AUS-, WEITER- & FORTBILDUNG 01.01.2012

Moderation als Führungskunst

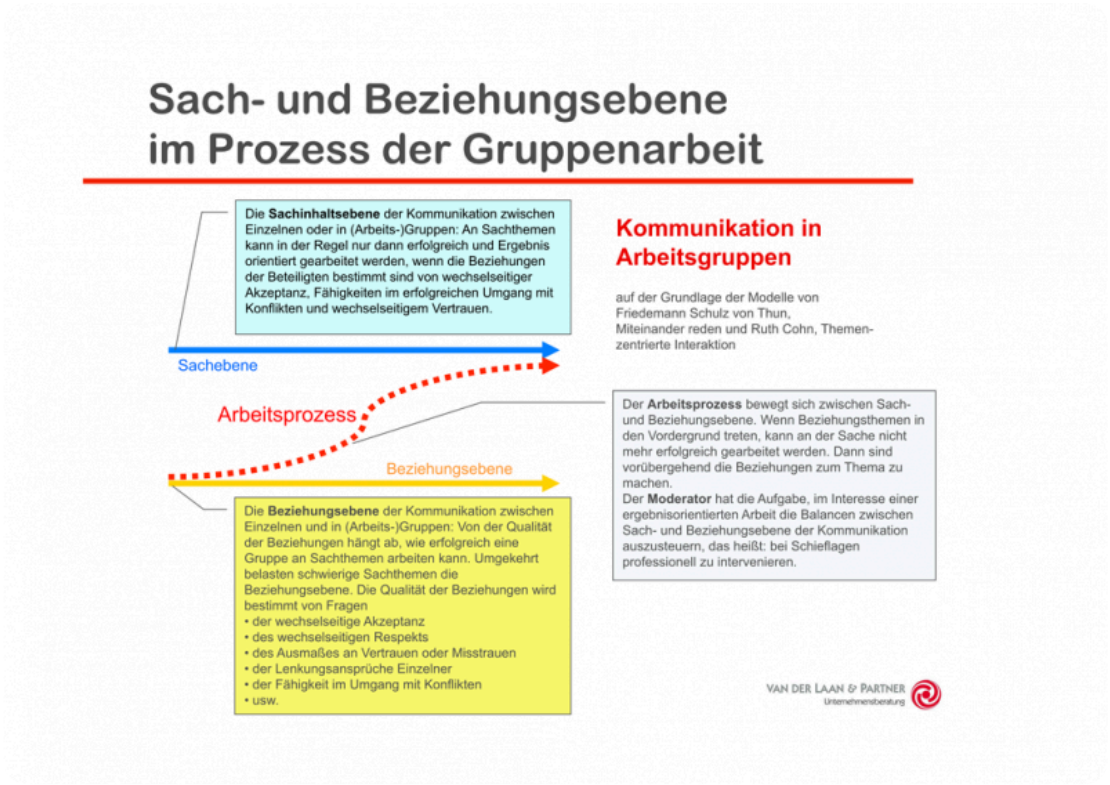


Der Moderator kann viel dazu tun, die Teilnehmer zur Mitarbeit zu inspirieren. Dazu muss er sein Handwerk beherrschen. Leider fällt die Kompetenz dazu nicht vom Himmel; nicht jeder Abteilungsleiter ist kraft seines Amtes automatisch auch ein geeigneter Leiter von Arbeitstreffen. Es ist dazu Übung nötig und ein bisschen theoretisches Wissen.

Mancher „Praktiker“ denkt, wenn eine Tagesordnung vorliegt, sei seine Aufgabe nahezu erfüllt und sein weiteres Handeln in der Rolle des Leiters könne sich auf das Wort-erteilen und die Zeitkontrolle beschränken. Aber das ist nicht so.

