

## Moderation

### Verzichten Sie in Konfliktsituationen auf Macht

#### Konfliktfreie Konsensbildung

Wenn im beruflichen Alltag abzusehen ist, dass bei einem bestimmten Thema in der Diskussion eine Einigung schwierig wird oder sich eine Diskussion „festgebissen“ hat, ist es sinnvoll, einen Moderator einzusetzen.

Viele Unternehmen stellen hierfür externe oder interne Moderatoren zur Verfügung.

Wenn Sie als Kollege oder Mitarbeiter der Meinung sind, eine Moderation (übrigens die eleganteste Form der Mitarbeiterführung) wäre hilfreich, übernehmen Sie diese Rolle und halten dabei folgende Spielregeln ein:

Hauptaufgaben eines Moderators sind die **Zielorientierung**, (d.h., die Orientierung aller Aktivitäten der Teilnehmer auf ein konsensfähiges Ergebnis) und die eigene **Neutralität** (d.h. die Akzeptanz durch alle Teilnehmer sichern) zu wahren.

#### 1. Wahrung der Zielorientierung

- **Thema definieren und visualisieren.** Die Definition des Themas sollte so präzise und genau wie irgend möglich sein. Meist ist dazu ein iterativer Prozess notwendig, d.h., eine einleitende Diskussion, die es erst ermöglicht, den genauen Inhalt des Themas, zu definieren. Die Visualisierung des Themas, d.h. das Festhalten des Themas auf einer Flip-Chart an einer Projektionswand oder dergleichen, soll den Teilnehmern helfen, das Thema stets im Bewusstsein zu halten.
- **Die Teilnehmer geben Statements ab.**  
Alle Teilnehmer oder einzelne Teilnehmer machen eine Aussage zur Sache, die folgende Bedingungen erfüllen muss:
  - Es darf keine „Ich“-Aussage verwendet werden, da jede „Ich“-Aussage automatisch eine persönliche Stellungnahme darstellt.
  - Es darf keine „Wir“-Aussage enthalten, da eine „Wir“-Aussage diejenigen implizit vereinnahmt, die anderer Meinung sind und eine „Wir“-Aussage damit automatisch zu einer Unterstellung wird und Widerstand hervorruft.

- Das Statement darf keine „Man“-Aussage enthalten, da „Man“-Aussagen zum einen unpersönlich wirken, zum anderen moralische Appelle bzw. Aussagen mit allgemeiner Gültigkeit beinhalten
- Ein Statement darf keine modalen Hilfsörter im Konditional enthalten (wollte, sollte, könnte, dürfte), da es keinen Wunsch darstellen soll, sondern eine Tatsache darstellen soll.

D.h., das Statement ist eine klare, eindeutige Darstellung der realen oder erwarteten Situation.

### **Steuern Sie durch offene Fragen.**

Offene Fragen sind alle Fragen, die mit einem Frageförwort beginnen. Sie haben den Vorteil, dass der Antwortende sich frei und uneingeschränkt äußern kann. (Geschlossene Fragen sind alle Fragen, die mit einem Verb beginnen. Sie beinhalten implizit immer die Meinung des Fragenden und lassen es daher nicht mehr zu, dass der Gefragte frei antworten kann.)

- **Lassen Sie keine Nebenkampfschauplätze zu.**

Eine der Hauptaufgaben des Moderators bei Konfliktgesprächen ist es, die Teilnehmer, die dazu neigen, auf Themen auszuweichen - bei denen sie selbst sehr viel Know-how haben, die anderen Teilnehmer aber wenig Know-how haben - immer wieder durch geeignete Hinweise auf das Hauptthema hinzuföhren.

- **Verbalisieren Sie die Beiträge der Teilnehmer**

Verbalisieren bedeutet, die Wiederholung der Aussage des jeweiligen Teilnehmers mit anderen Worten als „Sie“-Aussage.

