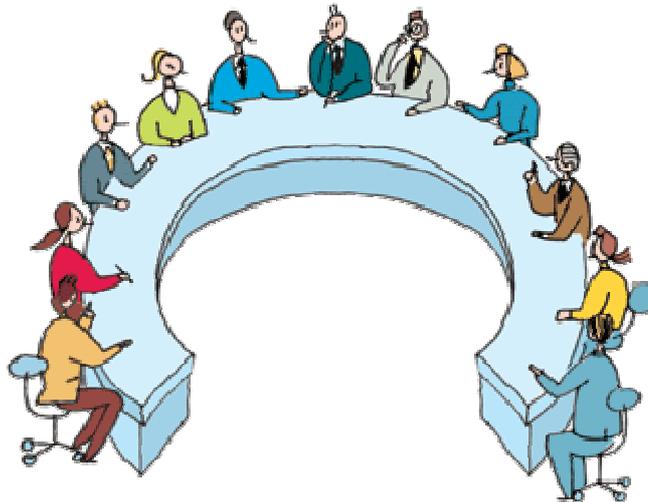


**Begleitunterlage zum Einlesen, Nachlesen, Vertiefen**

**Workshop**  
**„Sitzungen und Besprechungen leiten,  
moderieren und gestalten“**

**am 24. April 2015**



**Workshopleitung/ Referentin: Ute Thomasky**

[Ute.Thomasky@gmx.de](mailto:Ute.Thomasky@gmx.de)

**Veranstalter: PEBA – Personalentwicklung und berufliche Ausbildung des KIT**

**76131 Karlsruhe**

**Fon: 07 21 / 608 – 4 84 54**

**Fax: 07 21 / 608 – 4 39 70**

**Katrin.Klink@kit.edu**

**www.peba.kit.edu**



## Inhaltsverzeichnis

<b>Ziele des Workshops</b> .....	<b>4</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>5</b>
<b>Gesprächsführung und innere Einstellung</b> .....	<b>6</b>
Zugewandte Grundhaltung als Voraussetzung .....	6
Aktives Zuhören – Verstehen Wollen .....	7
Aspekte, die das Zuhören erschweren.....	8
Fragen als Steuerungsinstrument .....	9
Teilnehmer/innenorientiert formulieren .....	12
Die 4 Verständlichmacher .....	13
<b>Besprechungen zielführend und ergebnisorientiert moderieren</b> .....	<b>14</b>
Rolle und Aufgaben des/r Moderators/in.....	15
Mögliche „Fettnäpfchen“ des/r Moderators/in.....	17
Ziele klar und fokussiert formulieren .....	17
Regeln zum Umgang miteinander.....	19
Die Phasen der Moderation .....	20
Moderationsmethoden .....	21
5 x „Wieso?“ - Methode.....	21
4-Felder-Analyse/ 2-Felder-Analyse .....	22
Visualisieren.....	23
Maßnahmenplan erstellen.....	24
So können Moderationen gelingen .....	25
<b>Konflikten konstruktiv begegnen</b> .....	<b>26</b>
Positiv auf Störungen einstimmen.....	26
Unerwünschte Dialoge zwischen zwei Teilnehmern/innen.....	27
Verschiedene Typen von Teilnehmern/innen und deren Einbeziehung .....	28
Destruktive Konfliktverhärtung – Konstruktive Konfliktbearbeitung .....	29
Tipps zum gelingenden Handling bei Konflikten .....	30
Sinn und Nutzen von Konflikten .....	31
<b>Literatur zum Thema sowie zur Unterlagenerstellung</b> .....	<b>33</b>
<b>Platz für Ihre eigenen Notizen</b> .....	<b>34</b>

## Ziele des Workshops



**Dieser Workshop ermöglicht Ihnen die Erreichung folgender Ziele:**

- ☺ Auffrischen der wesentlichen Grundlagen der Gesprächsführung
- ☺ Wissen, wie Sie Besprechungen zielorientiert und strukturiert vorbereiten
- ☺ Methoden kennen, um Besprechungen ergebnisorientiert durchzuführen und zu steuern
- ☺ Anregungen haben, um Moderationen aktivierend und motivierend zu gestalten
- ☺ Möglichkeiten diskutiert und erarbeitet haben, wie Sie mit auftretenden Konflikten konstruktiv umgehen können

Ich wünsche Ihnen dabei gutes Gelingen und viel Freude

*ute Thomasky*

## Einleitung

In unserer heutigen Gesellschaft sind Moderator/in und Gesprächsleiter/in gängige Begriffe. Überall wird moderiert, gesteuert und gelenkt – ob in der Politik, im Fernsehen, im Rundfunk, im betrieblichen Alltag, im Hochschulalltag, in Wissens- und Forschungseinrichtungen, in Wirtschaftsunternehmen, bei Veranstaltungen und in Vereinen.

Doch wann ist es angebracht, ein Gespräch/eine Zusammenkunft zu leiten und zu moderieren?

Gesprächsleitung ist dann unterstützend und hilfreich, wenn ein Gespräch mehr sein soll, als eine „reine“ Unterhaltung, nämlich:

- ➔ Wenn es um zielorientierte Gesprächsführung geht
- ➔ Wenn es um die Abstimmung/ Bearbeitung konkreter Themen bzw. Inhalte geht
- ➔ Wenn es um Meinungsbildung durch Diskussion und Austausch geht
- ➔ Wenn die Interessen und Bedürfnisse, die sich hinter den Standpunkten verbergen, offensichtlich werden sollen
- ➔ Wenn es um Problemlösungsprozesse geht
- ➔ Wenn es um Entscheidungsfindungen geht
- ➔ Wenn es um Klären von Unstimmigkeiten und Aufschlüsseln von Missverständnissen geht

Dabei ist es die Aufgabe des Moderators/der Moderatorin, das Gespräch auf zwei Ebenen zu steuern: einerseits hat er/sie die Verantwortung, das Gespräch/ die Besprechung durch angemessene Methoden und weiterführende Fragen ziel- und ergebnisorientiert zu steuern, so dass Entscheidungen getroffen werden können und Maßnahmen visualisiert festgehalten werden. Andererseits ist der Moderator/die Moderatorin verantwortlich, das Miteinander in der Gruppe, sprich den emotionalen Prozess im Blick zu behalten, um die Gruppe zu unterstützen, dass sie arbeitswillig und arbeitsfähig wird und bleibt und eventuelle Störungen ansprechbar sind.

Die Steuerung einer Besprechung war dann erfolgreich, wenn nach der Besprechung alle Beteiligten mit den Ergebnissen „leben können“; d.h. dass die Gruppenentscheidung über den Einzelmeinungen steht.

Das Ergebnis - auch wenn es ein Kompromiss ist - wird als gemeinsames Gruppenergebnis nach außen kommuniziert.



## Gesprächsführung und innere Einstellung

### Zugewandte Grundhaltung als Voraussetzung

Eine zugewandte Grundhaltung umfasst - nach Carl Rogers - im Wesentlichen die folgenden drei Werte:

- Echtheit
- Einfühlungsvermögen
- Wertschätzung

#### **Echtheit**

Damit eine Besprechungsmoderation funktioniert, ist es wichtig, dass Sie in Ihrer Rolle als Moderator/in Ihren Besprechungsteilnehmern/innen aufrichtig begegnen und ihnen echtes Interesse an ihnen als Personen als auch an ihren Themen und Meinungen entgegen bringen. Wahren Sie die inhaltliche Neutralität, die die Moderatorenrolle von Ihnen verlangt und nehmen Sie jede Meinung wichtig - auch, wenn sie nicht Ihrer eigenen Auffassung entspricht. Sind Sie selbst Teil des Besprechungsteams, machen Sie deutlich, wann Sie die Moderatorenrolle verlassen und sich inhaltlich als Teammitglied einbringen. Seien Sie authentisch, verhalten Sie sich natürlich anstatt antrainiert oder aufgesetzt. Schaffen Sie zu Beginn Rollenklarheit und machen Sie das Gesamtziel als auch die Ziele für jeden Agendapunkt zur gegebenen Zeit transparent bzw. fragen Sie nach, wenn sie Ihnen unklar sind. Seien Sie kongruent, was bedeutet, dass das, was Sie verbal äußern mit dem, was Sie körpersprachlich aussagen und innerlich empfinden übereinstimmt.

Sie müssen nicht immer alles sagen, was Sie denken, jedoch das, was Sie sagen, sollte zu Ihnen und Ihrer Rolle passen.

#### **Einfühlungsvermögen**

Fühlen Sie sich in Ihre Besprechungskollegen/innen ein. Seien Sie neugierig auf die Denkstrukturen und Sichtweisen der anderen. Lernen Sie deren Denkstrukturen und Argumentationsweisen zu verstehen – das bedeutet nicht, dass Sie sie akzeptieren müssen und damit einverstanden sind; sehen Sie Kontroverses als Bereicherung für die Gruppe, greifen Sie es auf und stellen Sie es allen somit gezielt zur Verfügung. Zeigen Sie Offenheit für andere Sichtweisen ohne zu werten, zu bewerten oder gar zu entwerten.