Zwei Meta-Aufgaben, die in einer Gruppe zu erfüllen sind – Zwei Dimensionen der Einflussnahme

In jeder Gruppe – auch einer, die nur für kurze Zeit besteht – sind zwei übergeordnete Aufgaben zu erfüllen: Es muss etwas dafür getan werden, die Leistungsbereitschaft der Teilnehmer zu fördern. Und damit das geschieht, muss zwischen den Teilnehmern ein Klima des wechselseitigen Vertrauens und der Offenheit entstehen. Dazu die folgende Graphik:



Wenn es in den Beziehungen zwischen Teilnehmern Störungen wie Rivalitäten, Unterstellungen oder seelische Verletzungen gibt, dann ist die sachliche Arbeit massiv gefährdet. Es ist Aufgabe des Moderators, das zu erkennen und gegen zu steuern. Der klassische Appell: „Bleiben Sie sachlich!“ bewirkt in der Regel wenig. Der Moderator braucht ein Repertoire von Interventionsmöglichkeiten, um den Prozess in Richtung eines befriedigenden sachlichen Ergebnisses zu steuern.

Steuerungsimpulse des Moderators auf der Sachebene der Kommunikation

Als Kommunikationspsychologen reden wir in diesem Fall von den **Leistungsfunktionen**, die in einer Gruppe allgemein, aber eben vor allem durch den Moderator, zu erfüllen sind. Hauptaufgabe des Moderators in jeder Sitzung ist, dem Treffen Sinn und Struktur zu geben. Bereits bei der Vorbereitung der Sitzung liegt es in der Verantwortung des Moderators, das Ziel zu klären und zu formulieren. Zu Beginn sollte er dann zunächst einen Konsens herstellen über das Ziel der Sitzung und den thematischen Ablauf. Er sollte auch Vorschläge zur Methode des Vorgehens machen und überprüfen, ob die übrigen Teilnehmer damit einverstanden sind.

Bei jedem anstehenden Thema ist es seine Aufgabe, dafür zu sorgen, dass, bevor ein Meinungsaustausch beginnt und Entscheidungen eingeleitet werden, die relevanten Informationen zur Verfügung stehen. Gegebenenfalls muss er sie selber geben.

Ein kompetenter Moderator behält das Thema im Auge und führt bei Abweichungen oder intensiven Diskussionen auf Nebenschauplätzen zum Thema zurück. Wenn „verdeckte Tagesordnungen“ den Verlauf zu beherrschen drohen oder Interessenspolitik das Feld bestimmt, ist es seine Aufgabe, das zu erkennen und zu benennen und die daraus entstehenden Konfliktsituationen aufzulösen. Ein weiterer Beitrag des Moderators zum Leistungsfortschritt der Arbeitsgruppe ist, Zwischenergebnisse festzuhalten. Das gilt besonders für Sitzungen, die zur Problemlösung oder Koordination einberufen wurden. Wenn möglich visualisiert er sie am Flipchart oder auf Moderationswänden. Insbesondere in Gruppen aus Leitungskräften steht der Moderator vor der Herausforderung, die aus der Diskussion entstanden Lösungswege aufzuzeigen, ihre Akzeptanz bei den übrigen Mitgliedern zu überprüfen und daraus Maßnahmen ableiten und formulieren zu lassen, die von allen getragen werden. Viele Sitzungen gehen zu Ende, ohne dass Ergebnisse festgehalten und die notwendigen Handlungen oder Maßnahmen geplant und Aufgaben verteilt worden sind. Das einzige Ergebnis ist dann die Verabredung zur nächsten Sitzung.

Besonderer Ehrgeiz des Moderators sollte sein, die personellen Ressourcen der anwesenden Teilnehmer auszuschöpfen und nicht zu blockieren. Das kann er erreichen, indem er beispielsweise Beiträge von Teilnehmern aufgreift oder herausfordert und zur Diskussion stellt. Oder, indem er Schweigende oder Minderheiten gezielt zur Teilnahme ermutigt. Verliert er sich dagegen etwa in seiner Doppelrolle als Vorgesetzter **und** Moderator in Monologen, darf er sich nicht wundern, wenn die Teilnehmer der Sitzung peu à peu verstummen.

Erkennt er Widerstände im Kreis der Teilnehmer, so ist es seine Aufgabe, diese zum Thema zu machen und zu überwinden. Widerstände äußern sich unterschiedlich: Teilnehmer kommen zu spät, verlassen zwischendrin das Meeting, reden untereinander und nicht mit der Gruppe oder geben in nonverbalen Zeichen zum Ausdruck, dass sie mit dem Verlauf der Sitzung nicht einverstanden sind. Es hilft nicht, diese Zeichen zu ignorieren oder zu bagatellisieren, denn sie gefährden das angestrebte Ergebnis.

