

Masterarbeit im Rahmen des Master of Advanced Studies ZFH in Coaching, Supervision und
Organisationsentwicklung

Prozess- und Fachberatung in Theorie und Praxis

Faktoren der systemischen Organisationsentwicklung zur Unterstützung
von Veränderungs- und Lernprozessen bei SRF

Eingereicht dem IAP Institut für Angewandte Psychologie, Departement Angewandte
Psychologie der ZHAW

von
Madeleine Hofer, lic.phil.I

am

Laufen, 27. Juli 2018

Referentin: M.A., MSc. Andrea Chlopczik

Co-Referent: Prof. Dr. Eric Lippmann

«Diese Arbeit wurde im Rahmen der Ausbildung an der ZHAW, **IAP Institut für Angewandte Psychologie**, Zürich verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung des IAP«»

Abstract

Die Masterarbeit beschäftigt sich mit der Frage, wie Beratung Menschen in einer sich schnell wandelnden Organisation adäquat unterstützen kann. An einem konkreten Fall illustriert sie wie ein Veränderungs- und Lernprozess auf der Basis eines systemischen Ansatzes der Organisationsentwicklung geplant und realisiert werden kann. Die Autorin zeigt wie sie – Fach- und Prozessberatung kombinierend – Interventionen vorbereitet und wie sie diese in der Praxis anwendet. Ferner stellt die Arbeit das Ergebnis einer im Rahmen des laufenden Prozesses erfolgten Modellierung zentraler Faktoren einer Beratung dar. Einer Beratung, die Komplexität nicht zu reduzieren sucht, sondern im Gegenteil dem Kundensystem hilft, Handlungs- und Reflexionsmöglichkeiten zu erhöhen.

Ausgangspunkt dazu sind erkenntnis- und systemtheoretische Überlegungen und die Auseinandersetzung mit Modellen und Konzepten der Organisationsentwicklung.

Sich darauf beziehend illustriert die Autorin, wie sich das WAS und WIE, also die Perspektive auf die Sache und die Perspektive auf den Prozess verbinden lassen. Ferner wird die Wirksamkeit der Interventionen unter den Gesichtspunkten möglicher Erhöhung von Handlungsoptionen und der Veränderung reflektiert und diskutiert. Dabei verweist die Arbeit auf die Herausforderung einen Veränderungsprozess angemessen und zieldienlich zu interpretieren. Mit ihrer kritischen Betrachtung des Beratungsprozesses verweist die Autorin auf mögliche Fallstricke in Veränderungsprozessen und zeigt, wie aus «Fehlern» gelernt werden kann.

Vorwort

Veränderung passiert von alleine, ob wir es wollen oder nicht: unsere Zellen, die Zellen aller Lebewesen verändern sich fortwährend. Wann sprechen wir im Alltag von Veränderungsprozessen bzw. was meinen wir damit? Die Frage scheint einfach, die Antwort darauf hat es in sich.

Zum ersten Kurs zur Ausbildung «Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung» am IAP brachten wir alle im Sommer 2016 ein Symbol oder Bild mit, welches unsere Vorstellung einer guten Beratung, eines guten Lern-/ Veränderungsprozesses repräsentiert. Keine und keiner – das überrascht wohl kaum – stellte seine Vorstellung mit dem gleichen Bild oder Symbol dar. Trotzdem lässt sich damit die Erkenntnis verbinden, dass

«alles was wir wahrnehmen und erkennen, geprägt ist durch unsere persönliche Struktur, unsere subjektiven Sichtweisen»

Welche Dimensionen diese Erkenntnis impliziert, konnte die Autorin während des Studiums (Kommunikationswissenschaft) bei Prof. Dr. Hellmut Geissner erfahren. Hier begann diese Kommunikation als komplexen Prozess zu begreifen.

Zurück zur Kurserfahrung: In ihr verschränken sich verschiedene Dimensionen: sprachlich denkendes Handeln, stimmliches und körperliches Erleben und Handeln, Beziehungserleben sowie symbolisch, bildhaftes, emotionales Erleben. Dass Lern- und Veränderungsprozesse über die Kombination unterschiedlicher Dimensionen befördert werden kann, konnte die Autorin in einer dreijährigen berufsbegleitenden, gestaltorientierten Ausbildung bei Albert Pessa zwischen 2003-2006 nachhaltig erfahren. Die Erkenntnis, die sie später damit verband:

«mehrdimensionales Erleben ermöglicht mehr Erkenntnisse und mehr Handlungsoptionen.»

In der Systemtheorie und u.a. bei Gunther Schmid mit seinem hypnosystemischen Ansatz fand die Autorin die entsprechende Einordnung. Verkürzt zusammengefasst heisst diese:

«jedes Erleben, jede Handlung ermöglicht Erfahrungen und Erkenntnisse, welche die Grundlage für unser weiteres Handeln bilden.»

Mit diesen Erkenntnissen, den Erfahrungen, die sie u.a. auch als langjährige Coach und Trainerin im Einzelsetting oder im Rahmen des Wandels der SRF-Ausbildung und des eigenen Lernprozesses am IAP gesammelt hatte, machte sich die Autorin v.a. auch als Prozessberaterin auf den Weg in die Praxis. Sie hat dabei viel Veränderung erfahren, sowohl bei sich selbst als auch in der zu beratenden Organisation.

Dank

Zuerst danke ich dem Regionaljournal, der Leitung, seinem Stellvertreter und dem Team, die mir das Vertrauen geschenkt haben, sie in einem Moderationsentwicklungsprozess zu unterstützen und mir ermöglicht haben, Kompetenzen als Prozess- und Fachberaterin zu erweitern. Im Weiteren bedanke ich mich bei allen, die mir während der Masterarbeit mit Rat und Tat heiter und Ressourcen stärkend zur Seite gestanden sind, die mich wohlwollend konfrontiert und herausgefordert haben.

Dazu gehören insbesondere:

- Die Referentin dieser Arbeit, Andrea Chlopczik, Dozentin und Beraterin am IAP. Sie hat mich in entscheidenden Momenten des Beratungsprozesses gecoacht und mir im Rahmen von zwei Kursen «Emotionale Intelligenz» zu «magic moments» verholfen.
- Mein Coach, Dieter von Arx, diplomierter Physiotherapeut Rolfing. Mit ihm konnte ich Gewährsein üben.
- Meine Freundin, Andrea Kropp, die die Kunst des Nicht-zu-schnell Verstehens beherrscht, zuhören und fragen kann und mich beim Schreiben unterstützt hat.
- Meine Coach, Sibyl Schädeli, Mitglied Geschäftsleitung, Kerndozentin, Coach und Beraterin am College M. Sie stärkt mich, meine Kompetenzen zu achten und sie zu zeigen.
- Die KollegInnen und Kollegen meines Studiengangs, mit denen ich in den letzten zwei Jahren zusammen lernen und lachen durfte.
- Die Referentinnen und Referenten des IAP.
- Mein Kollegium, insbesondere die Leiterin der Ausbildung, Gabriela Brönimann, die mich unterstützt hat, die Ausbildung anzupacken und das «Projekt» vertrauensvoll mitverfolgt hat.
- Meine Familie, der einen besonderen Dank gilt: meine beiden Kinder, die mich auf ihre je eigene Art immer wieder ins Hier und Jetzt des Familienalltags geholt haben und mein Mann, der mir mit Humor und viel Hausarbeit den Rücken gestärkt hat.

Inhalt

Abstract.....	III
Vorwort.....	IV
Dank.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	IX
1. Einleitung.....	1
1.1 Ausgangssituation.....	2
1.2 Zielsetzung.....	4
1.3 Abgrenzung des Themenfeldes.....	4
1.4 Fragestellungen.....	4
2. Vorgehensweise der Arbeit.....	5
3. Theoretische und wissenschaftsbasierte Grundlagen von Beratung.....	6
3.1 Begrifflicher Bezugsrahmen.....	6
3.2 Systemisches versus mechanistisches Verständnis von Beratung.....	7
3.3 Systemischer Beratungsansatz nach Rudolf Wimmer.....	9
3.4 Selbstorganisation.....	10
3.5 Prozessberatung.....	10
3.5.1 Hilfe zur Selbsthilfe.....	11
3.5.2 Gemeinsam lernen zu lernen und Handlungsmöglichkeiten erhöhen.....	11
3.5.3 Beziehungsgestaltung zwischen Kunde / Kundin und Beraterperson.....	12
3.5.4 Die Beraterin / der Berater als Instrument der Beratung.....	12
3.6 Experten-/ Fachberatung.....	12
3.6.1 Das Arzt-Patienten-Modell.....	13
3.6.2 Beraterfoki.....	13
3.7 Komplementärberatung.....	14
3.7.1 Das WAS und das WIE: Sachebene und Prozessebene.....	14
3.7.2 Die drei Dimensionen systemischer Beratung.....	14
3.7.3 Systemische Basisinterventionen nach Königswieser et al.....	15
4. Mandatsbeschreibung.....	17
4.1 Beschreibung des Kundensystems.....	18

4.1.1	Zweck des Regionaljournals.....	19
4.1.2	Digitalisierung.....	19
4.1.3	Produkte.....	20
4.1.4	Arbeitsprozesse und Sitzungsstrukturen	20
4.1.5	Redaktions-Kultur.....	20
4.1.6	Aus- und Weiterbildung	21
4.1.7	Bisherige Ansätze	21
4.1.8	Moderationsaufgabe.....	22
4.2	Auftragsklärung	22
4.2.1	Vorgehen.....	22
4.2.2	Analyse und Reflexion der Auftragsklärung	24
4.2.3	Architekturdesign	25
5.	Prozessgestaltung, Methoden, Interventionen und Auswirkungen.....	27
5.1	Beschreibung, Analyse und Reflexion zur Intervention «Einzelinterviews»	27
5.1.1	Einzelinterviews zur Moderations-Rolle	27
5.1.2	Beobachtung, Analyse und Reflexion der Intervention der Einzelinterviews	28
5.2	Beschreibung, Analyse und Reflexion der Hypothesenbildung und Vorbereitung auf den Workshop	30
5.2.1	Hypothesenbildung	30
5.2.2	Vorbereitung auf den Workshop	31
5.3	Beschreibung, Analyse und Reflexion des Workshops	31
5.3.1	Skalierung im Raum.....	32
5.3.2	Beobachtung, Analyse und Reflexion der Intervention «Skalierung im Raum» ...	33
5.3.3	«Empowerment» und «Tandemfeedback»	34
5.3.4	Analyse und Reflexion zu «Empowerment» und «Tandemfeedback».....	34
5.3.5	Gruppenarbeit zur «Diskussion von Hypothesen»	35
5.3.6	Analyse und Reflexion der Intervention «Hypothesen und Fragen»	36
5.3.7	Workshop-Ergebnisse	36
5.4	«After-Action-Review».....	38
5.4.1	Analyse und Reflexion von Frageinterventionen.....	40
5.4.2	Feedbackmethoden.....	41
5.4.3	Analyse und Reflexion zum Transfer vor und nach der «After-Action-Review»...	42
5.5	Von der Moderationsentwicklung zur Reorganisation	43

5.6 Mitarbeitenden-Umfrage.....	44
5.6.1 Ergebnisse und Hypothesen zur Mitarbeiterumfrage.....	45
5.6.2 Möglichkeiten im Umgang mit den Umfrageergebnissen.....	46
6. Diskussion	48
7. Konklusion	53
8. Literaturverzeichnis und Anhang	i
8.1 Literaturverzeichnis	i
8.2 Anhang.....	iii
8.2.1 Auftragsvereinbarung	iii
8.2.2 Mögliche Interviewfragen	iv
8.2.3 Kontext- Umwelt-Einbettung des «Projekts Moderationsentwicklung».....	v
8.2.4 Verlauf «Entwicklungsprozess Moderation»	v
8.2.5 Ziele der Redaktionsleitung für den Workshop zur Moderation.....	v
8.2.6 Arbeitsblatt «Empowerment»	vi
8.2.7 Hypothesenblätter für Gruppenarbeiten.....	vii
8.2.8 Spider-Feedback.....	viii
8.2.9 Suchbewegungen für Moderationsinhalte.....	ix
8.2.10 Vorlage für Feedbackmöglichkeiten.....	x
8.2.11 Kategorien von Feedbacks im Redaktionsalltag	xi
8.2.12 Visualisierungen aus Gruppenarbeiten.....	xi
8.2.13 Jahresziele der Redaktion	xii
8.2.14 Partizipationsangebot der Leitung	xii
8.2.15 Umfrageergebnisse	xiii
8.2.16 Auswertung der Umfrage durch die Leitung	xv

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1: Systemische Schleife» (nach Königswieser et al. 1998, 24)
- Abbildung 2: Situationsmodell nach (Geissner 1986, 111, 2000, 97)
- Abbildung 3: Ablauf einer ½-stündigen Abendsendung mit Moderationsinserts und möglichen Sendelementen
- Abbildung 4: Foto des Workshop-Programms
- Abbildung 5: Skalierung im Raum
- Abbildung 7: Flipchart der Arbeitsgruppe «Abläufe»
- Abbildung 8: Power-Point-Folie des Redaktionsleiters (12. März 2018)
- Abbildung 9: Kurve zum Verlauf der Änderungsenergie

1. Einleitung

Im Zentrum der vorliegenden Masterarbeit steht ein Beratungsmandat, das der Autorin im Frühjahr 2017 von einem Regionaljournal von SRF übertragen wurde. Zum damaligen Zeitpunkt wusste sie noch nicht, dass daraus ein Projekt über einen längeren Zeitraum entstehen würde. Die Entscheidung, das Mandat zum Thema ihrer Masterarbeit zu machen, erfolgte erst ein halbes Jahr später, als sich abzuzeichnen begann, dass die neue Art Beratung anzubieten, eine valide Möglichkeit ist, die Kund/-innen im Hause zu unterstützen, ergänzend zu der Weise, wie die Autorin als Sprechausbilderin bis dato bei SRF wirkt. Das um die Dimension der systemischen Organisationsberatung erweiterte Vorgehen der bisherigen Ausbildungs-, Coaching- und Berater-Tätigkeit war eine Herausforderung, die die Autorin bis heute und sicher noch weiter in Trab halten wird.

Auslöser für die Entscheidung, dem Auftraggeber, ein neues Vorgehen vorzuschlagen, war eine Erfahrung, die die Autorin im Rahmen ihrer Ausbildung «Coaching, Supervision, Organisationsentwicklung» am IAP machen konnte. Es handelte sich dabei um einen Auftrag eines KMUs mit 65 Angestellten, mittels Einzel-Interviews mit Mitarbeitenden auf allen Hierarchiestufen, eine OE-Diagnose zu erstellen. Ziel dieser Diagnose war, zu Händen der Geschäftsleitung Hypothesen zu formulieren, die mehr Klarheit bringen, an welcher Stelle sie als Firma im Change stehen, worauf sie achten sollten, um den Change erfolgreich weiter treiben zu können. Ein besonderer Fokus bei der Befragung (eines Drittels) der Belegschaft sollte auf der Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen liegen. Diese erste konkrete Erfahrung mit theoretischen Ansätzen der systemischen Organisationsberatung und Modellen wie der *systemischen Schleife* haben die Autorin beeindruckt. Sie konnte zusammen mit drei andern Kollegen in der Rolle der Beraterin hautnah miterleben, was alleine die Intervention von Einzelbefragungen im Betrieb auslöste und auch was die Intervention der Hypothesenpräsentation vor der Geschäftsleitung bewirkte. Ihre Arbeit wurde als wichtiger Baustein innerhalb des Change-Prozesses wahrgenommen. Besonders angesprochen hat die Autorin, dass bei diesem Vorgehen, eine OE-Diagnose zu erstellen, die Sichtweisen und das Know-how der Angestellten gefragt waren und mit der Frage nach der Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen die soziale Dimension miteinbezogen wurde.

Auf Grund dieser Erfahrung entstand die Idee, den Auftrag zum nachfolgend beschriebenen Beratungsmandats mittels eines komplementären, systemischen Beratungsansatzes nach Königwieser und anderen wie zum Beispiel Häfele anzupacken und damit das WAS, den Inhalt und das WIE, das prozesshaft Soziale nicht voneinander zu trennen, sondern situationspezifisch und kontextbezogen miteinander zu verknüpfen.

Dieses Vorgehen nach dem *Modell der systemischen Schleife* war nicht nur neu für die Autorin, sondern auch neu für das zu beratende Kundensystem. Und es war auch neu für die Ausbildung, für das Heimatsystem der Autorin. Von allen Beteiligten verlangte dies eine Art Vorschussvertrauen in den Beratungsansatz und die damit verbundene Person der Beraterin.

1.1 Ausgangssituation

Die nachfolgende Beschreibung der Ausgangssituation zeigt den Kontext auf, auf dessen Hintergrund die Grundhypothesen und Fragestellungen erwachsen sind, die für die vorliegende Masterarbeit wegleitend sind.

Als Sprechausbilderin, die in den letzten Jahren vorwiegend in der Funktion einer Fachberaterin als Sprechtrainerin und Workshopleiterin tätig war, gehört die Autorin zur Ausbildung SRF. Organisational ist sie damit Teil des Stabs der Direktion.

Die Veränderung der Autorin weg von der ausschliesslichen Fachberatung hin zu einer Komplementärberatung und zu einer systemischen Organisationsberatung lässt sich im Kontext der Veränderung einer ganzen Abteilung verorten. Die Ausbildung hat sich in den letzten Jahren immer weiter entlang der veränderten Kundenbedürfnisse im Kontext einer sich stetig wandelenden Medienlandschaft angepasst. Bis vor wenigen Jahren sprach noch niemand von «Kunden» oder «Kundinnen»¹, sondern vielmehr von Auszubildenden. Diese wurden entweder einzeln oder in Gruppen «unterrichtet». Für alle Neueinsteigenden bei SRF gab es Grundkurse, in denen – zugespitzt formuliert – standardisiertes Wissen vermittelt wurde, um es dann in Übungen anzuwenden. Diese standardisierten Kurse gelten heute als überholt. Da es kaum noch Leute gibt, die ohne Medienerfahrung zu SRF kommen, werden personenspezifisch Ausbildungspläne erstellt. Zudem wird heute in den meisten Ausbildungskursen individualisiert «unterrichtet», unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Erfahrungen, Fähigkeiten und Kenntnisse der Kursteilnehmenden. Zunehmend werden auch einfach Lernräume, in einer Laborsituation oder «on the job», angeboten, in denen Mitarbeitende sich in «zukünftigen» Aufgaben erproben und austauschen können.

Neben Basiskursen bietet die Ausbildung zudem vermehrt massgeschneidert Workshops und auch Einzelcoachings «on the job» an und bringt sich dabei weniger belehrend als beratend ein. So ist es heute eine Selbstverständlichkeit – aufgrund einer sorgfältigen Auftragsklärung mit den Vorgesetzten als Teil des Kundensystems und abgestimmt auf die spezifischen, aktuellen Kundenbedürfnisse – diese massgeschneiderten Weiterbildungen zu konzipieren und in der Auftragsklärung auch auf den Transfer zu achten. Obwohl die Frage nach dem Transfer fix zur Auftragsklärung gehört, bleibt aus Sicht der Autorin die Frage nach der Nachhaltigkeit von Lernprozessen zentral.

¹ Mit Kund/-innen sind im Folgenden die Mitarbeitenden gemeint, die in die Ausbildung kommen und gleichzeitig sind damit die Vorgesetzten gemeint, mit denen die Ausbildung beratend u.a. den Auftrag klärt.

Immer wieder wurden und werden Stimmen laut, dass Veränderungen, die sich in Workshops oder auch Einzeltrainings durchaus zur Zufriedenheit der Auftraggeber (nach Schein sind das die primären Klienten²) und der ultimativen Klienten³ angebahnt haben, nicht von Dauer sind. Es stellt sich die Frage, ob sich diese im Alltag als nicht praktikabel erweisen oder aber in der Umsetzung zu wenig konsequent verfolgt und begleitet werden? Dies vielleicht auch, weil aus Sicht der Autorin die Bewusstheit für die konsequente Gestaltung von Umsetzungsprozessen im Kundensystem oft noch wenig vorhanden ist und die Beratung der Ausbildung sich noch zu stark auf die Experten- und die Fachperspektive beschränkt.

Da lässt sich mit Handler (2006, 2) die Frage stellen, wer für die Umsetzung der Ergebnisse aus Weiterbildungsangeboten und Beratungsprojekten verantwortlich ist. Ist es das Management, der Auftraggeber, der dann für die Umsetzung zuständig ist oder ist es ein Teil der Beratung, dafür zu sorgen, dass die Umsetzung nicht nur besprochen, sondern im Prozess auch begleitet wird?

Der Grund für fehlende Nachhaltigkeit in Veränderungsprojekten und Veränderungsprozessen liegt aber womöglich nicht nur in der Umsetzungsproblematik, sondern bereits in der Startphase. Das Problem ist, dass die Vereinbarung der Zielsetzungen und Anliegen häufig ohne Einbezug der Mitarbeitenden erfolgt und sich diese dann oft nicht damit identifizieren können und das Gefühl haben, die Ziele würden ihnen von oben «übergestülpt». – Jetzt kann man natürlich der Ansicht sein, dass es für jede Mitarbeitende dazu gehört, dass sie Zielvorgaben ernst nimmt, sich mit ihnen als Teil des Unternehmens verbindet und sich bemüht, diese zu erfüllen. Wäre dem so, dann wären Veränderungen wohl einfacher zu erzielen als dies realiter der Fall ist. Die Realität zeigt dagegen, dass auch Mitarbeitende, die sich mit ihrer Arbeit und dem Unternehmen durchaus identifizieren und auch das Potential haben, sich zu verändern, häufig in Widerstand gegen den Wandel gehen.

Aus der eben geschilderten Ausgangslage ergeben sich folgende Hypothesen:

1. Den Ausbilder/-innen ist es noch wenig gelungen, «Betroffene zu Beteiligten» in zweckbezogenen Lern- und Veränderungsprozessen zu unterstützen.
2. Die zweite Hypothese erweitert die erste: Das Lernen im Team, das bedarfsorientiert mit der Unterstützung von Personen einhergeht und sich in das Lernen der Organisation einbettet, ist zukunftssträchtiger als punktuelle Ausbildungsangebote.
3. Eine dritte Hypothese leitet sich aus der zweiten ab: Eine Ausbildung, die in beratender Funktion agiert und dabei auf die Prozessgestaltung, insbesondere auch auf das WIE der Umsetzung fokussiert, nützt der Organisation, sich im Umfeld der Digitalisierung zu verändern.

² Den primären Klienten gehört nach Schein das Problem oder die Fragestellung, die zum Auftrag führt. (Schein 2010, 92)

³ Mit dem Begriff ultimative Klienten bezeichnet Schein die ganze Organisation bzw. die Gruppe, „derer sich der Berater annimmt und deren Wohl es bei jeder Intervention des Beraters zu beachten gilt.“ (ebd.)

4. Daraus folgt die vierte Hypothese, dass eine zieldienliche Ergänzung von Fach- und Prozessberatung eine Organisation in der Veränderung unterstützen kann.

1.2 Zielsetzung

Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel auf der Basis der Analyse und der Reflexion eines konkreten Fallbeispiels «Moderationsentwicklung», zentrale Punkte der Beratung für Veränderungsanliegen in der Organisation von SRF herauszuarbeiten und sie dem Prozessverlauf entsprechend zu modellieren. Diesem Haupt-Ziel sind zwei Unterziele zugeordnet.

1. Aufzuzeigen, wie sich Veränderungsprozesse bei SRF durch gezielte Beratung mit OE-Ansätzen begleiten lassen.
2. Untersuchen, wie sich Fachberatung mit Prozessberatung so verschränken lässt, dass die Handlungsspielräume und die Möglichkeiten zu handeln im Kundensystem grösser werden.

1.3 Abgrenzung des Themenfeldes

Die Arbeit beschränkt sich auf die Beratung mit dem Fokus auf die Organisation und die damit verbundenen Beratungssequenzen. Die Verschränkung von Fach- und systemischer Prozessberatung ist für die Autorin zwar unterdessen auch in den Einzelcoachings-/ trainings eine Selbstverständlichkeit. Aber es würde den Rahmen dieser Arbeit übersteigen, diese ebenfalls zu berücksichtigen. Auch die Basiskurse, in denen die Auftrittskompetenz oder das Entwickeln von Gesprächsfähigkeiten und von sprecherischen, sprachlichen und körperlichen Ausdrucksmöglichkeiten Thema sind, werden nicht Thema dieser Arbeit sein. Obwohl auch hier die Verbindung von Fach- und Prozessberatung nur schon insofern selbstverständlich dazu gehört, dass es bei solchen Kursen immer auch um die Frage geht, wie sich eigene Deutungs- und Verhaltensmuster unterbrechen und zielgerichtet verändern lassen und Lernen von und miteinander in der Gruppe zentral ist.

1.4 Fragestellungen

Aufgrund der oben dargelegten Ausgangssituation und der darin enthaltenen leitenden Grundhypothesen lassen sich folgende Fragestellungen detaillieren:

- Die übergeordnete Fragestellung lautet: «Wo lassen sich im Fallbeispiel exemplarisch Interventionen der Prozessberatung, wo der Fachberatung zuordnen?»
- Die zweite Fragestellung prüft die Auswirkung und Veränderung der gewählten Interventionen unter dem Gesichtspunkt der Verschränkung von Fach- und

Prozessberatung im Kunden- und Beratungssystem. Sie eruiert: «Welche Elemente der Fachberatung sind im Verlaufe des Beratungsprozesses bedeutend?»

- Die dritte Fragestellung zielt unter dem Aspekt der «Anschlussfähigkeit» auf die Beziehungsgestaltung zwischen Beratungsperson und den Kundinnen und Kunden. Sie untersucht dabei:
 - a) «Welche Faktoren der Beziehungsgestaltung sind aus Sicht der Autorin in der Rolle als Beraterin relevant?»
 - b) «Welchen Einfluss hat die Rolle der halbinternen Beraterin auf den Beratungsprozess?». «Worin liegen die Vorteile, wo die Nachteile?»

2. Vorgehensweise der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist dem Bereich der angewandten Forschung zuzurechnen. Sie orientiert sich in der Hauptsache an einem auf die praktische Anwendung ausgerichteten Vorgehen. Als Basis wird in Kapitel 3.2. zunächst ein Grund-Konzept von Beratung entlang des Gegensatzes «mechanistisch» «systemisch» herausgearbeitet. Darauf aufbauend folgt die Beschreibung eines aktuellen systemischen Organisationsberatungsansatzes, der von der Annahme ausgeht, dass es für sich schnell wandelnde Organisationen in einer komplexen Umwelt Beratung braucht, die diese Komplexität berücksichtigt. Unter der Prämisse, dass eine Kombination unterschiedlicher Beratungsansätze, Komplexität erhöhen kann, werden die gängigsten Beratungsansätze umrissen. Es sind dies die Prozess-, Fach-, und die Komplementärberatung. Die Autorin fokussiert dabei auf Aspekte, die ihr für ihre eigene Beratungstätigkeit wichtig sind. Ziel des theoretischen Teils ist einerseits eine Landkarte zu zeichnen, auf deren Hintergrund sich die Mandatsbesprechung einordnen lässt, andererseits beraterische Konzepte darzustellen, die für die Autorin in ihrem Vorgehen handlungsleitend sind bzw. waren.

Um die Beratungstätigkeit auf dem Hintergrund des Auftrags besser verstehen zu können, wird ein grosser Teil der Prozessgestaltung (inklusive Vorbereitung und ausgeführten Interventionen) dargestellt. In diesem Zusammenhang lässt sich mit Chlopzcik festhalten, dass

«deklarierte oder vertretene Vorgehensweisen [...] nicht oder nicht vollständig übereinstimmend [sind] mit der tatsächlich ausgeführten Vorgehensweise.»
(Chlopzcik 2015, 25)

Zur Behandlung der Fragestellungen werden exemplarisch ausgewählte Interventionen Schritt für Schritt beschrieben und begründet. Die damit verbundenen Beobachtungen werden unter dem Gesichtspunkt der Veränderung fortlaufend in Bezug auf herangezogene Theorien und

verwendete Beratungskonzepte eingeordnet und reflektiert. Ferner werden Veränderungen im System dargestellt. Dabei wird zwischen vermuteten Veränderungen (Auswirkungen) und «tatsächlich» eingetretenen Phänomenen differenziert. Dazu dient ein Modell, das zwischen der Kategorie «Beobachtungs-Phänomene» und der Kategorie «Wirkungen» unterscheidet. D.h. die Wirkungen werden, wo immer möglich, festgemacht an Beschreibungskriterien. Zudem werden Beobachtungen der Beraterin mit Aussagen aus dem Kundensystem ergänzt. Insofern ist das Vorgehen in dieser Arbeit empirisch. In Anlehnung an Hellmut Geissners Kommunikationsansatz (einer der theoretischen Hintergründe der Autorin) lässt sich formulieren, dass ein

«'Stück Praxis' analysiert werden muss und es dazu einer Theorie bedarf, die in anderer Hinsicht die Voraussetzung einer begründeten Vorgehensweise, und diese wiederum die Voraussetzung der Veränderung von Praxis ist.» (Geissner 1986, 20)

Zum Schluss wird die Theorie-Praxis-Vermitteltheit bezogen auf den gesamten Erfahrungsprozess diskutiert und reflektiert.

