

Eckhard Bieger • Jutta Mügge

Den Ton treffen

Soft Skills für
Führungskräfte und Moderatoren

Eckhard Bieger • Jutta Mügge

Den Ton treffen

Soft Skills für
Führungskräfte und Moderatoren

Rhetorik
Arbeitsgespräch
Erfahrungsaustausch
Diskussion
Konferenz
Fallbesprechung – Kollegiale Beratung
Verhandlungsgespräch
Mitarbeitergespräch
Beratungsgespräch
Konfliktgespräch
Kritikgespräch



weiterbildung live • Band 1



EBVERLAG

Bibliografische Information
 der Deutschen Nationalbibliothek
 Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet
 diese Publikation in der Deutschen
 Nationalbibliografie; detaillierte
 bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Buch, einschließlich aller seiner
 Teile, ist urheberrechtlich geschützt.
 Vervielfältigungen, Übersetzungen,
 Mikroverfilmungen sowie die
 Einspeicherung und Verarbeitung in
 elektronischen Systemen bedürfen der
 schriftlichen Genehmigung des Verlags.

4. erweiterte Auflage

Umschlagmotiv: Lars Zachowski

Umschlag | Layout: Rainer Kuhl

Copyright ©: EB-Verlag Dr. Brandt
 Berlin 2012

ISBN: 978-3-930826-49-0

Internet: www.ebverlag.de
 E-Mail: post@ebverlag.de

Druck und Bindung: Stückle, Ettenheim
 Printed in Germany

Inhalt

Einleitung: Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen	13
Die Gesprächsformen	14
1 Was bedeuten Soft Skills für die Leitung?	18
1.1 Für das jeweilige Thema die entsprechende Gesprächsform	19
1.2 Moderationskompetenz	21
1.3 Wie lernt man Moderieren?	23
2 Grundlagen der Gesprächsleitung	25
2.1 Die Ebenen der Kommunikation	25
2.2 Das aktive Zuhören/Verbalisieren	27
2.2.1 Die Wertebene des Verbalisierens	28
2.2.2 Die Regeln des Verbalisierens	29
3 Rhetorik: Redekunst für Vorträge, Statements in Radio und Fernsehen und in Kursen	36
3.1 Rhetorik im Unterschied zur Moderation	36
3.1.1 Situationen bestimmen die Rolle des Redenden	37
3.1.2 Die gedankliche Organisation der Rede	38
3.1.3 Die Beziehungsebene gestalten	40
3.2 Die Inhaltsebene der Rede	43
3.3 Regelaspekt oder die Dramaturgie des Redeaufbaus	43
3.3.1 Schritte bei der Begrüßung	44
3.3.2 Inhaltlicher Aufbau einer Rede	44
3.3.2.1 Referat und Vortrag	44
3.3.2.2 Einleitung eines Arbeitsschrittes und Instruktion für eine Übung	47
3.4 Hinweise und Tipps	49

3.4.1	Perspektivenwechsel zerstört die Dramaturgie	49
3.4.2	Körpersprache	50
3.5	Rhetorik für Mikrofon und Kamera	51
3.6	Qualitätssicherung: Rhetorik vor der Kamera	55
4	Arbeitsgespräch – Teambesprechungen	57
4.1	Werteebene im Teamgespräch	59
4.2	Übersicht Arbeits-/Teamgespräch	60
4.3	Beziehungsebene im Arbeits-/Teamgespräch	62
4.4	Inhaltsebene im Arbeits-/Teamgespräch	63
4.5	Regeln für das Arbeitsgespräch	64
4.6	Qualitätssicherung: Arbeitsgespräch	65
5	Erfahrungsaustausch	67
5.1	Die Werteebene im Erfahrungsaustausch	67
5.2	Übersicht Erfahrungsaustausch	68
5.3	Beziehungsebene im Erfahrungsaustausch	69
5.4	Inhaltsebene/Anwendungsbereiche des Erfahrungsaustausches	70
5.5	Regelebene für den Erfahrungsaustausch	72
5.5.1	Voraussetzungen für den Erfahrungsaustausch	72
5.5.2	Form der Gesprächsbeiträge	72
5.5.3	Schritte des Erfahrungsaustausches	72
5.5.4	Aufgabe der Moderation	74
5.5.5	Interventionen der Moderation	75
5.6	Sonderformen des Erfahrungsaustausches	77
5.6.1	Blitzlicht	77
5.6.2	Anhörkreis	81
5.7	Beitrag zur Unternehmenskultur	82
5.8	Qualitätssicherung: Erfahrungsaustausch	83