Steuerungsimpulse des Moderators auf der Beziehungsebene der Kommunikation

In diesem Fall sprechen wir Kommunikationspsychologen von den **gruppenbildenden Funktionen**, mit denen latente sozio-emotionale Bedürfnisse der Teilnehmer bedient werden sollen. Aber das ist kein Selbstzweck in Arbeitsgruppen. In eher privaten Gruppen kann das anders sein. In Arbeitsgruppen unterstützt die Wahrnehmung von gruppenbildenden Funktionen die Arbeit an der Sache, etwa indem der Moderator Teilnehmer ermutigt, bestätigt, fragt oder Beiträge wiederholt, damit sie gehört werden.

Er muss verhindern, dass Teilnehmer übergangen, zurückgedrängt oder einfach niedergestimmt werden, weil dann die Gefahr besteht, dass wichtige Beiträge zur Sache verloren gehen.

Unterschiedliche Ziele und Aufgaben von Arbeitstreffen

Die beiden Aufgaben haben bei den unterschiedlichen Typen von Arbeitstreffen jeweils ein anderes Gewicht. Im Kasten werden Arten von Besprechungen unterschieden. Sie erfordern jeweils ein spezifisches Handeln auf Seiten des Besprechungsleiters und der Teilnehmer:

Beispielsweise ist bei der Informationsbesprechung der Leiter in der Regel auch der Vorgesetzte. Wenn das so ist, geht von ihm die Initiative aus.

Der Leiter von Koordinations- und Problemlösungsbesprechungen ist dagegen eher in der Rolle des Moderators gefragt, denn seine Aufgabe ist, die Kompetenzen der Anwesenden für die Ziele des Treffens zu nutzen. Deshalb ist es sinnvoll, wenn er sich mit eigenen Vorschlägen eher zurückhält. Interdisziplinäre Sitzungen an Schnittstellen zwischen verschiedenen Berufsgruppen oder Abteilungen in den Kliniken sind Beispiele, für die das zutrifft. Die Qualität der Moderation entscheidet über die Ergebnisse eines solchen Arbeitstreffens.

Unterschiedliche Ziele und Aufgaben von Arbeitstreffen

- **Informationsbesprechung**
  Der Besprechungsleiter oder ein weiterer Referent geben Informationen an den Teilnehmerkreis. Dies geschieht häufig als Kurzvortrag oder Präsentation mit Visualisierung. Die Teilnehmer haben die Möglichkeit nachzufragen und über die Bedeutung der Information für ihren Bereich zu diskutieren. So sind auch die meisten Sitzungen bei Kongressen, Symposien oder Tagungen einzuordnen. Meist ist ein kurzer Erfahrungsaustausch gewünscht.
- **Koordinationsbesprechung oder Konferenz**
  Die Teilnehmer stimmen ihr Vorgehen bei einem gemeinsamen Projekt oder bei der generellen Zusammenarbeit ab. Alle bringen eigene Informationen, Erfahrungen und Meinungen ein. Das Ergebnis ist ein gemeinsamer Maßnahmenplan.
- **Problemlösebesprechung**
  Im Mittelpunkt der Besprechung steht ein gemeinsames Problem, zu dessen Lösung jeder Teilnehmer ein Stück beiträgt. Die Besprechung umfasst viele sehr unterschiedliche Schritte von der Informationssammlung und -verarbeitung über die Entwicklung von Lösungen zur Entscheidung und Maßnahmenplanung.
- **Leitung von Telefon- bzw. Videokonferenzen**
  Grundsätzlich gelten für die erfolgreiche Durchführung solcher Konferenzen die gleichen Regeln wie bei anderen Meetings. Erschwernisse ergeben sich bei Telefonkonferenzen oder bei Meetings im Rahmen von Internetplattformen aus der visuellen Anonymität der Teilnehmer.