Haben Sie herauskristallisiert welche Beweggründe, Interessen und Ziele die Besprechungsteilnehmer/innen bewegen und leiten, sind Missverständnisse vermeidbar bzw. besser ansprechbar.

#### **Wertschätzung**

Jeder Mensch verdient es, dass ihm mit Respekt begegnet wird. Bringen Sie den Respekt Ihren Besprechungsteilnehmern/innen gegenüber in Ihren Worten und Ihrem gesamten Steuerungsverhalten zum Ausdruck. Auch wenn sich schwierige Gesprächsverläufe anbahnen – bleiben Sie respektvoll, wertschätzend und fair. Gleiten Sie weder in Anschuldigungen („Du“-Botschaften) ab, noch in unsachliche Abwertungen. Bleiben Sie zugewandt, bleiben Sie im Blickkontakt und seien Sie freundlich im Ton. Kommunizieren Sie Zahlen, Daten und Fakten als solche, sprechen Sie Ihre Gefühle in „Ich“-Formulierungen an und benennen Sie Ihre Vermutungen als Vermutungen.

## Aktives Zuhören – Verstehen Wollen

„Gott gab uns nur einen Mund, aber zwei Ohren, damit wir doppelt soviel hören können, als wir reden sollten“ (Goethe).

Praktizieren Sie von Zeit zu Zeit das *Aktive Zuhören*; Sie steuern damit die folgenden drei Ziele an:

- 1) Ihre Gesprächspartner/innen fühlen sich akzeptiert und zum Reden motiviert
- 2) die Konzentration auf den Inhalt des Gesprächs wird von beiden Seiten aus erhöht
- 3) Missverständnissen wird vorgebeugt

### **Aktivem Zuhören oder Nondirektives Gesprächsverhalten** heißt:

- zugewandte Körperhaltung
- Blickkontakt
- Nicken
- „hm“, „ja“, „aha“
- innerliche Zugewandtheit ⇨ Ihre Präsenz liegt im *Erkunden wollen*
- Rückformulieren des Gesagten

*Aktives Zuhören* verbessert die Beziehungsebene und fördert eine präzise Kommunikation. Sie zeigen den Gesprächsteilnehmern/innen damit, dass Sie sie verstehen wollen.

Insbesondere durch Rückformulieren signalisieren Sie Ihren Gesprächsteilnehmern/innen, dass Sie an deren Sache interessiert sind. Rückformulierungen stellen eine Zusammenfassung des Gehörten dar

- **in eigenen Worten (=paraphrasieren)**
- **auf das Wesentliche beschränkt:**  
z.B. „Sie meinen, dass ... .“  
„Habe ich Sie so richtig verstanden, ...?“

### **Die Vorteile des Rückformulierens sind:**

- Dinge auf den Punkt bringen/ zusammenfassen
- Missverständnisse vermeiden/ Konflikten vorbeugen
- Dem Gesprächsteilnehmer/ der Gesprächsteilnehmerin Wertschätzung und Aufmerksamkeit entgegen bringen
- Zeit gewinnen

**Damit sich die Gesprächsteilnehmer/innen auch ernst genommen fühlen, vermeiden Sie folgendes Verhalten:**

- Schnelle Ratschläge
- Bewertungen und Interpretationen
- Beschwichtigungen
- Rechtfertigungen



Um die Beweggründe Ihrer Gesprächsteilnehmer/innen verstehen zu können, ist es hilfreich, sich in deren Lage hineinzusetzen. Das gelingt nicht immer vollständig, jedoch mit Hilfe der Gesprächstechnik des „Aktiven Zuhörens“ ist eine gelingende Annäherung an das Verstehen durchaus möglich.

**Satzanfänge für Aktives Zuhören, wenn Sie das Gefühl haben, Ihre Gesprächsteilnehmer/innen verstanden zu haben:**

- „Wie ich Sie verstehe, haben Sie...“
- „Sie haben das Gefühl, dass ...“
- „Ich höre an Ihren Worten, dass Sie Zweifel haben, ob ...“
- „Ich merke, Sie sind sehr verärgert, weil...“
- „Ich freue mich, von Ihnen zu hören, dass ...“
- „ ...“

**Satzanfänge für Aktives Zuhören, wenn Ihnen nicht klar ist, was Ihre Gesprächsteilnehmer/innen meinen:**

- „Verstehe ich Sie richtig, Sie fragen sich, ob ...?“
- „Ist es möglich / Kann es sein, dass ...?“
- „Ist es in Ihrem Sinne, dass ...?“
- „Ich vermute, Sie meinen ... sehe ich das richtig so?“
- „Sie möchten ... – korrigieren Sie mich, wenn ich Sie falsch verstanden habe – ...“
- „ ...“

**Aspekte, die das Zuhören erschweren**

- **Das „Niagara-Syndrom“**  
Halten Sie keine Monologe, sondern fassen Sie fokussiert zusammen. Fragen Sie verstehen-wollend – oder auch mal angemessen provozierend – nach. Geben Sie Denkanstöße in Frageform und konzentrieren Sie sich in erster Linie auf das Zuhören und Zusammenfassen sowie auf Ihre Aufgabe, den Prozess ziel- und ergebnisorientiert zu steuern. Schreiten Sie ein, wenn die Besprechung von einigen wenigen bestimmt wird. Sorgen Sie dafür, dass *alle* beteiligt werden.
- **Zu viele Infos auf einmal**  
Vermeiden Sie es, zu viele Informationen gleichzeitig zusammenzufassen. Damit überfordern Sie die Besprechungsteilnehmer/innen und riskieren, dass diese inhaltlich aussteigen
- **Zu viele Fragen gleichzeitig**  
Wenn Sie eine Frage gestellt haben, geben Sie den Besprechungsteilnehmern/innen angemessen Zeit, um eine Antwort zu finden und stellen erst anschließend Ihre nächste Frage
- **„Das verstehe, wer will – ich nicht“**  
Lange Schachtelsätze, unverständlicher Satzbau, eine Abkürzung nach der anderen, jede Menge Fremdwörter und keine Sprechpausen erschweren das Zuhören und Aufnehmen des Gesagten erheblich; Ihre Besprechungsteilnehmer/innen kommen nicht mehr mit und schalten ab

## Fragen als Steuerungsinstrument

Sie werden Ihrem Auftrag als Besprechungsleiter/in gerecht, wenn Sie die Besprechung aus der „Fragehaltung“ heraus steuern und nicht aus einer „Sagehaltung“ oder gar aus einer „Besserwisserhaltung“ heraus.

Fragen dienen als Einstieg in jeden Arbeitsschritt. Geschicktes Nachfragen kann neue Horizonte eröffnen und das Gespräch dadurch weiter bringen. Bahnen sich Konflikte an, können gezielte Fragen die Interessen und Beweggründe ans Licht bringen, die sich hinter verhärteten Positionen verbergen.

Fragen und Nachfragen dienen dazu, die Besprechung am Laufen zu halten und Gesprächsblockaden aufzulösen.

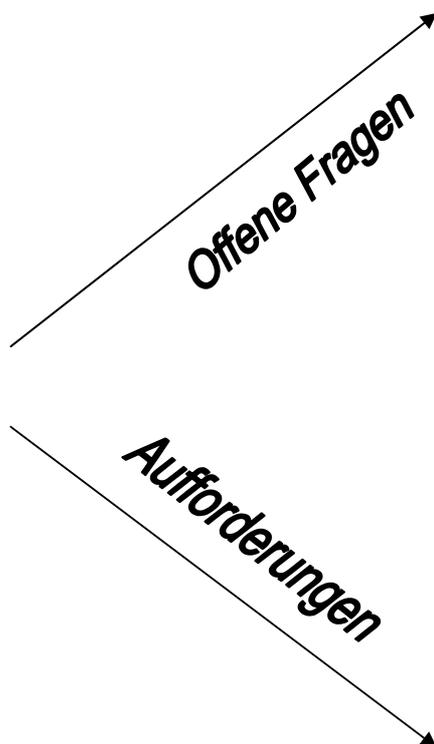
### Gute Moderationsfragen sind:

- einfach
- zielgerichtet
- konstruktiv
- konkretisierend

Beispiel für <b>einfache</b> Fragen	
anstatt: „Welche Tätigkeit übt ein Agrarökonom in der Regel Ihrer Meinung nach aus?“	einfach: „Was macht ein Bauer?“
Beispiel für <b>zielgerichtete</b> Fragen	
anstatt: „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie sich ggf. zum Seminar xy anmelden?“	zielgerichtet und direkt: „Melden Sie sich zum Seminar xy an?“
Beispiel für <b>konstruktive</b> Fragen	
anstatt Schuldzuweisungen, wie: „Wer verursacht bei Ihnen die Probleme in der Gruppe, sprich: Wer verhindert, dass Entscheidungen getroffen werden können?“	konstruktiv: „Wie kommt es, dass die Gruppe sich schwer tut, Entscheidungen zu treffen? Was müsste wie verändert werden, damit Sie entscheidungsfreudiger sind?“
Beispiel für <b>konkretisierend</b> Fragen	
Ein/e Teilnehmer/in äußert: „Das ist mir zu ungenau!“	Sie fragen konkretisierend nach: „Was meinen Sie mit ungenau?“ „Was konkret ist Ihnen zu ungenau?“ „Bis wohin passt es für Sie, ab wann wird es für Sie ungenau?“

## Offene Fragen / Aufforderungen

Offene Fragen öffnen das Gespräch und verflüssigen es, wenn es droht, festzufahren. Offene Fragen laden die Gesprächsteilnehmer/innen ein, ihre eigenen Gedankengänge zu formulieren und sich den anderen mitzuteilen. Sie dienen zum Erkunden von Meinungen, inneren Einstellungen und Beweggründen. Offene Fragen sind daher vor allem in Phasen der Problemlösung sowie in der Argumentationsphase von Auseinandersetzungen von entscheidender Bedeutung.