6	Diskussion	85
6.1	Werteebene in der Diskussion	85
6.2	Übersicht Diskussion	86
6.3	Beziehungsebene in einer Diskussion	87
6.4	Inhaltsebene der Diskussion	88
6.5	Regeln für die Diskussion	89
6.5.1	Voraussetzungen für eine Diskussion	89
6.5.2	Form der Gesprächsbeiträge	90
6.5.3	Schritte der Diskussion	90
6.5.4	Aufgaben der Diskussionsleitung	97
6.5.5	Interventionen der Diskussionsleitung	98
6.6	Sonderformen der Diskussion	101
6.6.1	Podiumsdiskussion	101
6.6.2	Rollengespräch	102
6.7	Arbeitsformen in Großgruppen	102
6.7.1	Fishing Pool	102
6.7.2	Paneldiskussion	105
6.8	Beitrag zur Unternehmenskultur	105
6.9	Qualitätssicherung: Diskussionsleitung	106
7	Konferenzleitung	108
7.1	Werteebene in der Konferenz	108
7.2	Übersicht Konferenz	109
7.3	Beziehungsebene in einer Konferenz	110
7.4	Inhaltsebene/Anwendungsbereiche der Konferenz	111
7.5	Regelebene für die Durchführung einer Konferenz	112
7.5.1	Voraussetzungen für die Konferenz	112
7.5.2	Formen der Gesprächsbeiträge	112
7.5.3	Schritte der Konferenz	113
7.5.4	Aufgaben der Konferenzleitung	119

7.5.5	Interventionen der Konferenzleitung	120
7.6	Sonderformen der Konferenz	121
7.6.1	Informationskonferenz	121
7.6.2	Fallbesprechung	122
7.7	Arbeitsformen für Großgruppen	122
7.8	Beitrag zur Unternehmenskultur	124
7.9	Qualitätssicherung: Konferenzleitung	124
8	Fallbesprechung – kollegiale Beratung	126
8.1	Die Wertebene in der Fallbesprechung	127
8.2	Übersicht: Fallbesprechung	128
8.3	Die Beziehungsebene in der Fallbesprechung	129
8.4	Inhaltsebene/Anwendungsbereiche der Fallbesprechung	129
8.5	Regelebene für die Fallbesprechung	130
8.5.1	Voraussetzungen für die Fallbesprechung	130
8.5.2	Form der Gesprächsbeiträge	130
8.5.3	Schritte der Fallbesprechung	131
8.5.4	Aufgaben der Moderation	134
8.5.5	Interventionen	134
8.6	Beitrag zur Unternehmenskultur	135
8.7	Qualitätssicherung: Fallbesprechung	136
9	Verhandlungsgespräch	138
9.1	Die Wertebene im Verhandlungsgespräch	140
9.2	Übersicht: Verhandlungsgespräch	141
9.3	Die Beziehungsebene im Verhandlungsgespräch	142
9.4	Die Inhaltsebene/Anwendungsbereiche des Verhandlungsgesprächs	143
9.5	Regeln für das Verhandlungsgespräch	144
9.5.1	Voraussetzungen für das Verhandlungsgespräch	144
9.5.2	Form der Gesprächsbeiträge	145