Dies ist die Hauptstrategie des Moderators, um Beiträge der Teilnehmer zusammenzufassen, auf den Punkt zu bringen und den anderen Teilnehmern zu verdeutlichen, was der Sprechende gemeint hat.

- **Halten Sie jeden Konsens fest.**

Die wichtigste Aufgabe des Moderators ist es, den Erkenntnisfortschritt, d.h., die Punkte, die Argumente, bei denen sich alle Teilnehmer einig sind, sichtbar - z.B. an einer Flip-Chart - festzuhalten.

- **Föhren Sie einen Problemspeicher**

Es hat sich bewährt, sichtbar alle Argumente und Themen festzuhalten, die nicht zu einem Konsens geföhrt werden können, bzw. die für die Zielorientierung irrelevant sind.

- **Föhren Sie Gesprächsregeln ein.**

Wenn es Ihnen als Moderator sinnvoll erscheint, können Sie entweder zu Beginn des Prozesses oder auch jederzeit während des Prozesses Regeln einföhren, wie Sprechzeitbegrenzung, Rednerliste usw.

## 2. Wahrung der Neutralität

Wenn es Ihnen nicht gelingt, bei allen Teilnehmern den Eindruck zu gewinnen, dass Sie in der Frage des Konfliktes absolut neutral sind, haben Sie kaum eine Chance, den Konflikt zur Zufriedenheit aller Beteiligten zu bewältigen.

Dafür gelten folgende Regeln:

- **Machen Sie keine eigenen Vorschläge.**  
Als Moderator dürfen Sie absolut keine eigenen inhaltlichen Vorschläge machen, da Sie damit automatisch Partei ergreifen.
- **Machen Sie keine Wertungen.**  
Als Moderator dürfen Sie keine der Argumente, die die Teilnehmer bringen, keine der Stellungnahmen, positiv oder negativ bewerten.
- **Bevorzugen oder benachteiligen Sie keine Teilnehmer**  
Es ist wichtig, dass Sie dafür sorgen, dass nicht einzelne Teilnehmer zu viel Sprechanteile bekommen, bzw. einzelne Teilnehmer überhaupt nicht Stellung nehmen. Es ist eine Ihrer wichtigsten Aufgaben, diese dann mit in den Prozess zu integrieren.
- **Machen Sie keine „Ich-Aussagen“.**  
Jede „Ich-Aussage“ stellt automatisch eine Meinung oder persönliche Stellungnahme dar und die dürfen Sie nicht machen.
- **Machen Sie keine „Wir-Aussagen“.**  
„Wir-Aussagen“ haben zur Folge, dass Teilnehmer sich von Ihnen „vereinnahmt“ fühlen und das erzeugt Widerstand.
- **Lassen Sie keine dominanten Akte zu.**  
Sie müssen strikt darauf achten, dass einzelne Teilnehmer anderen gegenüber keine Schuldzuweisungen, keine Vorwürfe, keine Unterstellungen, Generalisierungen usw. vornehmen, da dies automatisch zu einer Eskalation des Prozesses führt.
- **Lassen Sie keine Unterwerfung zu.**  
Sie müssen auch einschreiten, sobald einzelne Teilnehmer Entschuldigungen, Rechtfertigungen usw. äußern, da damit ein partnerschaftlicher Prozess auf gleicher Augenhöhe nicht mehr gewährleistet ist.

**Alle Vorschläge zur Wahrung der Zielorientierung und Neutralität können Sie auch anwenden, wenn Sie Ihre Mitarbeiter koordinativ führen wollen.**

**Moderationsinstrumente:**

Wenn Sie als Moderator inhaltlich mitwirken wollen, verwenden Sie als Moderationsinstrument entweder die **KDI Methode** oder **Fahnen von Bedingungen**



© Cartoon  
Erik Liebermann

**Moderieren heißt konfliktfrei Konsens erreichen**

© Dr. phil. Dipl.-Ing. Helmut Huber