Das Vorgehen heisst also systemisch verstanden: die Theoriebildung ist Teil des Beratungsprozesses, hat Auswirkung auf die Brille, verändert die Interventionen und dadurch die Hypothesenbildung, die dann wiederum zu neuen Theorieansätzen führt.

3. Theoretische und wissenschaftsbasierte Grundlagen von Beratung

Nachfolgend soll ein grober begrifflicher Bezugsrahmen von Beratung skizziert werden und zwischen einem systemischen und einem mechanistischen Verständnis von Beratung unterschieden werden. Dabei wird die Fundierung der Theorie und die Trennschärfe von Theorien aus unterschiedlichen Wissenschaftsrichtungen im Hinblick auf eine theoriegeleitete Berater-Praxis an die zweite Stelle gerückt.

3.1 Begrifflicher Bezugsrahmen

Es gibt in der Beraterliteratur zahlreiche Begriffsbestimmungen von Beratung. Diese lassen sich in Anlehnung an Lippmann (2013) zusammenführen in einer übergeordneten Definition: Beratung ist eine Form der Unterstützung oder Hilfestellung. Wie und in welcher Art diese Unterstützung geschieht, ist abhängig davon, wie sich die Beraterin als Beraterin und der Klient als Klient in der wechselseitigen Beziehung versteht und definiert.

3.2 Systemisches versus mechanistisches Verständnis von Beratung

An den verschiedenen Definitionen des Begriffs Beratung lässt sich ablesen, welche Vorstellungen und Haltungen damit verbunden sind. So konzipieren die einen Beratung als Produkt oder als Dienstleistung einer Beratungsperson an einen Klienten oder eine Klientin, während andere davon ausgehen, dass es sich bei Beratung um ein interaktives Geschehen handelt, das sich im Austausch von zwei sozialen Systemen, dem Klienten- und dem Berater-system ereignet.

Wird Beratung als etwas aufgefasst, das man anbieten kann, deutet dies nach Auffassung der Autorin auf die Vorstellung hin, Beratung sei etwas, das ausserhalb des Beobachters oder der Beobachterin steht. Verbindet sich diese Sichtweise mit der Annahme, Beratung könne, einem Instrument gleich, in einer Organisation eingesetzt werden und könne hier nach einfachen Ursache-Wirkungs-Mechanismen wirken, zeugt das von einem mechanistischen Denken.

Die Auffassung von Beratung als interaktives Geschehen wie sie u.a. Königswieser et al. (2008, 2015) haben, impliziert ein systemisches Grundverständnis. Dieses geht davon aus, dass sich im Zusammenspiel des Klienten- und Beratersystems ein Beratungssystem als drittes System ergibt. Zudem geht dieses Beratungs-Konzept davon aus, dass Beratung nicht unabhängig von der eigenen Beobachtung (Kybernetik⁴ 2. Ordnung) möglich ist. Die Autorin legt ihrem Beratungsverständnis diese systemische Sichtweise zugrunde. Die damit verbundene Konzeption ist, dass sie selbst ein «lebendes System»⁵ ist. Entsprechend wird davon ausgegangen, dass jede einzelne Kundin oder jeder Kunde, das Team und die Organisation lebende Systeme sind. Die Beraterin nimmt ferner an, dass sie sich durch die Bezugnahme zu sich selbst und den andern (selbstreferentiell) fortlaufend kontextabhängig und systemspezifisch als Subjekt konstruiert und sich die Umwelt - z.B. in Form eines Klientensystems - in Wechselwirkung interagierend kontinuierlich ko-konstruiert. D.h. die

⁴ Der Begriff Kybernetik stammt von Norbert Wiener (1948). Die Erforschung von technischen Rückkopplungssystemen wie dem Thermostat war mitunter Grundlage für einen ersten Typ von Systemtheorie. Im Gegensatz zu einem geradlinig kausalen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang (Ereignis a bewirkt Ereignis b, b verursacht c), ist ein kybernetisches System in der Lage, einen Zustand des Gleichgewichts (homöostatisch) zu erhalten, indem es Veränderungen der Umwelt über selbstreferentielle Rückkopplungen mit einbezieht und ausgleicht. Der Begriff Kybernetik zweiter Ordnung geht auf Heinz von Foerster (1974) zurück. Er ging als Pionier der Kybernetik und als Mitbegründer des radikalen Konstruktivismus davon aus, dass der Beobachter sich durch die Beobachtung verändert und der Beobachter beim Beobachten sowohl das Beobachtete als auch den Beobachtenden hervorbringt. Heinz von Foerster hat sich mit der Kybernetik zweiter Ordnung wesentlich zu einem erkenntnistheoretischen Paradigmenwechsel beigetragen. Er hat mit seiner Theorie von einer Forschung, die annimmt, objektiv zu Erkenntnissen zu kommen, verabschiedet und dagegen aufgezeigt, dass sich Beschreiben stets selbstreferentiell gestaltet und nicht umfassend sein kann. (Fritz Simon 2008)

⁵ Lebende Systeme ist ein Begriff, der auf Humberto Maturana zurückgeht: „lebende Systeme [sind] als sich erzeugende Systeme zu bezeichnen, die ihre eigenen Grenzen bestimmen und aufbauen“ (Maturana, zitiert in: Simon (2008, 33) Mit der Charakterisierung lebender Systeme entwickelte Maturana in der Folge zusammen mit einem anderen chilenischen Biologen, Francisco Varela, die Theorie der Autopoiese (1972). Das Konzept der Autopoiese geht davon aus, dass lebende Systeme selbsterzeugend die eigenen internen Strukturen organisieren und gleichzeitig die Elemente produzieren, aus denen die Strukturen gebildet werden. Dieses Konzept hatte grossen Einfluss auf die systemische Organisationsberatung. Vorstellungen, die mit Begriffen wie Selbstorganisation, geschlossene Systeme, Veränderung oder auch Organisation einhergehen, lassen sich auf dem Hintergrund des Autopoiese-Konzepts (Kapitel 3.4) einordnend verstehen. Mit Simon lässt sich nach Maturana und Varela Organisation zum Beispiel wie folgt fassen: „die Strukturen, bestehend aus Elementen und ihren Relationen zueinander, können sich wandeln (durch Wachstum, Heilungs- und Degenationsprozesse usw.); was konstant bleibt, ist das (abstrakte) Muster der Prozesse, die dafür sorgen, dass die Elemente reproduziert und in eine bestimmte Relation zueinander gebracht werden, d.h. ihre Organisation.“ (Simon 2008, 32)

selbstreferentiellen Beobachterposition bringt es mit sich, dass Beratung nicht am System, sondern nur mit und im System intervenieren kann.

Der systemische Ansatz von Beratung fokussiert auf das Zusammenwirken der verschiedenen Komponenten in einem System (u.a. Personen, Beziehungen, Zweck, Strategie, Aufgaben, Kultur, Workflow), die sich wechselseitig in ihrer Komplexität bedingen, ergänzen und beeinflussen. Die Fokussierung auf diese Wechselwirkungen ist elementarer Bestandteil der systemischen Beratung und drückt u.a. das Verständnis aus, dass ein System mehr ist als die Summe seiner Teile.

Im systemischen Denken werden also nicht einzelne Personen oder Beziehungen betrachtet und mit Etiketten beschrieben. Vielmehr geht ein systemischer Beratungsansatz, wie ihn die Autorin vertritt, davon aus, dass Menschen als «nicht-triviale Maschinen» (Begriff von Foerster, in Simon (2008)) nicht mit fixen Zuschreibungen von Eigenschaften zu verwechseln sind, nach dem Motto: «der ist so!» oder «das Team ist so!» oder «die Kultur ist so». Vielmehr gilt die Annahme, dass eine Person oder ein Team in einer bestimmten Situation ein spezifisches Verhalten auf dem Hintergrund von zahlreichen anderen Verhaltensmöglichkeiten aktualisiert. Systemische Beratung präsupponiert, dass eine Person oder ein Team immer auch anders handeln könnte. Entsprechend anders fällt die beschreibende Erklärung für Verhaltensweisen in einem sozialen System aus. Etwa so:

«Die Person oder das Team zeigen im Rahmen eines räumlich-zeitlich bedingten organisationalen Kontextes bestimmte Verhaltens- bzw. Kommunikationsweise(n).»

Die Betrachtung des sozialen Geschehens durch eine solche systemische Brille eröffnet Raum für Handlungsalternativen und für Veränderung. Trotzdem bleibt eine Brille. Beratung, auch wenn sie mit dem Blick durch eine «systemisch geschliffene Prismenbrille» die Beschreibungsmöglichkeiten einer Organisation erhöhen und so zu einer adäquateren Reflexion von Handlungen beitragen kann (vgl. Wimmer 2012), bleibt in einer paradoxen Position. Denn um ein System als System zu beschreiben, kann die beobachtende «Person» nicht anders als das System aus verschiedenen Gesichtspunkten in Bezug auf die Umwelt zu analysieren. Deshalb liegt auf der Hand, dass auch Beschreibungen, die die zunehmende Komplexität der Verflechtung von Organisationen und der gesellschaftlichen Veränderungen mitreflektieren, immer noch Konstruktionen sind und die systemische Beratersicht soweit die Autorin die Fachliteratur überblickt, häufig mit einem konstruktivistischen Ansatz einhergeht.

3.3 Systemischer Beratungsansatz nach Rudolf Wimmer

Sinn und Zweck des folgenden Abschnitts ist – die obigen Ausführungen vertiefend – aufzuzeigen, wie ein systemtheoretisches Verständnis in der Praxis der Organisationsberatung vorstellbar ist.

Rudolf Wimmer berät nach einem systemisch-konstruktivistischen Theorieansatz und reflektiert seine Beratungs-Praxis gleichzeitig theoretisch. Er stützt sich dabei auf die neuere Systemtheorie von Niklas Luhmann und Dirk Baecker und grenzt sich gleichzeitig von einer mechanistisch geprägten Beratersicht ab. Beratungen, argumentiert Wimmer (2010), die einer *input output-orientierten* Denkweise verpflichtet von einfachen zweckrationalen Gestaltungsmöglichkeiten einer Organisation ausgehen, würden diese als hochkomplexes Geschehen eher gefährden als sie unterstützen. Denn in diesem Denken – so Wimmer – würden:

«Organisationen als Instrumente zur Verwirklichung extern gesetzter Zwecke konzipiert, als zielreichende, d.h. sich selbst beendende soziale Einrichtungen.»

(Wimmer 2009, 218)

Unter der Prämisse, dass heute Organisationen mehr denn je mit Widersprüchen und Paradoxien konfrontiert sind, muss gemäss Wimmer (2012, 33) eine Beratung fähig sein, die Organisationen dahingehend zu beraten, dass sie mit Unsicherheiten und der ungewissen Zukunft umgehen lernen. Es braucht, so Wimmer, Organisationen, die Widersprüche und Paradoxien sich selbst zudienend verarbeiten können. Dies ist nach Baecker möglich, wenn es ihnen gelingt, ein hohes Mass an Umweltkomplexität zu erfassen und zu reduzieren, indem sie [paradoxa] Weise [mh] – eigene Komplexität aufbauen können (Baecker in Wimmer 2012, 25). Um dem Kundensystem zu helfen, genau diese Komplexität aufzubauen, dient nach Wimmer (ebd.) eine systemtheoretisch geleitete Praxis. In der neueren Systemtheorie findet er dazu ein «bewährtes Denkinstrumentarium», welches die Organisation unterstützen kann, das eigene Tun zu reflektieren, zu begründen und einzuordnen und damit ihre Handlungsmöglichkeiten zu erhöhen. (Wimmer 2011, 528) D.h. eine Beratung, die in der Praxis auf einen system-theoretischen Rahmen zurückgreift, ermöglicht einerseits der Beratungsperson, sich in ihrer Rolle angemessen zu reflektieren. Andererseits kann diese Beratung auch den kreativen Umgang mit Widersprüchlichkeiten und Paradoxien im Kundensystem stärken, um so dessen Antwortfähigkeit an die sich stetig verändernde Umwelt zu erhalten oder gar zu steigern.

3.4 Selbstorganisation

Um den Nutzen eines systemischen Beratungsansatzes, der die Komplexitäten innerhalb der Organisation und der Organisation in Bezug zu ihrer Umwelt mitbedenkt, noch deutlicher zu machen, soll hier noch ein weiterer Aspekt beleuchtet werden.

Nach der Logik der Autopoiese (von griech. *autos* selbst und *poein* machen, vgl. Fussnote 5) erzeugen soziale Systeme in Selbstorganisation ihre eigenen Wirklichkeiten in Wechselwirkung mit der Umwelt selbst. Damit zusammenhängend bestimmen sich auch ihre Handlungen und Wahrnehmungen autonom. Interventionen, die nach dem Prinzip: «Mach es so!», «Geh so vor!» erfolgen, können unter der Prämisse dieser Eigenlogik also gar nicht funktionieren. Selbstreferentielle komplexe Systeme reagieren sowohl auf die Umwelt wie auf sich selbst, um sich an die Umwelt (andere Systeme) anzukoppeln. Mit andern Worten: bei jeder Operation beziehen sie sich selbstorganisiert in ihren Aktivitäten auf sich selbst zurück, bevor sie auf dieser Grundlage mit ihrer Umwelt interagieren. So lässt sich mit Ellebracht (2011) feststellen, dass jedes Handeln in lebenden Systemen auf Grund der vielfältigen und komplexen Rückbezüglichkeiten «mehr nicht intendierte als intendierte Wirkung hat.» (Ellebracht et al. 2011, 21). Mit Ellebracht et al. (ebd.) lässt sich daraus folgern, dass sich die Beratungsperson zuerst mit der Operationslogik des Kundensystems vertraut machen muss. Erst die Koppelung an das Kundensystem ermöglicht, in einer dem Kundensystem dienlichen Weise wirksam intervenieren zu können. Dass interne Beratersysteme diesbezüglich einen Vorteil haben, wird in Kapitel 6 diskutiert.

3.5 Prozessberatung

Die Thematik der Koppelung zwischen Kunden- und Beratersystem ist auch ein zentraler Punkt in der Prozessberatung. Im folgenden Kapitel wird zunächst beleuchtet, in welchem Kontext die Prozessberatung verortet werden kann, um darauf Verbindungslinien zur *systemischen* Prozessberatung zu ziehen. Ziel dabei ist, zentrale Aspekte der Prozessberatung herauszuarbeiten, die der Autorin in ihrer Funktion als Beraterin wichtig sind. Der Begriff Prozessberatung geht auf den amerikanischen Sozialwissenschaftler Edgar Schein zurück. Dieser befasste sich bereits in den 1960er Jahren mit Change in Organisationen und sprach damals noch von Prozessberatung als Methode für die Organisationsentwicklung. Scheins Konzept der Prozessberatung hat sich im Verlaufe der Jahre entwickelt hin zu einer «Philosophie des Helfens» (Schein 2010, 19). Es wurzelt einerseits in der humanistischen Psychologie eines Carl Rogers und andererseits in der Sozialpsychologie eines Karl Lewins.

3.5.1 Hilfe zur Selbsthilfe

Aus dem klientenzentrierten Ansatz von Carl Rogers übernimmt Schein das Konzept der Hilfe zur Selbsthilfe (Schreyögg, 2010, 120f.) und entwickelt dieses für die organisationale Beratung zu einer «Theorie und Methodologie des Helfens» weiter. Die damit verbundene Annahme heisst:

*«Man kann einem menschlichen System nur dabei helfen, sich selbst zu helfen.»
(Schein 2010, 19)*

Bei Kurt Lewin findet sich dieses Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe in Fragen, wie sich Gruppen helfen können, sich zu demokratischen Gruppen zu entwickeln oder in Überlegungen, wie sich Betroffene in den Forschungsprozess einbeziehen lassen, damit sie selbst Massnahmen entwickeln und deren Umsetzung unterstützen (Krizanits 2015, 11). Schein formuliert dazu aus organisationaler Sicht, dass der Klient mit Hilfe des Beraters lernt,

«das Problem selbst zu erkennen, indem er an dem Diagnoseprozess teilhat, und dass er sich bei der Entwicklung einer Behandlungsstrategie aktiv beteiligt.» (Schein 2010, 35)

Diese Grundannahme, dass die Klienten an der Zielfindung und dem Prozess der Zielerreichung möglichst optimal beteiligt sein sollten, damit sie überhaupt veränderungsbereit sind, ist unterdessen ein wesentliches Element von allen möglichen Prozessberatungsansätzen in der Organisation (u.a. Königswieser et al. 2015, Häfele 2015).

3.5.2 Gemeinsam lernen zu lernen und Handlungsmöglichkeiten erhöhen

Zum Grundgedanke der Partizipation nach Schein (2010) gehört, dass sich die Beratungsperson im Kundensystem kundig macht und Anschluss findet an die Art und Weise, wie der oder die Klient/-in seine / ihre Welt konstruiert. Dies setzt nach Schein voraus, dass Beratungsperson und Kunde oder Kundin gemeinsam die Situation erkunden und erforschen, dass sie gemeinsam in einen Lernprozess gehen, um nach Lösungen zu suchen, die passend sind. Systemische Organisationsberatung geht in der Folge von Schein davon aus, dass das Know-how für Lösungen im Kundensystem liegt und dass dessen Kompetenz die Kompetenz externer Experten grundsätzlich übersteigt. Demzufolge ist systemische Beratung nie reine Expertenberatung.

Ziel der Prozessberatung ist es, das System darin zu unterstützen, dass es seine Kompetenzen wahrnimmt und sie nutzen kann. D.h. Beratung soll helfen, die Lernfähigkeit und Problemlösungsfähigkeit im Kundensystem zu erhöhen (*double-loop-learning*). Sie soll die

Organisation unterstützen, ihre Wissens- und Handlungskompetenz zu erweitern und ihre Entscheidungsspielräume zu vergrössern.

3.5.3 Beziehungsgestaltung zwischen Kunde / Kundin und Beraterperson

Zentrale Voraussetzung, um dem Kunden, der Kundin Hilfe zur Selbsthilfe bieten zu können, liegt in einem gelungenen Kunden-Beraterverhältnis. Mit Schein geht die Autorin davon aus, dass sich eine Beziehung schrittweise aufbaut bis eine gegenseitige Akzeptanz vorhanden ist und ein Gespräch auf Augenhöhe möglich ist. Dazu braucht es eine Beratungsperson, die dem oder der Kund/-in folgt, sich von ihm bzw. ihr leiten lässt und fähig ist, dessen oder deren Sichtweisen aufzunehmen. Dabei spielen die Fähigkeiten, aktiv zuzuhören und Fragen zu stellen, eine zentrale Rolle.

Auch das Bewusstsein der Beratungsperson, dass sie stets aus ihrer eigenen Wirklichkeit heraus berät und nie genug weiss über den Klienten oder die Klientin, deren oder dessen Situation und Kultur, hilft, dass sie in einer Grundhaltung der Demut des Nichtwissens dem Klienten zunächst achtsam zuhört und nachfragt. Dabei erachtet die Autorin Schein folgend das «anerkennde Fragen» in einer ersten Phase des Beziehungsaufbaus für sinnvoll. Dieses zielt zuerst auf wertschätzendes Anerkennen dessen, was ist bzw. was die Beratungsperson an Ereignissen im Kunden-Beratersystem wahrnimmt. (Schein 2010, 81)

3.5.4 Die Beraterin / der Berater als Instrument der Beratung

Darüber hinaus gilt in der Prozessberatung die Beratungsperson selbst als ein wichtiges Instrument der Beratung (Ellebracht et al. 24). Dazu gehört u.a. die Fähigkeit, eigene Reaktionen im Prozessgeschehen bei sich zu registrieren. Und demzufolge eigene Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster zu erkennen und sie situationsdienlich unterbrechen zu können.

Aufbauend auf den bisherigen Überlegungen werden Schein folgend verschiedene Prozessberatungszugänge dargestellt und auf dem Hintergrund der Differenz «Kundenperspektive» - «Beratungsperspektive» besprochen.

3.6 Experten-/ Fachberatung

Das Modell der Experten- / Fachberatung geht nach Schein (2010) davon aus, dass das Kunden-system von der Beratungsperson eine Information oder eine Dienstleistung will, die es selbst nicht zur Verfügung hat und sich auch ausser Stande sieht, diese innert nützlicher Frist zu erwerben. Deshalb holt sich das Kundensystem eine Expertenberatung. Schein spricht auch vom «Telling-and-Selling-Modell» (Schein 2010, 25).

Kundenbedarfsperspektive: Ob das Kundensystem sich das Expertenwissen einkauft, in der Hoffnung, es könne damit auf die Schnelle seine «Probleme» beheben oder ob es sich das Wissen einer Fachberatung einholt, um selber Entscheidungen treffen zu können, hängt von der Beurteilungs- und Entscheidungskompetenz des Kundensystems ab.

Beratungsperspektive: Ausschlaggebend für die Art der Beratung ist, wie auf den Bedarf des Kundensystems nach konkreten Lösungsvorschlägen reagiert wird. Dies hängt von den Motiven der Beratung ab, aber auch von ihren Interessen, Kompetenzen und Einschätzungen und ist während der Auftragsklärung Verhandlungssache. Eine interne Beratungsperson kann diesbezüglich von Vorteil sein, weil sie je nach Unternehmensstrategie verpflichtet ist, darauf zu achten, dass die Organisation selbst lernt und sich nicht abhängig macht von einem Beratersystem, die Lösungen aufzeigt und Massnahmen vorgibt, wie diese zu erreichen sind, und so womöglich zur Ersatzmanagerin wird.

3.6.1 Das Arzt-Patienten-Modell

Dieses Modell wird hier als Unterkategorie eines Fach- / Expertenzugangs aufgeführt. Zu diesem Modell gehört nach Schein (2010) die Annahme, dass eine Beratung von aussen geholt werden kann, um die Situation in einer Organisation zu untersuchen, Probleme zu diagnostizieren und Empfehlungen zu geben, wie diese zu beheben sind (Schein 2010, 30f.). Dieses Modell basiert auf der Annahme, der Berater / die Beraterin könne alleine an die für die Diagnose relevanten Informationen gelangen.

Kundenperspektive: Das Kundensystem kann sich nach diesem Vorgehen passiv behandeln lassen und selbst die Verantwortung für die Problemdiagnose der Beratungsperson abgeben.

Beraterperspektive: Beratung, die nach diesem Modell vorgeht, läuft gemäss Schein (2010) Gefahr, dass das Kundensystem irgendwann in Widerstand geht, weil es sich letztlich doch nicht gerne sagen lässt, was es zu tun hat oder weil die Empfehlungen an ihm vorbeigehen und es überfordern (Schein 2010, 32f.).

3.6.2 Beraterfoki

Der Beratungsperson stehen zur Unterstützung von Organisationen unterschiedliche Operationsmodi zur Verfügung. Neben systemischen Prozessinterventionen, die auf Kommunikationen, Unterstützung von Selbststeuerung im System, Fragen nach funktionalen und dysfunktionalen Zusammenhängen im System zielen und danach fragen, WIE verändert werden soll, richten sich Interventionen aus einer Experten-Fachberatungssicht auf das WAS der Veränderung. In einem Beratungsprozess kann es situationsabhängig angezeigt sein, dem Klientensystem zusätzliche Informationen für seine Entscheidungen zur Verfügung zu stellen. Insofern kann auch systemische Beratung Phasen von Expertenberatung einschliessen. Die

Integration von Experten- / Fachberatung und Prozessberatung findet sich in der Fachliteratur und den Begriffen «Komplementärberatung»⁶ und «integrierte Beratung» (u.a. Handler 2006).

3.7 Komplementärberatung

Die meisten Berater/-innen kombinieren wohl heute Prozessberatung und Fachberatung, weil beide Seiten realisiert haben, dass sie voneinander profitieren können und die Integration letztlich den Kund/-innen zugutekommt. Mit der Verschränkung der beiden Beraterzugänge wird die alte Trennung zwischen Prozess, Form und Inhalt aufgehoben. So ist nicht nur eine erweiterte Sicht im Beratungssystem (erhöhte Menge von Interaktionen zwischen Kundensystem und beratendem System) möglich, sondern es sind durch die Kombination der Beratungszugänge auch schnellere und effizientere Interventionen denkbar, die letztlich durch das Mehraugenprinzip ressourcen-schonend zu einem nachhaltigeren Ergebnis führen. Königswieser et al. (2008) vergleichen die Komplementärberatung mit einem «Sehen mit zwei unterschiedlichen Augenpaaren», einem Augenpaar, das das WAS im Blick hat und einem, das das WIE fokussiert. (ebd. 2008, 89f.)

3.7.1 Das WAS und das WIE: Sachebene und Prozessebene

Mit dem WAS lassen sich mit Königswieser et al. (2008) harte, messbare, analysierbare Faktoren wie zum Beispiel inhaltliche Analysen, Beschreibungen von Zielen, Strategien, Massnahmen und Instrumenten benennen. (ebd. 2008, 38)

Die Autorin bezeichnet - aus einer Beraterperspektive, die auch auf einem kommunikationswissenschaftlichen Hintergrund fusst - mit dem WAS den Inhalt, über den gesprochen wird. Ferner subsumiert sie unter dem WAS ein Instrumentarium zur Beschreibung von verbalen, nonverbalen und extraverbalen Ausdrucksweisen, sowie Feedbackmethoden und rhetorische Mittel und Strukturierungs-Techniken zum Aufbau und der Ordnung von Gedanken. Das WIE bezieht sie dagegen auf die im Akt vollzogene Interaktion und die Fragen nach den Möglichkeiten der Prozesssteuerung während des Sprechens bzw. der Interaktion.

3.7.2 Die drei Dimensionen systemischer Beratung

Sachdimension: Im Anschluss an die obigen Ausführungen lässt sich das WAS der sachlichen Dimension zuordnen. Mit Wimmer (2010, 93) lässt sich das WAS als Gegenstand des kommunikativen Geschehens definieren. In Organisationen bezieht sich diese gemäss Wimmer (ebd.) auf aufgabenbezogene Themen, die im Kontext der Umwelt, existentiell sind.

⁶ Der Begriff Komplementarität geht auf Niels Bohr (1927) zurück, der „Komplementarität als Zusammengehörigkeit verschiedener Möglichkeiten, dasselbe Objekt als Verschiedenes zu erfahren“ bezeichnet. „Komplementäre Ereignisse gehören zusammen, insofern sie Erkenntnisse desselben Objekts sind; sie schliessen einander jedoch insofern aus, als sie nicht zugleich und für denselben Zeitpunkt erfolgen können.“ Bohr geht damit der Frage nach, wie wir überhaupt erkennen können und kommt zum Schluss; dass wir, um unsere Gedankentätigkeit beschreiben zu können, als betrachtendes Subjekt, den Inhalt als objektiv gegeben annehmen müssen, obwohl keine strenge Trennung zwischen Objekt und Subjekt möglich ist, da auch der Begriff des Subjekts dem Gedankeninhalt angehört. (Historisches Wörterbuch Bd. 4, S. 933.)

Soziale Dimension: Diese umfasst grob die sozialen Interaktionen, die Beziehungen, das WIE des Miteinanders. Sie vermittelt sich in der Komplexität von Kommunikation, die nicht eindeutig ist. Sie gehört zur Sachdimension dazu. Denn, eine Aufgabe lässt sich nur gemeinsam (über Kommunikationsanschlüsse zwischen Systemen) bewältigen. Nach Wimmer (2010) wird die soziale Dimension in Organisationen wegen ihrer Vielschichtigkeit gerne auf die Sachdimension verschoben oder es wird mit Personalisierungen operiert, die sich auf die wechselseitig erzeugten Bilder stützen. Diese werden dann, wie Wimmer in diesem Zusammenhang feststellt, selten zur Disposition gestellt, auch dann nicht, wenn sie die gemeinsame Aufgabenorientierung massiv stört.