Notwendig: Die Rollenflexibilität des Moderators

Oft hat der Leiter von Arbeitsgruppen mehrere Hüte auf: Neben seiner Rolle als Moderator ist er häufig zugleich Vorgesetzter, Teilnehmer und Fachmann für bestimmte Themen. Aus jeder Rolle sollte er sich äußern dürfen. Weil aber alles, was gesagt wird, in seinem Gewicht abhängt von der Rolle dessen, der da spricht, sollte er zu erkennen geben, in welcher Rolle er sich jeweils äußert. „Als Chef der Abteilung habe ich zu dem Thema folgende Haltung…“; „Als Moderator bitte ich vor allem den Kollegen X, seine Position zum anstehenden Thema zu formulieren!“ Wichtig ist, dass er die Gruppe mit der Autorität seiner verschiedenen Positionen nicht majorisiert. Aufgabe des Moderators ist, auch wenn er eine eigene Meinung zum Thema hat, Beiträge der übrigen Teilnehmer herauszufordern oder aufzugreifen und sie zur Diskussion zu stellen. Wenn es am Ende um Entscheidungen geht, ist er wieder in seiner Rolle als Vorgesetzter gefragt.

Dass die geforderte Flexibilität in der Praxis nicht so leicht zu verwirklichen ist, zeigte sich im Rahmen einer Seminarveranstaltung für Chefärzte in einer Klinik, in der auch reale Fälle aus dem Klinikalltag behandelt wurden. Das Sachthema war: „Örtliche Veränderungen von Abteilungen auf dem Klinikgelände“. Geübt werden sollte das Vorgehen eines Moderators, der in mehreren Rollen gleichzeitig an der Sitzung teilnimmt. Der ausgewählte Kollege war in der Realität einer der potentiell Hauptbetroffenen des anstehenden Veränderungsprojekts, hatte sich aber vorgenommen, die Sitzung neutral zu leiten. Das gelang ihm recht gut bis zu einer Phase der Diskussion, in der eines seiner wichtigsten Anliegen zur Sprache kam. In dem Moment fiel er buchstäblich aus seiner Rolle als Moderator und platzte heraus: „So geht das nicht! So können wir das nicht machen! Was sollen die niedergelassenen Ärzte von uns denken! Und was die Patienten! Das mache ich nicht mit!“ Ohne Ankündigung war er in die Rolle des hauptbetroffenen Chefarztkollegen gewechselt – und löste bei den Kollegen, als Seminarteilnehmern, verständnisvolles Lachen aus. Allen war noch einmal deutlich geworden, wie schwierig es ist, mit der Doppelrolle des betroffenen Teilnehmers, der gleichzeitig moderieren will, zurande zu kommen. Es ist ein Lernprozess.

Phasen in Arbeitsprozessen von Gruppen

Hat der Moderator die klassischen Phasen eines Arbeitsprozesses in Gruppen vor Augen hat, so kann er besser steuern, dass jeder dieser notwendigen Abschnitte seinen angemessenen Raum erhält. Oft wird der grundlegende Informationsaustausch zum Thema zu rasch beendet, weil Teilnehmer darauf dringen, zu allem, was zunächst nur als Information eingebracht wird, gleich ihre Meinung zum Besten zu geben. Es ist an dieser Stelle die Aufgabe das Moderators, das zu verhindern. Auch bei hierarchisch Vorgesetzten.

Phasen in Arbeitsprozessen von Gruppen

Kontakt-Phase

Hier geht es um die Akklimatisierung der Teilnehmer, die Eröffnung, Begrüßung und den organisatorischen Rahmen (Dauer, Pausen, Protokoll, Tagesordnung)

Informations-Phase

Diese sollte nicht verwechselt werden mit den späteren Schritten. Im Vordergrund stehen der Anlass zum Treffen, die Ziele, die Planung und dann der Informationsaustausch. In dieser Phase sollten Bewertungen vermieden werden. Das ist nicht immer einfach.

Phase der Meinungsbildung und Entscheidungsvorbereitung

Wenn die Fakten auf dem Tisch liegen, hat der Moderator die Aufgabe, mit den Teilnehmern zusammen Bewertungskriterien herauszuarbeiten und Stellungnahmen zuzulassen. Die Beteiligten einer Sitzung entwickeln gemeinsam Lösungsvorschläge und vereinbaren Entscheidungskriterien.

Entscheidungs-Phase

Gerade um in diesem Abschnitt einer Sitzung genügend Zeitressourcen für eine überlegte Entscheidung zu haben, ist es wichtig, die voran gehenden Phasen einzugrenzen. Am Ende einer Sitzung fällt dem Moderator die Aufgabe zu, die Ergebnisse zusammenzufassen und Entscheidungen herbeizuführen, auf deren Basis nächste Maßnahmen und Termine verbindlich vereinbart werden. Hat er nicht dafür gesorgt, sind unüberlegte, schnelle Beschlüsse ohne Nachhaltigkeit dann oft das Ergebnis.

