

## Handbuch Moderation

**Freimuth, Joachim/ Barth, Thomas (Hrsg.) (2014):**

*Handbuch Moderation. Konzepte, Anwendungen und Entwicklungen. Reihe: Innovatives Management. Göttingen: Hogrefe Verlag. 486 Seiten, 49,95 Euro, ISBN: 978-3-8017-2375-0*

Moderationen sind seit vielen Jahren ein alltägliches Verfahren in Unternehmen, Organisationen oder der Politik. Moderationsverfahren werden verbunden mit Workshops, Teammeetings, Zukunftskonferenzen, Konfliktregulierungen und anderen Formaten mehr. Angesichts dieser alltäglichen Begegnungen mit den unterschiedlichen Moderationsverfahren ist es erstaunlich, dass bisher sehr wenige wissenschaftliche Veröffentlichungen erstellt wurden. Das Handbuch Moderation bietet nun eine hervorragend konzipierte und sehr gut umgesetzte Form, um sich intensiv mit dem Thema Moderation zu beschäftigen. Die differenzierte Unterteilung in fünf große Teile, die Sammlung der Autorinnen und Autoren und vor allem die Auswahl der Themenstellungen macht Lust, diesen Band nicht nur ein Mal in die Hand zu nehmen. Bereits die Einführung vermittelt neben der Entwicklungsgeschichte der Moderation in Deutschland zugleich einen Abriss der ökonomischen Sozialgeschichte (*Barth/Freimuth*). In dem Teil Entwicklung und konzeptionelle Grundlagen werden von verschiedenen Autoren die wissenschaftlichen Grundlagen der Moderation, ihre Verbindung zu Entscheidungen und zur Ordnungsstruktur des Moderationsprozesses prägnant beschrieben und untersucht. Moderation als soziale Innovation (*Friedmann*), wissenschaftliche Grundlagen der Moderation (*Greif*), insbesondere die Verknüpfung zu verschiedenen Feedbackmethoden, die Koppelung zu Entscheidungen und zur Führungsaufgabe (*Barth*) und vor allem die aus der Systemtheorie abgeleiteten verschiedenen Ordnungsebenen (*Zirkler/Rascher*) generieren ein umfassendes Bild der breiten Bezugsmodelle für Moderationen. Hierzu gehört auch die Perspektive, Moderationen als eine Steuerungsvariante eines sozialen Systems zu verstehen (*König/Vollmer*). Den Autoren gelingt es, die in der Praxis manchmal beobachtbare Theorielosigkeit im Handeln von Moderatoren gehaltvoll zu füllen.

Der Teil Instrumente, Methoden und Formate der Moderation greift spezifische Themen auf, die detailliert entwickelt und verständlich erläutert werden. Wer sich mit Workshopmoderationen (*Barth/Freimuth*), speziellen Fragetechniken (*Graefner*), Ergebnissicherung (*Hartmann/Funk*), Visualisierungen (*Frank*), Großgruppen (*Heitger/Rafelsberger/Serfass*) oder Szenario-Workshops (*Lietzke*) beschäftigen will, findet hier eine Fülle von fundierten, erprobten und stichhaltig argumentierten Anregungen. Im vierten Teil werden Führung und Wandel in den Mittelpunkt gestellt und ausführlich expliziert. Moderationen werden in Organisationen nicht nur durchgeführt, um mit vielen Personen diskutieren zu können, sie sind vielmehr integraler Bestandteil von

Veränderungsprozessen (*Barth*) und der Entwicklung einer Führungskultur (*Bruch/Spychala*). Wie komplexe Entscheidungsprozesse durch verschiedene Arten von Moderationen unterstützt werden können, wird am Beispiel des Strategischen Entscheidungsraumes erläutert (*Frank/Lehmann*). Die Verbindung zu Konflikten (*Redlich/Otto*) und zum Projektmanagement (*Mayrshofer/Milkereit*), zwei gesonderte Beiträge, liegt auf der Hand.

Anwendungen und Entwicklungen bilden den Rahmen für den letzten großen inhaltlichen Teil. Dem Handbuch ist zuzugute zu halten, dass es neben den eher theoretischen Beiträgen praktische Erfahrungen als konkrete Beispiele für die Umsetzung von Moderationen integriert. Der Bogen reicht von Stuttgart 21 (*Brandes/Freimuth*), über regionale Entwicklungsprozesse (*Fichtner*), Beispiele in der interkulturellen Entwicklungszusammenarbeit (*Henne*), Kundenbefragungen (*Schuchardt*) und Prozessoptimierungen (*Köhler*) bis hin zur digitalen Moderation (*Tandler/Königstein/Schnitzler*). Diese Abrundung zeigt auf, wie breit Moderationen eingesetzt werden können und in wie vielen Aufgabestellungen sie reüssieren können. Auch wenn die Anmutung des Handbuchs eher wissenschaftlich ist, so ist die Lesbarkeit gut. In der Art der Komposition kann das Handbuch auch als Nachschlagewerk genutzt werden und bietet einen breiten Nutzen für wissenschaftlich Interessierte, für Moderatoren und Führungskräfte. Der abschließende Beitrag beschäftigt sich mit der Fragestellung, wann eine Moderation erfolgreich sein kann und diskutiert ein grundlegendes Paradigma der Methode (*Freimuth/Peesel/Völker*): Die Möglichkeit des Scheiterns ist die Bedingung des Gelingens. Dieser Satz mag für Moderationen gelten, für das Handbuch trifft er nicht zu: Es ist sehr zu empfehlen.

**Dr. Frank Strikker**  
buero@shs-consult.de