Zeitliche Dimension: Diese lässt sich mit Wimmer als «die Einbettung [von Systemen] in unterschiedliche Zeithorizonte [des «Vorhers» und «Nachhers»]» definieren (Wimmer 2010, 10). Sie ermöglicht, unterschiedliche Zeithorizonte in unterschiedlichen Aufgabenfeldern (auf der Ebene der Organisation, des Teams und der Person) zu synchronisieren und die eigene Entwicklung bezogen auf längere Zeiträume zu beobachten und zu gestalten. Mit Wimmer (2010), der hier Luhmann folgt, lässt sich formulieren, dass die drei Dimensionen im Medium des Sinns und der Sprache zusammenspielen.⁷

3.7.3 Systemische Basisinterventionen nach Königswieser et al.

Auf der Ebene des WIE, des Prozesses lassen sich mit Königswieser et. al (2008) die methodischen Ecksäulen der *systemischen Schleife* und der drei Basisinterventionen *Architektur*, *Design* und *Technik* ansiedeln. Woher die *systemische Schleife* kommt und was mit den Basisinterventionen gemeint ist, soll Thema des nächsten Abschnitts sein.

Systemische Schleife: Die systemische Schleife ist ein Denk- und Prozessmodell, das Lewin als Methode des Forschungsprozesses im *Action-Research-Ansatz* definiert hat. Vereinfacht lässt sich der *Action-Research-Ansatz* mit Krizanits als «gezielte [theoriebasierte] Suche nach Handlungsoptionen für soziale Systeme» umschreiben, nach dem Prinzip: «keine Theorie ohne Aktion, keine Aktion ohne Theorie» (Krizanits 2015, 13). Königswieser et. al (2015), die die systemische Schleife als Basismodell für ihre Organisationsberatertätigkeit definieren, sehen in ihr die systemische Grundhaltung ausgedrückt:

«Ich [als Beraterin, mh] möchte verstehen, was läuft. Wir müssen zuerst Hypothesen bilden, reflektieren, nicht gleich agieren.» (Königswieser et al. 2015, 45)

In Form von mehreren Schritten lenkt dieses Modell spiralförmig den Prozess von Verstehen und Kommunikation. Die erste Schlaufe beginnt mit einem Gespräch (Kontakt- / Orientierungs-

⁷ Nach Luhmann sind Personen als psychische Systeme mit der Organisation als System über Sinn miteinander gekoppelt. Eine Organisation verändern heisst demnach soziale Handlungsmuster oder Muster von Kommunikationen verändern. Dies wiederum setzt voraus, dass Kommunikationsmuster im Rahmen von interaktiven Sinngebungsprozessen aufgebrochen und Kommunikationsprozesse neu strukturiert werden. (vgl. u.a. Königswieser et al. 1999, 63)

gespräch zwischen Kunden / Kundinnen und Berater/-innen), indem gemeinsam Informationen gesammelt werden. Diese können schriftliche Unterlagen zur Organisation (z.B. Strategie, Leitlinien, Homepage, Organigramme) sein, mündliche Erzählungen des Kunden / der Kundin, sowie Beobachtungen der Beratersystems selbst. Diese können zum Beispiel auf Stimmeneindrücken fussen oder Eindrücken von Sprech- und Formulierungsweisen (wenn nur telefonischer Kontakt) oder visuelle oder olfaktorische Eindrücke im face-to-face Kontakt. Im zweiten Schritt der systemischen Schleife folgen die Hypothesenbildungen zu den gesammelten Informationen. Dann folgt die Planung der Interventionen und erst in einem vierten Schritt die Interventionen selbst.

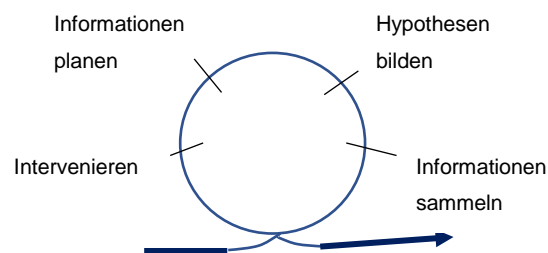


Abb. 1: Systemische Schleife (nach Königswieser et al. 1998, 24)

Architektur als Intervention: Mit Architektur umschreiben Königswieser et al. ein planendes, öffnendes Rahmenschaffen von Möglichkeiten und Entwicklungsräumen.

«So wie Architekten Räume entwerfen und dadurch Rahmen schaffen, in denen sich Unterschiedliches ereignen kann, stecken wir als Berater soziale, zeitliche, räumliche, inhaltliche und symbolische Gestaltungselemente und Fixpunkte ab, die Interaktionsprozesse vorstrukturieren.» (Königswieser et al. 2015, 59)

Königswieser et al. (2008) folgend verlangt dies, dass die Beratungsperson als Architekt/-in gemeinsam mit der Bauherrin oder dem Bauherrn vor Ort den Bauplatz erkundet und mit ihm gemeinsam Entwürfe entwickelt. Und dabei alle Rahmenbedingungen wie Umgebung, Gesetze, Bauauflagen, Bedürfnisse (gegenwärtige und zukünftige) der Bauherrin oder des Bauherrn und dessen / deren Budgetrahmen etc. berücksichtigt. Die *Architektur* legt fest, DASS etwas gebaut (konstruiert) wird und WAS stattfindet. Die *Architektur* legt Überschriften (inhaltlich) Eckpfeiler (Prozesse) im Verlauf des geplanten Prozesses fest.

Als Beraterin mit einem kommunikationswissenschaftlichen Hintergrund dienen ihr auf der Interventionsebene der Architektur die neun Faktoren des Situationsmodells nach Hellmut

Geissner als Möglichkeitsräume, in die hinein gefragt / geplant werden kann. Es sind Faktoren, die heuristisch eine kommunikative Situation konstituieren.

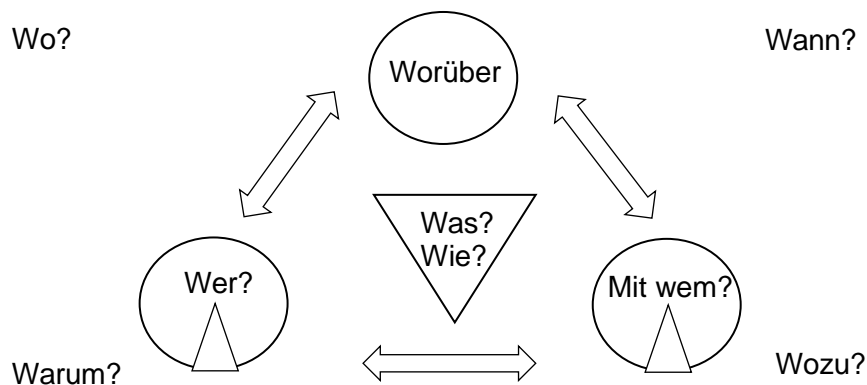


Abb. 2: Situationsmodell nach (Geissner 1986, 111, 2000, 97)

Ähnlich wie Königswieser et al. (2015) betont Geissner (2000) die Situationsabhängigkeit von Prozessen und Interventionen. Damit legt er allerdings den Prozess nicht fest, sondern öffnet ihn von Situation zu Situation immer wieder neu, weil sich die Situation im Prozess mitverändert.

Das Design: Das Design dient der Inneneinrichtungen der geplanten Räume der Grobplanung. Mit dem Design wird entschieden, «wie die inhaltliche, soziale, zeitliche, räumliche und symbolische Dimension im vorgegebenen Raum gestaltet wird.» (Königswieser et al. 2015, 59) Allerdings lässt sich mit Königswieser feststellen, dass es sich Trennung zwischen Architektur und Design eine heuristische ist, weil Inneneinrichtungen oft schon in der Architekturplanung berücksichtigt werden müssen und umgekehrt (ebd). Die Autorin der vorliegenden Arbeit spricht in der Folge deshalb auch von «Architekturdesign.»

Wie in der Arbeit auf der Grundlage der systemischen Basisinterventionen und der ausgeführten Theorie in einem konkreten Beratungsfall interveniert wurde, soll Gegenstand der folgenden Kapitel sein. Zunächst folgt im Kapitel 4 die Mandatsbeschreibung und die Auftragsklärung, gefolgt von der Beschreibung der Organisation, der Situation und des Kontextes in Kapitel 5.

4. Mandatsbeschreibung

Bei dem Mandat handelt es sich um ein Moderationsentwicklungsprojekt mit einem Team. Es kam im Rahmen einer Auftragsklärung für Einzeltrainings «Sprechen, Moderieren am Mikrofon» mit der Redaktionsleitung zustande.

Die Beraterin arbeitet bei der «Ausbildung SRF». In der Organisation gehört der Bereich Ausbildung zur Abteilung Direktion. Der Auftraggeber leitet zusammen mit seinem Stellvertreter ein Regionalredaktion mit 15 Vollzeitstellen. Dieser Bereich gehört zur Abteilung «Chefredaktion Radio».

Die Beratungsperson und der Kunde sind beide dem Service-Public-Auftrag im Sinne der Konzession (gesetzlich verankerter Leistungsauftrag) und der Strategie von SRF unterstellt. Inhaltlich sind diese den publizistischen Leitlinien von SRF verpflichtet. Aktuell ist die unternehmerische Strategie auf die Digitalisierung ausgerichtet. Entsprechend priorisiert die Ausbildung ihre Leistungen für die Organisation. Diese orientieren sich an folgender Zweckdefinition:

«Die Ausbildung unterstützt die Organisation, deren Teams und Mitarbeitenden, damit sie ihre Aufgaben besser bewältigen und sich weiterentwickeln können. [Sie] bietet fachliches Know-how und Beratung auf dem neusten Stand und schafft Rahmenbedingungen für Reflexion, Austausch und Vernetzung. [Sie] ist Teil der Qualitätssicherung auf allen Ebenen, setzt innovative Impulse und gestaltet die Zukunft des Unternehmens aktiv mit.» (Ausbildung, 28.02.2018)

Da systemische Beratung das Umfeld und den Kontext des zu beratenden Kundensystems als wesentlicher Bedingungs- und Einflussfaktor stets mitberücksichtigt, wird im nächsten Kapitel darauf eingegangen.

4.1 Beschreibung des Kundensystems

Die nachfolgenden Ausführungen zur Organisation, der Situation und des Kontextes beziehen sich alle auf den Sommer 2017. Dass sich seither einiges verändert hat, zeigt u.a. diese Arbeit. Die Regionalredaktion gehört zu SRF und ist eine von sieben regionalen Redaktionen von SRF. Sie hat einen Hauptstandort und einen kleinen Ableger in einer anderen Stadt. Hier berichten Journalistinnen und Journalisten täglich über das aktuelle Geschehen in der Region, nach dem Motto: «aus der Region für die Region». Das Redaktionsteam besteht aus 13 Journalistinnen und Journalisten, die täglich fünf Mal über Politik, Wirtschaft, Kultur, Gesellschaft und Sport berichten.

Zur Redaktion gehört im Weiteren ein Sportteam bestehend aus vier freien Mitarbeitern und einem Journalisten aus der tagesaktuellen Produktion. Sie sind für die Sportberichterstattung aus der Region zuständig.

Für den technischen Support und das Bedienen der Studioteknik für die Mittags- und Abend-sendung sorgt ein Technikerteam. Eine Redaktionsassistenz unterstützt die Leitung und den Stellvertreter u.a. bei der Einsatzplanung der Programmschaffenden.

Die Journalisten und Journalistinnen, die täglich am Programm mitarbeiten, teilen sich ihre Arbeit nach Funktionen (intern: «Diensten») auf. Diese füllen sie in der Regel wechselweise aus. So übernehmen sie am einen Tag, in der Rolle des Produzenten oder der Produzentin, die publizistische Verantwortung für die Sendungsinhalte und kontrollieren in dieser Funktion die Beiträge ihrer Kollegen und Kolleginnen auf ihre Richtigkeit hin, am nächsten Tag führen sie als Moderator/-innen durch die Sendung und arbeiten auch redaktionell mit und verfassen online-Beiträge fürs Internet, am dritten Tag sind sie als Reporter/-in vor Ort, wenn es zum Beispiel darum geht, über das Filmfestival in Solothurn zu berichten und am vierten Tag arbeiten sie vorwiegend für den Webdienst, schreiben online-Artikel, stellen audiovisuelle Produkte für Twitter oder für die SRF Newsapp her. Zudem gibt es in den Regionalredaktionen die Funktion der lokalen Korrespondentin / des Korrespondenten. Sie oder er sorgen dafür, dass regionale Themen auch in nationalen Informations-Sendungen vorkommen.

4.1.1 Zweck des Regionaljournals

In einer Webseite von SRF stellt sich das Regionaljournal vor und definiert hier innerhalb der Leitlinien der ganzen Organisation seinen spezifischen Zweck als «Garant für die Medien-vielfalt» in der Region neben dem einzig verbleibenden privaten Medienunternehmen der Region.

«Die Journalistinnen und Journalisten der Regionalredaktion (...) greifen relevante Themen aus der Region auf. Sie stellen die richtigen Fragen und lassen Exponenten zu Wort kommen. Sie analysieren und ordnen ein. Sie schaffen Überblick und stiften Identität. Die Regionalredaktion ist unabhängig und nimmt keine Rücksicht auf Interessengruppen. Das Regionaljournal (...) ist nur dem Publikum verpflichtet.»
(www.srf.ch/Sendungen/regionaljournal-aargau-solothurn/sendungsportraet)

4.1.2 Digitalisierung

Der tiefgreifende gesellschaftliche Wandel, der mit der Digitalisierung einhergeht, verändert das Nutzungsverhalten des Publikums fortlaufend. Ein Medienunternehmen wie SRF bzw. die zu beratende Subeinheit ist da besonders gefordert und es verlangt eine grosse Veränderungsbereitschaft.

4.1.3 Produkte

Am Morgen berichtet das Regionaljournal drei Mal (halb sieben, halb acht und nach acht) in kompakter Form über die neuesten Themen mit News, Beiträgen und Interviews. Nach 12 gibt es eine Mittagssendung und um 17:30 eine halbstündige Magazinsendung, die Inhalte nicht nur analysiert und einordnet, sondern die HörerInnen mittels Reportagen auch in verschiedene Gebiete der Region führt.

Die fünf Sendungen sind entweder live oder als Podcast jederzeit zu hören. Ergänzende Beiträge, Interviews, Gespräche oder Reportagen aus der Region gibt es online auf der srf-News-Webseite oder der SRF-App. Zudem sind audiovisuelle Beiträge auf Twitter und Facebook zu finden.

4.1.4 Arbeitsprozesse und Sitzungsstrukturen

Damit die Sendungen, die verschiedenen audiovisuellen Produkte in einer Qualität zustande kommen, die den SRF-Standards genügen, braucht es viel Kommunikation, Absprachen, Qualitätschecks und Rückmeldungen untereinander. Viel Kommunikation läuft während des täglichen Produktionsprozesses im gemeinsamen Grossraumbüro bilateral, so zum Beispiel Absprachen zwischen Moderation und Beitragsmacher/-in oder die Abnahme von Beiträgen zwecks Qualitätskontrolle durch die Produzentin bzw. den Produzenten.

Ein anderer Teil der Kommunikation läuft bewusst im Team an verschiedenen Redaktions-sitzungen: zwei Mal täglich, einmal wöchentlich und bei Bedarf auch mal an einem Abend.

Täglich gibt es zwei kurze Redaktionssitzungen. Eine Morgensitzung, an der Themen des Tages auf ihre Relevanz, ihre Herangehensweise und ihre Platzierung im Programm hin abgeklopft werden. An einer Mittagssitzung tauscht sich das Team über den neuesten Stand der journalistischen Ermittlungen aus und plant gemeinsam die Vor-Abendsendung. Dazu gehört auch die Sendekritik zur Abendsendung des Vortags.

An den Tages-Sitzungen nehmen in der Regel all jene teil, die einen Beitrag an die aktuellen Sendungen leisten. Geleitet wird die Sitzung von der Produzentin oder dem Produzenten des Tages; auch Chef vom Dienst genannt.

Eine wöchentliche Themenplanungs-Sitzung findet am Donnerstag statt. Sie dient dazu, gemeinsam in die Agenda von politischen Veranstaltungen wie z.B. Gemeindeversammlungen oder kulturellen Events oder sportlichen Anlässen zu schauen und zu diskutieren, was davon für das Publikum in der nächsten Woche von Interesse sein kann.

4.1.5 Redaktions-Kultur

Die Redaktionsstruktur, die nach dem Prinzip funktioniert: «alle machen alles», fördert prinzipiell das gegenseitige Verständnis für die Arbeit des anderen. Prägend für die Kultur

eines Regionaljournals ist auch, dass die Zusammenarbeit letztlich auf die Produktion einer zeitnahen Sendung hinausläuft. Der Zweck der Zusammenarbeit ist evident: am Schluss der Prozess-Kette muss eine Sendung stehen, die für Qualität im Journalismus bürgt, das Publikum verlässlich informiert, Fakten einordnet, erklärt und relevante Orientierung bietet. Das erzeugt eine Kultur der Kooperation, des kritischen Hinterfragens und Abwägens, eine Kultur, die sich dem Publikum gegenüber verpflichtet fühlt und nichts einfach auf die leichte Schulter nimmt, sondern im Dienste des Publikums genau recherchiert und Inhalte verständlich vermittelt. Gleichzeitig verlangt die tagesaktuelle Arbeit von den Mitarbeitenden Flexibilität und Tempo. Die Kultur eines Regionaljournals zeichnet sich aus durch die Spannung zwischen dem Anspruch, vertieft zu recherchieren - was Zeit braucht - und dem Anspruch über aktuelle Ereignisse schnell zu berichten. Charakteristisch für die Zunft der JournalistInnen ist zudem die Grundhaltung der Neugier.

4.1.6 Aus- und Weiterbildung

Das Regionaljournal arbeitete bislang bedarfsorientiert mit der Ausbildung zusammen, wenn es um die Aus- und Weiterbildung einzelner Personen, um Teamentwicklung oder um die Unterstützung bei Produkt-, Sende- oder Moderationsentwicklungen geht. Die Sprecherausbildung ist meistens gefragt, wenn es darum geht, neue Mitarbeitende, die beispielsweise vom Print herkommen, für den sprecherischen Auftritt am Mikrofon zu trainieren oder JournalistInnen für die Aufgabe der Moderation weiterzubilden. Zudem gibt es Anfragen fürs Konzipieren und Durchführen von massgeschneiderten Workshops mit dem Team.

4.1.7 Bisherige Ansätze

Die bisherigen Workshops zur Moderation und auch die personenspezifische Aus- und Weiterbildung in Sachen Moderation wurden von den Betroffenen mehrheitlich geschätzt und sie haben auch Wirkung am Sender gezeigt.

Mit Distanz betrachtet, brachten die Interventionen allerdings nicht den Erfolg, dass sich die Wirkung einer ganzen Sendung nachhaltig verändert hätte. Einzelne haben Anregungen aus der Ausbildung zwar aufgenommen und sie am Sender hörbar umgesetzt. Diese Versuche, es mal anders zu machen, gingen aber in der Alltagsroutine oft auch wieder vergessen. Das führte im letzten Jahr zu den Fragen, warum bisherige Interventionen nicht so richtig gegriffen haben und wie eine nachhaltige Moderationsentwicklung möglich ist. Das war Anlass für eine neue Auftragsklärung. (vgl. Kapitel 4.2)

Um den Kontext des Mandats noch verstehbarer zu machen, wird nachfolgend beschrieben, was eine Moderatorin, ein Moderator kurz vor einer Abendsendung tut.

4.1.8 Moderationsaufgabe

Die Moderation (Moderatorin oder Moderator) schaut sich die Moderationsvorschläge ihrer Kolleg/-innen an, schreibt sie, wo nötig, auf ihren Mund bzw. Mundart um, liest sie laut durch und notiert da und dort vielleicht noch ein Zeichen, das beim Sprechen in der live-Situation hilft. Vielleicht, wenn's zeitlich reicht, hört sie sich noch den Einstieg des einen oder anderen Beitrags an, um den Übergang zu prüfen und sich die Stimmung zu merken. Punkt 17:30 startet dann das Signet und sie fängt die Sendung mit einem Themen-Überblick an und moderiert die nächste halbe Stunde durch die Sendung. Zwischendurch bleibt ihr kurze Zeit zur Erholung. Dann, wenn vorproduzierte Beiträge, Interviews oder Reportagen eingespielt werden. Ansonsten heisst es da sein, präsent sein bis zum Schluss mit dem Nachrichten-überblick der Sendung.

Zur Illustration wie eine Abendsendung aufgebaut sein könnte dient folgendes Schema:

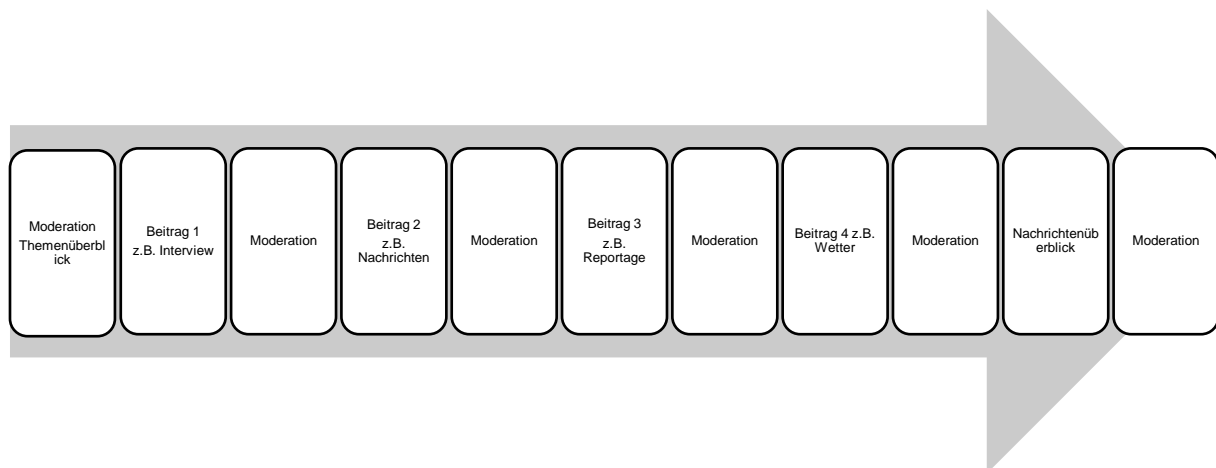


Abb.3: Ablauf einer ½-stündigen Abendsendung mit Moderationsinserts und möglichen Sendelementen

4.2 Auftragsklärung

4.2.1 Vorgehen

Anfang April 2017 tauschten sich der Redaktionsleiter und die Autorin zwecks Bedarfsklärung fürs nächste Jahr aus. Thema war u.a. die Moderationsentwicklung im Jahr 2017. Anknüpfend an einen Workshop im Sommer 2016 zum Thema Moderation in der Morgensendung sollte jetzt die Moderation der Abendsendung des Regionaljournals im Fokus stehen. Nach dem Telefongespräch war das Anliegen erstmal folgendes: es sollte um die Veränderung der

Moderationsrolle gehen. Die Moderation sollte sich von einem eher trockenen, distanzierten Moderationsstil hin zu einem stärker persönlich gefärbten verändern. Als Arbeitstitel für das Vorhaben «Moderationsentwicklung» definierte das Auftraggebersystem: «Zwischen Showmaster und Newsroboter: die On-Air-Personality».

In einem nächsten Schritt setzte sich die Autorin zur Klärung der Zielsetzungen mit dem Redaktionsleiter und seinem Stellvertreter an einen Tisch. Dem Gespräch gingen Überlegungen der Beraterin voraus, warum die bisherigen Interventionen zu wenig nachhaltig waren. Erste Hypothesen dazu bildeten die Grundlage des Gesprächs mit den Auftraggebern und Grundlage für den Vorschlag möglicher Massnahmen und einem Architekturdesign.

Zum Einstieg ins Gespräch (in der Kontaktphase) formulierte die Auftragnehmerin, worauf sie als Hörerin und Ausbilderin verschiedener Sendungen reagiert, was sie attraktiv findet und wo sie aus fachlicher Sicht noch Veränderungspotential sieht. Dazu hatte sie sich Notizen gemacht. Sie dienten ihr als Erinnerungsstützen im Gespräch.

In einer nächsten Gesprächs-Sequenz wurde vom Beratersystem das Anliegen nach nachhaltiger Veränderung des Moderationsstils aufgegriffen. Aus dem «Wissen» der internen Beraterin, dass viele Moderator/-innen aus Zeitgründen vielfach erst kurz vor der Sendung dazu kommen, sich mit den Inhalten zu beschäftigen und Moderationsvorschläge teils unverändert übernehmen, resultierte folgende Hypothese:

«Die On-Air-Personality könnte möglicherweise verstärkt werden durch eine stärkere inhaltliche Beteiligung der Moderatoren am Gesamtprodukt und durch das Formulieren von eigenen Zugängen in die Moderationen.»

Zur Frage, weshalb sich bis dato trotz Workshops und individueller Feedbacks zur Moderation wenig verändert hatte, brachte sie mögliche Hypothesen ins Beratungssystem ein. Sie fragte zum Beispiel, ob der Zeitdruck und Überforderung mögliche Gründe für den «Widerstand» gegen Veränderung sein könnten, ob der Nutzen, die Wertschätzung für einen Mehraufwand durch das radikalere Umschreiben von Moderationsvorschlägen zu gering sein könnte oder ob das mutige selber schreiben von Moderationen im System gar nicht von allen gewünscht wäre. Zudem formulierte sie die Annahme, dass es für eine Veränderung, die Beteiligung der Betroffenen braucht. Die Idee der Partizipation der Moderator/-innen stiess bei den Auftraggebern auf offene Ohren, und sie stimmten - in der Wahrnehmung der Autorin neugierig - einer ungewohnten Intervention durch die Ausbildung zu: der Durchführung von Interviews mit jedem bzw. jeder einzelnen als Vorbereitung auf eine Teamretraite zum Thema «On-Air-Personality zwischen Newsroboter und Showmaster». Von Seiten der Auftraggeber kam

zudem der Wunsch ins Spiel, die Moderationsentwicklung im Alltag regelmässig zu beurteilen und einen Kriterienkatalog in Form eines «Spiders» (Anhang 8.2.8) zur Hand zu haben.

Nach dem Gespräch mit dem Redaktionsleiter und seinem Stellvertreter erhielten sie einen schriftlichen Vorschlag zu den Zielsetzungen und dem angedachten Architekturdesign.

In einer Mail vom 3. Mai 2017 teilte der Redaktionsleiter mit, dass er mit Auftragsvereinbarung der vorläufig geplanten Architektur und dem Design (Anhang 8.2.1) einverstanden ist. Zeitgleich beauftragte er die Redaktionsassistentin, die Mitarbeitenden für die Interviews zu disponieren. Es war für das Berater-Kundensystem (Beratungssystem) klar, dass sich das vorgeschlagene Architekturdesign im weiteren Verlauf noch verändern konnte.

4.2.2 Analyse und Reflexion der Auftragsklärung

Die Kultur der Offenheit und Neugierde im Auftragskontext, die Gesprächs- und Reflexionsfähigkeit der Auftraggeber haben die Auftragsklärung enorm erleichtert.

Die Feldkompetenz der Beraterin haben zur gemeinsamen Hypothesenbildung (mehr Zeit für die Moderationsaufgabe heisst einen grösseren Möglichkeitsraum zu haben, einen eigenen Moderationsstil zu entfalten) geführt, die zum Dreh- und Angelpunkt der Moderationsentwicklung wurde.

Nachfolgend wird die die Auftragsklärung unter dem Aspekt der Fachberatung und des systemischen Beratungszugangs reflektiert.