Abschluss-Phase

Zur Verbesserung der Besprechungskultur kann der Moderator an dieser Stelle um Rückmeldungen zum Verlauf der Besprechung bitten, muss aber gleichzeitig verhindern, dass Teilnehmer erneut thematisch einsteigen.

Gibt es mehrere Tagesordnungspunkte, so werden die Phasen 2 bis 4 getrennt nacheinander behandelt.

Besondere Herausforderung: Die Moderation einer Kongresssitzung

Das ist ein Sonderfall. Denn einerseits ist die „Gruppe“ der Sitzungsteilnehmer sehr heterogen, und sie hat nicht das Ziel, zu einem gemeinsamen Ergebnis zu kommen. Sie wünscht sich Vorträge zu dem angekündigten Thema, die von Belang sind, in einer inhaltlich plausiblen Reihenfolge vorgetragen werden und in einem Zeitrahmen, der ausreichend Diskussion zulässt.

Der Leiter der Sitzung hat nur eingeschränkte Möglichkeiten, sich auf die Sitzung vorzubereiten. Er weiß meist nicht im Detail, was die Referenten vortragen, und muss deshalb auf magerer Informationsbasis den thematischen Ablauf festlegen und die Zeit so planen, dass alle Referenten ihren Vortrag halten können und jeweils genug Zeit für die Diskussion zur Verfügung steht. Die besondere Kunst besteht nun darin, einerseits inhaltlich präsent zu sein und zu jedem Vortrag einleitend und abschließend etwas sagen zu können und zugleich den Verlauf zu steuern. Nämlich zu erkennen, wann der geplante Ablauf gefährdet ist und etwas zu seiner Nachsteuerung getan werden muss. Besondere Anerkennung verdient der Moderator dann, wenn ihm das in angemessener Abstimmung mit den Referenten schon in der Planung der Sitzung gelingt. Das Publikum wird ihm dafür dankbar sein. Es muss keine Redundanzen in Vorträgen ertragen und kann auch in der Zusammenstellung der Vorträge einen ‚roten Faden’ erkennen.

Moderieren lernen?

Mediziner können es im Rahmen eines Seminars bzw. „Trainings“ oder „im Training on the job“ lernen. Beispielsweise werden in den Seminaren, die der BDC anbietet, Theorie mit einschlägigen Übungen verknüpft, so dass der Teilnehmer Gelegenheit hat, sich in praxisnahen Simulationen auf den Ernstfall vorzubereiten. Noch näher an der Realität ist das Training on the job: Es werden wirkliche Arbeitssitzungen unter externer Supervision abgehalten. Der Supervisor hat den Auftrag, schon während der Sitzung, aber vornehmlich nach der Sitzung ein Feedback zu geben, aus dem die Teilnehmer zum Beispiel als Abteilung oder Chefarztrunde für eine zukünftige Sitzung für sich Konsequenzen ableiten können.

Diese Möglichkeit nutzen Kliniken oder Klinikverbände, indem sie solche Ärzte oder interdisziplinär verantwortlichen Fachleute zu einem Moderationsworkshop einladen, die später im Alltag konkret zusammenarbeiten müssen oder innerhalb einer Organisation mit Moderationsaufgaben betraut sind. Das sind Chef- und Oberärzte aus Abteilungen, Pflegedienstleiter, Stationsleitungen von Intensivstationen oder OP-Manager, Therapieleitungen, Leiter von interdisziplinären Zentren und viele andere Führungskräfte an Schnittstellen, also alles Mitarbeiter einer Klinik, die Moderationskompetenzen im Alltag benötigen. Das Lernen on the Job gibt ihnen Gelegenheit, gleichzeitig eine notwendige Arbeit zu erledigen und an konkretem Anschauungsmaterial zu lernen.