- **Offene Fragen beginnen mit W-Fragen:**
  - „*Welche* Möglichkeiten sehen Sie?“
  - „*Worin* liegen Ihrer Meinung nach die Schwierigkeiten, die es gerade zu bewältigen gilt?“
  - „*Wodurch* können Sie vermeiden, dass...?“
  - *Wie* ist Ihre Meinung zu diesem Thema?“
  - „*Was* haben Sie für Erwartungen bzgl. ...?“
- **Aufforderungen werden mit Erzählwörtern eingeleitet:**
  - „*Beschreiben* Sie...“
  - „*Erzählen* Sie...“
  - „*Schildern* Sie ...“
  - „*Erklären* Sie...“

### Vorteile

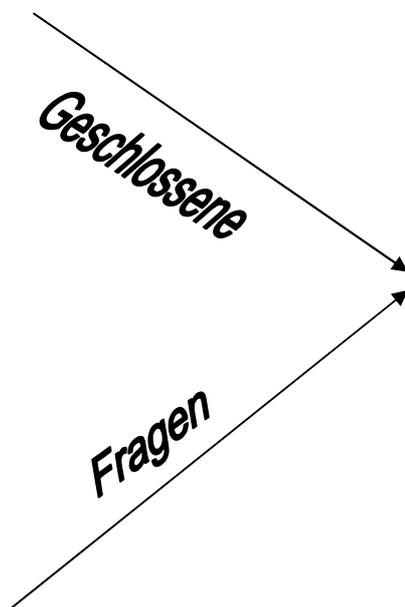
- Schaffen eine offene Gesprächsatmosphäre
- Signalisieren Interesse ⇔ erzeugen Vertrauen
- Bieten Raum für viele Informationen
- Laden zum Erzählen ein
- Der/die Gesprächspartner/in hat die Möglichkeit, seine/ihre Sicht der Dinge einzubringen

### Nachteile

- Möglichkeit der Weitschweifigkeit ist gegeben
- Der/die Gesprächsteilnehmer/in kommt nicht zum Punkt
- Unangenehme Themen können vermieden werden

## Geschlossene Fragen

Geschlossene Fragen bringen die „Sache“ auf den Punkt. Durch geschlossene Fragen können Sie die Besprechung gezielt in eine Richtung lenken (zum Beispiel zur Ergebnisfindung nach längeren Diskussionssequenzen). Da geschlossene Fragen den/die Besprechungsteilnehmer/innen festlegen und es erlauben, konkrete und verbindliche Informationen festzuhalten, sind sie besonders in der Beschlussphase eines Agendapunktes wichtig; sie dienen außerdem zum Abrunden und Rückversichern.



- **Beginnen mit Tätigkeitswörtern:**
  - „*Ist* die Zuständigen für Punkt xy jedem/r klar?“
  - „*Können* wir diesen Punkt als erledigt betrachten/ abhaken?“
  - „*Ist* das zeitliche Fenster für die Umsetzung der Aufgabe realistisch?“
  - *Sind* Sie mit dem Ergebnis zufrieden?“
  - „*Nehmen* Sie alle an der nächsten Besprechung in 2 Wochen teil?“
- **Führen zu „Ja“- / „Nein“ Antworten**

### Vorteile

- Sie erhalten eindeutige/ konkrete Antworten
- Sie erhalten schnelle Antworten
- Die Informationen sind kurz und knapp
- Geschlossenen Fragen bringen „die Sache“ auf den Punkt

### Nachteile

- Engen den/die Gesprächsteilnehmer/in bzw. des Thema ein
- Bergen Gefahr von Missverständnissen
- Antwortgebende fühlen sich unter Druck (fehlerhafte Aussagen sind leicht möglich)

## Teilnehmer/innenorientiert formulieren

### 1. Vermeiden Sie unbestimmte Einschränkungen, sogenannte „Weichspüler“

„Weichspüler“ schleichen sich schnell unbewusst in unseren Sprachgebrauch und schwächen dann unsere getroffene Aussage ungewollt ab. „Weichspüler“ nehmen Ihren Aussagen Klarheit, Standfestigkeit und Überzeugungskraft.

#### Hier einige Beispiele von „Weichspüler“-Worten:

eigentlich/ unter Umständen/ vielleicht/ an und für sich/ vermutlich/ in der Regel/ in etwa/ ungefähr/ einfach/ so zu sagen, u.ä..

### 2. „Sie“-Ansprache anstatt Selbstbetonung

Gehen Sie durch die „Sie“-Ansprache auf Ihre Besprechungsteilnehmer/innen ein und erhöhen Sie deren Aufmerksamkeit. Denken Sie in der „Sie“-Ansprache, werden Ihre Aussagen automatisch zuhörerorientierter.

- **„Sie“** sehen hier die Ergebnisvisualisierung...“ (= anbietende Form) anstatt: **„Ich“** habe die Ergebnisse hier visualisiert...“ (= selbstdarstellende Form)
- **„Sie“** erhalten morgen das Fotoprotokoll...“ anstatt: **„Ich“** schicke Ihnen das Fotoprotokoll morgen zu...“

### 3. Mehr „Ich“-Botschaften anstatt „Du“-Zuschreibungen

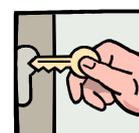
Durch „Ich“-Botschaften geben Sie etwas von Ihrem eigenen „Innenleben“ preis und lassen die Würde des/r Besprechungsteilnehmers/in unangetastet.

- **„Ich“** habe Ihre Aussage noch nicht ganz verstanden. Was genau wollen Sie **uns** damit sagen?“ Anstatt: „Können **Sie** das, was **Sie** wollen, einfach mal richtig erklären, so dass es auch jede/r hier versteht?“
- **„Mich“** interessieren Ihre Beweggründe, die Sie zu dieser Annahme gebracht haben.“ Anstatt: „**Sie** sagen nie, wie Sie zu Ihren Annahmen kommen.“
- „Oh, da habe **ich mich** unklar ausgedrückt.“ anstatt: „Da haben **Sie** mich falsch verstanden.“

### 4. Sprechen Sie in Bildern und Metaphern

Erleichtern Sie Ihren Besprechungsteilnehmern/innen, sich einen guten Überblick zu verschaffen und sich die Sachverhalte besser einzuprägen, indem Sie bildhafte Vergleiche und Metaphern heranziehen.

Unser Gehirn verarbeitet Informationen hauptsächlich in Bildern; bekommen wir keine Bilder geliefert, müssen wir uns selbst Vergleiche und Beispiele vor unserem inneren Auge heranziehen, um uns so das Gesagte besser merken zu können: Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte.



## Die 4 Verständlichmacher

Ob Ihre Moderation erfolgreich verläuft oder nicht, merken Sie an der Reaktion Ihrer Besprechungsteilnehmer/innen. Dabei ist ganz entscheidend, wie verständlich Sie Ihre Steuerung gestalten. Überschütten Sie die Gruppe mit einem nicht enden wollenden Monolog in monotoner Sprechweise ohne direkten Blickkontakt, können Sie sicher sein, dass Ihnen über kurz oder lang niemand mehr zuhört. Um Ergebnisse – gerade bei komplexen Themen – verstehbar und gut portioniert zusammenzufassen, sind die Faktoren der Verständlichkeit ein guter Leitfaden.