Fachberatung:

Die Fachberatungssicht manifestiert sich u.a. in der Auftragsklärung in der Hypothese, dass Person, Inhalt und eine eigene Sprache zusammengehören und eine nachhaltige Veränderung Richtung mehr Persönlichkeit voraussetzt, dass sich die Moderation nicht darauf beschränkt, fremde Texte «gut» vorzulesen. Auf das Konto der Fachberatung geht zudem der Wunsch der Auftraggeber, einen Vorschlag für einen Kriterienkatalog zur Beurteilung der Moderationen zu erhalten.

Systemischer Beratungszugang:

Der systemische Beratungszugang, wie ihn zum Beispiel (Königswieser et al. 2015) beschreiben, lässt sich in der Auftragsklärung in unterschiedlichen Aspekten aufzeigen:

i. Zielgerichtetes und umsetzungsorientiertes Intervenieren:

Die Auftragsklärung orientierte sich jederzeit zielgerichtet am Anliegen einer realisierbaren Umsetzung im Redaktionsalltag.

ii. Anschlussfähiges Handeln:

Dazu gehört das Hören verschiedener Sendungen im Vorfeld der Auftragsklärung und das Vorschlagen von kontextbezogenen Handlungsmöglichkeiten durch das Beratersystem.

iii. *Handlungsmöglichkeiten anbieten:*

Zentral für die Auftragsklärung war das Angebot von Handlungsoptionen mit entsprechenden Wahl- und Korrekturmöglichkeiten durch das Kundensystem. Einige Handlungsoptionen wie beispielsweise das Etablieren einer Art Spurguppe für die Moderation, mit der Aufgabe in den nächsten Wochen die Moderation kontinuierlich zu beobachten und Veränderungsvorschläge einzubringen, wurden vom Kundensystem zunächst nicht aufgenommen.

iv. *Intervenieren auf unterschiedlichen Ebenen:*

Individuelle Ebene der Person: Die geplanten Einzelinterviews zielten auf eine personenspezifischen Ebene, ebenso die Idee von individuellen Coachings zu einem späteren Zeitpunkt.

Teamebene: Der projektierte Workshop beabsichtigte u.a. das aufgabenbezogene kollegiale Lernen zu fördern.

Organisationsebene: Diese spielte in der Auftragsklärung gleichwertig mit. Für das Kundensystem war der Bezug zum Redaktionsalltag, der Gesamtorganisation und deren Beeinflussung durch die Umwelt selbstverständlich. Klar war auch, dass das Entwicklungsvorhaben seinen Grund beim gebührend zahlenden Publikum hat. Die Einbettung des Vorhabens in einen Gesamtzusammenhang ist u.a. auf der Folie der PowerPoint-Präsentation für den Workshop ersichtlich (Anhang 8.2.3)

v. *Flexible Interventionen:*

Wichtig war der Aspekt, dass die vorgeschlagenen Interventionen im Prozess immer wieder angepasst werden können. Deshalb wurde in der Auftragsvereinbarung (Anhang 8.2.1) mit Grossbuchstaben vermerkt: «vorläufige Planung».

Zur besseren Orientierung ist nachstehend das finale Architekturdesign aufgeführt, welches sich im Prozessverlauf verändert hat. Es ist unterteilt in ein Architekturdesign 1, welches die Phase der Moderationsentwicklung im engeren Sinne umfasst und ein Architekturdesign 2, das sich auf die Phase der Reorganisation bezieht.

4.2.3 Architekturdesign

Tabelle 1: *Finales Architekturdesign zur Moderationsentwicklung und zur Reorganisation*

Zeit	Thema	Beteiligte	Interventionen – Ziele
Moderationsentwicklung (1. Architekturdesign)			
Ende März	1. Auftragsklärung	Redaktionsleiter (RL) als Auftraggeber + Sprechausbilderin (Spb) als Beraterin	Thema und Anliegen klären

11. April	2. Zielsetzungs- klärung	RL + Stellvertreter (Stv) als Auftraggeber + Spb als Beraterin	<ul style="list-style-type: none"> - Zielsetzungen klären - Hypothesen zur Diskussion stellen - Fragen formulieren
3. Mai	3. Zielsetzungen & Architekturdesign	Spb als Beraterin + RL + Stv als Auftraggeber	Zielsetzungen und vorgeschlagene Vorgehensweisen schriftlich abgeben – durch Auftraggeber gegenchecken und bei Bedarf verändern lassen
4. Mai	4. Rückmeldung	RL	Ok vom Redaktionsleiter
12. März	5. Mitarbeitenden- information	RL	Der Redaktionsleiter teilt mündlich an einer Sitzung seinen Mitarbeitern Zielsetzung und das geplante Vorgehen mit
19. Juni	6. Probeinterviews	Spb + RL Spb + Stv	<ul style="list-style-type: none"> - 1 stündiges Interview mit dem RL - 1 stündiges Interview mit dem Stv - RL und Stv als Programmschaffende, die selbst auch moderieren einbeziehen und ihnen die Möglichkeit zur Korrektur einräumen
19. Juni	7. Rückmeldung zu Probeinterviews	RL + Stv + Spb	Placet für das Vorgehen einholen
30. Juni	8. Einladung zu den Interviews	RL	Einladung der Mitarbeiter durch den Vorgesetzten mit Zielangabe
3. Juli 17. August	9. 5 Einzelinterviews 10. 6 Einzelinterviews	Spb + Programmschaffende, die moderieren	Interviews durchführen mit dem Ziel, die direkt Betroffenen miteinzubeziehen, Reflexionsangebote zur eigenen Rolle der Moderation zu machen und Möglichkeiten der Veränderung aufzuzeigen
6. Okt.	11. Retraitenplanung	RL + Spb	Beratung
19. Okt.	12. Diagnose & Klärung des weiteren Vorgehens	RL + Stv + Spb	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnose in Form von Hypothesen präsentieren Raum zur Reflexion anbieten - Weiteres Vorgehen für die Retraite vorschlagen und besprechen
19. Okt.	13. Klärung der Zielsetzung für einen Workshop	RL + Stv. Spb	Mit den Auftraggebern Zielsetzungen für den Workshop erarbeiten
19. Okt.	14. Einladung zum Workshop	RL	Mitarbeitende informieren über das geplante Programm
21. Okt.	15. Workshop	Alle Moderatorinnen und Moderatoren (inklusive RL und Stv + Spb)	<ul style="list-style-type: none"> - Stärken stärken / Anerkennen, was ist Empowerment: Moderationskompetenz - Kollegialer Austausch / Lernen von- / miteinander fördern - Handlungsmöglichkeiten erhöhen - Bewusstsein für die Aktionen und die Zusammenhänge im System stärken - Veränderungsbereitschaft erhöhen
27. Nov.	16. «After-Action- Review»	RL + Stv + Spb	<ul style="list-style-type: none"> - Rückblick auf die Retraite - Transfer sichern
29. Nov.	17. Gesprächsnotiz zur «After-Action- Review»	Spb an RL und Stv	<ul style="list-style-type: none"> - Transfermassnahmen festhalten - Offene Punkte und weiteres Vorgehen
Von der Moderationsentwicklung zur Reorganisation (2. Architekturdesign)			
28. Feb.	18. Telefon mit RL	RL + Stv	Unterstützungsangebot erneuern
9. März	19. Telefon mit RL	RL + Stv	Sparringpartnerin für Mitarbeiterinfo vom 12. März

12. März	20. Abendsitzung	RL & Stv & Team & Redaktionsassistentin	Info durch RL über Erreichtes und weiteres Vorgehen – Reorganisation in den Diensten & Stärkung von Rollen – Pilotphase
14. Mai	21. Nachbesprechung	RL + Stv + PB	Umfrage zu Pilotphase
28. Juni	22. Gespräch mit RL	RL & PB	Rückblick auf Pilotphase und Ausblick
3. Sept.	23. Telefon mit RL	RL & PB	Hypothesen aufgrund der Umfrage austauschen Auftragsklärung für Retraite im Oktober
20. Okt.	24. Workshop 2	RL & PB

Ausgehend vom Architekturdesign, welches das Grundgerüst zum Verlauf des Beratungsprozesses abbildet, wird im nächsten Kapitel aufgezeigt, wie sich dieses im Verlauf ausgestaltet hat.

5. Prozessgestaltung, Methoden, Interventionen und Auswirkungen

5.1 Beschreibung, Analyse und Reflexion zur Intervention

«Einzelinterviews»

Im Folgenden wird Schritt für Schritt das Beratungs-Vorgehen bzgl. Prozessgestaltung, Methoden, Interventionen und ihre Beobachtungen zu den Auswirkungen beschrieben, gefolgt von der Analyse und Reflexion.

5.1.1 Einzelinterviews zur Moderations-Rolle

Die Intervention «Einzelinterviews» verlief mehrphasig. Auf eine Contracting-Phase mit den Auftraggebern, die die Einzelinterviews mit diesen einschloss, ging es weiter mit Einzelinterviews aus dem ultimativen Kundensystem.

Vorgehen in der Contracting-Phase: In einem ersten Schritt wurde mit den Auftraggebern (dem Redaktionsleiter und seinem Stellvertreter) je einzeln ein Gespräch geführt. Dazu wurden Fragen entlang eines vorbereiteten Fragerasters (Anhang 8.2.2) gestellt. Während des Gesprächs zeichnete – in gegenseitigem Einverständnis – ein Audio-Aufnahmegerät die Fragen und Antworten auf. Nach den Interviews mit den Primärkunden wurde im Beratungssystem (Berater- und Kundensystem) über Sinn und Zweck der geplanten Einzelinterviews mit allen Moderator/-innen aus dem Team reflektiert. Die Vorgehensweise und der Frageraster wurde mit ein paar Veränderungen vom Auftraggebersystem gutgeheissen. Als nächstes informierte der Redaktionsleiter seine Mitarbeitenden über das Vorgehen und den Zweck der Interviews und teilte ihnen in derselben Mail die Interviewtermine mit.

Vorgehen in den Einzelinterviews: Zum Einstieg ins Gespräch bedankte sich die Autorin für die Bereitschaft, sich auf das Interview einzulassen. Dann erklärte sie – beziehend auf

die Kommunikation durch den Redaktionsleiter – Zweck und Vorgehen der Interviews und bat um das Einverständnis, das Interview aufzunehmen. Darauf begann das Interview, das in der Intention dialogisch erfolgen sollte. Dementsprechend wurde die Reihenfolge der Fragen situationsabhängig umgestellt. Die erste Frage war bei allen Interviews gleich und auch der Schluss des Interviews. In der Schlussphase des Interviews wurden die Befragten eingeladen, auf eine Metaperspektive zu wechseln und zu sagen, wie sie den Interviewprozess erlebt haben. Ganz zum Schluss folgte dem Dank für das gemeinsame Gespräch die Information über die Art und das Ziel der Auswertung der aufgezeichneten Interviews.

5.1.2 Beobachtung, Analyse und Reflexion der Intervention der Einzelinterviews

Die Einzelinterviews waren für das Kundensystem keine alltägliche Intervention. Sich darauf einzulassen, hiess für die journalistisch tätigen Moderator/-innen quasi die Rolle tauschen: die üblicherweise kritisch Befragenden, wurden jetzt zu den Befragten.

Die Reaktionen auf die Interviews reichten - aus Sicht der Autorin - von Neugier auf das, was folgen würde, über Dankbarkeit, sich im Rahmen dieses Gesprächs über die Moderations-Aufgabe, mögliche Herangehensweisen und die Möglichkeiten der Zusammenarbeit Gedanken machen und Ideen entwickeln zu können, bis zu Unverständnis und Misstrauen, was mit all den gesammelten Antworten passieren würde. Der Auftraggeber hat die Intervention der Interviews begrüsst und ihn als Grund-Baustein für den weiteren Entwicklungsprozess gesehen.

Funktion der Interviews: Diese Intervention erfüllte unterschiedliche Funktionen. Einerseits dienten sie dazu, möglichst von Anfang an mit den Beteiligten in ein gemeinsames Denken zu kommen und einen kooperativen Suchprozess zu starten (*Kooperationsfunktion*). Zudem konnten sich die Auftraggeber quasi in der Rolle von aktiv teilnehmenden Beobachtern im Interviewprozess reflektieren (*Selbstreflexionsfunktion*) und sich eine Meinung bilden zur Sinnhaftigkeit dieser Intervention (*meinungsbildende Funktion*). Überdies hatten die Interviews eine *erkenntnisleitende Funktion*. Aus der Gesamtschau der Antworten wurden Hypothesen zu einem «Status quo» der Moderation⁸ abgeleitet, um sie in einem nächsten Schritt wieder im Beratungssystem zu teilen.

⁸ Der Begriff «Status quo» der Moderation» bedarf einer theoretischen Einordnung. Die Autorin geht hier mit dem interaktiven Ansatz Deppermanns (2014) von der Auffassung aus, dass Interviews soziale Interaktionsereignisse sind, in denen sich soziale Wirklichkeit in der Wechselwirkung von kommunikativen Handlungen situativ einmalig herstellen. Dabei spielt nicht nur Sprache eine Rolle, sondern die Stimme, die Sprechweise und der leibliche Ausdruck wirken ebenso sinn-konstituierend. Insofern ist mit Deppermann festzuhalten, dass die Textualisierung von Antworten in Interviews, diese aus dem interaktiven Kontext reduzierend herauslöst und sie entsituiert (Deppermann 2014, 134). Durch diese Dekontextualisierung gerät der prozessuale Charakter und die soziale Dimension eines Interviews aus dem Blick. Damit kann nach Deppermann (2014) der propositionale Gehalt der Aussagen unverhältnismässig stark in den Vordergrund rücken. Dies wiederum kann dazu verleiten die Aussagen als statische Einstellungsmuster und fixe Wirklichkeitskonstruktionen zu interpretieren, die situationsunabhängig allgemein subjektive Gültigkeit beanspruchen (ebd. 2014, 139). Im Anschluss an Deppermann (2014) lässt sich annehmen, dass der

Die Interviewfragen zielten in unterschiedliche Richtungen. Sie sollten zum Erzählen, zum Reflektieren eigenen Handelns, zum Ausloten von Handlungsoptionen, zur Reflexion des Zusammenwirkens unterschiedlicher Faktoren in einem komplexen System und zum Realisieren eigener Ressourcen einladen. Die Frageformen waren ein Mix aus sehr offenen Fragen, klärenden, einschätzenden, zirkulären, selbstreflexiven Fragen und Fragen zur Zielvision. Zur Analyse der Interviewfragen werden nachfolgend exemplarisch Fragen ausgewählt und nach drei Unterscheidungskriterien differenziert: inhaltliche Frageintention, handlungsorientierte Frageintention und Frageform.

Tabelle 2: Analyse der Interviewfragen

Interviewfragen	inhaltliche Frageintention	Handlungsorientierte Frageintention	Frageform
Was für ein Bild der Moderation des Regionaljournals um 17:30 hast Du? Gibt es eine Analogie zur Rolle des Moderators – eine Metapher – ein Motto?	Bild von Moderation	Erzählung / Imagination	offene Frage
Was verstehst Du unter On-Air-Personality?	On-Air-Personality	Verständnis klären	offene Frage
Was macht Dich als on-Air-Personality aus?	Selbstbild	Selbstverständnis reflektieren / eigene Ressourcen erkennen	offene Frage
Woran würden Hörer merken, dass da eine On-Air-Personality spricht?	Wirkungs-Faktoren für On-Air-Personality	Faktoren entwickeln	zirkuläre Frage
Was denkst Du, wie stark beeinflusst das eigene Texten von Moderationen / das Finden eigener Zugänge in die Moderation – wie stark beeinflusst Dich das als On-Air-Personality auf einer Skala von 1-10?	Zusammenhang Sprachhandlung und Person	Reflektieren eigenen Handelns	Skalierungsfrage / suggestiv
Wie gross schätzt Du Deine Kompetenz (Möglichkeit) ein, Moderationsvorschläge zu verändern / zu bearbeiten auf einer Skala von 1-10?	Handlungsspielraum	Bewusstsein für Handlungsspielraum erhöhen	Skalierungsfrage
Angenommen die Zusammenarbeit zwischen Moderation, Produzentin und Beitragsmacherin wäre so wie Du sie Dir wünschst. Wie sähe diese aus?	Vision	Zukunftsbild imaginieren/ Ressourcen aktivieren	Hypothetische Frage

einfache Rückschluss von Gesagtem auf Kognitionen (frühere Erinnerungen, Handlungen, Erleben) nicht möglich ist und sich der kontextbedingte Interaktionsprozess zwar epistemologisch als multimodal sinnkonstituierend auffassen lässt und sich aber im Nachhinein immer nur als Konstruktion eines Ereignisses fassen lässt. Insofern ergibt es Sinn, dass aus systemischer Sicht auf der Grundlage von gesammelten Informationen stets „nur“ Hypothesen folgen (Deppermann 2014, 138f.).

5.2 Beschreibung, Analyse und Reflexion der Hypothesenbildung und Vorbereitung auf den Workshop

Auf der Grundlage der Einzelinterviews entstanden in einem nächsten Schritt des Beratungsprozesses Hypothesen und Arbeitsaufträge für den geplanten Workshop im Oktober 2017. Dieser Prozessschritt wird nachfolgend thematisiert.

5.2.1 Hypothesenbildung

Dem Prozessmodell der systemischen Schleife folgend (Kap. 3.7.3) hörte sich die Autorin die Aufnahmen der 13 Interviews in der Länge von 60 Minuten an und verschriftlichte sie stichwortartig. Daraus entstanden vier Kernhypothesen, die nachfolgend z.T. gekürzt wiedergegeben werden. Die Originale stehen im Anhang unter 8.2.5.

- 1. Die Sendung erhält ein anderes Gesicht, wenn der Moderator sich auch inhaltlich involviert, von Anfang an für die ganze Magazinsendung mitdenkt und als Anwalt der Hörer mitentscheidet.*
- 2. Gestaltungsfreiraum [für die Moderation] zu haben, ist einerseits toll und sinnstiftend, andererseits kann Freiheit auch anstrengend sein.*
- 3. Experimentierfreudige Kräfte und Kräfte, die gerne das Bewährte pflegen könnten sich unbewusst bekämpfen, zum Beispiel in der Abnahme von Beiträgen oder in der Sendekritik.*
- 4. Der Mut, kreativ zu sein, braucht den Goodwill des Umfelds und eine Feedbackkultur, in der nicht defizitorientiert kritisiert oder, sondern auf Gelungenes fokussiert wird; und es braucht eine Feedbackkultur, in der klar ist, dass jede Kritik / jedes Feedback letztlich subjektiv ist und deshalb der Begründung bedarf.*

Diese Kernhypothesen entstanden in einem mehrstufigem Verfahren: 1. Sichten der verschriftlichten Informationen aus den Interviews, 2. Bilden von thematischen Hauptaspekten, 3. Zuordnung von thematisch ähnlichen Antworten, 4. Bündelung derselben in einer Zusammenfassung, 5. Verdichtung zu vier Kern-Hypothesen, 6. Ausformung des Hypothesenprozesses zu Arbeitsblättern für geplante Gruppenarbeiten im Rahmen eines Workshops.

Sie waren alle - wie im Anhang (8.2.7) zu sehen ist - nach demselben Schema aufgebaut: auf dem ersten Blatt oben stand ein Titel in grossen Lettern, dann folgte ein Zitat als anregendes Zusatzelement zur Hypothese, nachfolgend das Konzentrat von ähnlichen Aussagen in den

Interviews und schliesslich die Kern-Hypothese. Die Arbeitsblätter waren betitelt mit den Überschriften: «Abläufe» (Kernhypothese 1), «Mögliche Zugänge [in die Moderation]» (Kernhypothese 2), «Rollenbilder» (Kernhypothese 3), «Feedback» (Kernhypothese 4).

In einem Austausch zwischen Berater-/ und Kundensystem wurden die Hypothesen (inklusive ergänzende Arbeitsaufträge) vor dem anstehenden Workshop besprochen und für «gut» befunden. Die ergänzenden Arbeitsaufträge bestanden aus Fragen wie zum Beispiel⁹:

1. *«Welche konkreten Massnahmen im Workflow / in den Abläufen braucht es, um der Moderation einen optimalen Gestaltungspielraum zu ermöglichen?»*
2. *«Welche Rollenbilder passen zu einer Magazinsendung? Der Moderator als Gastgeber? Die Moderatorin als Kuratorin? Als Innenarchitektin? Als... / Als...» (vgl. Original im Anhang (8.2.7))*

Analyse und Reflexion der Fragen und Hypothesen: Es sind Fragen, die schon einiges vorgeben. So wird zum Beispiel in der ersten Frage präsupponiert, dass es Massnahmen im Workflow / in den Abläufen braucht. Die zweite Frage ist zwar offener formuliert, markiert aber auch schon Rollenbilder. Wobei an dieser Stelle angemerkt sei, dass Fragen prinzipiell Präsuppositionen enthalten. Selbst die Frage: «was hast Du für ein Bild von Moderation» unterstellt dem / der Befragten, dass er / sie ein Bild hat. Allerdings fokussieren Fragen unterschiedlich:: einmal auf eine eigen Vorstellung, einmal auf den Workflow.

Es stellt sich hier die kritische Frage, ob die Fragen nicht zu eng formuliert waren und damit unbewusst bei den Antwortenden Widerstände geweckt wurden. Möglicherweise waren auch die Hypothesen so zugespitzt formuliert, dass sie nicht von allen im Kundensystem gleich gut aufgenommen wurden.

5.2.2 Vorbereitung auf den Workshop

Der im vorangehenden Kapitel beschriebene Hypothesenbildungsprozess war ein Teil der Vorbereitung. Ein anderer Teil bestand - bedarfsgemäss (vgl. Auftragsklärung im Anhang 8.2.1) - im Erstellen eines «Feedbackspiders» (Anhang 8.2.8). Zudem erstellte die Autorin ein Arbeitsblatt «Suchbewegungen für Moderationsinhalte» (Anhang 8.2.10) und ein Arbeitsblatt zum Thema «Empowerment» (Anhang 8.2.6). Die Reflexion und Analyse in Bezug auf die übrigen Arbeitsblätter erfolgt im nächsten Kapitel.

5.3 Beschreibung, Analyse und Reflexion des Workshops

Im folgenden Kapitel wird der Workshop als Architekturelement mit seinen einzelnen Design-Elementen beschrieben. Zur Übersicht über den Ablauf dient Abbildung 5.

⁹ Die Auswahl der Beispiele beschränkt sich hier auf die Gruppe „Arbeitsabläufe“. Alle übrigen finden sich im Anhang unter 8.2.7

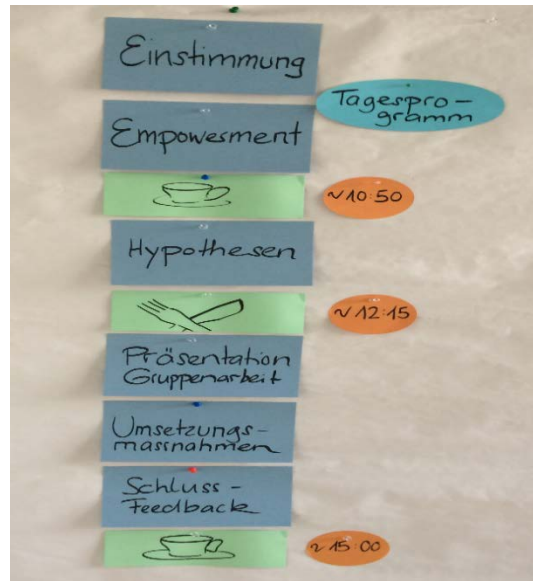


Abb. 4: Foto des Workshop-Programms

Start / Einstieg: Die Redaktionsleitung eröffnete den Tag mit einem wertschätzenden Rückblick auf bisherige Etappen in der Moderationsentwicklung (Anhang 8.2.3). Sie informierte über das Warum (Umweltveränderung der Radiowelt und Veränderungen innerhalb des Unternehmens) und das Wozu (Strategie – Ziele für den Workshop). Dann ging der Ball an die Autorin der vorliegenden Arbeit.

5.3.1 Skalierung im Raum

Zum Auftakt (Punkt «Einstimmung» im Programm) wurde das Team als erstes eingeladen, sich zu bewegen und den Raum zu wechseln. Im Raum nebenan lagen zwei grosse farbige Punkte auf einer imaginären Linie quer durch den Raum. Zur Illustration dient folgende Abbildung:

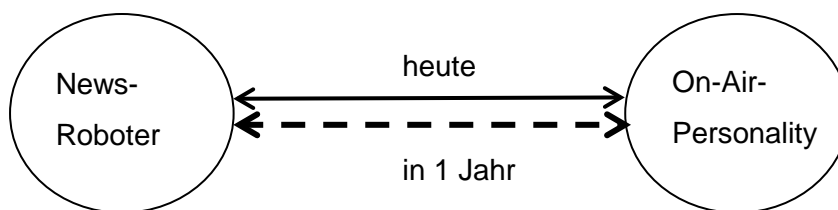


Abb. 5: Skalierung im Raum

Die Einladung war, sich zur Antwort auf die Frage: «Wo sehe ich mich heute als Moderator / Moderatorin?» auf der Achse zwischen den beiden Polen «News-Roboter» und «On-Air-Personality» zu positionieren und dann in 1-2 Sätzen die Wahl der Position zu begründen:

«Warum stehe ich da, wo ich jetzt stehe». Darauf folgte die Bitte, in die Zukunft zu denken und sich zu überlegen: «Wo möchte ich in einem Jahr sein?» und wiederum zu begründen: «Warum stehe ich woanders?» oder «Warum stehe ich immer noch da?».

Rahmenkommunikation. Mit einem gemeinsamen Blick auf das Workshop-Programm ging es weiter. Dazu wurden von der Beraterin einige «bahnende» Worte formuliert wie zum Beispiel: «Es ist eine gemeinsame Werkstatt», es geht ums «Selber-Machen» und «Aktiv-Sein», «es gibt Möglichkeiten, sich einzubringen, mitzugestalten, die Moderation weiter mit zu entwickeln». Teil des Rahmens bildete zudem das Transparent-Machen, wie mit den Aufnahmen der Interviews verfahren wurde, wie die Hypothesen zustande kamen und was die Idee für das weitere Vorgehen während des Workshops ist.

5.3.2 Beobachtung, Analyse und Reflexion der Intervention «Skalierung im Raum»

Die Intervention «Skalierung im Raum» löste zunächst ein interessiertes Sich-Orientieren und ein munteres Durcheinandergehen im Raum aus. Alle beobachteten sich – in der Wahrnehmung der Autorin - gespannt, die «Statements» erfolgten ruhig und alle wurden gehört. Diese Intervention gestattete dem Team, einen Überblick zu gewinnen über die unterschiedlichen Sichtweisen oder Positionen im System. Alle Beteiligten sahen und hörten voneinander, wie sie sich in Bezug auf den eigenen Moderationsstil aktuell einschätzen und was sie für eine Zukunftsvision haben. Die Gesamtschau ermöglichte Erkenntnisse wie: «ich bin nicht allein mit meiner Vorstellung, wie Moderation sein soll» oder «ich merke, dass andere aus ähnlichen Gründen, sich so oder so einschätzen» oder «interessant, wie sich der oder die sieht, ich sehe ihn oder sie ganz anders.» In andern Worten der Einstieg hatte mehrere Funktionen. Er erlaubte den Beteiligten, sich direkt – sicht- und spürbar für alle – einzubringen, ermöglichte ein wechselseitiges Angrenzen oder Anschliessen, sowohl auf einer *sozialen* (gemeinsam interagieren in einem Raum) wie *inhaltlichen* (Begründungen) und einer *selbstreflexiven* (u.a. Selbstbild- Fremdbild) Ebene und eine *visionäre Funktion*. In der Rückschau auf den Workshop formulierte ein Teil des Primärkundensystems dazu: «Der Einstieg war beeindruckend. Er hat alles schon auf den Punkt gebracht.»

