

Moderation von schwierigen Gesprächen

Wenn man befürchtet, ein Gespräch könne einen schwierigen Verlauf nehmen, sollte man einen Moderator beauftragen: Er kann das Gespräch leiten und Eskalationen verhindern. Sein Job ist es, die Dynamik des Gesprächs konstruktiv zu gestalten und einen Prozess zu initiieren, dem alle Parteien zustimmen können.

von PETER KNAPP

Ein Gespräch wird dann als schwierig erlebt, wenn die Äußerungen eines Beteiligten sich einschränkend auf den oder die Gesprächspartner auswirken. Eine Konfliktsituation entsteht, wenn Menschen in ihrem Wünschen, Denken und Handeln eingeschränkt werden oder sich eingeschränkt fühlen. Dann springen die inneren Ampelsysteme der Beteiligten auf Rot. Die Gesprächsparteien verschließen sich und stellen sich dem augenblicklichen Gesprächsgeschehen sowie den anderen Sprechern gegenüber feindlich ein. Das ist deutlich spürbar und wird auch manchmal direkt angesprochen. Dennoch fällt es den Gesprächspartnern, die gefühlt eher zu Gesprächsgegnern geworden sind, oft schwer, ohne externe Unterstützung aus dieser Sackgasse herauszukommen. Das ist die Ausgangssituation: Zuhören und verstehen sind zu diesem Zeitpunkt kaum möglich. Die Parteien sind damit beschäftigt, möglichst schnell zu kontern, die eigene Position darzustellen und durchzusetzen.

In diesem Artikel ziehe ich als Beispiel die Gesprächssituation eines kleinen Teams von fünf Personen inklusive eines Teamleiters heran. Sie arbeiten in einer mittelständischen Firma mit 150 Mitarbeitern. Die Probleme in diesem Team sind schon seit einiger Zeit nicht mehr von der Hand zu weisen. Zwischen zwei Mitarbeitern gibt es inzwischen eine starke Abneigung und gegenseitige Vorwürfe, die aber nicht direkt geäußert werden. Der Firma geht es wirtschaftlich sehr gut. Dennoch gestalten sich Team-Besprechungen immer wieder als sehr anstrengend, führen zu geringen Ergebnissen und die Beteiligten verlassen sie meist frustriert und demotiviert.

Aufgaben des Moderators

Generell hat die Moderation von Gesprächen eine regulierende und eine produzierende

Komponente. Gerade in schwierigen Gesprächen wird die produzierende Seite der Moderation anspruchsvoll: Das Regulieren beim Auftreten von Spannungen tritt in den Vordergrund. Die Regulation wird dann zur Voraussetzung, um zu ermöglichen, dass Ergebnisse produziert werden können. Was macht der Moderator konkret, um dieser Aufgabe gerecht zu werden?

Aufgeschlossen für alle Parteien

Zunächst muss der Moderator für alle Beteiligten inhaltlich und emotional offen sein. Offen meint, dass der Moderator sich in die Gedanken und Gefühle der Einzelnen einfühlt.

Verhärtete Fronten: Der Moderator muss Offenheit mitbringen

In schwierigen Gesprächssituationen kann es dem Moderator auch passieren, schnell in seiner Funktion infrage gestellt zu werden. Dann fallen Äußerungen im Sinne von „Auch Ihre Moderation wird nicht helfen“. Die Herausforderung besteht darin, auf diese Äußerungen nicht zu reagieren. Durch die allparteiliche Haltung findet der Moderator einen Zugang zu allen beteiligten Parteien.

Die Methode des Spiegels

Die Hauptaufgabe des Moderators besteht darin, das von den Parteien Gesagte mit eigenen Worten und sinngemäß wiederzugeben. Dieser Vorgang wird als „aktives Zuhören“ oder

Literatur

Marshall B. Rosenberg:
Gewaltfreie
Kommunikation – eine
Sprache des Lebens.
Junfermann Verlag. 240
Seiten. Paderborn 2000.