### 1) Einfachheit des Ausdrucks

- Einfache, bekannte, verständliche Worte verwenden
- Kurze Sätze (Sätze < 13 Wörter; bei Sätzen mit mehr als 18 Wörtern sinkt die Zuhörer/innenbereitschaft auf 15% und weniger)
- Fremdwörter erklären und nur wenn notwendig verwenden
- Bilder/ Beispiele aus dem Umfeld der Gruppe heranziehen
- Überforderung der Gesprächsteilnehmer/innen vermeiden (nicht mehr als 3 Worte pro Sekunde; kurze Sprechpause nach ca. 5 Sekunden)



### 2) Gliederung und Ordnung

- Roter Faden soll erkennbar sein
- Logischer Aufbau der Moderation; klare Strukturierung
- Beachten Sie: vom Bekannten zum Unbekannten  
vom Einfachen zum Schwierigen  
vom Allgemeinen zum Speziellen
- Übersicht zu Beginn ⇒ schafft Orientierung und Klarheit
- Zusammenfassung am Ende ⇒ Ergebnisse im Maßnahmenplan und/ oder im Ergebnisprotokoll schriftlich festhalten, das fördert die Merkfähigkeit von Einzelfaktoren und den zu erledigenden Aufgaben

### 3) Kürze und Prägnanz

- „In der Kürze liegt die Würze“
- Nur das Wesentliche für diesen Agendapunkt sagen
- Am Ziel orientieren ⇒ *Was* will ich *wem* sagen, *wozu* und *wie*?
- Ergebnisse stichwortartig visualisieren
- Füllworte, Phrasen und langwierige Erklärungen streichen
- „Weniger ist mehr“

### 4) Anregende Zusätze

- Blickkontakt schafft Kontakt
- Direkte Ansprache motiviert
- Rhetorische Fragen steigern die Aufmerksamkeit
- Offene und geschlossene Fragen stellen
- Zitate, Beispiele, Metaphern zum Thema
- Demonstrationen/ Anschauungsmaterial
- Betroffene zu Beteiligten machen – jede/n zum Reden motivieren

## Besprechungen zielführend und ergebnisorientiert moderieren

Was bedeutet der Begriff Moderation im ursprünglichen Sinn?

Moderation bedeutet im ursprünglichen Sinn „*Mäßigung*“ und „*die Mitte finden*“.

### **Wann macht es Sinn, zu „mäßigen“ und was heißt „die Mitte finden?“**

In einer gelingenden Moderation bezieht der/die Moderator/in alle Beteiligten bei der Meinungsbildung und Ergebnisfindung mit ein. Jede/r soll die Möglichkeit haben, sich einzubringen und zu Beschlüssen gefragt zu werden. Je stärker sich jedoch der/die Einzelne einbringt, je „heißer“ die Diskussion wird, desto weniger ist er/sie in der Lage, Interessen abzuwägen, anderen möglichst wertfrei zuzuhören, sprich: sich zu „*mäßigen*“ bzw. sich selbst moderieren zu können – es bedarf eines/r Moderators/in. Diese/r hilft der Gruppe, „*die Mitte zu finden*“, das heißt für Ausgewogenheit zu sorgen, auf das rechte Maß zu achten und somit auf der inhaltlichen als auch auf der gruppendynamischen Ebene *mäßigend* zu wirken.

### **Unter klassischer Moderation verstehen wir:**

- Lenkung und Leitung eines Gruppengesprächs/ einer Besprechung durch eine inhaltlich neutrale Person
- Eine ziel- und teilnehmerorientierte Arbeitsweise für Gruppen
- Das methodische Handwerk des/r Moderators/in für ergebnisorientiertes Vorgehen in Besprechungen, Sitzungen und Meetings

### **Herkunft der Moderation:**

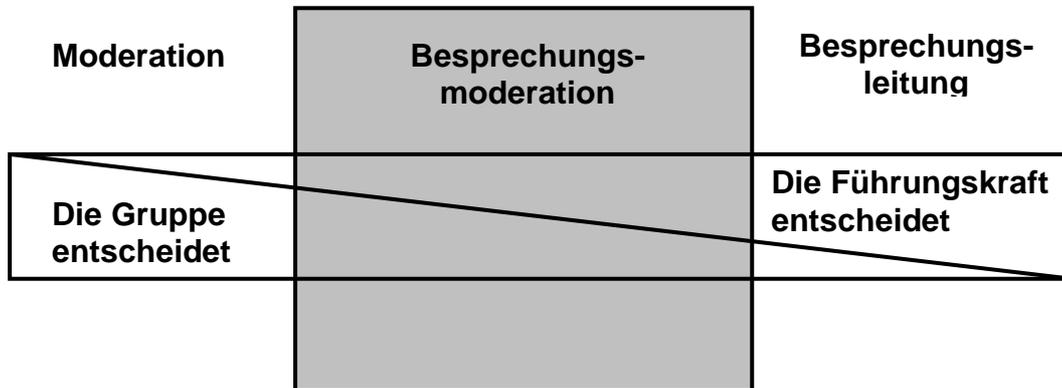
In den 60 er – 70 er Jahren entstand der Begriff Moderation im Sinne der Mitbestimmung als demokratisches Hilfsmittel für Entscheidungsfindungen: Die Gruppe entscheidet, was passiert!

### **Wichtig für den/die Moderator/in zu wissen:**

- Wie viel Entscheidungsfähigkeit hat die Gruppe wirklich?
- Bei welchen Entscheidungen entscheidet schlussendlich doch die Führungskraft?



Die meisten Besprechungen sind eine Mischform zwischen reiner Moderation und einer Besprechungsleitung durch die Führungskraft. Bei dieser Gesprächsform - der sogenannten Besprechungsmoderation - trifft die Gruppe einen Teil der Entscheidungen, die anderen Entscheidungen trifft die Führungskraft.



Wird gesagt: „Ihr habt die Entscheidung“ und dann entscheidet doch die Führungskraft kommt es zur Demotivation ⇒ Die Gruppe fühlt sich nicht ernst genommen und wertgeschätzt ⇒ sie verliert die Lust zum Engagement.

In einer gelungenen Moderation sind alle Teilnehmer miteinbezogen, die Gruppe erreicht effizient ihr Ziel und erarbeitet ein tragfähiges, konkretes Ergebnis mit hoher Verbindlichkeit.

## Rolle und Aufgaben des/r Moderators/in

Der/die klassische Moderator/in ist „Führungskraft auf Zeit“.

Er/sie ist verantwortlich für den Prozess, die Methoden und die Erreichung eines oder mehrerer Ziele oder Ergebnisse. Er/sie ist „Kommunikationshelfer/in“, Koordinator/in und Initiator/in der Aktivitäten der Besprechungsteilnehmer/innen.

Übernehmen Sie als Teamkollege/in die Rolle des/r Moderators/in in einer Besprechung oder Diskussion, so sind Sie sowohl Kollege/in als auch Moderator/in. In jeder Rolle haben Sie unterschiedliche Aufgaben. Sie können zwischen den Rollen wechseln, müssen dies Ihren Kollegen/innen jedoch klar und deutlich mitteilen, z.B.:

- „Jetzt verlasse ich die Moderatorenrolle und bringe meine Ideen als Kollege/in ein ...“
- „Jetzt bin ich wieder in der Moderatoren/innenrolle und steuere den Prozess ...!“

In Ihrer Rolle als Kollege/in können Sie Ihre eigene Meinung zum Thema klar benennen und inhaltlich mitdiskutieren; in der Moderatoren/innenrolle ist Ihre inhaltliche Haltung neutral.

In der Regel übernimmt in Arbeitsbesprechungen die Führungskraft die Rolle des/r Moderators/in / Besprechungsleiters/in. Als Führungskraft und gleichzeitigem/r Leiter/in der Besprechungsrunde ist es besonders wichtig, zwischen den einzelnen Rollen und den damit verbundenen Aufgaben einerseits unterscheiden zu können als auch andererseits diese offen und angemessen balancieren zu können.

Da die Führungskraft selbst wiederum Ziele von ihrer Führungskraft vorgegeben bekommt, ist es – ungeachtet jedweder Rolle, die die Führungskraft in der Besprechung einnimmt – ihre Aufgabe, das Erreichen der ihr vorgegebenen Ziele ebenfalls im Fokus zu haben und die Besprechungsteilnehmer/innen auch unter diesem Gesichtspunkt zum Handeln zu motivieren.