Rahmenkommunikation: Diese erfüllte auch unterschiedliche Funktionen. Zum Beispiel: eine «aktivierende» (*einladende*) *Funktion* (Einladung, sich selber am Prozess zu beteiligen), eine *beziehungsfördernde Funktion* (Transparenz im Vorgehen) und eine *orientierende Funktion* (Übersicht über den geplanten gemeinsamen Arbeitsprozess).¹⁰

¹⁰ Ob Worte wirklich die beabsichtigte Funktion erfüllen, bestimmen immer die Empfänger selbst. Diese Sichtweise leitet sich direkt aus den in den ersten Kapiteln beschriebenen systemtheoretischen Annahmen ab. Gunther Schmidt formuliert zum Beispiel aus einer hypnosystemischen Sicht: „Niemand kann von aussen einen Menschen zu einem Erleben [oder bestimmten Denken und Verhalten, mh] bringen. Jede Fremdsuggestion wirkt immer nur, wenn sie zu einer autonomen Selbstsuggestion wird.“ (Schmidt 2015, 263)

5.3.3 «Empowerment» und «Tandemfeedback»

Mit der Intervention «Empowerment», die die Autorin am IAP im Rahmen eines Kurses kennen gelernt hatte, ging der Workshop in die Fortsetzung. Die Übung wurde Bezug nehmend auf die Einzelinterviews eingeleitet. Einige formulierten zum Schluss der vorausgegangenen Interviews, dass sie es hilfreich fanden zu überlegen, was sie als Moderatorin, als Moderator ausmacht. Jemand äusserte den «Wunsch» für den kommenden Workshop: «Vielleicht könnte es ja darum gehen, Stärken zu stärken.» Diese Voten wurden von der Beraterin zitiert, um am Kundensystem anzuknüpfen (*wertschätzende Funktion*) und gleichzeitig zu formulieren, um was es in der Übung Empowerment geht (*begründende Funktion*).

In einer ersten 10-minütigen Arbeitsphase beantwortete jede/-r für sich folgende Fragen:

1. «Was kann ich gut? Was sind meine Stärken»
2. «Situationen, in denen ich mich frage: Wie machen andere das?»
3. «Was möchte ich besser können? Wo wünschte ich mir Unterstützung?» oder «Was kann meine Kollegin/ mein Kollege gut? Was sind seine/ ihre Stärken» (Anhang 8.2.6).

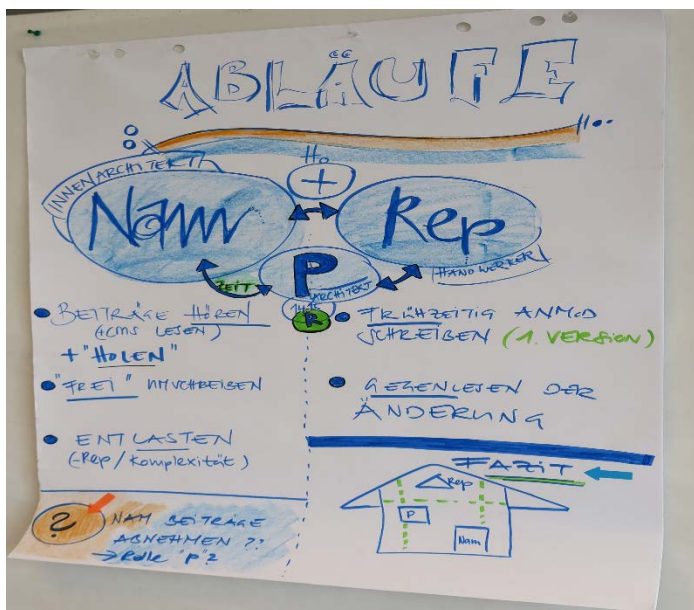
In einer zweiten Arbeitsphase tauschten sich je zwei über die Antworten aus und in einer dritten Phase hörten sie voneinander je eine Abendsendung (nur die Moderation) gaben sich dazu gegenseitig Feedback.

5.3.4 Analyse und Reflexion zu «Empowerment» und «Tandemfeedback»

Das «Sich-Wechselseitig-Hören» war in diesem «vertrauten» Rahmen zu zweit neu für das Kundensystem. Ebenso die Intervention «Empowerment». Die eigenen Produkte zu hören und Kritik zu üben gehört zum journalistischen Alltag, sich mit den eigenen Ressourcen auseinanderzusetzen und ein kollegiales Feedback unter vier Augen zu formulieren, ist ungewohnt. Die beiden Interventionen «Empowerment» und «Tandemfeedback» zielten darauf hin, die eigenen Kompetenzen zu sehen, sie wertzuschätzen (*ressourcenverstärkende Funktion*) und sie auch verstärkend gespiegelt zu erhalten (*Funktion des kollegialen Lernens*). Im Weiteren steuerte sie darauf hin, im Austausch zu zweit, andere Möglichkeiten in der Vorbereitungsphase der Moderation und während der Moderation zu sehen (*Funktion der Erhöhung von Handlungsmöglichkeiten*). Zum Dritten sollte sie die Bewusstheit für die Möglichkeit erhöhen, sich im Alltag noch stärker kollegial zu unterstützen (*Funktion des kollegialen aufgabenbezogenen Lernens*). Zum Vierten zielte die Intervention darauf ab, kollegiales Feedback in Form eines Tandemfeedbacks zu erfahren und so implizit auf eine mögliche Feedbackform hinzuweisen (*Funktion der Erhöhung eigener Methodenkompetenz*).

5.3.5 Gruppenarbeit zur «Diskussion von Hypothesen»

Die nächste Workshop-Sequenz drehte sich um die Auseinandersetzung mit den aus den Interviews herauskristallisierten Hypothesen. Dies geschah in vier Dreier-Gruppen. Dazu wurden von der Beraterin Hypothesenblätter zur Bearbeitung auf vier Tische gelegt (vgl. Kapitel 5.2.1). Die Arbeitsblätter waren betitelt mit den Überschriften: «Mögliche Zugänge», «Abläufe», «Feedback» und «Rollenbilder». (Anhang 8.2.7) Die Feedbackgruppe erhielt ein zusätzliches Handout. Es war ein Spider mit möglichen Kriterien für ein Feedback an die Moderation. (Anhang 8.2.8) Die Gruppe «Zugänge» erhielt ebenfalls ein ergänzendes Handout mit einer Sammlung von Suchbewegungen für Moderationsinhalte, Zugänge und Formen. (Anhang 8.2.10) Nach der Gruppenbildung diskutierten die Teilnehmenden während einer Stunde die Hypothesen und Fragen. Nach der Mittagspause wanderten alle von Pinwand zu Pinwand. Hier wurden die Ergebnisse besichtigt, vorgestellt und diskutiert. Im Plenum fand beispielsweise eine rege Diskussion rund um die Ergebnisse der Gruppe «Abläufe» statt. Dabei wurde auf folgende Visualisierung Bezug genommen:



Legende:

- NaM Nachmittagsmoderation
- P Produzent/-in
- Rep Reporter/-in

Abb. 6: Flipchart der Arbeitsgruppe «Abläufe»

In der Diskussion war das Plenum der Meinung, die Moderation müsse sich inhaltlich künftig stärker und vor allem früher im Produktionsprozess involvieren. Heftig umstritten war dagegen die Idee, die Moderation könnte die Funktion einer Kuratorin bzw. eines Kurators übernehmen. Die meisten waren sich einig, die Produzentin oder der Produzent muss für die Inhalte

hauptverantwortlich bleiben. Die Gruppe selbst fand das Bild des Innenarchitekten für die Moderation treffend. In der anschließenden Diskussion im Plenum fand die Mehrheit das Bild des Gastgebers geeignet, um die Moderation einer Abendsendung zu charakterisieren.

Auf die Frage hin: «Welche konkreten Massnahmen im Workflow / in den Abläufen braucht es, um der Moderation einen optimalen Gestaltungsspielraum zu ermöglichen?» (vgl. Kapitel 5.2.1) hat die Gruppe für deutlich mehr Kommunikation zwischen der Moderation, dem Reporter bzw. der Reporterin und der Produzentin bzw. des Produzenten plädiert. Zudem hat sie konkrete Vorschläge betreff Verantwortlichkeiten vorgebracht: Holschuld der Moderation, die Beiträge der Reporter einzufordern, gleichzeitig Pflicht des Reporters seinen Moderationsvorschlag frühzeitig bis 14:15 ins Netz zu stellen. Überdies fanden die Beteiligten der Gruppe «Abläufe», die Moderation müsse die Moderationsvorschläge frei – nach eigenem Gusto – formulieren können. Allerdings müsse der jeweilige Reporter die neu formulierte Moderation gegenlesen, um zu prüfen, ob sein Beitrag die mit der Moderation erzeugten Hör-Erwartungen einlösen kann. Grundsätzlich könne aber der / die Reporter/-in entlastet werden, wenn sich die Moderationsperson stärker um die Moderation kümmern würde. Denn der Moderatorin / dem Moderator, so argumentierte die Gruppe, würde es einfacher fallen aus Sicht des Publikums zu denken und auf geeignete Moderationsideen zu kommen.

5.3.6 Analyse und Reflexion der Intervention «Hypothesen und Fragen»

Die Auseinandersetzung mit den Hypothesen und Fragen in unterschiedlichen Etappen, zuerst in der Gruppe, dann im Plenum, ermöglichte, dass unterschiedliche Rollen-Bilder, unterschiedliche Sichtweisen zur gemeinsamen Gestaltung der Arbeits-Abläufe, sowie von Feedback-möglichkeiten zusammenkamen (*Funktion Erhöhung von Handlungsmöglichkeiten*). So wurden im Prozess der Auseinandersetzung mit den Hypothesen und den Fragen fortlaufend neue Optionen generiert und der Gestaltungsspielraum für die Moderation erweitert.

Abschluss Workshop: Zum Abschluss des Workshops wurden alle eingeladen ein Statement zu formulieren, zur Frage: «Was nehme ich mit?». Dazu wurde ein Handmikrofon umhergereicht. Die damit verbundene Annahme war, dass das Mikrofon den Radioprofis hilft, sich auf das Wesentliche zu fokussieren. Ziel der Intervention war, individuelles Verankern der Erkenntnisse übers Veräussern (*Verankerungsfunktion*) und individuelle Erkenntnisse dem System als Ganzes zu Gehör kommen lassen und zur Verfügung stellen (*Erhöhung von Handlungsmöglichkeiten*).

5.3.7 Workshop-Ergebnisse

Auf der Grundlage der aufgezeichneten Teilnehmer/-innen-Rückmeldungen und auf der Basis eigener Wahrnehmungen, konkretisiert und reflektiert die Autorin im Folgenden die wichtigsten

Workshop-Ergebnisse. Sie ordnet sie zunächst entlang der Workshop-Ziele (Anhang 8.2.5) und danach entlang der in Folge des Prozesses sich als bedeutsam herauskristallisierenden Faktoren: Kommunikation, Zeitdimension, Umsetzungsmassnahmen und Auswirkung auf die Organisation.

i. Rolle der Moderation stärken:

In verschiedenen Schlussstatements kam der Wille zum Ausdruck, sich als Moderator/-in stärker zu involvieren und sich mehr Raum und Zeit im Produktionsprozess zu nehmen: «Ich will für mich als Moderatorin mehr Zeit nehmen» oder «als NaM [Nachmittags-Moderations-Dienst / Moderation] probiere ich aktiver in Erscheinung zu treten» oder «ich nehme mir vor, mich als NaM stärker reinzuhängen». Aus Sicht der Reporterin / des Reporters wurde formuliert: «Ich muss die Anmoderation schneller schreiben», «für mich ist jetzt klar, dass ich die Anmoderation schneller schreibe und sie der Moderatorin schnellstmöglich zur Verfügung stelle». Diese Statements könnten auf das Bestreben verweisen, sich als Moderator/-in verstärkt einzubringen und auf die Erkenntnis, dass es gut wäre im Dienste des gemeinsamen Ziels selbstverantwortlich zu handeln.

ii. Gestaltungsspielraum weiter ausloten:

In der Diskussion der Rollenbilder hat sich der Spielraum, wie Moderation sich auch noch sehen könnte, erweitert. «Ich bin offensichtlich auch Innenarchitekt» wurde im Schlussfeedback erkennend formuliert. Einige Teilnehmenden haben den Fachinput in Form eines Handouts zu unterschiedlichen Zugängen in die Moderation als nützlich empfunden: «Etwas von Vielem was ich mitnehme ist, dass es unterschiedliche Zugänge in die Moderation gibt, so dass die Moderation für die Hörer vielfältiger und farbiger wird», «ich finde auch die Liste mit den Zugängen gut – da finde ich Inspiration». Diese Statements weisen darauf hin, dass die Interventionen im Kundensystem als Erweiterung des Möglichkeitsraums erkannt wurden.

iii. Weiterentwicklung anstossen:

Mehrere Teilnehmenden haben in der Schlussrunde ferner erstaunt festgestellt, dass sie trotz der Unterschiedlichkeit in vielem einig waren: «Obwohl wir so verschieden sind, ziehen wir gleichwohl am selben Strick» oder «ich nehme mit, dass wir bei Moderation alle das gleiche Ziel verfolgen, nämlich eine attraktive Innenarchitektur für unsere Sendung zu haben, und dass es verschiedene Wege gibt, wie das der einzelne umsetzen will» oder «ich habe gedacht, wir sind in einigen Fragen weiter voneinander entfernt, ich habe den Eindruck: es geht in eine Richtung und es gibt ein paar Ideen, mit denen können wir auch was machen». Diese Voten lassen sich als Zeichen einer Veränderungs- und Kooperationsbereitschaft («gemeinsam zum Ziel») im ganzen System deuten. Eine Teilnehmerin äusserte:

«Ich war megastark beeindruckt, wie wir uns so reingekniet haben.»

iv. *Bedeutung von Kommunikation*

Mehrere haben im Schlussfeedback die Wichtigkeit der Kommunikation unterstrichen: «Für mich persönlich nehme ich mit, wie wichtig es ist, sich auszutauschen», «ich will noch besser kommunizieren», «es ist wichtig, sich mehr auszutauschen», «ich fand's toll, dass wir uns befeedbackt haben», «ich habe es geschätzt, ein Feedback zu erhalten.» Diese Statements verweisen auf die Bewusstheit des Systems, dass Koppelung über Kommunikationen für den Veränderungsprozess notwendig ist.

v. *Zeitdimension:*

Zwei Teilnehmende haben am Schluss explizit auf die Bedeutung des Faktors Zeit hingewiesen: «Wir haben über Vieles gesprochen, worüber wir noch nie gesprochen haben, weil im Alltag haben wir keine Zeit», «es gibt Vieles, was ich mitnehmen kann und wir sind uns in Vielem einig, aber es geht eben nicht, wenn man sich nicht Zeit nimmt, drüber zu sprechen».

vi. *Umsetzungsmassnahmen:*

Die Ergebnisse aus dem Workshop wurden unmittelbar danach laufend umgesetzt. Erste konkrete Umsetzungsmassnahmen setzten an einer veränderten Form des Feedbacks auf die Moderation als Produkt an.

vii. *Auswirkung auf die Organisation:*

Die Auseinandersetzung mit den Hypothesen und den Fragen hat vermutlich vielen klar gemacht, wie komplex das Zusammenspiel der einzelnen Komponenten in einem System und seiner Umwelt sind. «Es braucht organisatorische Veränderungen» war ein Statement am Schluss. Ein anderes war: «Als Produzent möchte ich eine Art Zwischenabnahme der Moderation um 15 Uhr einführen und ich hoffe, dass wir noch bessere Fokusdiskussionen an der Morgensitzung führen.» Diese Mitteilungen lassen sich interpretieren als Ausdruck für das In-Bewegung-Kommen durch die Bedeutungs-Veränderung einer Komponente innerhalb des ganzen Systems. Die Bewusstheit für die Komplexität systemischer Wechselwirkungen lassen sich auch in unterschiedlichen Visualisierungen der Gruppenergebnisse sehen. (Anhang 8.2.12)

5.4 «After-Action-Review»

Fixer Bestandteil der Architektur war eine Nachbesprechung zu den Designelementen «Interviews» und des «Workshops» mit dem Redaktionsleiter und seinem Stellvertreter. Diese bestand grob aus drei Gesprächsphasen, die allerdings nicht streng linear aufeinander folgten: a) eine *auftragsklärende* Phase, b) eine Phase der *Rückschau* auf die ersten Umsetzungsschritte seit dem Workshop und c) einer Phase der *Vorschau*.

a) *Auftragsklärende Phase:*

Die Autorin eröffnete die zweistündige «After-Action-Review» auftragsklärend für das Hier und Jetzt: «Was wäre für euch wichtig? Was ist euer Anliegen für heute?» Die Antwort darauf kam schnell: «[klären] wie weiter: bezüglich Prozess – bezüglich Produkt – bezüglich personenspezifischer Begleitung.» Diese Antwort bildete für das weitere Gespräch den roten Faden.

b) *Rückschau:*

In der Phase der Rückschau formulierten die beiden Auftraggeber, was sich aufgrund ihrer Beobachtungen im Redaktionsalltag veränderte. Sie nahmen ein selbstbewussteres Handeln der Moderation wahr: «Moderierende fordern Rechte ein», «die Moderation wird stärker einbezogen», «die Moderation hat mehr den Eindruck: das ist jetzt meine Sendung», «sie informiert sich früher», «da ist mehr Gestaltungswille spürbar» [festgemacht an]: «vielfältigeren Zugängen in die Moderation», «runderem Sendefluss», «das Selbstbewusstsein der Moderation ist gestärkt». Zudem beobachteten die Auftraggeber, dass sich die Kommunikation der Beteiligten veränderte: «Es gibt mehr Absprachen zu dritt», «es kommt zu konstruktiven Clashes zwischen Moderator und Produzent», «zu Diskussionen: warum machen wir's so», «das führt zu bewussteren Entscheiden». – Die «Clashes» zwischen Moderator/-in und Produzent/-in wurden von den beiden Auftraggebern unterschiedlich bewertet. Der eine meinte, solange sie frühzeitig im Arbeitsprozess stattfinden würden, würden sie die Qualität steigern, wären produktiv, der andere fragte sich, ob nicht am Schluss der Produzent, die Produzentin das Machtwort haben müsste.

c) *Phase der Vorschau:*

Die Phase der Vorschau lässt sich unterteilen, in eine Sequenz, in der das Auftraggebersystem Ideen einer Reorganisation wälzte und in eine Sequenz, in der es um weitere Möglichkeiten der Prozessbegleitung der Moderation im Redaktionsalltag ging.

Bei der Reorganisation ging es um die Frage, welche Anpassungen bezüglich Struktur (Sitzungen) und Rollenprofilen strategisch Sinn machen und welche strategischen Jahresziele sich daraus ableiten lassen (im Anhang 8.2.13 Jahresziele 2018). – Dies lässt sich als Hinweis für die Nachhaltigkeit des Workshops deuten.

In der letzten Sequenz der «After-Action-Review» drehte sich das Gespräch um die Frage, wie sich die Prozesse im Alltag zielführend unterstützen lassen. Anliegen der Auftraggeber war, der publizistischen Dimension mehr Beachtung zu geben und an der täglichen Themensitzung eine klarere Fokusdiskussion (worum geht es in den Beiträgen – was sind die Geschichten) zu führen. Eigene Lösungen für dieses «Problem» sah das Klientensystem in der besseren Vorbereitung der Themensitzung durch die Produzentin / den Produzenten. Diese/-r sollte die Themen vor Sitzungsbeginn schon «anrecherchieren». Als offene Frage blieb von Seiten des

Klientensystems, wie sich die Moderation mittels Feedback weiter stärken lässt und welche *Prozessfeedbacks* zwecks Qualitätsoptimierung möglich sind.

5.4.1 Analyse und Reflexion von Frageinterventionen

Zur Vorbereitung auf die «After-Action-Review» hatte sich die Autorin mögliche Fragen notiert. Fragen, die sie in der Aktion selbst nicht alle verwendete. Im Gespräch selbst wurde auf zentrale Gesprächshandlungen zurückgegriffen: zuhören, «aktiv» schweigen, paraphrasieren, fragen.

Frageinterventionen: Diese zielten inhaltlich in drei Richtungen:

1. Was hat sich seit dem Workshop verändert?
2. Entsprechen die Veränderungen den Erwartungen?
3. Wie bleibt das System in Bewegung?

Auf einer impliziten Ebene zielten die Fragen auf ein Recontracting, nach dem Motto: «Wie wollen wir jetzt zusammenarbeiten, worin kann ich das Kundensystem unterstützen?» Im Weiteren zielten sie auf eine Rückmeldung betreff bisheriger Interventionen durch das Berater-system und auf die Selbst-Reflexion oder Klärung des Klientensystems, was das eigene Handeln betrifft: «Was läuft gut?», «Wo handeln wir angemessen oder sinnvoll?», «Wo wäre noch anderes möglich?» Um die Beratertätigkeit zu exemplifizieren, werden nachfolgend die Fragen für die Nachbesprechung («After-Action-Review») wie im Kapitel 5.1.2 unter den Aspekten der inhaltlichen Frageintention und der prozessorientierten, handlungsorientierten Frageintention sowie der Frageform differenziert und in einer Tabelle dargestellt:

Tabelle 3: Analyse der Frageintentionen

Geplante Fragen des Beratersystems für das Recontraction im Beartungssystem	inhaltliche Frageintention	Handlungs-orientierte Frageintention	Frageform
Was wäre für euch wichtig?	Auftragsklärung	Priorisieren	offene Frage
Was ist euer Anliegen?	Auftragsklärung	Wünschen	offene Frage
Wie schätzt ihr die Wirksamkeit des bisherigen Vorgehens ein? Auf Skala 1-10	Rückmeldung an das Beratersystem	Reflektieren Einschätzen & Beurteilen	Skalierungsfrage
Was hat sich verändert in Eurer Wahrnehmung bezüglich der Prozesse in der Redaktion, bezüglich des Produkts, bezüglich der Rollen von NaM / P / Rep?	Konkrete Veränderungen	Wahrnehmung benennen & Reflektieren	offene Frage
Was würde die Programmkommission sagen – was sich verändert hat?	konkrete Veränderung des Produkts	Perspektive wechseln & Beobachtung 2. Ordnung	zirkuläre Frage,
Woran würde jemand von aussen (z.B. Sabina) die Veränderungen sehen?	konkrete Veränderung der Abläufe / Kommunikationen	dito	zirkuläre Frage

Gehen die Veränderungen in der von Euch gewünschten Richtung? – ist die Moderation persönlicher geworden? Vielfalt grösser? Mehr on-air-Personality spürbar?	konkrete Veränderungen der Moderation	Veränderungen an eigenen Erwartungen messen & beurteilen	Geschlossene Fragen
Wie hat sich das Feedback bewährt?	Feedback als prozesssteuerndes Instrument	Reflektieren & Wirkung beurteilen	halb offene Frage
Wie gedenkt ihr den Prozess weiter zu begleiten? Was wäre das Ziel dabei?	Prozessbegleitung	Klärung geplanten Tuns	offene Fragen
Was müsste passieren, damit sich der Aufwand lohnt?	Aufwand und Nutzen	Bewerten geplanten Tuns	offene Frage
Was könnte ein Anreiz sein, damit die Redaktion das Feuer nicht verliert?	Veränderung am Laufen halten	Sich eigener Ressourcen bewusst sein & sie nutzen	offene Frage

5.4.2 Feedbackmethoden

Während der «After-Action-Review» wurden im Beratungssystem Angebote zu Feedbackmöglichkeiten eingebracht.¹¹ Ideen für Prozessfeedbacks waren zum Beispiel:

i. Feedback zur inhaltsorientierten Prozessteuerung

Die Moderation könnte täglich eine Woche lang zurückfragen: «Wann (Uhrzeit) wusste ich, welche Inhalte in meiner Sendung vorkommen?», «Wann war mir der inhaltliche Fokus der einzelnen Beiträge meiner Sendung klar?»

ii. Feedback auf die Gesprächsführung der Produzentin, des Produzenten

Wer die tägliche Planungssitzung leitet, erhält von seinen Kollegen eine Rückmeldung auf die Vorbereitung und die Durchführung der Sitzung.

«Wie habe ich die Gesprächsleitung auf einer Skala von 1 bis 10 erlebt?» 1 = unzureichend, 10 = hervorragend (10). «Was wäre für mich das nächste Mal hilfreich?»

iii. Feedback zu persönlichem Verhalten im Workflow

Wer moderiert, erhält z.B. vom P (Produzent/-in) eine Rückmeldung, wie aktiv er oder sie Informationen zu Beitragsinhalten eingefordert hat auf einer Skala von 1 bis 10. Oder der bzw. die NaM (Nachmittagsmoderator/-in) gibt dem Reporter oder der Reporterin Feedback, wann die Moderationsvorschläge vorlagen (vgl. Anhang 5.4.2).

Im Weiteren war ein Vorschlag für das Feedback zur Personality ein Thema. Die Methode dazu unterscheidet zwischen der Ebene der Wirkung und der Ebene der mittels Kriterien intersubjektiv teilbaren Beobachtungs-Phänomenen (vgl. Kapitel 2). Kriterien sind zum Beispiel sprecherische «Mittel» wie Tempo, Pausen, Melodie, Akzent, Betonungen, Artikulation oder sprachliche Kriterien wie Textaufbau, Satzbau, Satzlänge, syntaktische Variation,

¹¹ Anlässlich eines späteren Treffens im Mai 2018 wurde den Auftraggebern dann eine verschriftlichte Zusammenstellung von Feedbackmöglichkeiten angeboten (Anhang 8.2.10), mit dem Hinweis, dass das Kundensystem selbst am besten wüsste, was sich von den Vorschlägen sinnvoll in die Praxis umsetzen lässt.

nominal, verbal, Wortschatz. Es sind Kriterien, wie sie Journalist/-innen in Kursen zum Sprechen oder auch in Einzeltrainings vermittelt erhalten.

Konkret lautete der Vorschlag für ein Vorgehen im Feedback:

iv. *Feedback auf Personality*

«Wurde die Personality hörbar? Woran mache ich meinen Eindruck fest?» – Nur eigene Beobachtungen & Beschreibungen rückmelden, ohne Bewertung & Diskussion.

5.4.3 Analyse und Reflexion zum Transfer vor und nach der «After-Action-Review»

Nachfolgend werden die Transfer-Phasen vor und nach der «Action-Review» analysiert und reflektiert. Ebenso die «After-Action-Review».

Transfer vor der «After-Action-Review»: Aufgrund der Sitzung «After-Action-Review» im Beratungssystem lässt sich zum Transfer nach dem Workshop sagen, dass die Redaktionsleitung

- a) in der Transferphase rund 6 Wochen nach dem Workshop eine Veränderung des Produkts (Moderation der Abendsendung) beobachtete, welche in die von ihnen gewünschte Richtung ging,
- b) die Moderation in ihrer Rolle als gestärkt wahrnahm und
- c) dies Auswirkungen auf das Gefüge im Redaktionssystem hatte und hier zu veränderten Kommunikationen führte.

D.h. die Feststellungen des Kundensystems bezüglich «Transfer» verwiesen auf eine nachhaltige Veränderung der Moderation, die Wirkung im Redaktionsalltag hat.

«After-Action-Review»: Die Sequenz der «After-Action-Review» wurde von der Autorin als Wendepunkt im Beratungsprozess gesehen. Hier begann sich abzuzeichnen, dass die Moderationsentwicklung die Dimension einer Organisationsentwicklung erreichte. Zudem wurde die Beraterin in ihrer Rolle von den Auftraggebern explizit anders betitelt. Mit den Worten: «Du bist ja jetzt unsere Coach» wurde sie nach dem Gespräch verabschiedet. Um diesen Wendepunkt noch genauer auszuleuchten und zu reflektieren, soll im Folgenden die Planung und Durchführung der Interventionen dargestellt werden.

Transfer nach der «After-Action-Review»: Die Feedbacks zur Moderation wurden nach der «After-Action-Review» weitergeführt. Die Durchsicht von Protokollen, die von der Redaktionsleitung freundlicherweise zur Verfügung gestellt wurden, weisen eine Varianz in der Fokussierung der Feedbacks auf. Die Rückmeldungen bezogen sich u.a. auf: die publizistische Leistung, die unterschiedlichen Zugänge in die Moderation, die Qualität der online-Produkte, die Hörernähe und die Hörerführung, die Personality der Moderation, den Workflowprozess, das Framing von Worten. (Anhang 8.2.11) Daraus lässt sich schliessen, dass das System

Anregungen des Beratungssystems aufgenommen hat (Anschlussfähigkeit) und die Handlungsmöglichkeiten erhöht hat.

5.5 Von der Moderationsentwicklung zur Reorganisation

Im Folgenden werden die wichtigsten Eckpunkte in der weiteren Entwicklungsphase benannt. Es wird – zwecks Vermeidung von Redundanzen – auf die detaillierte Beschreibung von Beratungs-Interventionen verzichtet. Vielmehr liegt der Fokus auf den Interventionen des Primärkundensystems (Redaktionsleitung) im ultimativen Kundensystem (Mitarbeitenden).