9.5.3	Schritte im Verhandlungsgespräch	146
9.5.4	Interventionen	149
9.6	Sonderformen des Verhandlungsgesprächs	150
9.6.1	Das Akquisitionsgespräch	150
9.7	Beitrag zur Unternehmenskultur	151
9.8	Qualitätssicherung: Verhandlungsgespräch	151
10	Mitarbeitergespräch	153
10.1	Wertebene des Mitarbeitergesprächs	153
10.2	Übersicht über den Ablauf eines Mitarbeitergesprächs ...	154
10.3	Beziehungsebene im Mitarbeitergespräch	156
10.4	Inhaltsebene des Mitarbeitergesprächs	157
10.5	Regelebene für die Durchführung eines Mitarbeitergesprächs	158
10.5.1	Voraussetzungen für das Mitarbeitergespräch	159
10.5.2	Formen der Gesprächsbeiträge	159
10.5.3	Aufgaben des Vorgesetzten	159
10.5.4	Interventionen bei Schwierigkeiten	160
10.5.5	Beitrag zur Unternehmenskultur	162
10.6	Qualitätssicherung	162
11	Beratungsgespräch	164
11.1	Die Wertebene	165
11.2	Übersicht über die Schritte des Kontraktes für eine Beratung	165
11.3	Beziehungsebene im Beratungsgespräch	169
11.4	Inhaltsebene im Beratungsgespräch/ Anwendungsbereiche	169
11.5	Regelebene	170
11.5.1	Voraussetzung für das Beratungsgespräch	170
11.5.2	Form der Gesprächsbeiträge	170
11.5.3	Schritte des Beratungsgesprächs	170

11.5.4	Aufgabe des Beraters	171
11.5.5	Intervention	172
11.5.6	Beitrag zur Unternehmenskultur	172
11.6	Qualitätssicherung Beratungsgespräch	173
12	Konfliktgespräch	175
12.1	Die Wertebene im Konflikt	175
12.2	Übersicht: Konfliktgespräch	176
12.3	Die Beziehungsebene im Konflikt	178
12.4	Inhaltsebene/Anwendungsbereiche für das Konfliktgespräch	178
12.5	Regeln für das Konfliktgespräch	179
12.5.1	Voraussetzungen für die Bearbeitung von Konflikten	179
12.5.2	Form der Gesprächsbeiträge	180
12.5.3	Schritte für die Konfliktmoderation wenn ich neutral bin	186
12.5.4	Wie kann man Konflikte ansprechen, wenn kein unabhängiger Moderator zur Verfügung steht?	189
12.5.5	Ich habe selbst etwas zu klären	190
12.5.6	Ich werde angegriffen	193
12.5.7	Aufgabe der Moderation	197
12.6	Grundlagen des Konfliktgespräches	198
12.6.1	Wann ist Konfliktklärung nicht möglich?	198
12.6.2	Die Sache im Konflikt sind die Gefühle	199
12.6.3	Ich-Aussagen statt Du-Aussagen	199
12.6.4	Zuhören	201
12.6.5	Verantwortung für den eigenen Anteil am Konflikt übernehmen	201
12.6.6	Vereinbarungen in der Konfliktbearbeitung	202
12.6.7	Interventionen der Moderation	202
12.8	Beitrag zur Unternehmenskultur	203
12.9	Sonderform von Konflikt	203

12.9.1	Kritik entgegennehmen	203
12.9.2	Kritik aussprechen	204
12.10	Qualitätssicherung: Moderation von Konflikten	206
Anhang		208