Friedrich Glasl:
Konfliktmanagement.
Ein Handbuch für
Führungskräfte,
Beraterinnen und Berater.
Verlag Freies Geistesleben.
532 Seiten. Stuttgart 2013.

Douglas Stone, Bruce
Patton, Sheila Heen:
Offen gesagt! Erfolgreich
schwierige Gespräche
meistern. Das Harvard-
Gesprächsprojekt.
Goldmann Verlag. 318
Seiten. München 2000.

Aufgaben des Moderators

1 OFFENHEIT Um den Spannungen, die zwischen den Konfliktparteien entstanden sind, auf den Grund zu gehen, sollte der Moderator für alle Beteiligten offen sein.

2 SPIEGELN Hauptaufgabe des Moderators ist es, das Gesagte der Parteien in seinen Worten sachlich und sinngemäß wiederzugeben.

3 UNTERBRECHEN Um die Effizienz und Struktur des Gesprächs aufrechtzuerhalten, muss der Moderator gegebenenfalls die Teilnehmer unterbrechen.

4 IDENTIFIZIEREN Emotionen, die die Beteiligten nicht explizit aussprechen, muss der Moderator benennen; beispielsweise: „Sie ärgern sich“ oder „Ihnen wäre wichtig, dass ...“.

5 BESTIMMEN Hinter Vorwürfen stecken Bedürfnisse, die der Moderator erkennen und verbalisieren muss. Hier kann es helfen, das Gesagte positiv umzuformulieren.

Oft lösen unerfüllte Bedürfnisse Spannungen aus. Die Beachtung der Handlungsschritte kann bei deren Identifikation helfen.

als „Spiegeln“ bezeichnet. Wichtig ist hierbei, Aussagen wiederzugeben, ohne das Gesagte bloß zu wiederholen. In unserem Team sieht das folgendermaßen aus:

A sagt: „Die Sitzungen dauern zu lange, sind nicht vorbereitet und führen zu nichts. Das ist doch nur schwer auszuhalten, zumal wir eine Reihe von wichtigen Projekten haben, die wir anschieben müssten.“

Moderator: „Die Ergebnisse Ihrer Teamsitzungen sind gering. Sie denken, eine bessere Vorbereitung könnte das ändern. Und das in einer Situation, in der Sie viele Aufgaben vor sich haben.“

Wenn der Sprecher sich verstanden fühlt, wird er nicken und dem Gespiegelten zustimmen. Dieses Nicken ist ein Ja und wird den Sprecher beruhigen, weil er sich verstanden fühlt und dies auch zu erkennen gibt. In schwierigen Gesprächen ist es wichtig, möglichst viele Ja zu produzieren. Das zustimmende Nicken einer Partei ist ein solches Ja.

Muster durchbrechen

Das Spiegeln hat aber auch die Funktion, eingefahrene Muster zwischen Gesprächspartnern zu durchbrechen. Allein durch die Intervention des Spiegeln wird der Kommunikationsablauf verändert. Partei B muss erst einmal zuhören, was der Moderator zusammenfasst, und kann dann erst zur Erwiderung ansetzen. Ein weiterer Effekt ist die Verlangsamung der Kommunikation. Ein Schlagabtausch, wie er leicht in schwierigen Gesprächen auftreten kann, wird dadurch unterbrochen. Wenn der Moderator mit seinem Spiegeln nicht genau trifft, was der Sprecher meint, dann muss der Moderator dies korrigieren.

Mit Emotionen umgehen

Das Spiegeln kann sich auf den Inhalt oder die emotionalen Reaktionen des Sprechers beziehen. Gespräche werden meist dann schwierig, wenn Emotionen eine Rolle spielen, ohne

benannt zu werden. Sie beeinflussen den Austausch im Gespräch und sind spürbar. Werden Emotionen jedoch benannt, können sie reflektiert und beeinflusst werden.