DOC.Com Veranstaltungen 2012
Professionelle Kommunikation und Führungskompetenz Seminarreihe für Ärzte in der Weiterbildung, Fachärzte und Führungskräfte

Für Assistenzärzte und junge Fachärzte werden neben dem klinischen Wissen und den operativen Fertigkeit Kompetenzen in der Gesprächsführung gefordert. In den Workshops für diese Zielgruppe stehen daher herausfordernde Begegnungssituationen mit Patienten und Angehörigen im Mittelpunkt. Der zweite Themenkomplex ist dem Arbeitsleben im Team gewidmet. Konflikte mit Kollegen innerhalb der eigenen Abteilung aber auch zwischen Assistenzärzten und Pflegenden sind Zeit- und Effizienzkiller – im Extremfall können sie sogar zu Fehlern führen.

Zur Vorbereitung auf eine neue Rolle oder als Reflexionsangebot für Amtsinhaber sind die Führungsmodule „Fit in der Führungsrolle“ zusammen gestellt. In den vergangenen Jahren waren die teilnehmenden Chef- und Oberärzte oder Praxisinhaber vor allem begeistert von der prozessorientierten Arbeitsweise. Jeder Teilnehmer arbeitet an seinen individuellen Fragestellungen aus dem Alltag. Anregungen zur Klärung, erlebnisaktivierende Methoden und Kleingruppenarbeiten unter Fachkollegen werden angereichert mit Impulsreferaten zu theoretischem Hintergrundwissen. Die kleinen Seminargruppen ermöglichen eine Workshopatmosphäre, die mit Vortragsreihen oder Kongressen nicht zu vergleichen ist.

Bitte klicken Sie auf den Termin um mehr über die Veranstaltung zu erfahren oder sich anzumelden. Gerne können Sie sich auch persönlich an unsere Akademie wenden, wenn Sie Fragen haben:

BDC|Akademie
Berufsverband der Deutschen Chirurgen e. V. (BDC)
Frau Renate Schönzart / Frau Elke Griese
Luisenstr. 58/59, 10117 Berlin
Telefon 030/28004120, Fax 030/28004129
E-Mail: akademie@bdc.de

Termin	Ort	Titel	Preise **BDC-Mitglieder / Nichmitglieder**

07. – 10.11.2012	Berlin	**Führungsseminar I** Souveräne ärztliche Führung Zielgruppe: Oberärzte, Chefärzte, Praxisinhaber	1.500,- € / 2.000,- €
auf Anfrage	Berlin	**Führungsseminar II** Mitarbeitergespräche als Führungsaufgabe	499,- € / 799,- €
auf Anfrage	Berlin	**Führungsseminar III** Vorbereitung auf schwierige Gespräche mit der Klinikleitung	499,- € / 799,- €
auf Anfrage	Berlin	**Führungsseminar IV** Prozessorientierte Moderation von Konferenzen	499,- € / 799,- €
auf Anfrage	Berlin	**Kommunikationseminar I** Gesprächsführung bei intra- und perioperativen Komplikationen Zielgruppe: Fachärzte, Oberärzte, Chefärzte	499,- € / 799,- €
auf Anfrage	Berlin	**Kommunikationseminar II** Mit Patienten und Angehörigen reden	299,- € / 499,- €
auf Anfrage	Berlin	**Kommunikationseminar III** Teamarbeit im interdisziplinären Team – die Fallstricke der ersten Jahre	299,- € / 499,- €

Das Wichtigste ist: Die Teilnehmer dürfen sich nicht langweilen. Konferenzen, Meetings, Sitzung oder auch Symposien, wie immer die Treffen heißen, können einen wichtigen Beitrag zur Rationalisierung des Arbeitsalltags und zum Wissenstransfer leisten – wenn sie nach den Regeln der Kunst durchgeführt werden. Abteilungsbesprechungen oder Koordinationstreffen mit Nachbarabteilungen sind im glücklichen Fall Kommunikationsknotenpunkte, die die sonst notwendig werdenden Zweiergespräche ersetzen und die Beteiligten auf einen ähnlichen Wissensstand bringen sollen. Unbefriedigend verlaufende Meetings sind jedoch Ressourcenverschwendung. Viele Mitarbeiter richten aufgrund schlechter Erfahrungen den Blick verzweifelt gen Himmel, wenn nur von einem Meeting die Rede ist.

Hager van der Laan J., Schlein U. Moderation als Führungskunst. Passion Chirurgie. 2012 Januar; 2(1): Artikel 05_01.