Einleitung: Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen

Wer zu einem Team, einem Gremium, einem Vorstand gehört, hat mit Sitzungen, Besprechungen und Gesprächsrunden zu tun. In diesen geht es darum, dass die Gesprächsteilnehmer mit ihren Erfahrungen, ihren Fähigkeiten, ihren Ideen, sowie Sachverhalte einzuschätzen, zum Zuge kommen. Es geht also nicht darum, dass die Leitung vorgibt, wie ein Problem gelöst werden soll, sondern darum, die Vielfalt der Ideen und Ressourcen bei den Mitarbeitern, den Gremienmitgliedern zu aktivieren, damit alle zusammen ein gutes Ergebnis zustande bringen. Diese Vorgehensweise trägt zur Motivation bei, fordert die Mitglieder heraus, das Thema zu ihrem Thema zu machen und setzt Kreativität frei. Dafür braucht es allerdings eine Moderation, die die Gesprächsteilnehmer darin unterstützt, das bestmögliche Ergebnis zu erarbeiten. Die Moderation kann die Leitung übernehmen, aber auch andere, die die Gesprächsleitung beherrschen. Der verantwortliche Vorgesetzte oder Vorsitzende in den Sitzungen hat meist nur die Aufgabe, die Themen zu setzen, um die es gehen soll, damit das Team, der Vorstand, die Abteilung, das Unternehmen sich weiterentwickeln kann. Übernimmt er allerdings auch die Moderation der Sitzungen, braucht er die Soft Skills der Gesprächsleitung.

Die moderierenden Fähigkeiten von Vorgesetzten oder Vorsitzenden, Teams, Vorstände, Gremien, Gruppen auf ein Ziel hin zu moderieren, das sind unentbehrliche Soft Skills, die der Leiter einer Jugendgruppe genauso braucht wie der Vorsitzende eines Vereinsvorstandes, wie der Pfarrer und wie Führungskräfte in der Wirtschaft.

Wie man Gespräche moderiert, an welche Regeln man sich dabei halten kann, mit welchen sprachlichen Mitteln man die Aufgabe bewältigt, diese Kompetenzen werden in diesem Band beschrieben.

Auch für Referenten in der Fortbildung ist die Gesprächsleitung in Kursen und Seminaren eine Basiskompetenz, mit der sie den Anforderungen der

TeilnehmerInnen mehr gerecht werden. Die Soft Skills in Leitung betreffen alle, die ihre Aufgaben in ihren Gremien und Sitzungen optimieren wollen und die vor allem besonderen Wert auf die Kreativität und Kompetenz der Mitarbeiter legen.

Die Gesprächsformen

In den folgenden Kapiteln werden die Gesprächsformen vorgestellt, mit denen es gelingt, Arbeits- und Teambesprechungen konstruktiv und effektiv zu gestalten, Mitarbeitergespräche zielorientiert zu führen, sowie Konfliktgespräche produktiv zu gestalten.

Nach einer Einführung in das Thema „Leiten + Moderieren“ und einigen Grundlagen für die Moderation werden folgende Gesprächsformen vorgestellt:

Rhetorik

... ist ein Mittel, um eine Situation durch Sprache zu gestalten.

Mit ihr gelingt es, die Aufmerksamkeit und das Interesse der Zuhörer zu wecken.

Abgesehen von längeren Referaten kommt Rhetorik bei der Begrüßung einer Versammlung oder einer Gruppe zum Zuge, bei Statements und Anweisungen in einem Kurs, bei der Einführung zu einer Diskussion oder bei der Darlegung eines Problems in einer Konferenz.

Arbeitsgespräch/Teambespräch

... beschreibt eine Struktur für Arbeitssitzungen, in der die Abfolge verschiedener Gesprächsformen absichert, dass die anstehenden Aufgaben effektiv bewältigt werden.

Erfahrungsaustausch

... hat zum Ziel, Erfahrungen auszutauschen und das Erfahrungswissen der

Gruppe für den nächsten Arbeitsschritt nutzbar zu machen. Der Schwerpunkt des Erfahrungsaustausches sind die persönlichen Sichtweisen, Eindrücke und Erfahrungen.

Diskussion

... verdeutlicht verschiedene Standpunkte zu einem Thema und ermöglicht jedem einzelnen, die wichtigen Pro- und Contra-Argumente kennen zu lernen und sich so eine fundierte Meinung zu bilden.