B sagt: „Das ist nicht das erste Mal, dass du bewusst so agierst, um deine Position durchzudrücken. Du denkst dir: Möglichst ekelhaft sein, dann werden die anderen schon nachgeben – und schon hast du wieder erreicht, dass die anderen aufgeben.“

Hier muss der Moderator einhaken. B hat kurz Luft geholt, um fortzufahren. Er hat sich in Wut geredet, die Äußerungen nehmen in ihrer Wertung und besonders in ihrer Abwertung zu. A will antworten: „Du ...“

Auch hier unterbricht der Moderator freundlich und bestimmt und bittet A, sich kurz zu gedulden.

Moderator: „Herr A, darf ich Sie kurz unterbrechen. Ich möchte zusammenfassen, was B gesagt hat, um sicherzugehen, ihn verstanden zu haben.“

Der Moderator begründet die Unterbrechung und den Wunsch, das Gesagte zu spiegeln, mit dem eigenen Verständnis. Damit entlastet er die Gesprächspartner und zieht die Begründung auf sich.

A muss nun verbal oder nonverbal signalisieren, dass es für ihn in Ordnung ist, unterbrochen zu werden. Will er dennoch weiterreden, müsste der Moderator noch mal unterbrechen. Moderator: „Herr A, bitte notieren Sie sich, wenn Sie wollen, was Sie sagen möchten, und wir kommen gleich darauf zurück.“

Damit schätzt der Moderator den Beitrag von A wert und betont dessen Wichtigkeit. A wird seinen Punkt notieren – oder auch nicht –, und der Moderator kann die Zusammenfassung machen.

Das Gespräch unterbrechen

Den Gesprächsteilnehmer gegebenenfalls zu unterbrechen, um die Effizienz und Struktur

! Handlungstipp

Die wichtigste Aufgabe des Moderators ist es, Aussagen dem Sinn nach zu erfassen und in eigenen Worten wiederzugeben. Dieses Spiegeln verlangsamt die Kommunikation und hilft, Konflikte zu entschärfen.

des Gesprächs beizubehalten, ist in schwierigen Gesprächen eine wichtige Aufgabe des Moderators. Das fällt nicht leicht, besonders weil es auf den ersten Blick den Regeln der gelernten Höflichkeit widerspricht.

Mit Hilfe einer empathischen Haltung gegenüber den Gesprächsteilnehmern wird die Unterbrechung als notwendig verstanden und angenommen werden. A wird erfahren, dass die Unterbrechung ihn entlastet und die Zusammenfassung ein hilfreiches Angebot zur Strukturierung darstellt.

Emotionales Spiegeln

Der Moderator spiegelt jetzt die Äußerung von B, die emotional vorgebracht wurde, ohne dass B explizit eine Emotion benannt hat. Damit geht der Moderator einen Schritt weiter.

Moderator zu B: „Sie ärgern sich darüber, dass

Ziel ist es, viele „Jas“ zu produzieren – und den Sprecher damit zu beruhigen

A sich über die Situation beschwert und zugleich nichts ändert.“

Damit steuert der Moderator auf die emotionale Ebene des Gesprächs. Er benennt die Emotionen deutlich. Damit können sie reflektiert werden. Das Verbalisieren nicht-benannter Gefühle hilft, die Beziehung zwischen A und B zu verändern.

B kann auf die emotionale Spiegelung des Moderators unterschiedlich reagieren. Er kann die Nennung der Emotion bestätigen.