Aufgaben als Führungskraft	Aufgaben als Moderator/in in Besprechungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führt &amp; bewertet ihre Mitarbeiter/innen</li> <li>• Holt Informationen ein und präsentiert diese</li> <li>• Setzt Ziele (fachbezogen &amp; persönlich), ist verantwortlich für deren Erreichung</li> <li>• Organisiert Initiativen, verfolgt Verlauf</li> <li>• Legt Hauptaugenmerk auf die inhaltlichen Schwerpunkte und weniger auf die Methodik</li> <li>• Ist häufig an der Durchsetzung ihrer eigenen Ziele und Vorstellungen interessiert</li> <li>• Lässt ihre Prioritäten deutliche erkennen</li> <li>• Trifft Entscheidungen</li> <li>• Vermittelt ggf. zwischen einzelnen Teammitgliedern</li> <li>• Ignoriert oder vermeidet ggf. Störungen und mahnt zur Sachlichkeit</li> <li>• Überlegt sich selbst Arbeitsregeln zur konfliktfreien Durchführung</li> <li>• Macht für sich inhaltliche Notizen</li> <li>• Ist die hierarchisch Höhergestellte, deshalb haben ihre Aussagen oft mehr Gewicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereinbart Ziele mit Auftraggeber/in</li> <li>• Schafft Orientierung für die Teilnehmer/innen, sorgt für Wertschätzung</li> <li>• Sammelt und verdichtet Informationen und führt sie zur Bearbeitung</li> <li>• Ist verantwortlich für den Ablauf/ Prozess und für die methodische Vorgehensweise</li> <li>• Wahrt neutrale Haltung</li> <li>• Fördert Aktivität und Verbindlichkeit jedes/r einzelnen Gesprächsteilnehmers/in</li> <li>• Begleitet die Gesprächsteilnehmer/innen beim Erarbeiten und Erreichen ihrer eigenen Ziele</li> <li>• Spiegelt seine/ihre Wahrnehmungen</li> <li>• Führt Entscheidungen herbei</li> <li>• Unterstützt die Besprechungsteilnehmer/innen bei der Regelfindung und –formulierung</li> <li>• Greift Störungen auf und macht diese ansprechbar, in dem er/sie die Besprechung auf der Metaebene steuert, wenn sich Missverständnisse und/ oder Konflikte zeigen</li> <li>• Lässt das Team konkrete Maßnahmen erarbeiten</li> <li>• Visualisiert alle Aufgabe, Arbeitsschritte und Vereinbarungen für alle ersichtlich</li> </ul>

## Mögliche „Fettnäpfchen“ des/r Moderators/in

- ☹ Eigene Meinung ins Spiel bringen (es sei denn, er/sie ist Gruppenmitglied)
- ☹ Zusagen/ Versprechungen machen, die er/sie nicht halten kann
- ☹ Partei/ Position ergreifen in seiner/ihrer neutralen Rolle
- ☹ Aussagen verfälschen
- ☹ voreilige Schlüsse ziehen
- ☹ Ziel(e) aus den Augen verlieren
- ☹ Angst vor Hierarchien haben
- ☹ Selbstdarstellung betreiben
- ☹ Ergebnis am Ende offen lassen
- ☹ unkonzentriert sein
- ☹ desinteressiert sein
- ☹ ironisieren



## Ziele klar und fokussiert formulieren

Sie können mit der Einberufung einer Besprechung unterschiedliche Ziele verfolgen, z.B.:

- |   |                           |
|---|---------------------------|
| 1) informieren                          | 5) Entscheidungen treffen |
| 2) überzeugen                           | 6) motivieren/ loben      |
| 3) klären/ Missverständnisse beseitigen | 7) ...                    |
| 4) zum Handeln auffordern               | 8) ...                    |

### Die Zielfrage/ Leitfrage lautet:

Was wollen Sie mit den jeweiligen Agendapunkten erreichen; wozu ist es wichtig, die aufgelisteten Agendapunkte gerade zum jetzigen Zeitpunkt mit genau diesen Mitarbeitern/innen, Kollegen/innen, Schnittstellenpartnern/innen zu besprechen?

Auf diese Frage sollten Sie als Besprechungsleiter/in eine klare Antwort haben; d.h. Sie selbst sind sich Ihrer Ziele bewusst und sind sich im Klaren darüber, was die Besprechungsteilnehmer/innen wissen sollen und was sie nach der Besprechung mit Ihren Informationen machen sollen. Zu welchem Handeln wollen Sie Ihre Kollegen/innen ermutigen bzw. auffordern? Wie viel Entscheidungsbefugnis haben die einzelnen Besprechungsteilnehmer/innen wirklich?

Je genauer Sie Ihre Ziele definieren, desto leichter fällt es Ihnen, die jeweiligen Agendapunkte entsprechend Ihrer Zielvorhaben einzugrenzen, aufzubereiten und in der Besprechungsrunde zu kommunizieren.

Bei der Festlegung von Zielen hat sich die **SMART-Formel** bewährt.



## SMART-Formel

- **S - Spezifisch**

Wie genau und präzise ist das Ziel für die jeweiligen Agendapunkte formuliert?  
Was ändert sich wie, wenn die Gruppe dieses Ziel erreicht hat?

- **M – Messbar**

“If it can be measured, it can be done!” Ein Ziel soll auf seine Erreichung hin überprüfbar sein. Welche konkreten Messgrößen (z.B.: Kosten, Qualität, Zeit...) hat die Gruppe

- **A – Aktionsorientiert/ Attraktivität**

Zeigt das Ziel Ansatzpunkte für positive Veränderungen auf, anstatt zu enthalten, was *nicht* getan werden soll? Ist Ihr Ziel im Präsenz formuliert und zwar so, dass es angenommen wird, weil es eine konstruktive Herausforderung darstellt?

- **R – Realistisch**

Ist das Ziel erreichbar? Lieber das Ziel verkleinern, als es zu hoch zu stecken und es damit unerreichbar zu machen.

- **T – Terminierbar**

In welchem Zeitfenster soll das Ziel erreicht werden? Was ist der maximale Endzeitpunkt und welche Teilzielschritte sind festgelegt?

## Ohne Ziele gibt es

- keine gezielten Informationen
- keine gezielte Planung
- keine klaren Entscheidungen
- keine klar gesteuerte Umsetzung
- Keine Kontrollmöglichkeit – weil der Maßstab fehlt
- wenig Korrekturmöglichkeiten – sachlich, wie menschlich – weil die Richtung fehlt

## Regeln zum Umgang miteinander

Um einen geordneten Ablauf einer Besprechung zu gewährleisten, kann es sinnvoll und hilfreich sein, „Spielregeln“ für die Kommunikation und den Umgang mit den Kollegen/innen untereinander zu vereinbaren.



### Dazu folgende Möglichkeiten

- Der/die Besprechungsleiter/in bringt ein bereits mit Kommunikationsregeln beschriftetes Flipchart mit, erläutert es, stimmt es mit den Gesprächsteilnehmern/innen ab und lässt die Kollegen/innen weitere Kommunikationsregeln bzw. Regeln zum Umgang miteinander ergänzen
- Zu Beginn der Besprechung werden die Kommunikationsregeln vom/von der Besprechungsleiter/in per Zuruf gesammelt und auf einem Flipchart schriftlich festgehalten
- Die Kommunikationsregeln werden von den Gesprächsteilnehmern/innen in Tandems/ Kleingruppen erarbeitet, anschließend in der Gesamtrunde präsentiert, abgeglichen und verabschiedet
- Die Kommunikationsregeln werden erst im Laufe der Besprechung – wenn es beginnt, chaotisch zu werden – gemeinsam mit den Besprechungsteilnehmern/innen formuliert und schriftlich fixiert

In allen 4 Fällen sollte sich der/die Besprechungsleiter/in die „Erlaubnis“, sprich die Zustimmung der Anwesenden einholen, dass er/sie auf die Einhaltung der Regeln achten und daran erinnern darf. Zusätzlich kann er/sie die Besprechungsteilnehmer/innen in die Verantwortung nehmen, für die Einhaltung selbst aktiv und eigenverantwortlich Sorge zu tragen.

### Beispiele für kommunikative Spielregeln

- Es spricht immer nur eine/r
- Jede/r darf ausreden
- Jede/r fasst sich kurz und drückt sich so präzise wie möglich aus
- Alle Ergebnisse werden schriftlich festgehalten
- In „Ich“-Formulierungen sprechen und nicht verallgemeinernd „Man sollte ...“
- Mit den Kollegen/innen reden, anstatt über sie
- Schweigen heißt Zustimmung
- ...



## Die Phasen der Moderation

<b>1. Einstieg/ Orientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrüßung</li> <li>• Zeitplan festlegen</li> <li>• Zielsetzung klar kommunizieren</li> <li>• An Regeln zum Umgang miteinander erinnern</li> </ul>
<b>2. Themen sammeln</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falls bereits vorhanden: Themen vorstellen und mit Zeitfenstern versehen</li> <li>• Ggf. weitere Themen sammeln</li> </ul> <p><b>Mögliche Methoden:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zurufabfrage</li> <li>• Kartenabfrage</li> </ul>
<b>3. Themen auswählen</b>	<p><b>Mögliche Methoden:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Punktabfrage</li> <li>• Fragenspeicher</li> </ul>
<b>4. Themen bearbeiten</b>	<p><b>Mögliche Methoden:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diskussion</li> <li>• Fragen stellen</li> <li>• Parallele Tandemgespräche, anschließend Zusammenführung in der Gesamtrunde</li> <li>• 5 x Wieso</li> <li>• ABC-Analyse</li> <li>• 4-Felderanalyse/ 2-Felderanalyse</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>5. Ergebnisse sichern/ Maßnahmen festhalten</b>	<p><b>Mögliche Methoden:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flipchartmitschrift</li> <li>• Maßnahmenkatalog</li> <li>• Ergebnisprotokoll</li> </ul>
<b>6. Abschluss</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenfassung: Vorlesen der bearbeiteten Themen und Ergebnisse/ Maßnahmen</li> <li>• Ort, Datum und Zeit für die nächste Besprechung vereinbaren</li> <li>• Ausblick geben, z.B.: was passiert mit noch offenen Themen</li> </ul>

## Moderationsmethoden

### 5 x „Wieso?“ - Methode

Diese Methode ist besonders geeignet:

- Zur Analyse von Problemursachen
- Zum Hinterfragen von Begründungen

#### Ablauf

- Ein/e Besprechungsteilnehmer/in trägt ein Problem vor
- Das Team fragt gemeinsam, wieso sie dieses Problem haben/ wie es dazu kam, dass das Problem aufgetreten ist
- Gibt es auf die erste „Wieso-Frage“ mehrere Antworten/ Begründungen, wird die wahrscheinlichste Begründung ausgewählt und aus dieser Antwort erneut eine „Wieso-Frage“ (bzw. Wieso-/ Weshalb- / Wie kam es dazu-Frage) gebildet.
- Diese Vorgehensweise wird 5 x wiederholt; mit jeder neuen „Wieso-Frage“ wird vertiefender nachgehakt, um der eigentlichen Problemursache immer näher zu kommen und sich somit nicht nur mit äußeren Merkmalen zu beschäftigen.