Mit der «After-Action-Review» zum Workshop im Oktober 2017 ging wie im vorangegangenen Kapitel besprochen eine erste Phase des Transferprozesses zu Ende. In einer nächsten Phase (neues Jahr) ging es in der Organisation darum, Anpassungen von Strukturen und Prozessen im Redaktionsalltag umzusetzen.

Dazu plante die Redaktionsleitung im Frühjahr eine gut einstündige Mitarbeiterinformation, in der es um die Präsentation von konkreten Änderungen gehen sollte. Das Wozu formulierte die Leitung so:

«Es geht nun darum, dass wir die Impulse von unserer Moderationsretraite aufnehmen und die vielen guten Inputs nicht versanden lassen. Zuerst gab es Prozessbeobachtung / Feedback / „Gären im Kopf“ der Ideen – wir versuchen diesen Weg mit „individuellem Coaching/ Feedback“ voran zu gehen. Parallel dazu soll es jetzt dann ein „Reförml“ geben, wo wir das anpassen, was an den Abläufen anzupassen ist (da gab es ja ebenfalls gute Inputs von der Retraite).» (PowerPoint der RL vom 12. März 2018)

Unter anderem wurde die aus dem Teamprozess stammende Idee aus der Retraite, die Kommunikationen zwischen Produzent/-in, Moderation und Beitragsmachenden verbindlicher zu steuern, aufgegriffen: frühere Abgaben der Beitragsideen zu Händen der Moderation mit Zeitvorgaben und eine Vier-Uhr-Sitzung, die der Klärung der thematischen Foki der Moderationen und dem Ablauf der Sendung dienen sollte. Zudem stellte die Redaktionsleitung die Idee einer neuen Rolle im Online-Bereich vor: Einen Web-Produzenten, der 3-5 Tage hintereinander die publizistische Verantwortung für den Online-Dienst übernehmen sollte. Sie verwies dabei auf die Implikationen von Veränderungen:

„Wenn du an einem Job-Profil etwas änderst, dann muss sich auch ein anders Jobprofil ändern. Also: wenn wir die Moderation stärken, dann hat das Auswirkungen auf den Job des Reporters und des Produzenten [...] und es hat Auswirkungen auf die Organisation.“ (Redaktionsleitung, 12. März 2018)



Abb. 7: Power-Point-Folie des Redaktionsleiters (12. März 2018)

Die Redaktionsleitung kommunizierte transparent, dass diese Veränderungen Einfluss auf die Arbeitszeiten haben würden und sie präsentierte die Änderungen unter der Ansage eines Pilotprojektes, welches etwas «Lebendiges, Fließendes ist, das wir ständig anpassen können» (PowerPoint-Präsentation der Redaktionsleitung vom 12. März 2018). Zur weiteren Unterstützung des Veränderungs-Prozesses stellte die Redaktionsleitung die Möglichkeit zur Bildung von zwei Arbeitsgruppen in Aussicht: eine Arbeitsgruppe für weitere Ideen out of the box und eine Sensorgruppe Moderation. Beide Gruppen – das war die Idee – könnten sich selbst organisiert noch stärker in den Entwicklungsprozess involvieren. Entsprechend formulierte die Redaktionsleitung, dass es zur Weiterentwicklung die direkt Betroffenen braucht. Die Mitarbeitenden wurden also eingeladen, sich einerseits aktiv in Arbeitsgruppen zu beteiligen und andererseits die Veränderungen der Strukturen und Abläufe in einer zwei-monatigen Pilotphase zu testen und sich dazu laufend mit Rückmeldungen an die Redaktionsleitung einzubringen (vgl. dazu im Anhang 8.2.14 «Partizipationsangebote der Leitung»). Zudem stellte die Redaktionsleitung eine Mitarbeiterumfrage zu den Erfahrungen mit den neu eingeführten Diensten und Strukturen in Aussicht.

5.6 Mitarbeitenden-Umfrage

Die Mitarbeitendenumfrage wurde Ende Juni 2018 gestartet und umfasste zwei Themenfelder «Veränderungen in den Abläufen und Strukturen» und die «Moderationsentwicklung». Konkret handelte es sich um eine elektronische Umfrage zu «Veränderungen rund um die Morgensitzung», zur neu etablierten «16-Uhr-Sitzung» und zu den beiden Rollen Moderation in der Abendsendung (NaM) und der neuen Rolle des Produzenten für den Onlinedienst (Roll P-Web). Ferner ging es um die Frage, wer bzw. welcher Dienst die online-Artikel gegenlesen soll und um die Frage, ob es für online klarere publizistische Leitlinien braucht.

5.6.1 Ergebnisse und Hypothesen zur Mitarbeiterumfrage

Es haben 11 Mitarbeitende und der Stellvertreter der Redaktionsleitung an der Umfrage teilgenommen, also insgesamt 13 Personen. Aufgrund der eingegangenen Antworten nahm die Redaktionsleitung eine vorläufige Auswertung vor. Diese Auswertung und die Ergebnisse wurden mit dem Beratersystem geteilt. Ein Teil davon ist mit der Erlaubnis der Redaktionsleitung im Anhang (8.2.15) aufgeführt.

Nachfolgend werden einige Ergebnisse aufgegriffen. Die Auswahl beschränkt sich dabei auf Fragen bzw. Antworten rund um die:

- a) Einführung eines neuen Online-Dienstes,
- b) Einführung einer neuen «Vier-Uhr-Sitzung» um 16Uhr,
- c) Einschätzung der Moderationsentwicklung.

a) Einführung eines neuen Online-Dienstes: Auf die Frage «Wie sinnvoll ist der Arbeitsbeginn für den Produzenten des Online-Dienstes um 8:45» antworteten 10 von 12. Der durchschnittliche Wert auf einer Skala von 1-10 ergab 8,2. Daraus könnte die Hypothese resultieren, dass das System die Einführung eines neuen «Produzenten-Dienstes für Online» gutheisst.

b) 16-Uhr-Sitzung: Auf die Frage: «Wie hilfreich ist eine institutionalisierte Absprache zwischen P [Produzent/-in] und NaM [Nachmittagsmoderation] vor der Abendsitzung?» gaben 9 von 12 Antwort. Der durchschnittliche Skalenwert dazu lag bei 6,3. Auf die Frage «Wie gut passt der 16-Uhr-Termin für diese Absprache zwischen P und NaM, gaben 4 keine Antwort, 8 antworteten. Durchschnittlicher Skalenwert dazu: 6. Aufgrund der beiden Ergebnisse könnte gefolgert werden, dass das System die 16-Uhr-Sitzung grundsätzlich akzeptiert.

c) Einschätzung der Moderationsentwicklung: Auf die Mehrfachfrage in der online-Umfrage: «Wie sehr wurde die Moderations-Rolle gestärkt durch die diversen Änderungen? Hat der NaM mehr Zeit, um kreativ zu sein, um hörfreundlichere Zugänge zu den Inhalten zu finden, um sich Gedanken zur Hörerführung zu machen?» antworteten 5 von 12. Der durchschnittliche Skalen-Wert lag dabei bei 5. Aus der ersten Sichtung der Umfrageergebnisse erwachsen erste Hypothesen. Erstens: dass «nur» 41,6 Prozent auf diese Frage antworteten, liegt möglicherweise daran (das belegen explizite Kommentare in der Umfrage), dass noch nicht alle diese Rolle innehaben oder sich sonst dazu aus irgendwelchen Gründen nicht positionieren wollen. Zweitens: Beim Durchschnittswert könnte sich auch die Haltung ablesen lassen: «ich weiss es noch nicht, ob ich in der Rolle gestärkt wurde», «ich bin noch unentschlossen» oder «ja, es hat sich etwas verändert, aber ich kann noch nicht sagen, dass die Veränderung das gewünschte Ergebnis spiegelt.»

Auf die Mehrfachfrage: «Wie spürbar ist die Personality der Moderation? Wie stark kann sich die Moderation «als Mensch» in die Sendung einbringen?» antworteten 8 von 12. Der durchschnittliche Wert auf einer Skala von 1-10 ergab 6,4. Daraus liesse sich die Hypothese ableiten, dass rund zwei Drittel des Systems Personality spürt.

5.6.2 Möglichkeiten im Umgang mit den Umfrageergebnissen

Interessant ist an diesem Punkt, WIE das Primärkundensystem die Umfrageergebnisse vorstellen wird. Eine Möglichkeit ist, dass die Redaktionsleitung ihre Schlüsse daraus präsentiert. Das führt vermutlich dazu, dass die Primärkunden über die Schlussfolgerungen der Leitung diskutiert. Eine andere Möglichkeit ist, das Team selbst die Schlüsse aus der Umfrage ziehen zu lassen. Möglicherweise würde sie das weniger zu Betroffenen und mehr zu Beteiligten machen und es würde vielleicht erlauben, sie anders in den («Problem»)-Lösungsprozess zu involvieren. Dazu bräuchte es allerdings aus Sicht der Autorin genügend Zeit. Zudem könnte es sinnvoll sein, eine Situation des Dialogs zu schaffen, in der sich alle einbringen können. Zum Beispiel durch Gruppenarbeiten mit stillem Aufschreiben auf verschiedenen Flipcharts und durch erkundendes Nachfragen von aussen.

a. Subjektive Sichtweisen auf die Umfrageergebnisse

Die Mitarbeiterumfrage zeigt ein spannendes Bild des Systemzustands im Veränderungsprozess. Aus einer Gesamtperspektive heraus betrachtet lässt sich auf dem Hintergrund der Strategie «digital first» konstatieren, dass das Kundensystem auf die Umwelt der Digitalisierung reagiert und einen neuen Webdienst eingeführt hat.

Was die Umfrageergebnisse rund um die Frage, wie sich Veränderungen auf die Moderationsrolle auswirken, betrifft, lässt sich sagen: sie sind nicht ganz einfach zu interpretieren: sie sind das Ergebnis aus Mehrfachfragen, die z.B. unterschiedliche Perspektiven (Sicht auf das Produkt, Macherperspektive) beinhalten. Ergänzend zu den unter Kapitel 5.6.1 aufgeführten Hypothesen - beziehend auf das Changemanagement-Modell von Klaus Doppler (u.a. 2017) - subjektive Sichtweisen der Autorin und weitere Hypothesen zur Diskussion gestellt. Doppler geht als «changemanager» davon aus, dass soziale Systeme die Tendenz haben immer wieder in die Komfortzone – vergleichbar einem Zustand des inneren Gleichgewichtes – zurückzukehren (Doppler 2017, 238).

Ausgehend von diesem Modell stellt sich die Frage, ob das System, insbesondere das ultimative Kundensystem in die Komfortzone zurückgekehrt ist. Folgendes Diagramm illustriert den Eindruck der Beraterin in Bezug auf den Verlauf der Veränderungsenergie im Prozess der Moderationsentwicklung.

b. Energiekurve



Abb. 8: Kurve zum Verlauf der Änderungsenergie

Der Eindruck beim Start des Projekts war, dass Veränderungsenergie vorhanden ist: die Reaktionen auf die *Einzelinterviews* interpretierte die Beraterin als Neugier. Gut spürbar war für sie die Veränderungsenergie während des *Workshops*. Diese hatte – aus ihrer Sicht – einen deutlichen Entwicklungsschub erzeugt, der am Sender auch hörbar wurde: Es waren neue Töne zu hören, mehr Reisebegleitung für den Hörer wurde spürbar (festgemacht an der Sprechhaltung und den moderierenden Zwischenpassagen), mehr Varianz in der Art und Weise, wie die Anmoderationen aufgebaut waren, mehr Varianz in den Einstiegen und auch in der Ausdrucksweise. Die Beobachtung: «weniger Muster, mehr Varianz» teilen bis heute sowohl ein Teil des ultimativen Kunden-systems sowie der Redaktionsleiter und die Beraterin, die die Abendsendung in regelmässigen Abständen hört.

Während der *Mitarbeitenden Information* im März 2018 hat die Beratung den Eindruck gehabt, dass die Veränderungsenergie abgenommen hatte und sich einige aus der Reihe derer, die angefangen hatten, ihre Komfortzone zu verlassen und bezüglich Moderation experimentierfreudig zu werden, zurückgenommen hatten. Dieser Eindruck machte sie an ihrer Wahrnehmung fest, dass das Partizipationsangebot zu Gruppenbildungen zum Teil mit leichtem Murren und Stirnrunzeln quittiert wurde.

Demzufolge stellt sich die Frage, ob das System an dieser Stelle in Bezug auf die Moderationsentwicklung wieder in gewohnte Muster zurückgefallen ist.

Unter der Annahme, dies treffe zu, sind folgende Hypothesen denkbar:

- Die Veränderungsenergie bezüglich Moderationsentwicklung hat sich zugunsten der Veränderungsenergie Richtung Digitalisierung verschoben, auch als Folge auf

den 4. März 2018 der No-Billag-Abstimmung (sinnvolle Anpassungsleistung des Systems an die Umwelt).

- Der Veränderungsdruck bezüglich Moderationsentwicklung war in Kombination mit anderen Veränderungen und dem Druck des operativen Alltagsgeschäfts «zu» hoch und hat zu einer Erlahmung geführt.
- Die konstruktive «Fehler»- bzw. Experimentierkultur trägt im System noch wenig und hält die eigendynamische Entwicklung noch zu wenig in Gang.
- Dem Beratersystem sind Fehler unterlaufen. Es hätte beispielsweise die von ihm beobachteten Systemzustände auf einer Metaebene dezidiert ansprechen können, und es hätte im Voraus der Mitarbeiterveranstaltung am 12. März 2018 das Zeitbudget und die Informationsmenge mutiger hinterfragen können.

6. Diskussion

Die im Verlauf dieses Mandats gewonnenen Erfahrungen bieten eine interessante Grundlage für die Diskussion der ursprünglichen Frage: Wie kann die Kombination von Prozess- und Fachberatung in einem sich schnell wandelnden Unternehmen genutzt werden, um nachhaltige Veränderungen zu unterstützen, und welche Faktoren der Beratung zur Unterstützung von Veränderungsprozessen sind hilfreich?

Dass die **Integration von Fach- und Prozessberatung** sinnvoll ist, manifestiert sich daran, dass das Kundensystem Interventionen beider Sichtweisen aufgenommen und damit in beiden Richtungen gearbeitet hat (z.B. mit den «Suchbewegungen für Moderationsinhalte» oder dem «Feedbackspider» und der Beratung zur Prozessgestaltung des Moderationsentwicklungsprozesses). Die Kombination von Fach- und Prozessberatung ermöglichte es im Berater-Kundensystem, von Anfang an die Verschränkung verschiedener Komponenten (z.B. Strategie, Struktur, Abläufe, Verhalten, Einstellungen, Arbeitsbedingungen, Jahresziele, Regelung von Kompetenzen) im Blick zu haben. Damit konnte das Beratersystem ans Kundensystem anschliessen. Zudem machte die Kombination von Fach- und Prozessberatung das flexible Wechseln zwischen beiden Zugängen möglich, z. B. in der «After-Action-Review». Hier konnte die Beraterin quasi «aus dem Stand heraus» Feedbackmethoden anbieten. Insofern erwies sich die Komplementärberatung als hilfreich: Sie vergrösserte die Anzahl von Handlungsmöglichkeiten im Beratungssystem und liess die Beraterin situationsgemäss ans Kundensystem anschliessen.

Das **Prinzip der Erhöhung der Handlungsmöglichkeiten und der Komplexität** wie sie u.a. in Wimmers systemtheoretisch basierendem Beratungsansatz beschrieben ist, diente der

Beraterin als grundlegende Orientierung bei allen ihren Interventionen. Sowohl die Workshop-ergebnisse wie die Beobachtung der folgenden Transferphase haben gezeigt, dass das Kundensystem einen Teil aus den «Suchbewegungen für Moderationsinhalte» als Möglichkeit für Feedback nutzte. Zudem bietet es heute eine wichtige Grundlage für die Lernprozessbegleitung von Moderatorinnen und Moderatoren. Daran zeigt sich auch, wie die Verschränkung von der Personen- der Team- und der Organisationsebene im Beratungssystem als komplexerhöhenden Faktor genutzt werden konnte.

Auch die Angebote betreffend Feedback wurden vom Kundensystem aufgenommen und haben die ohnehin zum System gehörigen Feedbackrituale ergänzt. Die Art der Feedbacks und die Fragestellungen für Feedback wurden im Zeitraum seit Januar 2018 im Abstand von ein bis zwei Wochen variiert. Die Beraterinterventionen wirkten sich also im Kundensystem aus und haben die Methoden- und die Reflexionskompetenz im Kunden- und im Beratungssystem erweitert.

Es lässt sich ergänzen, dass der Möglichkeitsraum für die Moderation grösser wurde: Durch die Einführung eines Strukturelements in Form einer 16 Uhr-Sitzung zwecks inhaltlichem update für die Moderation. Damit erhielt die Moderation einen Platz, der eingefordert werden konnte.

Die systemische Frage nach der **Anschlussfähigkeit** war bei der Planung von Interventionen wie im Prozess selbst wegleitend. Er spielte auch in der Reflexion eine wichtige Rolle. Interessant ist in diesem Zusammenhang die Frage nach der Balance zwischen «ein System stören, es irritieren und der «Anschlussfähigkeit» von Interventionen. In anderen Worten: Eine Intervention kann im positiven Sinne «störend» wirken und dem System lernen ermöglichen. Sie kann sich aber auch als «verstörend» erweisen und vom System abgestossen werden. Dann war sie nicht anschlussfähig. Das zeigte sich exemplarisch am Begriff der «On-Air-Personality». In den Einzel-Interviews wurde deutlich, dass dieser Begriff im System zu Stirnrunzeln führte und führt. Insofern bleibt offen und damit weiterhin zu beobachten, ob der Begriff «zu wenig» anschlussfähig war und so unnötig Widerstand auslöste oder ob er gerade wegen seiner irritierenden Wirkung das Kundensystem angestossen hat, sich «neu» und «anders» mit der Frage nach der Moderationsrolle auseinanderzusetzen.

Offen bleibt zudem die Frage nach dem sinnvollen Mass von **Komplexitätserhöhung**, u.a. im Zusammenhang mit Feedback. Aufgrund der gesammelten Erfahrungen im Kundensystem beurteilt die Beraterin das Feedback kritisch. Einerseits geraten durch ein produktbezogenes, Kriterien gestütztes Feedback verschiedene Aspekte, wie zum Beispiel die nach dem Workflow, den unterschiedlichen Zugängen, der Hörernähe ins Blickfeld. Andererseits kann häufiges oder mehrschichtiges Feedback, auch «zu viel des Guten» sein. Ebenfalls besteht

dadurch die Möglichkeit, dass Feedback als Druck «noch anders sein, noch besser sein zu müssen» im System ankommt und damit zu passivem oder aktivem Widerstand führt. Dass dabei das WIE, die Frage, wie Feedbackprozesse gestaltet und gesteuert werden, zentral ist, liegt auf der Hand. Die gute Balance zu finden zwischen «das System nicht überfluten mit Angeboten» und das «System nicht ausreichend mit Angeboten zu speisen» bleibt demnach eine Gratwanderung. Denn – wie Doppler weiss: *«jedes soziale System verfügt nur über begrenzte Energien und Ressourcen.»* (Doppler 2013, 65)

Das Prinzip des **«double loop learning»** war für die Autorin als Beraterin handlungsleitend. Im Zusammenhang mit Feedback könnte die Reflexion, wozu Feedback dient, welche Funktionen es für die personenspezifische Entwicklung der Moderator/-innen und für das gemeinsame Lernen im Team hat, noch weiterführen.

Die Prozessorientierung am Prinzip der **«Hilfe zur Selbsthilfe»** sowie das Wissen um die **unterschiedlichen Dimensionen** wie sie Wimmer (2015) und auch Königswieser et al. (2015) differenzieren, dienten ebenfalls als hilfreiche Orientierung während der Beratung. Als konkretes Beispiel dafür, dass etwas von dieser **«Hilfe zur Selbsthilfe»** möglich war, dient folgendes Zitat:

«vieles klärt sich [für mich] im Erzählen» (Redaktionsleiter 28.6.2018)

Dass sich die ausgewogene **Beachtung aller Dimensionen** lohnt, zeigte der Workshop und bestätigten auch die Feedbacks des Kundensystems am Ende des Workshops. Es gelang hier, gemeinsam mit allen Beteiligten einen Raum zu schaffen, der einen intensiven Auseinandersetzungsprozess über eigenes Verhalten im Alltag, über die Wirkung der eigenen Produkte und einen gemeinsamen Lösungsfindungsprozess für sinnvolle Veränderungen anzustossen. Die Gestaltung des Workshops gewährleistete ein hohes Mass an Erlebnis- und Begegnungsqualität. Das Team erlebte sich durch den Tag als soziales Gefüge, das auch ausserhalb der Redaktion gut miteinander spielen konnte. Die Stimmung war fröhlich und doch war eine heitere Ernsthaftigkeit in der Auseinandersetzung mit der Sache spürbar. Das Programm war nicht überladen, es gab Zeit und Raum, da war kein Druck am Ende des Tages, zeitgebunden ein Qualitätsprodukt erzeugen zu müssen oder zu dürfen. Wie wichtig es ist die innere Verfassung von Menschen zu berücksichtigen, lässt sich mit Doppler so formulieren:

«Was die Menschen innerlich bewegt – ihre Bedürfnisse und Interessen, ihre Hoffnungen und Befürchtungen, ihre Freude und ihr Ärger – beeinflussen ihr Verhalten weit mehr als alles, was äusserlich sichtbar zutage tritt.» (Doppler 2013, 198)

Die systemtheoretischen Überlegungen der drei Dimensionen: 1.) Sachdimension, 2.) Zeitdimension und 3.) sozialen Dimension erwiesen sich als relevant.

In diesem Zusammenhang bleibt der Beratung auch die Erfahrung, wie wichtig es ist, an das Tempo der Kultur des Kundensystems anschliessen zu können und dann wiederum verlangsamend und raumöffnend zu intervenieren.

Eine weitere Erkenntnis ist, dass das **eigene Gewährsein** und das **Ernstnehmen eigener Wahrnehmungen** für den Beratungsprozess in jeder Phase massgebend sind. In diesem Bereich sieht die Autorin für sich noch «Luft nach oben», besonders in Momenten, in denen die Zeit knapp wird.

Die Wahrnehmung und Beobachtung eigenen und fremden Handelns und Verhaltens gehört ferner zum **Prozessmodell der «systemischen Schleife»** dazu. Dieses Modell war für die Autorin wesentliche Grundlage bei der Planung ihrer Interventionen, ebenso wie im Prozess selbst. Hier lässt sich konstatieren, dass es sich als Basismodell für den Veränderungsprozess als nützlich erwiesen hat und als Denk- und Selbstreflexionsmodell vor allem dann greift, wenn es dazu dient, das eigene Handeln permanent an der Schleife von «Informationen sammeln, Hypothesen bilden, Interventionen planen, intervenieren» auszurichten. Aufgrund der gemachten Erfahrungen in der Begleitung des beschriebenen Veränderungsprozesses lässt sich schlussfolgern, dass die «systemische Schleife» als Basisbezugsmodell zwischen Berater- und Kundensystem noch einer expliziteren Erwähnung im gemeinsamen Gespräch bedarf. Dies, um transparent zu machen, dass es keine einfachen Lösungen gibt (Abgrenzung von der mechanistischen Fachberatung) und um selbst die eigenen Erwartungen unter Kontrolle zu halten.

Aufgrund der im vorangegangenen Kapitel erfolgten Reflexionen erweist sich zudem das Prinzip der Prozessberatung **«Betroffene zu Beteiligten machen»** als bedeutsam. Die Mitarbeitenden, die Veränderungen am eigenen Leibe erleben, gilt es sinnvollerweise möglichst früh und möglichst permanent am Gestaltungsprozess der Zukunft teilhaben zu lassen. Dies verlangt allerdings von vielen Systemen ein Umdenken und eine Veränderung der Handlungsgewohnheiten. Vor Überregulierung und einer Flut interner Dienstanweisungen ist aus der Sicht der Autorin abzuraten. Sie könnten Mitarbeitende verführen, in einen Erfüllungsmodus zu gehen, anstatt eigenes Suchen und Finden von Lösungen zu unterstützen. Hier ist stellenweise im System vielleicht auch eine alte Denkweise vorhanden, die einen langsamen Change braucht und immer wieder in die Schleife gehen muss.

Fraglich bleibt für die Autorin die Dimension der **Nachhaltigkeit** des Veränderungsprozesses. Wann wird von einer nachhaltigen Veränderung gesprochen? Wenn es zu Musterunterbrechungen in einer ganzen Organisation oder einem Team oder bei einzelnen Personen

kommt? Wenn ständig Veränderungen im Prozess stattfinden im Sinne von Lernwendepunkten, die Ausgangspunkt für weitere Veränderungen sind? Unter dem Aspekt betrachtet, dass die Autorin als Beraterin den Anspruch hat, das Kundensystem zieldienlich zu unterstützen, würde die Bedeutung von Nachhaltigkeit, dass ständig etwas im Prozess weitergeht, zu kurz greifen. Was sich aufgrund der dargelegten Auswirkungen festhalten lässt, ist, dass die Interventionen mit Schmidt (2016) dem Prinzip der zieldienlichen Fokussierungen gefolgt sind.

Im Weiteren sollen die eingangs gestellten Fragen nach den **Vor- und Nachteilen interner Beratung** und nach den wesentlichen **Faktoren der Beziehungsgestaltung** diskutiert werden: Der hier dargelegte Beratungsprozess beruht auf der Annahme, dass die Vertrautheit des Beratersystems mit der Operationslogik des Kundensystems, die Anschlusswahrscheinlichkeiten in den Kommunikationen zwischen den beiden Systemen verstärkt. Dies ist ein wesentlicher Vorteil von interner bzw. halbinterner Beratung. Da die Kundennähe (salopp formuliert) der Beratung erlaubt, auch flexibel und zeitnah auf die Kundenanliegen einzugehen, dürfte interne Beratung auch aus rein ökonomischer Sicht vorteilhaft sein. Die Kundennähe kann andererseits dazu verleiten, zu schnell zu verstehen, zu schnell Hypothesen zu bilden. Hier galt es für die interne Beratung besonders achtsam zu sein und das eigene Handeln konsequent an der «systemischen Schleife» auszurichten. Ferner könnte die Kundennähe den Verlust von angemessener Distanz begünstigen. Da die Beraterin im hier beschriebenen Fall nicht nur zu einer anderen Abteilung gehört, sondern im vorliegenden Mandat ohnehin von «aussen» kommt, ist die Distanz organisational und räumlich gewährleistet. Die Ankoppelung ans System bei gleichzeitigem Blick von aussen und der Fähigkeit zur Selbstdistanz bleiben aber letztlich zentral, unabhängig von externer oder interner Beratung. Wichtig war für das Beratungssystem in jedem Fall, seinen Aussenblick zu behalten, um dem System aus dieser Position Rückmeldungen zu geben bzw. überhaupt zu intervenieren. Dieser Mehrwert über den «Blick von aussen» wurde vom Primärkunden auch wahrgenommen als «anderer approach» und als «Korrektiv zur eigenen Betriebsblindheit». (Zitat Redaktionsleiter, 28.6.2018)

In der **Beziehungsgestaltung** waren Scheins Ausführungen zur Psychodynamik der helfenden Beziehung richtungsweisend. Scheins Prozessberatung hat der Beraterin geholfen, ihre Interventionen zu planen und auch ihre Erfahrungen in der Interaktion einzuordnen. Das Konzept des anerkennenden Fragens, das die Wertschätzung dessen, was ist, beinhaltet, wurde im Kundensystem auch wahrgenommen. So hat der Auftraggeber beispielsweise die «Wertschätzung von Leuten und Ergebnissen» bemerkt. (Zitat 28.6.2018)

Offen bleibt, ob sich «das Prinzip der Allparteilichkeit» in der Beziehungsgestaltung zum gesamten Kundensystem ausreichend manifestiert hat. Fakt ist, dass das Beratersystem mit dem Primärkunden häufiger in Kontakt war als mit den ultimativen Kunden. Zwar stand das «Wohl» des ultimativen Klientensystem bei allen Besprechungen im Fokus. Dennoch bleibt festzuhalten: wenn die Mitarbeiter unmittelbar mitkriegen, dass sich ihre Leitung mit einer Beratung trifft, hat dies Auswirkungen ins ultimative System. Wie diese sinnvoll aufgefangen werden können, muss weiter angeschaut werden.