B: „Natürlich ärgert mich das. Würde Sie das nicht ärgern, wenn ständig rumgemostert, aber keinerlei Beitrag zu einer Veränderung geleistet wird?“

Eine andere Reaktion auf die emotionale Spiegelung ist die Verneinung:

B: „Um Ärger geht es gar nicht. Ich finde es schlicht und ergreifend unverschämt, sich so hinzustellen, als hätten die anderen an allem Schuld – und man selbst hätte gar nichts damit zu tun.“

Der Moderator: „Sie sind aufgebracht, dass die Sitzungen als Beispiel genannt werden. Ihnen wäre wichtig, dass A auch den eigenen Anteil an der Situation erkennt.“

B: „Ja, so in etwa.“

Eine weitere Funktion des Spiegeln wird hier deutlich. Eskalierend wirkende, abwertende Äußerungen wie zum Beispiel „unverschämt“ werden weggelassen oder positiv umformuliert.

Bedürfnisse ansprechen

Der Moderator steuert nach der Nennung der Emotion jetzt die Bedürfnisebene der Beteiligten an. Hinter Emotionen stehen nach Marshall B. Rosenberg, dem Begründer der gewaltfreien Kommunikation, erfüllte oder unerfüllte Bedürfnisse. „Die Gefühle sind die Kinder der Bedürfnisse“ ist hier ein Schlüsselsatz: Bei schwierigen Gesprächen spielen also unerfüllte Bedürfnisse eine Rolle, welche die negativen Gefühle auslösen.

A: „Immer diese Vorwürfe von B. Diese Pauschalisierungen entbehren jeglicher Grundlage.“ Auch in dieser Äußerung wird ein Bedürfnis nach Gesehenwerden deutlich, das in dem Vorwurf der Pauschalisierung formuliert wird. Der Moderator sollte in der Lage sein, hinter den ausgedrückten Vorwürfen die Bedürfnisse des Sprechers zu hören.

Bei zu hoher Emotionalität kann er die Sachebene in den Vordergrund stellen.

Positiv umformulieren

Dies ist eine weitere Gesprächstechnik, die der Moderator im Gespräch einsetzen kann. Er formuliert die Äußerungen so um, dass er benennt, was die jeweilige Partei braucht – anstatt die negative Äußerung zu wiederholen.

B sagt: „Wir drehen uns hier im Kreis, ich bin schon ganz durcheinander.“

Der Moderator formuliert positiv um: „Ihnen wäre wichtig, eine Richtung im Gespräch zu erkennen und darüber eine Orientierung zu erhalten.“

Der Moderator hat das Bedürfnis nach Orientierung identifiziert. Sobald er von B eine Bestätigung seiner Aussage erhält, kann er den nächsten Schritt der Moderation verfolgen. Er wird B fragen: „Woran würden Sie erkennen, dass dieses Gespräch Klarheit und Orientierung erhält?“

B: „Wenn die Themen klar sind, die wir besprechen müssen, und Sie weiterhin für die Struktur sorgen.“

In drei Stufen zum gegenseitigen Verständnis

Dieser Dreischritt – den Sachverhalt zu verstehen, die Emotionen zu identifizieren und die dahinterliegenden Bedürfnisse deutlich zu machen – kann ermöglichen, das schwierige Gespräch zu einem Gespräch werden zu lassen, das zu Ergebnissen und gegenseitigem Verstehen führt. Dazu muss der Moderator immer wieder sicherstellen, dass die Kommunikation durch ihn erfolgt und er die nötige Übersetzungsarbeit leisten kann. Jede Intervention des Moderators sollte den Gesprächsparteien ermöglichen, ihr bisheriges Gesprächsmuster zu verändern und darüber hinaus eine Struktur zu erhalten, die der Kommunikation förderlich ist.

Fazit

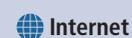
Der Moderator muss den Sachverhalt verstehen und die Bedürfnisse der Beteiligten hinter ihren Emotionen verbalisieren. So kann er die nötige Übersetzungsarbeit leisten.



Foto: Jens Winter

Peter Knapp

arbeitet als Berater, Coach, Ausbilder und Buchautor. Themenschwerpunkte sind Verhandlungsführung, Konfliktmanagement sowie Mediation-Führung und Change-Management.



www.peter-knapp.com