1. Beispiel: Störung der Hauptsteuerung einer NC-Maschine	2. Beispiel: Liegendebliebene Ablage
<p><b>Wieso</b> trat die Störung auf? Weil die Leiterplatte defekt war.</p> <p><b>Wieso</b> war die Leiterplatte defekt? Weil die Kühlung schlecht war.</p> <p><b>Wieso</b> war die Kühlung schlecht? Weil sie zu wenig Luft hatte.</p> <p><b>Wieso</b> hatte sie zu wenig Luft? Weil sie zu wenig Druck hatte.</p> <p><b>Wieso</b> hatte sie zu wenig Druck? Weil Staub im Filter war.</p> <p><b>Ergebnis/ Maßnahme:</b> Nicht ständig die Leiterplatte austauschen, sondern jeden Monat den Filter reinigen!</p>	<p><b>Wieso</b> ist die Ablage liegen geblieben? Weil sich keine/r verantwortlich fühlt.</p> <p><b>Wieso</b> fühlt sich keine/r verantwortlich? Weil jede/r denkt, der/die andere macht's.</p> <p><b>Wieso</b> denkt jede/r, der/die andere macht's? Weil es dazu keine klaren Absprachen gibt.</p> <p><b>Wieso</b> gibt es dazu keine klaren Absprachen? Weil zu wenig kommuniziert wird.</p> <p><b>Wieso</b> wird zu wenig kommuniziert? Weil wir keine Zeit haben.</p> <p><b>Ergebnis/ Maßnahme:</b> Zeit nehmen, um klare Absprache zu treffen!</p>

## 4-Felder-Analyse/ 2-Felder-Analyse

Das aus der Diskussion entstandene oder bereits mitgebrachte Thema/ Problem/ Fragestellung wird mit der Methode „4-Felder-Analyse“ oder „2-Felder-Analyse“ in Kleingruppen diskutiert und bearbeitet. Anschließend werden die gewonnen Erkenntnisse in der Gesamtrunde vorgestellt. Je nach Situation kann dann zur Fokussierung gemeinsam eine neue 4- bzw. 2-Felder-Tafel als Zusammenfassung der Ergebnisse erstellt werden.

jetzt kann an Kernpunkten, an offensichtlich Gewordenem weitergearbeitet werden. Bei Besprechungen mit kleinerer Teilnehmer/innenanzahl kann sofort gemeinsam eine 4- bzw. 2-Felder-Tafel erstellt werden. **Bsp.:**

### Thema/ Problem:

<b>Soll - (bzw. Ziel -) Zustand</b>	<b>Ist - Zustand</b>
<b>Widerstände</b>	<b>Lösungsansätze</b>

### Thema:

<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
<b>Vorschläge</b>	<b>Realisierbarkeit</b>

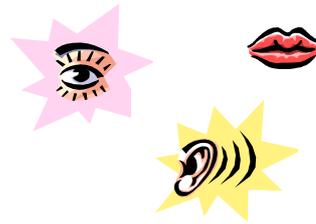
### „PULS“ – Methode:

<b>Problem</b>	<b>Ursachen</b>
<b>Lösungsideen</b>	<b>(erste) Schritte</b>

## Visualisieren

Definition von Visualisieren:

- Sichtbar machen
- In Bildform, in Anschauung umsetzen



Da wir	<b>10 %</b> von dem, was wir lesen	<b>20 %</b> von dem, was wir hören
	<b>30 %</b> von dem, was wir sehen	<b>50 %</b> von dem, was wir hören und sehen
	<b>70 %</b> von dem, was wir selbst sagen	<b>90 %</b> von dem, was wir selbst tun

behalten, helfen Visualisierungen die Merkfähigkeit/ den Behaltenswert des Gesagten zu erhöhen.

### Visualisieren ermöglicht:

- Die Wahrnehmung des Gesagten auf zwei Sinneskanälen gleichzeitig: Augen und Ohren, was dem besseren Behalten dient
- Beide Gehirnhälften werden angeregt
- Tempoänderung, wodurch die Informationen besser aufgenommen werden können
- Abwechslung ⇒ wirkt motivierend
- Unterstützung der verbalen Aussagen
- Leichteres Lernen
- Bessere Übersichtlichkeit/ Gliederungshilfe
- Orientierungshilfe/ roter Faden für alle

Geben Sie Ihren Besprechungen mehr Struktur, mehr Klarheit und mehr visuelle Anker, in dem Sie möglichst anschaulich verschriftlichen, Skizzen machen, Stichworte am Flipchart auflisten und Ergebnisse mitschreiben. Bei kleinen Besprechungsrunden ruhig am Tisch auf DIN-A-4-Papier.

## Maßnahmenplan erstellen

Besprechungsort: ..... Besprechungsdatum: .....

Moderator/in/ Besprechungsleiter/in:.....

Anwesende:.....

.....

Nr.	Themen	Ergebnis/ Maßnah- men	Wozu? Ziel(e)	Wer mit wem? Verantwort- liche	Bis wann? KW/ Datum	Rück- kopp- lung
1						
2						
3						

Termin nächste Besprechung: .....

Ort: .....Uhrzeit: .....

Verteiler:.....

- Der Maßnahmenkatalog stellt sicher, dass Besprechungen nicht ergebnislos bleiben, sondern mit konkreten Vorhaben abgeschlossen werden
- Die Visualisierung gewährleistet einen Überblick über die Vorhaben und zeigt allen klar, wer für die einzelnen Maßnahmen verantwortlich ist
- Die Frage nach dem Ziel/ dem Wozu zeigt der Gruppe immer wieder, was sie mit den Maßnahmen erreichen wollen

## So können Moderationen gelingen

Vgl. Dr. Franz Wagner:  
Besprechungen ergebnisorientiert  
leiten, gestalten, moderieren

- Gut vorbereitet sein
- Klare Ziele setzen und kommunizieren
- Klare Zeitfenster festsetzen und einhalten
- Positiv beginnen
- Regeln für den Arbeits- und Besprechungsverlauf vereinbaren
- Auf Regeleinhaltung achten
- Inhalte gut strukturieren
- Themen und Ergebnisse visualisieren
- Klar und prägnant sprechen
- Die Gruppendynamik im Auge behalten
- Aktive Beteiligung aller fördern
- Den Prozess für alle gestalten
- Ehrliche „Ich“-Botschaften und wertschätzende „Du“-Botschaften senden
- Offensichtliches ansprechen
- Sich konsequent am Ziel orientieren
- Ergebnisorientiert vorgehen
- Entscheidungen herbeiführen
- Klare Vereinbarungen treffen
- Ausblick geben
- Positiv abschließen



## Konflikten konstruktiv begegnen

Wo immer Menschen zusammen treffen, ist die Möglichkeit für Konfliktpotential inbegriffen. Konflikte und Meinungsverschiedenheiten gehören unverzichtbar zum Leben dazu – also auch zu Besprechungen. Lassen wir uns positiv auf Meinungsverschiedenheiten und Konflikte ein, setzen sie oftmals kreatives Potential frei, bringen uns auf neue Ideen, ermöglichen uns den Blick in eine andere Richtung und können uns somit um wertvolle Impulse bereichern.

Wie Sie in der Rolle des/r Besprechungsleiters/in mit Störungen und „Störenfrieden“ umgehen, hängt im Wesentlichen von

- Ihrer Vorbereitung
- Ihrer Persönlichkeit und
- Ihrer inneren Grundhaltung zur Zielgruppe ab.