Wichtig war für die Beraterin, sich selbst immer wieder im Rahmen eigener Intervention und Coachings einen Blick von aussen zu holen.

Abschliessend lässt sich feststellen, dass sich die zu Beginn dargestellte Theorie, Ansätze und Modelle im Beratungsprozess verwenden liessen und sich zur Reflexion und Bewertung der Beratungstätigkeit geeignet haben.

7. Konklusion

«Ich lebe mein Leben in wachsenden Ringen, die sich über die Dinge ziehen.» (Rilke 1899)

Das Schreiben der Masterarbeit hat der Autorin neben der damit verbundenen Anstrengung eine vertiefte Auseinandersetzung mit der eigenen Beratungstätigkeit ermöglicht. Die Erfahrung im Schreibprozess verdichteten sich vor allem gegen Ende hin zu einem Punkt, an dem die Autorin nochmals wesentliche Lernschleifen gedreht hat. Sie erlebte im Schreibprozess eingängig sowohl die «Schönheiten» wie die «Herausforderungen» systemischen Denkens. Daraus erwachsen zusätzliche Erkenntnisse in Bezug auf einen komplementär-systemischen Beratungsansatz. Der Schreibprozess hat sich also für die Autorin gelohnt und er kam und kommt hoffentlich dem Kundensystem zugute.

Der Schreibprozess hat den Beratungsprozess parallel begleitet. Durch die Verschriftlichung konnte die Autorin ihre Interventionen fortlaufend aus der Distanz betrachten und reflektieren. Für sie war die Möglichkeit, sich intern beratend einzubringen, besonders wertvoll. Die Erkenntnisse aus dem Begleitungsprozess haben ihre Beratungskompetenzen erweitert. Als besonders herausfordernd hat sie die Konfrontation mit den Umfrageergebnissen erlebt. Die Ergebnisse haben sie ins Zweifeln und Fragen gebracht, ob sie als Beraterin wesentliche Faktoren nicht beachtet hatte. Sie kommt zum Schluss, dass sie sich – ihren inneren Reaktionen folgend – noch mutiger und wohlwollend konfrontativer hätte einbringen können. D.h. sie könnte das Prinzip aus der Prozessberatung nach Schein: «Sei konstruktiv opportunistisch und arbeite mit konfrontativen Interventionen» noch mehr nutzen. Zudem ist

sie im Verlauf des Schreibprozesses zum Schluss gekommen, dass die Ergebnisse der Mitarbeitendenumfrage spannende Informationen für eine gemeinsame Diagnose des Veränderungsprozesses liefern. Und dass es sich lohnt, die diesbezüglichen Hypothesen mit dem Kundensystem zu teilen und mögliche Fehler im Prozess zu analysieren und daraus zu lernen. In diesem Zusammenhang erlaubt sich die Autorin nochmals den jahrelang erprobten Prozessberater Edgar Schein zu zitieren:

«Alles liefert Daten; Fehler wird es immer geben, sie sind die wichtigste Quelle neuer Erkenntnisse».

In diesem Sinne bieten vielleicht die in dieser Arbeit gemachten Reflexionen auch dem Kundensystem nochmals «Daten» und helfen dessen Blick auf den Veränderungsprozess zu erweitern.

Abschliessend folgt die Zusammenfassung, der Faktoren, die sich für die Autorin während des Prozesses als besonders bedeutsam herauskristallisiert haben. Auf sie will sie im weitergehenden Beratungsfall sowie in andern Beratungsmandaten konkret achten:

- a) Anschluss zum Kundensystem immer wieder sichern und mit Distanz überprüfen
- b) Sorgsam Zielvisionen klären und Imagination als Veränderungskraft nutzen
- c) Erlebnissräume schaffen, die anschlussfähig ans Kundensystem sind und diesem gleichzeitig neue Erfahrungen ermöglichen
- d) In einem sicheren Rahmen Musterunterbrechungen ermöglichen, so dass sie wahrgenommen und zu weiteren Erkenntnissen weiterverarbeitet werden können,
- e) Mit dem Knowhow und der Weisheit des Kundensystems arbeiten
- f) Lernen auf drei Ebenen weiterhin miteinander verzahnen: individuelles Lernen – Lernen im Team – Lernen in der Organisation
- g) Wohlwollend konfrontativ intervenieren
- h) Auf das Zeitbudget achten
- i) Eigene Position aus der Aussensicht beibehalten und stärken
- j) Für eigene Gelassenheit sorgen, insbesondere wenn es brenzlich wird
- k) Sich als Beraterin der Situation gewahr sein - mit allen Sinnen
- l) Bedächtig verstehen, Gehörtes in der Schwebe halten und lieber dreimal nachfragen
- m) Last but not least passend zum Buchstaben m wie Madeleine:

«Das WAS bedenke, [noch] mehr bedenke WIE» (Goethe Faust, 1832)

Hier geht eine erste Etappe zu Ende. Weitere Etappen folgen bzw. sind schon im Gange. Dabei wird für die Autorin die Kombination von Fach- und Prozessberatung auf der Basis

systemischer Organisationsentwicklung weiterhin eine Rolle spielen in der Begleitung von Veränderungs- und Lernprozessen bei SRF.

8. Literaturverzeichnis und Anhang

8.1 Literaturverzeichnis

- Almen, F. von. (2015). Interne Beratung – Gegenwart und Zukunft. Ein Plädoyer für interne Beratung als Schlüsselement der Wandlungsfähigkeit von Organisationen. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 46, 5-21.
- Chlopcozik, A.. (2015). *Der magische Moment in der Prozessberatung: Über Dreh- und Angelpunkte in Veränderungsprozessen*. Wiesbaden: Springer.
- Bamberger, G. (2015). *Lösungsorientierte Beratung* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Bohm, D. (1998). *Der Dialog*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Damasio, A. R. (2000). *Ich fühle, also bin ich. Die Entschlüsselung des Bewusstseins* (übersetzt aus dem Englischen von Hainer K., 2. Aufl.). München: List.
- Deppermann, A. (2014): Das Forschungsinterview als soziale Interaktionspraxis. In Mey, G., Mruck, K. (Hrsg.). *Qualitative Forschung*. Wiesbaden: Springer.
- Doppler, K., Lauterburg, C. (2013). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten* (13. erweiterte Aufl.). Frankfurt: Campus Verlag.
- Doppler, K. (2017). *Wie Wandel gelingt*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Ellebracht, H., Lenz, G. (2011) *Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Geissner, H.K. (Hrsg.) (2000). *Kommunikationspädagogik. Transformationen der 'Sprech'-Erziehung*. Sprechen und Verstehen. Schriften zur Kommunikationstheorie und Kommunikationspädagogik (Bd. 17). St. Ingbert: Röhrig.
- Geissner, H.K. (1986). *Rhetorik und politische Bildung* (3. Aufl.). Frankfurt a.M.: Scriptor.
- Geissner, H.K. (1986). *Sprecherziehung. Didaktik und Methodik der mündlichen Kommunikation*. (2. Aufl.). Frankfurt a.M.: Scriptor.
- Gründer Karlfried (Hrsg.) (1976). *Das Historische Wörterbuch der Philosophie*. Online Version, 2017
- Häfele, W. (2015). *OE-Prozesse initiieren und gestalten. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen* (3. Aufl.) Bern: Haupt.
- Handler, G. (2006). *Konzepte zur Entwicklung integrierter Beratung. Integration systemischer Elemente in die klassische Beratung*. Wiesbaden: GWV.
- Hofer, M. (2001). Fragen über Fragen. In Hofer M., und Ziegler W. (Hrsg.) *Denken im Gespräch. Sinn ist nicht, Sinn geschieht. Festschrift für Hellmut Geissner*. St. Ingbert: Röhrig.
- Hofer, M.; Wolf, E. (2017). Gesprächsfähigkeiten entwickeln für Radio, TV und fürs Web. In Dräger, M., Kuhnenn, M. (Hrsg.). *Sprache in Rede, Gespräch und Kommunikation. Linguistisches Wissen in der Kommunikationsberatung*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Königswieser, R., Exner, A. (1999). *Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager* (2. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Königswieser, R., Ebrû S. Gebhardt, J., Hillebrand, M. (Hrsg.) (2008). *Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-How*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Königswieser, R., Hillebrand, M. (2015). *Einführung in die systemische Organisationsberatung* (8. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.

- Krizanits, J. (2015). *Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung* (2. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.
- Lippmann, E. (Hrsg.). (2013). *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (3. überarb. u. erw. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Löhmer, C., Standhardt, R. (2015). *Die Kunst, sich selbst und eine Gruppe zu leiten. Einführung in die themenzentrierte Interaktion*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Luhmann, N. (2002). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Pesso, Albert; Lowijs Perquin (2008). *Die Bühnen des Bewusstseins oder: Werden, wer wir wirklich sind*. München: Cip-Medien.
- Rogers, Carl (2005). *Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie. Client-Centered Therapy* (übersetzt aus dem Amerikanischen von Köhler, W., 17. Aufl.). Frankfurt a. M.: Fischer.
- Schein, E.H. (2010). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft*. Bergisch Gladbach: EHP.
- Schmidt, Gunther (2015). *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten* (6. Aufl.). Heidelberg: Carl Auer.
- Schmidt, G. (2016). *Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung* (7. Aufl.). Heidelberg: Carl Auer.
- Schmidt, G. (2017). Lebensbalance in komplexen Zeiten. Permanentes Multivalenz-Management. *SyStemischer Zeitschrift für systemische Strukturaufstellungen*, Heft 10, 20-33.
- Schreyögg, A. (2010): Ist Coaching reine Prozessberatung oder sind hier auch andere Beratungsmodelle relevant? *OSC Organisation Supervision Coaching*, Heft 17, 119-132
- Simon, F.B. (2018). *Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus* (3. Aufl.). Heidelberg Carl-Auer-Systeme.
- Steiger, T., Lippmann, E. (2013): *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen* (4. vollständig überarb. Aufl.). Berlin: Springer.
- Simon, F. B. (2008). *Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus* (3. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.
- Waldenfels, B. (2015). *Phänomenologie der Aufmerksamkeit* (3. Aufl.) Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Waldenfels, B. 2016). Geweckte und gelenkte Aufmerksamkeit. In: Müller, J., Niessler, A., Rauh, A. (Hrsg.): *Aufmerksamkeit*. Bielefeld: transcript.
- Wimmer, R. (2009). Systemische Organisationsberatung – Organisationsverständnis und künftige Herausforderungen. In Pühl, H. (Hrsg.). *Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung*. Wiesbaden: VS.
- Wimmer, R. (2010). Systemische Organisationsberatung – jenseits von Fach- und Prozessberatung. *Revue für postheroisches Management* 4 (7), 88-103
- Wimmer, R. (2011). Die Steuerung des Unsteuerbaren. In Pörksen, H. (Hrsg.). *Schlüsselwerke des Konstruktivismus*. Wiesbaden: VS.
- Wimmer, R. (2012). Die neuere Systemtheorie und ihre Implikationen für das Verständnis von Organisation, Führung und Management. In Rüegg, S., Bieger, T. (Hrsg.). *Unternehmerisches Management. Herausforderungen und Perspektiven*, 7-65.
- Wimmer, R., Glatzel, K. Lieckweg, T. (Hrsg.) (2015). *Beratung im dritten Modus*. (2. Aufl.). Heidelberg: Carl Auer.

8.2 Anhang

8.2.1 Auftragsvereinbarung

Titel:	On-Air-Personality zwischen Newsroboter und Showmaster
Zielsetzungen:	Die Regi-Moderation weiter entwickeln; Kritik-Instrument (Spider) für die Moderation entwickeln und anwenden.
Inhalte:	<ol style="list-style-type: none">1. Intervention: Einzelinterviews mit der RL rund ums Thema: was macht eine ‚gute« Regimoderation aus? / welche Faktoren tragen dazu bei eine eigene On-Air-Personality zu entwickeln?2. Intervention: Austausch zwischen RL, Stv und Spb – weiteres Vorgehen (Interviews) mit einzelnen Teammitgliedern besprechen.3. Intervention: Spb präsentiert der RL und dem Stv die anonymisierten Ergebnisse/ Hypothesen aus den Interviews. Ziel: die konkrete Planung des Workshops vom 21. Oktober 20174. Intervention: Workshop – VORLÄUFIGE PLANUNG:<ol style="list-style-type: none">a) Ergebnisse aus den Interviews präsentieren (z.B. pro Pinwand eine zentrale Erkenntnis / eine zentrale Hypothese) –b) Austausch in Gruppen mit dem Auftrag: ein konkretes Element der Moderation auszuwählen, das ab sofort im Arbeitsprozess verändert wird – etwas, was als Veränderung konkret wahrnehmbar ist);c) Gruppenergebnisse im Plenum vorstellen – RL und Stv. involvieren sich, um Massnahmen zu steuern.d) Ein mögliches Kritikinstrument (Spider) vorstellene) Dieses anhand von 1-2 Beispielen anwendenf) Kritikinstrument in Gruppen (à 3-4) diskutieren: fehlen wichtige Kriterien?g) Weiteres Vorgehen mit dem Kritikinstrument besprechen / beschliessen5. Evaluationsgespräch zwischen RL, Stv und der Spb nach dem Workshop – was haben die Interventionen bewirkt, konkret verändert? Was bräuchte es an weiteren Massnahmen (evtl. Feedbackworkshop oder individuelle Ausbildungsmassnahmen / Feedbacks / Coachings?)

Auftrag vom 3. Mai 2017 - als Vereinbarung zwischen dem Auftraggeber und der Auftragnehmerin in Form eines vorläufigen Architekturdesigns; festgehalten auf einem sogenannten «Ausbildungsvorhaben», einem Prozessinstrument von SRF.

RL steht für Redaktionsleiter, Stv für Stellvertreter und Spb für Sprecherausbildung.

8.2.2 Mögliche Interviewfragen

Mögliche Interviewfragen

Was für ein Bild von Moderation im Regi AG/ SO hast Du? – gibt es eine Analogie zur Rolle des Moderators / der Moderatorin – eine Metapher – ein Motto?

- Wenn Du Moderationsverantwortlicher wärst, was würdest Du verändern?

Was verstehst Du unter On-Air-Personality

Was braucht es, damit jemand eine On-Air-Personality ist?

- Welche Faktoren spielen eine Rolle); Was bräuchtest Du / was möchtest Du?

Woran würden Hörer merken, dass da eine On-Air-Personality spricht?

- Wofür sollen sich Hörer interessieren?

Was denkst Du, wie stark beeinflusst das eigene Texten von Moderationen / das Finden eigener Zugänge in die Moderation – wie stark beeinflusst Dich das als On-Air-Personality auf einer Skala von 1-10?

- Wie gross schätzt Du Deine Verantwortung ein, Moderationsvorschläge zu verändern/ bearbeiten? - Auf einer Skala von 1-10?

Wie hoch schätzt Du Deine Kompetenz (Möglichkeit) ein, eigene Moderationszugänge zu finden und zu formulieren?

Angenommen die Zusammenarbeit zwischen Moderation – Produzent und Beitragsmacher wäre so, wie Du Dir diese wünschst, wie sähe diese aus?

- Wie würden Deine MA / jemand von aussen die Zusammenarbeit zwischen Moderation – Produzent und Beitragsmacher beschreiben?
- Was müsste passieren, dass Du sagst, jetzt bin ich einen Schritt weitergekommen?

Abschluss: Lass und noch aus einer Metaperspektive auf das Interview schauen: wie war das?

8.2.3 Kontext- Umwelt-Einbettung des «Projekts Moderationsentwicklung»



PowerPoint der Redaktionsleitung für den Workshop vom 21. Oktober 2017

8.2.4 Verlauf «Entwicklungsprozess Moderation»



8.2.5 Ziele der Redaktionsleitung für den Workshop zur Moderation

Die Ziele

- ☑ **Rolle der Moderation stärken**
- ☑ **Gestaltungsspielraum weiter ausloten** (wo und wie können wir unser hohes Level noch steigern?)
- ☑ **Weiterentwicklung anstossen** (Ideen generieren, die wir im Alltag konkret umsetzen bzw. ausprobieren können)
- ☑ **Persönliche Reflektion** (wo sehe ich mein eigenes Entwicklungspotential?)

SRF

11

PowerPoint der Redaktionsleitung für den Workshop vom 21. Oktober 2017

8.2.6 Arbeitsblatt «Empowerment»

SRF Ausbildung

Empowerment – Moderationskompetenz

ca. 10' jede/r für sich: Fragen beantworten

30' austauschen zu zweit – gemeinsam in eine Abendsendung hineinhören → wechselseitig Feedback

Was kann ich gut? Was sind meine Stärken?	
Situationen, in denen ich mich frage: Wie machen andere das?	
Was möchte ich besser können? Wo brauche ich Unterstützung?	
Was kann meine Kollegin/mein Kollege gut? Was sind seine/ihre Stärken?	

Nach der Vorlage eines Worksheets des IAP situationsgemäss veränderte Version.

8.2.7 Hypothesenblätter für Gruppenarbeiten

ABLÄUFE

Statt servieren – kuratieren?

Die meisten ModeratorInnen fühlen sich verantwortlich für die Verständlichkeit von Moderationsvorschlägen, verändern diese, wo nötig und schreiben sich diese auf den eigenen Mund um. Die wenigsten Moderatorinnen kreieren neue, eigene Moderationen oder Übergänge.

Hypothese:

Die Sendung erhält ein anderes Gesicht, wenn der Moderator sich auch inhaltlich involviert, von Anfang an für die ganze Magazinsendung mitdenkt und als Anwalt der Hörer mitentscheidet.

Auftrag 1

- ✓ Hypothese diskutieren
- ✓ Ergebnisse zusammenfassen

Auftrag 2

- ✓ Folgende Fragen diskutieren:
 - Welche konkreten Massnahmen im Workflow / in den Abläufen braucht es, um der Moderation einen optimalen Gestaltungspielraum zu ermöglichen?
 - Welche Rollenbilder passen zu einer Magazinsendung? Der Moderator als Gastgeber? Die Moderatorin als Kuratorin? Als Innenarchitektin? Als... / Als...
- ✓ Ergebnisse aus Auftrag 1 und Auftrag 2 präsentieren – konkreter Workflow auch visualisieren (Flipchart)

ROLLENBILDER

«Das Gleich lässt uns in Ruhe, aber der Widerspruch ist es, der uns produktiv macht.» (Goethe)

Es gibt wie in der Politik unterschiedliche Kräfte im Team: experimentierfreudige, veränderungswillige Kräfte und Kräfte, die gerne das Alte, Bewährte pflegen.

Hypothese:

Es besteht die Gefahr, dass sich die Vertreter beider Seiten mehr oder weniger bewusst bekämpfen und sich gegenseitig aushebeln, zum Beispiel in der Abnahme von Beiträgen als Produzent oder in der Sendekritik.

Auftrag 1

- ✓ Hypothese diskutieren
- ✓ Ergebnisse zusammenfassen

Auftrag 2

- ✓ Folgende Fragen diskutieren:
 - Wie lassen sich unterschiedliche Sichtweisen produktiv nutzen? - Konkrete Lösungsansätze zusammenfassen
 - Welche Rollenbilder passen zu einer Magazinsendung? Der Moderator als Gastgeber – die Produzentin als Küchenchef? Die Produzentin als Architektin – der Moderator als Innenarchitekt? Die Moderatorin als Kuratorin? – der Produzent als...? Der Moderator als Reisebegleiter - der Produzent als...? Etc.
 - Und welche Rolle hat je der Beitragsmacher?
 - Und welche Rolle hat der Hörer?
- ✓ Ergebnisse aus Auftrag 1 und Auftrag 2 präsentieren

MÖGLICHE ZUGÄNGE

«Der beste Weg zum Fortschritt ist der Weg der Freiheit.» (Kennedy)

Theoretisch ist viel mehr möglich bzw. erlaubt als in der Praxis genutzt wird. D.h. der Gestaltungsfreiraum ist gross und die Risikobereitschaft wird von der RL unterstützt, trotzdem wird der Gestaltungsfreiraum durchschnittlich höchstens zu 20% genutzt, «meist praktisch gar nicht».

Hypothese:

Diesen Gestaltungsfreiraum zu haben, ist einerseits toll und sinnstiftend, andererseits kann Freiheit auch anstrengend sein.

Auftrag 1

- ✓ Hypothese diskutieren
- ✓ Ergebnisse zusammenfassen

Auftrag 2

- ✓ Mögliche Zugänge / Formen für Anmoderationen sammeln
- ✓ Vergleichen mit den Zugängen & Formen auf dem Arbeitspapier
- ✓ Fragen diskutieren und Umsetzungsmassnahme formulieren:
 - Welche Zugänge & Formen sind mir/uns neu?
 - Was werde ich in der nächsten Moderation ausprobieren?
 - Von wem möchte ich ein Feedback zu meinem Versuch?

FEEDBACK

«Misserfolg ist nichts Fatales: was zählt, ist der Mut weiterzumachen.» (Churchill)

In den Interviews wurde eine grosse Bereitschaft für Vielfalt und Veränderung manifest. – Mutig sein, heisst das Risiko auf sich nehmen, «nicht genehm zu sein», heisst unter Umständen mit neuen, vielleicht gar verrückten Ideen anzuecken.

Hypothese:

Der Mut, kreativ zu sein, braucht den Goodwill des Umfelds und eine Feedbackkultur, in der nicht defizitorientiert kritisiert oder genörgelt, sondern auf Gelungenes fokussiert wird; und es braucht eine Feedbackkultur, in der klar ist, dass jede Kritik/jedes Feedback letztlich subjektiv ist und deshalb der Begründung bedarf.

Auftrag 1

- ✓ Hypothese diskutieren
- ✓ Ergebnisse zusammenfassen

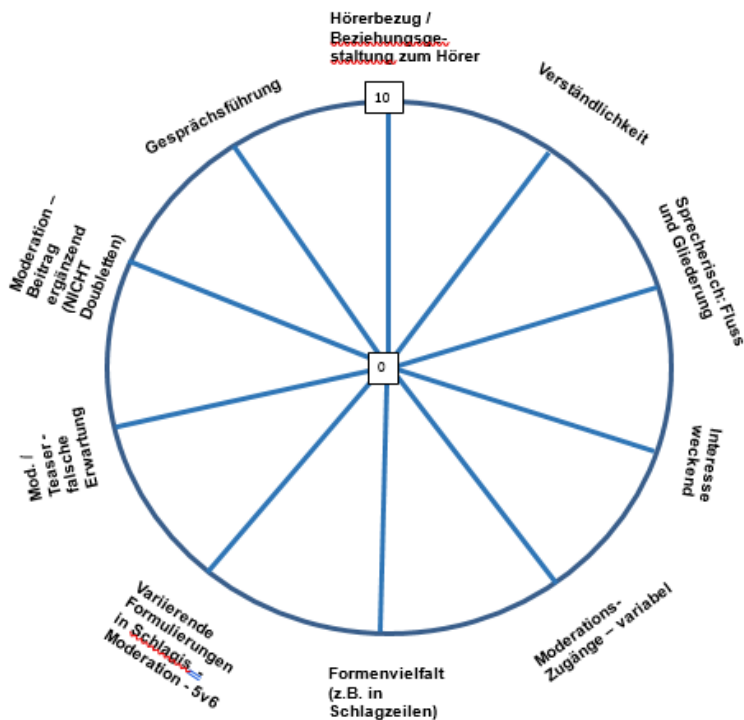
Auftrag 2

- ✓ Eine Abendsendung auswählen, in der jemand von Euch moderiert hat
- ✓ Jeder füllt ein Spider-Feedback aus
- ✓ Moderator/in wählt sich eine Person aus, die ausgehend von ihrem Spider begründet Feedback gibt
- ✓ Feedbackprozess mit Spider auswerten: Vorteile – Nachteile? Veränderungsvorschläge?
- ✓ Ergebnisse aus Auftrag 1 und Auftrag 2 zusammenfassen & präsentieren

8.2.8 Spider-Feedback

SPIDER-FEEDBACK

Mögliche Kriterien für die Moderation



Zusatzblatt für die Arbeitsgruppe «Feedback». Es konnte zur Bearbeitung der Fragen optional beigezogen werden.

8.2.9 Suchbewegungen für Moderationsinhalte

SRF Ausbildung

Suchbewegungen für Moderationsinhalte

Was **weiss**, der Hörer schon?
Was kann/will ich beim Hörer voraussetzen?
Woran lässt sich anknüpfen?

- Kontext
- Themen mit Vorgeschichte/te/fortsetzung
- Unterstellte Berührungspunkte/unterstellter gemeinsamer Erfahrungshintergrund (**common ground**)

Für welches Thema soll sich der Hörer interessieren?

- Welche leitende Frage hat der Beitrag und was soll der Hörer am Schluss des Beitrags wissen, tun, erlebt haben etc.? (**heisst** nicht, dass die Moderation die leitende Frage des Beitrags vorwegnehmen muss)
- Was ist das Thema des Beitrags?
- Welche Aspekte behandelt der Beitrag wie? (**heisst** nicht, dass die Moderation eine Inhaltsangabe des Beitrags sein soll!)

Aus welcher Perspektive gehe ich das Thema an?
Was ist für den Hörer neu / aktuell / relevant?

- Perspektive bestimmen - Perspektive wechseln - Szenische Vorstellung entwickeln

Warum soll sich der Hörer genau jetzt für das Thema interessieren?

- „Anlass“/ Vorgeschichte/ Hintergrund/ Einordnung des Beitrags/ Berichts

Wohin soll der Hörer durch die Moderation geführt werden?

- Pointe
- Fokus
- in die Geschichte des Beitrags hinein

Wie geht's weiter?

(Selbstverständlich mit dem Beitrag)
Wenn der weitere Verlauf der Sendung Teil der Moderation wird, geschieht das durch:

- Orientierungen zum Verlauf der Sendung, „Verlaufstexte“
- Ankündigungen zur Machart des Beitrags/ dem Autor usw.

Zugänge

Welchen Zugang wähle ich?

- Persönlicher Zugang zum Thema
- Zugang über den Hörer zum Thema
- Zugang über das Thema

SRF Ausbildung

Moderationsformen/-strukturen

Story

Szenische Erzählung

Szenario

Dreischritt-Moderation

Die Dreischritt-Moderation (eine Form, die wenig Zeit braucht)

1. Schritt: Lead-Zeile
2. Schritt: ergänzende Information, die das Interesse der Zuhörer weckt
3. Schritt: Fokus, d.h. der Übergang zum Beitrag

Beispiel

1. Vor 20 Minuten ist in Bern die Hauptpost überfallen worden.
2. Drei Täter haben Geiseln genommen und sich im Gebäude verschrenzt.
3. Vor Ort unser Reporter **JK**.

Lineare Moderation

- Chronologische Abfolge
- Logische Abfolge

Fokussierende Moderation

Vom Allgemeinen ins Besondere - aus der Totalen heraus zoomen, z.B. anfangen mit einer allgemeinen Bemerkung / Feststellung / Binsenwahrheit (! Wirkung überprüfen)

Aufziehende Moderation

Vom Besonderen ins Allgemeine (von der **Grosseinstellung** zur Totalen)
Der erste Schritt: ein **pac catcher**. Dieser kann sein:

- ein O-Ton
- eine witzige Bemerkung

- eine provokante Frage
- eine Beobachtung
- ein Kurzdialog
- eine Szene
- ein kurzes, aussagekräftiges Zitat

Analogie

- z.B. wenn Themen weit weg von unserem Lebensumfeld liegen, - die ferne Situation wird ins hiesige Umfeld projiziert

Beispiel:

Als Thomas Mann starb, war das die erste Meldung in den Nachrichten und allen deutschen Tageszeitungen. Denn Thomas Mann war mehr als ein berühmter Schriftsteller. Man verehrte ihn als den Repräsentanten der deutschen Literatur schlechthin. Eine vergleichbare Position in der arabischen Welt nimmt der irakische Dichter Mohammed Mahdi El **Gasabawadi** ein. Er ist gestorben mit 97 Jahren gestorben.

