Moderation in schwierigen Situationen

UTE JAKOBI COACHING

Wenn „Störungen“ in Teambesprechungen oder anderen Meetings auftreten, ist die Tendenz vieler zu hoffen, dass diese von selbst vorbeigehen. Leider ist meist das Gegenteil der Fall – wenn Störungen vom Moderator nicht frühzeitig adressiert werden, können sie eine Erreichung der gesetzten Ziele unmöglich machen und die Beziehungen der Teilnehmer untereinander Schaden nehmen. Deshalb hat der Moderator in schwierigen Gruppensituationen die Aufgabe …

1. **Meinungsverschiedenheiten** anzusprechen
2. Mit **Blockaden / Killerphrasen** umzugehen
3. **Konflikte** über Metakommunikation zu behandeln

1. Meinungsverschiedenheiten ansprechen

Ist wichtig, um …	Beispielhafte Formulierungen
➢ Eskalation zu verhindern ➢ die Anwesenden zu einem konstruktiven Austausch einzuladen ➢ eine hitzige Diskussion zu beruhigen ➢ die unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse erörtern, um doch noch für alle gangbare Lösungen zu finden	- „Zu dieser Frage gibt es offensichtlich sehr unterschiedliche Sichtweisen. Das ist ganz normal, wenn eine Gruppe von Menschen zusammenkommt.“ - „Wir werden hierzu vermutlich keine Einigkeit erzielen. Es wäre aber sicher hilfreich, wenn wir die Perspektive der jeweils anderen besser verstehen würden.“ - „Jetzt wird es interessant. Lassen Sie uns mal in Ruhe die unterschiedlichen Sichtweisen/Bedürfnisse anschauen.“ - „Es ist klar, dass die Meinungen hierzu auseinandergehen. Jeder sieht das aus seiner Perspektive und mit unterschiedlichen Zielsetzungen.“ - „Lassen Sie uns mal schauen, ob es trotz aller Unterschiede nicht auch ein paar Gemeinsamkeiten gibt.“

2. Mit Blockaden / Killerphrasen umgehen

Ist wichtig, um …	Beispielhafte Formulierungen
➢ Blockaden aufzulösen ➢ Lösungen zu generieren (z.B. „Das funktioniert sowieso nicht!“)	- „Was müssten wir ändern, damit es funktioniert?“ - „Unter welchen Voraussetzungen wäre es möglich?“ - „Dann lassen Sie uns mal gemeinsam überlegen, wie wir es hinkriegen könnten?“
➢ Verallgemeinerungen / pauschale Aussagen zu relativieren (z.B. „Das sehen doch alle so!“)	- „Wen meinen Sie konkret mit „alle“?“ - „So wie Sie es darstellen, scheint es da keinen Zweifel zu geben. Ist das so?“ - „Das überrascht mich. Mein Eindruck war bisher, dass…“
➢ Implizite Annahmen aufzudecken (z.B. „Das kriegen wir bei dem Kunden nie durch!“)	- „Wie kommen Sie darauf, dass der Kunde das nicht möchte?“ - „Was macht Sie da so sicher?“ - „Was könnte der Kunde Ihrer Meinung nach dagegen haben?“

3. Konflikte über Metakommunikation behandeln

Metakommunikation hilft bei der Klärung unproduktiver Gesprächssituationen. Sie ist die Kommunikation über die Kommunikation. Dabei handelt es sich um einen Austausch von Informationen über …

- die Art, wie wir miteinander umgehen und welche Beziehung wir haben:
- die Art, wie wir unsere Nachrichten gemeint haben:
- die Art, wie wir eine Nachricht verstanden haben:
- die Art, wie wir darauf reagiert haben:

Ist wichtig, um …	Beispielhafte Formulierungen
➢ Spannungen zu mindern ➢ Konflikte zu klären ➢ Sach- und Beziehungsebene voneinander zu trennen ➢ Konstruktive Auseinander-setzungen zu ermöglichen ➢ Aus Vorwürfen Wünsche zu machen	- „Was hat Sie verärgert?“ - „Wie haben Sie die Aussage von Hr. A verstanden?“ - „Was ist bei Ihnen angekommen?“ - „Frau F, wie hatten Sie diese Aussage gemeint?“ - „Herr A, wollten Sie das so sagen?“ - „Was wäre für Sie wichtig? Worauf legen Sie Wert?“ - „Herr M, ist das für Sie nachvollziehbar?“ - „Was würden Sie sich für die Zusammenarbeit wünschen?“ - „Das finden Sie nicht gut. Was wünschen Sie sich denn stattdessen?“

Sorgen Sie als Moderator mit Hilfe dieser 3 Techniken dafür, dass Meinungsverschiedenheiten nicht eskalieren, sondern die Meetingteilnehmer gemeinsam an Klärung und Lösung von Problemen arbeiten können.

Zu Erinnerung: ein Moderator ist wie Dirigenten

„Das Wesentliche im Miteinander ist nicht der Gleichklang, sondern der Zusammenklang.“