## Positiv auf Störungen einstimmen

- ☺ Am effektivsten ist es, wenn Sie sich auf Ihre Besprechungsteilnehmer/innen freuen. Freuen Sie sich nicht nur über die Teilnehmer/innen, die Ihnen wohl gesonnen sind, sondern auch über jene, die kritisch oder gegen Ihre Position sind.
- ☺ Empfinden Sie Zwischenfragen und Einwände als Interesse und Mitdenken Ihrer Besprechungsteilnehmer/innen, anstatt als lästige Störung. Fragen zeigen, dass Ihre Teilnehmer/innen sich Gedanken über das Thema machen und Interesse haben.
- ☺ Rechnen Sie damit, dass Störungen kommen werden; stellen Sie sich innerlich darauf ein, um nicht überrascht zu werden.
- ☺ Überprüfen Sie im Vorfeld, an welchen Stellen in Ihrer vorbereiteten Agenda Bedenken bzw. Irritationen bei Ihren Besprechungsteilnehmern/innen auftreten könnten oder welche Ihrer Aussagen zu kontroversen Diskussionen einladen könnten. Überlegen Sie sich in der Vorbereitung auf die anstehende Besprechung Antwortansätze, damit Sie reaktions- und handlungsfähig bleiben.
- ☺ Es wird Ihnen leichter fallen, mit Störungen umzugehen, wenn Sie erst einmal hinter jeder Störung ein ernsthaftes Anliegen des/r „Störenden“ vermuten. Nicht alles, was Sie als Moderator/in als Störung empfinden, ist tatsächlich ein Angriff auf Sie.
- ☺ Erste Basisannahme: Es ist kein bössartiger Angriff, sondern:
  - ein Missverständnis oder
  - eine unbeabsichtigte Störung oder
  - eine Überprüfung Ihrer Kompetenz
  - oder ein Profilierungswunsch des/r störenden Teilnehmers/in

Störungen haben Vorrang – was nicht bedeutet, dass Sie jede kleine Äußerung sofort aufgreifen müssen. Schreiten Sie erst dann ein,

- wenn die Störung Sie zu sehr ablenkt oder abzulenken droht, oder
- wenn andere Besprechungsteilnehmer/innen abgelenkt werden, oder
- wenn die Aufmerksamkeit im gesamten Teilnehmer/innenkreis nachlässt

## Unerwünschte Dialoge zwischen zwei Teilnehmern/innen

Bei unerwünschten Dialogen zwischen zwei Teilnehmern/innen hilft folgender Dreischritt:

**1. Ansprechen, was ist**

beim Offensichtlichen/ Beobachtbaren bleiben  
und in Ich-Botschaften sprechen  
Bsp.: „Mich irritiert Ihr Seitengespräch.“

**2. Vorgehensweise/ Kompromiss vorschlagen**

Bsp.: „Ist der Inhalt für alle interessant, dann enthalten Sie uns Ihre Gedanken nicht vor; ansonsten bitte ich Sie, Ihr Gespräch in die Pause zu verlegen.“

**3. Einverständnis der Betroffenen einholen**

(was Sie in der Regel auch bekommen)

Bsp.: „Sind Sie damit einverstanden?“ oder „Können wir das so handhaben?“

Wenn Sie störenden Zwischengesprächen freundlich und - je nach Situation - humorvoll begegnen, ist die Wahrscheinlichkeit sehr groß, dass die Störungen aufhören. Auch hier gilt wieder: der Ton macht die Musik – die Beziehungsebene ist in diesem Falle ausschlaggebend.



## Verschiedene Typen von Teilnehmern/innen und deren Einbeziehung

	Merkmale	Mögliche Ursachen	Mögliche Abhilfen
<b>Der/die Teilnahmslose</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Macht einen eher müden Eindruck</li> <li>♦ Wendet sich größtenteils ab oder döst</li> <li>♦ Beschäftigt sich ggf. mit anderen Dingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Ist überarbeitet</li> <li>♦ Hatte wenig Schlaf die letzte Zeit gehabt</li> <li>♦ Thema ist für ihn/sie im Moment nicht interessant genug</li> <li>♦ Ist nicht freiwillig da</li> <li>♦ Hat gerade anderen Ärger/ Probleme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Finden Sie im 4-Augen-Gespräch heraus, mit welchem Ziel er/sie da ist</li> <li>♦ Lassen Sie ihn/sie in Ruhe</li> <li>♦ Binden Sie ihn/sie durch intensiveren Blickkontakt freundlich mit ein</li> <li>♦ Machen Sie Pause und sorgen Sie für Frischluft und Bewegung</li> </ul>
<b>Der/die Hinterlistige</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Nur der Mund lacht, nicht die Augen</li> <li>♦ Hat vordergründig angeblich nichts auszusetzen</li> <li>♦ Erzählt Ihnen über andere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Durfte nie die eigene Meinung sagen, ohne dafür bestraft zu werden</li> <li>♦ Hat wenig Selbstbewusstsein</li> <li>♦ Will eigentlich nur anerkannt werden</li> <li>♦ Kann nicht damit umgehen, wenn andere erfolgreich oder besser sind</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Wenn Sie versteckten Widerspruch vermuten, fragen Sie offen nach</li> <li>♦ Betreiben Sie selbst eher „Understatement“</li> <li>♦ Erzählt er/sie Ihnen von anderen (schlechten Tratsch), weisen Sie ihn/sie darauf hin, dass Sie die jeweiligen anderen darauf ansprechen werden</li> </ul>
<b>Der/die Ruhige</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Bleibt meistens stumm</li> <li>♦ Beteiligt sich nur wenig, wenn überhaupt</li> <li>♦ Ist innerlich jedoch oft sehr präsent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Ist schüchtern</li> <li>♦ Kann mit Ihnen nicht</li> <li>♦ Hat Angst, etwas Falsches zu sagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Sprechen Sie ihn/sie konkret &amp; freundlich an</li> <li>♦ Fragen Sie ihn/sie, wie seine/ihre Erfahrungen zum Thema sind</li> <li>♦ Lassen Sie ihm/ihr Zeit</li> <li>♦ Sprechen Sie ihn/sie evtl. unter 4 Augen an</li> </ul>
<b>Der/die freundlich Interessierte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Fragt nach, wenn er/sie etwas nicht versteht</li> <li>♦ Will möglichst viel lernen/ mitnehmen</li> <li>♦ Ist interessiert und beteiligt sich am Thema</li> <li>♦ Diskutiert auch gerne kontrovers, bleibt dabei jedoch stets konstruktiv</li> <li>♦ Ist er/sie anderer Meinung, stellt er/sie Sie als Person nicht in Frage</li> </ul>		
<b>Der/die sich Aufspielende</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Fällt Ihnen ins Wort</li> <li>♦ Macht viele Witze</li> <li>♦ Ist unaufmerksam</li> <li>♦ Redet mit Nachbarn</li> <li>♦ Weiß alles besser</li> <li>♦ Hat das letzte Wort</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Braucht „Bühne“</li> <li>♦ Hat wenig Selbstwert und muss sich deswegen beweisen</li> <li>♦ Will Anerkennung</li> <li>♦ Hat nicht gelernt, sich zurückzunehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Sprechen Sie ihn/sie unter 4-Augen an, achten Sie dabei auf Ihren Ton und Ihre Formulierungen, denn er/sie ist sehr empfindlich</li> <li>♦ Binden Sie ihn/sie aktiv mit ein</li> </ul>
<b>Der/die destruktiv Kritisierende</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Hat stets etwas auszusetzen</li> <li>♦ Bringt Vorurteile mit</li> <li>♦ Ist neidisch</li> <li>♦ Lacht nur aus Schadensfreude</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Erlebt(e) zu wenig Bestätigung</li> <li>♦ Verfehlt(e) Ziele oder hat Probleme im Beruf oder privat</li> <li>♦ Hat negative Einstellung zum Leben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Ignorieren Sie abfällige Bemerkungen wortlos mit freundlichem Blick</li> <li>♦ Lassen Sie sich nicht auf Diskussionen ein</li> <li>♦ Verwenden Sie die Techniken der Einwandbehandlung</li> </ul>