Am Telefon Professor **Akagatz** vom Orientinstitut in Hamburg. Herr **Akagatz**, wenn wir jetzt durch Bagdad, Damaskus oder Karlo gingen und wir würden den Leuten erzählen, dass El **Gasabawadi** gestorben ist, wüsste der normale Passant mit dem Namen etwas anzufangen?
(Beispiel aus: Hermann/Koll/Bauer (2002): Moderationshandbuch. A. Francke UTB, S. 33)

Quereinstieg

- endet mit einem Haken, einem Knick um 90° zum Schluss der Moderation

Beispiel:

Sie exportieren Autos wie die Weltmeister, bauen Computer am **Flaschband** und liefern uns kostengünstige Fernseher und MP3-Aufnahmen. Die Japaner sind eine Wirtschaftsmacht wie aus dem Lehrbuch. Auf der anderen Seite steht das Kulturland Japan. Vom buddhistischen Ritualgesang bis hin zur filigranen Kalligraphie, vom traditionellen Bühnentheater mit seinen bunten Kostümen bis hin zur kunstvollen Papierfalttechnik - auch das ist Japan. Tradition pflegt man in Japan aber auch noch an ganz anderen Orten. Die Japaner und ihr Stuhlgang. Ein Thema mit langer Tradition und immer neuen Facetten. Der neueste Schätzer auf diesem Gebiet sind Tabletten, die die störenden Nebenwirkungen des Stuhlgangs, die Gerüche ausschalten ... (Beispiel aus: Hermann/Koll/Bauer (2002): Moderationshandbuch. A. Francke UTB, S. 33, 34)

Zusatzblatt für die Arbeitsgruppe «Mögliche Zugänge». Es konnte zur Bearbeitung der Fragen optional beigezogen werden.

8.2.10 Vorlage für Feedbackmöglichkeiten

Feedbackmöglichkeiten

Wer erhält Feedback (FB)	Wer gibt FB	Feedbackfragen	Bemerkungen
P & Rep & übrige KollegInnen	Nam	Wann wusste ich, welche Inhalte in meiner Sendung vorkommen? Wann war mir der Inhaltliche Fokus der einzelnen Beiträge für meine Sendung klar?	Nam formuliert seine Wahrnehmung. Sonst nix. Keine Rechtfertigung. (Es gibt immer gute Gründe ;-)
dito	dito	Wozu war für mich die 18Uhr-Sitzung gut? / Was hat sie mir gebracht? / Was wünschte ich mir noch anderes?	Nam formuliert nur eigenes Erleben. ? evtl. nur rückmelden lassen ohne Diskussion
ProduzentIn der täglichen Planungssitzung	KollegInnen, die an der Sitzung dabei waren – evtl. beschränken auf zwei (z.B. die Nachbarn rechts und links vom P)	„Wie habe ich die Gesprächsleitung des Produzenten auf einer Skala von 1 bis 10 erlebt?“ 1 = unzureichend, 10 = hervorragend (10) „Warum? Was wäre für mich das nächste Mal hilfreich?“	Feedback unmittelbar im Anschluss an die Sitzung. Jeder notiert ohne Worte auf einem Notizzettel eine Skala und trägt die Bewertung ein. Abschliessend begründet er seine Bewertung kurz und formuliert dann noch einen Wunsch.
dito	dito	„Wie gut vorbereitet habe ich meinen Kollegen in der Rolle des gesprächsleitenden Produzenten erlebt, auf einer Skala von 1 bis 10?“ 1 = unzureichend, 10 = hervorragend. Woran mache ich meinen Eindruck konkret fest?“	dito

Ausbildung SRF, 14.05.2018, [gb](#).

Nam	P	Die Moderatorin erhält vom Produzenten eine Rückmeldung wie aktiv sie Informationen zu Beitragsinhalten eingefordert hat auf einer Skala von 1 bis 10. 1 = überhaupt nicht, 10 = sehr aktiv.	Feedback an der nächsten Morgensitzung. Kurze Rückmeldung ohne Diskussion und Rechtfertigung.
Nam	KollegInnen, die die Sendung gehört haben	Wurde die Personality hörbar? Woran mache ich meinen Eindruck fest?	In Ich-Form reden und konkret Beobachtungen benennen, z.B. es gab unterschiedliche Zugänge in die Moderation, mir sind die und die Formulierungen aufgefallen, etc.
Nam	KollegInnen, die die Sendung gehört haben	Wie kreativ habe ich die Moderation erlebt? Mit oder ohne Skala: 1 überhaupt nicht kreativ, 10 = ausgeprägt kreativ . Woran mache ich das fest?	In Ich-Form reden und konkret Beobachtungen benennen, z.B. es gab unterschiedliche Zugänge in die Moderation, mir sind die und die Formulierungen aufgefallen, der Umgang mit Tönen, Varianz in den Schlusschlägen , Übergänge, etc.
Nam	KollegInnen, die die Sendung gehört haben	Was finde ich könnte mein Kollege/meine Kollegin noch verstärken?	Mehrere formulieren, was Nam beim nächsten Mal noch verstärken kann.
Nam	KollegInnen, die die Sendung gehört haben	Was wünschte ich mir von meiner Kollegin noch anders?	Mehrere formulieren einen Wunsch an den Nam.

Ausbildung SRF, 14.05.2018, [gb](#).

8.2.11 Kategorien von Feedbacks im Redaktionsalltag

Feedbackfokussierungen	Beispiele von Feedbackfragen aus dem Redaktionsalltag
Publizistische Leistung	«Haben wir eigene Themen gesetzt und uns nicht nur von der Agenda treiben lassen?» (Wochenpost 08.02.2018) «Kann man in einzelnen Beiträgen [...] in der Zusammensetzung der ganzen Sendung [...] eine Werthaltung [z.B.] Sozialjournal) erkennen?» (ebd. 22.02.2018)
Unterschiedliche Zugänge in die Moderation	«Hat die Moderation es geschafft, verschiedene Zugänge zu den Geschichten/ Themen herzustellen?» (ebd. 08.03.2018)
Qualität der Online-Produkte	«Machen mich Titel, Spitzmarke und Shortlead gluschtig?» (ebd. 19.04.2018) oder «Erkenne ich die Highlight-Themen des Tages?» (ebd. 09.05.2018) oder «Ist mir klar, welches Schwerpunktthema an diesem Tag gewählt wurde?», oder «Worin erkenne ich die besondere publizistische Leistung in diesem Schwerpunkt?» (ebd. 13.06.2018)
Hörernähe und Hörerführung	Feedback nach der Hörernähe, die Hörerführung während einer Abendsendung gefragt: «Werde ich als HörerIn «abgeholt» in meiner Lebenswelt und an die Themen herangeführt?» (ebd. 26.04.2018)
Personality der Moderation	«Personality der Moderation» fokussiert: «Spüre ich den/ die ModeratorIn als Person?»,
Workflowprozess	«Wann war mir der inhaltliche Fokus der einzelnen Beiträge für meine Sendung klar?» oder «Hatte ich direkten Kontakt mit dem Rep»s? Wenn ja, hat das was gebracht – wenn nein, hat mir das gefehlt?» (ebd. 17.05.2018)
Framing von Worten	«Gab es am Radio besonders gelungene/ misslungene Mundartformulierungen?» oder «Haben wir Formulierungen verwendet, welche gewollt oder ungewollt eine «Haltung» oder Wertung transportieren?» (ebd. 28.06.2018)

Auswahl von Feedbackfragen aus der Wochenendpost der Redaktions-leitung an die Mitarbeitenden seit Februar 2018.

8.2.12 Visualisierungen aus Gruppenarbeiten



Drei Fotos von Flipchart-Zeichnungen zu den Gruppenarbeiten Jahresziele der Redaktion

8.2.13 Jahresziele der Redaktion

Jahresziele 2018

Motto: Wir pflegen und verkaufen unseren «Service Public»	
Ziel 1 (Planung)	Wir setzen bewusst eigene Themenschwerpunkte
Ziel 2 (Moderation)	Wir machen die Moderation zur «Anwaltskanzlei» der Hörer/innen
Ziel 3 (Online)	Wir produzieren Highlights und verkaufen sie gezielt
Ziel 4 (Organisat.)	Wir optimieren unsere Abläufe und Dienste für noch mehr Qualität auf allen Vektoren

8.2.14 Partizipationsangebot der Leitung

«AG „Newsroom“: Eine Arbeitsgruppe, die unsere Prozesse kritisch prüft und (neue) Ideen entwickelt, wie wir uns noch besser entwickeln könnten (in allen Bereichen). Idee: Feedback „von der Front“, nicht aus dem Elfenbeinturm der RL.» (Redaktionsleiter (RL), 12. März 2018)

«AG „Moderation“: Auch da möchten wir wissen, ob sich überhaupt etwas ändert. Im Moment habe ich das „Gefühl“, es ändert was. Schön wär’s, wenn wir das konkret festmachen könnten – auch im Hinblick auf eine Bilanz an der nächsten Retraite. Auch da gilt: Wir wollen „von der Front“ hören, was läuft und wie es läuft und was noch nicht läuft.» (ebd., 12. März 2018)

Aus der PowerPointPräsentation der Redaktionsleitung anlässlich einer Mitarbeitendeninformation. Diese wurde der Beraterin zur Verwendung freigegeben.

8.2.15 Umfrageergebnisse

- **Produzenten-Dienst für online**

Antwort	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	k.A.	Wert
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	
Wie hilfreich sind die Absprachen mit dem TV-Kont und dem Radio-P am Donnerstag?			1 8.3%		1 8.3%	1 8.3%	1 8.3%	1 8.3%	4 33.3%	2 16.7%		1 7.7 / 10
Wie gut lässt sich ein Termin für diese Dreier-Besprechung finden?			1 8.3%		1 8.3%	2 16.7%	3 25%		2 16.7%			3 6.6 / 10
Ist die Länge der Besprechung/Absprachen angemessen?			1 8.3%		1 8.3%	3 25%		1 8.3%	2 16.7%	1 8.3%		3 6.9 / 10
Der Web-P soll in seiner «Planungs-Stunde» am Donnerstag/Freitag nicht nur Absprachen tätigen, sondern auch Vorarbeiten leisten für Artikel. Wie gut kann er das?	1 8.3%		2 16.7%	1 8.3%		3 25%						5 4.1 / 10
Wie sehr sind die Vorarbeiten des Web-P sichtbar, sind also die Artikel besser/attractiver/onlinegerechter als früher?				1 8.3%	2 16.7%	2 16.7%	1 8.3%	3 25%	1 8.3%			2 6.6 / 10
Wie gut kann sich der Web-P um den «Verkauf» der Artikel kümmern?				1 8.3%	2 16.7%		2 16.7%	3 25%	1 8.3%	1 8.3%		2 7.1 / 10
Wie erfolgreich ist das intensivere «Verkaufen» der Artikel (geföhlt)?			1 8.3%			2 16.7%	3 25%	1 8.3%	1 8.3%	1 8.3%		3 7 / 10
Wie sehr wurde die Web-P-Rolle gestärkt durch die diversen Änderungen?						1 8.3%	3 25%	1 8.3%	4 33.3%			3 7.9 / 10
Wie gut ist die Einheitlichkeit unseres Online-Angebots (ist die persönliche Handschrift des jeweiligen Web-P zu stark sichtbar)?		1 8.3%	1 8.3%	1 8.3%	4 33.3%		1 8.3%	1 8.3%				3 4.9 / 10
Wie hilfreich ist es, dass der Web-P an den Sitzungen die Online-Perspektive einbringt?							2 16.7%	1 8.3%	4 33.3%	3 25%		2 8.8 / 10
Wie gut kann der Web-P an den Sitzungen die Online-Perspektive einbringen?			1 8.3%			2 16.7%	1 8.3%	3 25%	3 25%			2 7.3 / 10
Wie sinnvoll ist der Arbeitsbeginn um 8.45 Uhr?			1 8.3%		1 8.3%			1 8.3%	4 33.3%	3 25%		2 8.2 / 10
Wie sinnvoll ist das Arbeitsende um 18.15 Uhr?			2 16.7%		1 8.3%		1 8.3%	1 8.3%	2 16.7%	3 25%		2 7.4 / 10
Wie gut ist es möglich, Artikel bis 16.30 Uhr zu publizieren (Beginn der Abend-Rush-Hour)?		1 8.3%	2 16.7%	3 25%	1 8.3%		1 8.3%	2 16.7%				2 4.8 / 10
Wie gut gelingt das Gegenlesen-Lassen der Artikel durch den Nam?	4 33.3%	2 16.7%	2 16.7%		2 16.7%							2 2.4 / 10
12 Teilnehmer / 180 Antworten	5	4	15	7	16	16	19	19	28	14	37	

Umfrageergebnisse bezüglich **Einführung eines neuen Produzenten-Dienstes für Online.**

Unter «Antwort» sind die Fragen aufgeführt, rechts daneben die Bewertungen auf einer Skala von 1-10 mit der Angabe, wie viele Personen (Anteilprozente) auf eine Zahl zwischen 1-10 fallen. k.A. steht für keine Antwort. Rechts stehen die Durchschnittswerte.

- **Neue 16-Uhr-Sitzung**

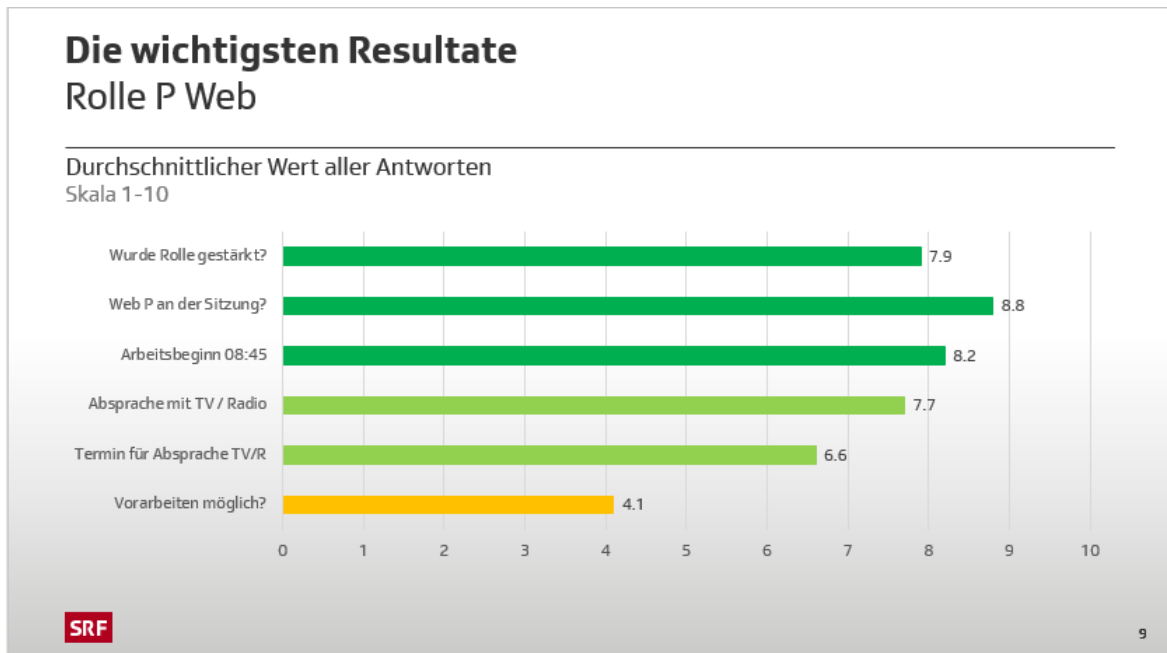
Antwort	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	k.A.	Wert
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	
Wie hilfreich ist eine institutionalisierte Absprache zwischen P und Nam vor der Abendsendung?			1 8.3%	1 8.3%	1 8.3%	1 8.3%	4 33.3%	1 8.3%			3	6 / 10
Wie hilfreich ist ein fixer Termin für diese Absprache zwischen P und Nam?			4 33.3%	1 8.3%		2 16.7%	2 16.7%				3	4.7 / 10
Wie gut passt der 16-Uhr-Termin für diese Absprache zwischen P und Nam?				1 8.3%		5 41.7%	1 8.3%		1 8.3%		4	6.3 / 10
Ist die Länge/Kürze dieser Viersitzig angemessen?			1 8.3%	1 8.3%		1 8.3%	1 8.3%	2 16.7%		1 8.3%	5	6.6 / 10
Wie sinnvoll wäre ein spezieller Ort (Stehltisch oder ähnlich) für diese Sitzung (statt einfach Sitzung am P/Nam-Desk)?	3 25%	2 16.7%	1 8.3%			1 8.3%					5	2.3 / 10
Wie gut bewahrt sich die frühere Abgabefrist für AnMods (16 Uhr) und die Vor-Abnahme der AnMods?			1 8.3%	1 8.3%			1 8.3%	4 33.3%			5	6.6 / 10
Wie klar sind dem Nam die Kernaussagen der Beiträge, damit er den Beitrag richtig «verkaufen» kann?		1 8.3%		1 8.3%			3 25%	3 25%			4	6.4 / 10
12 Teilnehmer / 84 Antworten	3	3	8	6	1	10	12	10	1	1	29	

- **Moderationsentwicklung – Rolle NaM**

Antwort	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	k.A.	Wert
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	
Wie sehr wurde die Moderations-Rolle gestärkt durch die diversen Änderungen? Hat der NaM mehr Zeit, um kreativ zu sein, um hörerefreundlichere Zugänge zu den Inhalten zu finden, um sich Gedanken zur Hörerführung zu machen?		1 8.3%	2 16.7%			1 8.3%	1 8.3%	2 16.7%			5	5 / 10
Sind die Absprachen mit Rep und P besser/intensiver geworden?		1 8.3%		1 8.3%	5 41.7%	1 8.3%			1 8.3%		3	5.1 / 10
Wie hilfreich sind die intensiveren Absprachen mit dem Rep?				2 16.7%	1 8.3%			3 25%	1 8.3%	1 8.3%	4	7 / 10
Wie hilfreich sind die intensiveren Absprachen mit dem P?				1 8.3%	2 16.7%			4 33.3%			5	6.6 / 10
Wie spürbar ist die Personality der Moderatorin? Wie stark kann sich die Moderatorin als «Mensch am Mikrofon» in die Sendung einbringen?					3 25%	1 8.3%	3 25%		1 8.3%		4	6.4 / 10
Soll die Personality der Moderatorin noch stärker hörbar werden oder weniger?	1 8.3%	2 16.7%	1 8.3%	1 8.3%	1 8.3%	1 8.3%	1 8.3%		1 8.3%		3	4.3 / 10
Wie gut gelingt das Gegenlesen der Online-Artikel durch den NaM?	4 33.3%	3 25%	1 8.3%	1 8.3%							3	1.9 / 10
Wie sehr hilft das Gegenlesen der Online-Artikel für das bessere Verständnis der Themen, die der Moderator am Radio verkaufen muss?		2 16.7%	1 8.3%	1 8.3%	1 8.3%			2 16.7%			5	4.6 / 10
Wie gut kann der NaM an den Sitzungen «Anwalt des Hörers» sein und seine Sicht einbringen?			1 8.3%		3 25%	1 8.3%	2 16.7%	1 8.3%			4	5.8 / 10
12 Teilnehmer / 108 Antworten	5	9	6	7	17	5	6	12	4	1	36	

8.2.16 Auswertung der Umfrage durch die Leitung

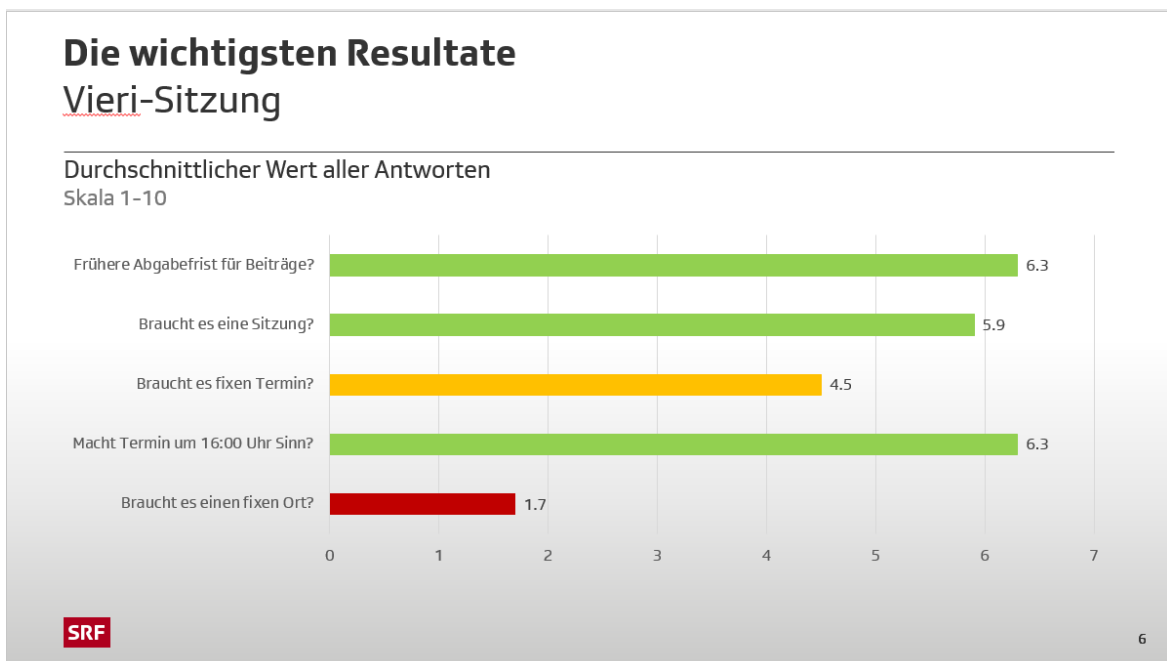
- **Produzenten-Dienst für online**



Aus

Rolle P Web steht für Produzent Web (Produzent Online-Dienst)

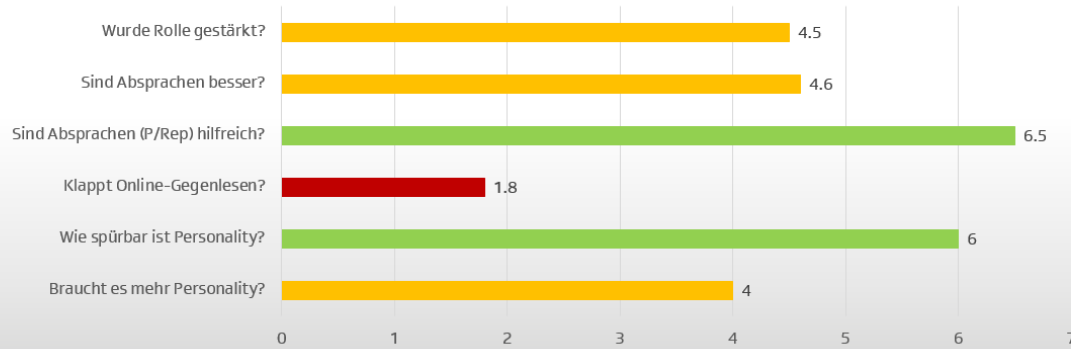
- **16-Uhr-Sitzung**



- **Moderationsentwicklung**

Die wichtigsten Resultate Rolle NaM

Durchschnittlicher Wert aller Antworten
Skala 1-10



Bemerkung: In der Umfrage gab es zwei Frage zum Wert von Absprachen (mit P und mit Rep).
Der Wert 6.5 ergibt sich aus den einzelnen Resultaten (Absprachen mit P erreichen Wert 6.3, Absprachen mit Rep den Wert 6.7)



Selbständigkeits- und Herausgabeerklärung

MAS-Arbeit:

Prozess- und Fachberatung in Theorie und Praxis. Faktoren systemischer Organisationsentwicklung zur Unterstützung von Veränderungs- und Lernprozessen bei SRF

im Studiengang:

MAS Coaching, Supervision und Organisationsberatung

Selbständigkeitserklärung MAS-Weiterbildungsteilnehmenden

Erklärung des MAS-Weiterbildungsteilnehmenden, Madeleine Hofer

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle wörtlichen oder sinngemäss verwendeten Gedanken, Aussagen und Argumente sind unter Angabe der Quellen (einschliesslich elektronischer Medien) kenntlich gemacht. Die vorliegende Arbeit oder Auszüge daraus wurden in keiner anderen Prüfung vorgelegt.

Laufen 27. Juli 2018
(Ort, Datum)

M. Hofer
(Unterschrift des Verfassers/der Verfasserin)

Die MAS Arbeiten sind grundsätzlich öffentlich zugänglich. In begründeten Fällen können Einschränkungen der Herausgabe festgelegt werden. In einzelnen Fällen werden die MAS Arbeiten elektronisch auf der ZHAW Internetseite veröffentlicht. Diese elektronische Veröffentlichung beinhaltet jedoch keinen rechtlichen Anspruch auf eine Publikation.

Herausgabeerklärung Studienleitung

Die vorliegende MAS-Arbeit darf

- Uneingeschränkt herausgegeben werden
- Nur unter Aufsicht der Betreuungsperson oder der Studienleitung eingesehen und nicht vervielfältigt werden
- Nicht herausgegeben werden

Oktober 2018
(Ort, Datum)

E. Ruppman
(Unterschrift der Studienleitung)



Einverständniserklärung für Arbeiten, die im Rahmen von Weiterbil- dungsvorhaben des IAP verfasst werden

Titel der Weiterbildungsarbeit*: Prozess- und Fachberatung in Theorie und Praxis. Faktoren der systemischen Organisationsentwicklung zur Unterstützung von Veränderungs- und Lernprozessen bei SRF

Betreuende Person der Weiterbildungsarbeit: Eric Lippmann / Andrea Chlopzcik

Email und Telefon BetreuerIn der Weiterbildungsarbeit: chan@zhaw.ch / 058 934 84 65

Kurzbeschreibung der Weiterbildungsarbeit: (1-2 Sätze)

Ausgangspunkt für die Arbeit ist die Begleitung eines Entwicklungs- und Veränderungsprozesses in einer Redaktion. Ziel ist es, u.a. aufzuzeigen, wie die Entwicklung einer Rolle / eines Produkts ver- schränkt ist mit fachlichen Fragen und mit Strukturen und Abläufen. Ziel ist es zudem anhand des konkreten Fallbeispiels darzulegen, wie Beratung eine Organisation in den angestrebten Verände- rungsprozessen so unterstützen kann, dass die Menschen, die in der Organisation arbeiten, die Veränderung annehmen und sie auch mitgestalten können.

Als TeilnehmerIn der Weiterbildungsarbeit ist es notwendig, dass Sie Ihr Einverständnis geben.

Bevor Sie unterschreiben, lesen Sie bitte folgende Punkte durch:

- Ich nehme zur Kenntnis, dass ich an einer Weiterbildungsarbeit teilnehme.
- Meine Daten werden vertraulich behandelt und anonymisiert. Mein Name wird in keiner Publikation oder andersartigen Wiedergabe der Ergebnisse erwähnt. Die Weitergabe meiner Daten erfolgt ano- nym mittels eines Codes.
- Die Daten, welche im Rahmen der Weiterbildungsarbeit über mich erhoben werden, dürfen für weitere Auswertungen verwendet werden. Auch für diese weiteren Auswertungen gilt die Zusicherung der Anonymität.
- Ich erkläre hiermit, dass ich über Inhalt und Zweck der Weiterbildungsarbeit informiert worden bin (In- foblatt zur Weiterbildungsarbeit).
- Mir wird eine Kontaktperson angegeben, der ich jederzeit Fragen zur Weiterbildungsarbeit stellen kann.
- Die Teilnahme an der Weiterbildungsarbeit ist freiwillig. Ich habe das Recht, jederzeit und ohne Anga- ben von Gründen die Teilnahme zu widerrufen, ohne dass mir dadurch Nachteile entstehen.

Durch Ihre Unterschrift bestätigen Sie, dass Sie mindestens 18 Jahre alt sind und dass Sie den oben ge- nannten Text der Einverständniserklärung gelesen und verstanden haben. Bei minderjährigen Teilneh- menden unterschreiben ergänzend die Erziehungsberechtigten.

Name und Vorname in Druckschrift: Velati Maurice



Datum: 23.07.2018 Unterschrift: 

Name und Vorname in Druckschrift Erziehungsberechtigten (nur bei Teilnehmenden unter 18 Jahren)

Datum: _____ Unterschrift: _____

*Als Weiterbildungsarbeit sind alle Arbeiten gemeint, die im Rahmen eines Master of Advanced Studies (MAS), Diploma of Advanced Studies (DAS) oder Certificate of Advanced Studies (CAS) angefertigt wurden.