielen...**

Die Begleitung des verbindlichen Prozesses, ist Aufgabe der ModeratorInnen. Sie fragen konstruktiv in die Zukunft gerichtet, zielorientiert, aber ergebnisoffen. Zur Rolle der Moderation gehört nicht nur inhaltliche Neutralität, sondern auch die Allparteilichkeit den Teilnehmenden gegenüber. ModeratorInnen achten darauf, tragfähige Beziehungen für die Zusammenarbeit zu initiieren. Sie bieten dafür unterstützende Regeln an. ModeratorIn sein beinhaltet eine wertschätzende Haltung zur und ein Vertrauen in die Gruppe, dass diese sinnvolle Ergebnisse (nach Stand der Gruppe) erarbeiten wird. Damit können sie Ergebnisse nicht kontrollieren, sondern ermöglichen diese lediglich durch strukturiertes Fragen. Moderationen laufen dann gut und reibungslos (auch das kann ich konsequenterweise nicht gewährleisten), wenn ich als ModeratorIn eher nicht im Gruppengeschehen auffalle. Moderation braucht keine EnternainerInnen.

Im kirchlichen Kontext erlebe ich häufig, dass jemandE Gruppen moderieren möchte, aber noch weitere Aufgaben zu erfüllen hat, z.B. am Ergebnis gemessen werden wird. Dann gilt es, die Doppelrolle – wieder ganz im Sinne von Moderation - transparent zu machen.

### **Wie Moderation eingesetzt werden kann...**

Das Spektrum der Möglichkeiten ist sehr breit. In ihrem gesamten Ablauf kann sie für Planungen und kreative Lösungen im Team angewendet werden. Des Weiteren für Qualitätszirkel, im Rahmen von Organisationsentwicklungen und Konfliktsituationen (Mediation ist ähnlich strukturiert), als Prozessbegleitung, um Gruppen möglichst hierarchiefrei zu Lösungen zu bringen. Arbeitet man mit Teilen dieser Methode, werden die Anwendungsfelder noch vielfältiger: Arbeitsbesprechungen, Gruppenarbeiten aller Art, Seminareinstiege etc.; immer dann, wenn ich etwas von Gruppen wissen und sie in Inhalte einbeziehen möchte. Aus dem Bildungsbereich ist Moderation mittlerweile nicht mehr wegzudenken. Das macht sich auch daran bemerkbar, dass Moderationswand und Flippchart heute zur Standardausrüstung von Seminarräumen gehören.

### **Was Moderation in der Kirche bedeuten kann...**

Die Seminare in Hildesheim sind für Haupt- und Ehrenamtliche ausgeschrieben. Sie sprechen alle die an, die in irgendeiner Form mit Gruppen arbeiten. In der kontinuier-

lichen Arbeit von Kirchenvorständen und anderen kirchlichen Gremien (haupt- wie ehrenamtlich) strukturiert Moderation die Sitzungen besser. KV-Tagungen zu Zielen der Weiterarbeit bis hin zu Qualitätsentwicklungsprozessen können MGM nutzen. Wir haben sie auch schon zur Leitbildentwicklung auf Kirchenkreiskonventen oder im Landeskirchenamt eingesetzt. KonfirmandInnenunterricht und alle Arten der Erwachsenenbildung sind ein Anwendungsfeld der Techniken der MGM. Auf Gemeindeversammlungen bietet sie die Chance, die Beteiligung aller Gemeindemitglieder zu gewährleisten.

Die Wichtigkeit der Methode liegt m.E. nur zunächst in der effektiven Arbeitsweise. Das Landeskirchenamt bietet für Führungskräfte seit längerem Moderationstrainings an, denn die Methodische Gruppen Moderation ist auch ein Führungsinstrument, das kirchliche Strukturen sinnvoll mitgestalten kann.