## Destruktive Konfliktverhärtung – Konstruktive Konfliktbearbeitung

Destruktive Konfliktverhärtung	Konstruktive Konfliktbearbeitung
<p><b>Der Konflikt taucht auf</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Beteiligten sind sehr höflich &amp; rücksichtsvoll</li> <li>• Konfrontationen und Auseinandersetzungen werden vermieden</li> <li>• Der Konflikt wird heruntergespielt und nicht gelöst</li> </ul>	<p><b>Der Konflikt taucht auf</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Konflikt wird als solcher erkannt und benannt</li> <li>• Der Konflikt wird bewusst gemacht und akzeptiert</li> <li>• Schritte zur Konfliktlösung werden eingeleitet – der/die Moderator/in übernimmt die Konfliktmoderation</li> </ul>
<p><b>Der Konflikt bleibt unterschwellig bestehen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Man geht sich aus dem Weg</li> <li>• Vorurteile werden aufgebaut</li> <li>• Kontakte werden auf ein Minimum reduziert</li> <li>• Es entstehen anhaltende Spannungen</li> </ul>	<p><b>Der Konflikt wird akzeptiert und analysiert</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Konfliktursachen werden identifiziert</li> <li>• Die Konfliktparteien werden festgestellt</li> <li>• Die Interessen und Bedürfnisse der Konfliktparteien werden formuliert</li> <li>• Die Konflikthalte werden klar begrenzt</li> <li>• Sach- und Beziehungsebene werden auseinandergelassen</li> </ul>
<p><b>Der Konflikt bleibt unbearbeitet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Unzufriedenheit macht sich breit</li> <li>• Das Arbeitsklima verschlechtert sich zunehmend ( „Dienst nach Vorschrift“)</li> <li>• Die direkte, offene Kommunikation stirbt</li> <li>• Der Informationsfluss vermindert sich stark</li> <li>• Zusammenarbeit wird zu Einzelarbeit</li> </ul>	<p><b>Der Konflikt wird offen bearbeitet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideen und Lösungsmöglichkeiten mit allen Beteiligten sammeln (z.B. mittels Brainstorming) und erst <i>anschließend</i> bewerten</li> <li>• Vereinbaren &amp; Anwenden von Kommunikations- und Umgangsregeln</li> <li>• Entemotionalisieren &amp; Hinterfragen von Killerphrasen und Einwänden</li> <li>• Fair zur Person &amp; bestimmt in der Sache</li> </ul>
<p><b>Der unbearbeitete Konflikt breitet sich aus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestehende Konflikte werden verstärkt</li> <li>• Neue Konflikte sind vorprogrammiert</li> </ul>	<p><b>Der Konflikt ist konstruktiv bearbeitet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Das dem Konflikt zugrunde liegend Problem ist gelöst</li> <li>• Die Beziehung zwischen den Konfliktparteien ist im positiven Sinne gestärkt</li> <li>• Die Beteiligten sind mit der Kosten-Nutzen-Relation zufrieden</li> </ul>

## Tipps zum gelingenden Handling bei Konflikten

- ✓ Ich-Botschaft anwenden: Wenn ich das Problem habe/ wenn mich etwas stört!
- ✓ Aktives Zuhören praktizieren: Wenn der/die andere das Problem hat/ wenn ihn/sie etwas stört!
- ✓ Formulieren Sie Ihre Wünsche und Sichtweisen klar und deutlich, bringen Sie Zahlen, Daten, Fakten (ZDF)
- ✓ Bleiben Sie beim Offensichtlichen
- ✓ Trennen Sie Sachebene und Beziehungsebene
- ✓ Äußern Sie Ihre eigenen Gefühle (Ärger, Frust, Demotivation, Ratlosigkeit, Angst,...) als Gefühle, Ihre Vermutungen als Vermutungen und Fakten als Fakten
- ✓ Bedenken Sie, dass jeder Mensch die gemeinsame Situation durch seinen eigenen, individuellen WahrnehmungsfILTER sieht und verarbeitet
- ✓ Vermeiden Sie zu verurteilen, zu drohen oder zu moralisieren
- ✓ Achten Sie auf eine offene und zugewandte Körperhaltung
- ✓ Wählen Sie einen angemessenen Tonfall
- ✓ Fassen Sie zusammen, was Sie verstanden haben und fragen Sie nach, wenn Sie etwas nicht verstanden haben
- ✓ Zeigen Sie Humor (jedoch keine Ironie!)
- ✓ Verwenden Sie mehr Zeit darauf, die Gründe und Interessen zu verstehen, die *hinter* dem Verhalten bzw. der Position stecken
- ✓ Geben Sie Ihren Gesprächspartnern/innen klare Angaben und Mitteilungen, damit diese wissen, was Sie von ihnen wollen
- ✓ Lassen Sie nicht zu, dass andere Sie wütend machen. Überlegen Sie sich gut, wann Sie besser gelassen bleiben und wann Sie angemessen emotional reagieren
- ✓ Verfolgen Sie ausschließlich solche Ziele, die für Sie als auch für Ihr Gegenüber akzeptable Ziele sind, auch wenn Ihr Gegenüber sich nicht entsprechend verhält
- ✓ Suchen Sie nach Lösungen und nicht nach Schuldigen
- ✓ Streben Sie eine win-win-Situation an



## Sinn und Nutzen von Konflikten

### 12 gute Gründe, aus Konflikten zu lernen

Entnommen aus: Karl Berkel: Konflikttraining

- 1) Konflikte **machen problembewusst**: Die Beteiligten erfahren, wo die Brennpunkte liegen und was sie selbst tun müssen, um sie zu entschärfen.
- 2) Konflikte **stärken den Willen zur Veränderung**: Sie signalisieren, dass etwas anders gemacht werden muss, z.B. eine alte Gewohnheit aufgeben, eine andere Einstellung angeeignet, neue Fähigkeiten erworben werden müssen.
- 3) Konflikte **erzeugen den notwendigen Druck**, Probleme aktiv anzugehen: Ohne diesen Druck fehlt häufig die Kraft und Entschiedenheit, brisante Themen anzupacken.
- 4) Konflikte **vertiefen zwischenmenschliche Beziehungen**: Die Parteien lernen sich besser verstehen, wissen, was ihnen wechselseitig wichtig ist, kennen ihre verletzbare Seite, finden heraus, wie sie auch unter Druck konstruktiv zusammenarbeiten können.
- 5) Konflikte **festigen den Zusammenhalt**: Die in der täglichen Zusammenarbeit unvermeidlichen Reibereien werden entdramatisiert und versachlicht.
- 6) Konflikte **machen das Leben interessanter**: Sie durchbrechen die Routine des Alltags, machen Beziehungen lebendig, Gespräche lebhaft und spannend.
- 7) Konflikte **geben Anstoß, Fähigkeiten und Kenntnisse zu vertiefen**: Die zunächst schwer verständlichen Ansichten der anderen Seite machen neugierig, der Sache oder dem Thema auf den Grund zu gehen und neue Einsichten zu gewinnen.
- 8) Konflikte **fördern Kreativität**: Die Beteiligten erfahren, dass ein Problem oder eine Situation ganz verschieden gesehen werden kann. Sie einmal aus einem anderen Blickwinkel – dem der Gegenseite – zu betrachten, vertieft das Problemverständnis und erhöht die Chance, eine neue kreative Lösung zu finden.

- 9) Konflikte lassen uns und andere **besser kennen lernen**: im Konflikt erfahren wir, was uns ärgert, verletzt, zu schaffen macht, was uns wichtig ist und wie wir reagieren, wenn andere mit uns konkurrieren oder uns behindern.
- 10) Konflikte **führen zu besseren Entscheidungen**: Meinungsverschiedenheiten und Kontroversen zwingen dazu, eine Entscheidung sorgfältig zu durchdenken, widersprüchliche Alternativen durchzuspielen und sich erst dann für eine Lösung zu entscheiden.
- 11) Konflikte **fördern die Persönlichkeitsentwicklung**: Um einen Konflikt konstruktiv zu bewältigen, muss eine Partei ihre egozentrische Sichtweise überwinden und sich in die andere Seite hineinversetzen, was ein höheres Maß an gemeinsamer Bewusstheit und moralischer Verantwortung stiftet.
- 12) Konflikte **können Spaß machen** – wenn sie nicht überdramatisiert und zu ernst genommen werden. Viele Menschen betreiben riskante Sportarten (Bungee-Jumping, Drachenfliegen), beteiligen sich an aufregenden Wettkämpfen und Spielen, unterziehen sich harten Survival-Trainings, sehen sich neugierig nervenkitzelnde Filme an – sie tun dies, weil sie Spannung und Aufregung erleben und genießen wollen. Jeder Konflikt bietet – ganz kostenlos – diese Herausforderung.



Im Zusammenwirken aller lassen sich – gemäß der synergetischen Formel „ $2+2=5$ “ – bessere Lösungswege finden und Ergebnisse erzielen, als sich aus der Summe der individuellen Leistungen ergibt.

In diesem Sinne:

Erfolgreiche Besprechungen und ein gelingendes Miteinander 😊

## Literatur zum Thema sowie zur Unterlagenerstellung

- ➔ **Barker**, Alan: 30 Minuten bis zur effektiven Besprechung
- ➔ **Bauer**, Werner: Mut zum Vertrauen – Vom Gegeneinander zum Miteinander
- ➔ **Berkel**, Karl: Konflikttraining – Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen
- ➔ **Etrillard**, Stéphane: Spitzengespräche – faire Kommunikation durch gekonnte Gesprächsführung
- ➔ **Gehm**, Theo: Kommunikation im Beruf – Hintergründe, Hilfen, Strategien
- ➔ **Haug von Dr.**, Christoph V. : Erfolgreich im Team
- ➔ **Langmaack**, Barbara: Soziale Kompetenz – Verhalten steuert den Erfolg
- ➔ **Neuland**, Michèle: Neuland-Moderation
- ➔ **Seifert**, Josef W.: 30 Minuten für professionelles Moderieren



**Platz für Ihre eigenen Notizen**