Der Schwerpunkt der Diskussion ist der Austausch von Argumenten, die für oder gegen ein Verfahren, eine Regelung, ein Gesetz oder eine Theorie sprechen.

Konferenz

... zielt auf die gemeinsame Lösung eines Problems oder auf eine Planung ab, für die eine Gruppe eine Entscheidung treffen muss, die von allen mitgetragen werden soll. Voraussetzung ist, dass die Gruppe einerseits überhaupt befugt ist, diese Entscheidung zu treffen, und andererseits in der Lage ist, die Entscheidung zu realisieren.

Fallbesprechung

... dient der Analyse eines Problems, wofür derjenige, der den Fall vorlegt, den Sachverstand des Teams anfragt.

Die Fallbesprechung bietet eine Form von „kollegialer Beratung“, in der ein „Fall“ analysiert, sachliche und psychologische Motive aufgedeckt und Lösungen gefunden werden.

Verhandlungsgespräch

... zeigt Schritte auf, wie man in Verhandlungen überzeugen kann und zu verbindlichen Absprachen kommt. Es geht erst einmal darum, Vertrauen aufzubauen und mit dem Gesprächspartner Lösungen zu entwickeln, die von beiden Seiten akzeptiert werden.

Mitarbeitergespräch

... Das Mitarbeitergespräch ermöglicht den Mitarbeitern jährlich oder halbjährlich, mit dem Vorgesetzten einen Blick auf das eigene Arbeitsfeld zu werfen, die Motivation für die Arbeit und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz zu reflektieren, die Perspektiven für die Zukunft und mögliche Qualifizierungsmaßnahmen zu besprechen sowie zu konkreten Vereinbarungen zu kommen.

Beratungsgespräch

... ermöglicht, ein persönliches Problem zu analysieren und zu einer Lösung zu führen, wobei die Verantwortung für die Lösung und Umsetzung beim Ratsuchenden bleibt.

Konfliktgespräch

... zielt auf die Bearbeitung emotionaler Störungen sowie das gegenseitige Verstehen zwischen Konflikträger und Konfliktpartner. Das Konfliktgespräch ermöglicht die Aufhebung von Blockaden und sichert die konstruktive Weiterarbeit.

Kritikgespräch

... ermöglicht, Kritik konstruktiv zu äußern, so dass sie vom Gegenüber auch angenommen werden kann. Es ermöglicht weiter, selbst mit kritischen Äußerungen anderer geschmeidiger umzugehen.

Aus der Auflistung wird bereits deutlich, dass unterschiedliche Ziele unterschiedliche Gesprächsformen brauchen. Die Auswahl der Gesprächsform ist also abhängig davon, welches Ziel die Gruppe, das Team erreichen wollen. Daraus leiten sich die Aufgaben für die Leitung ab.

Einige Hinweise zum Aufbau des Buches:

Jedes Kapitel ist gleich aufgebaut. In einem Überblick werden die Schritte, nach denen eine Gesprächsform ihre Dynamik entfaltet, aufgelistet sowie die verbalen Strategien für die Gesprächsleitung. Diese Regeln und Verfahren, an denen sich die moderierende Gesprächsleitung orientiert, werden dann im Einzelnen erläutert. Als besondere Hilfestellung findet sich zu jeder beschriebenen Gesprächsform eine Checkliste für Qualitätssicherung, um Arbeits- und Teamgespräche auszuwerten, um so die moderierende Gesprächsleitung schrittweise zu verbessern. Wegen der besseren Lesbarkeit verzichten wir weitestgehend auf die weibliche Formulierung. Wir bitten um Verständnis.

1 Was bedeuten Soft Skills für die Leitung?

Wenn ein verantwortlicher Abteilungsleiter, leitender Pfarrer, Geschäftsführer, Vorstandsvorsitzender zu einer Besprechung, zu einem Arbeitsgespräch, zu einer Sitzung einlädt, übernimmt er meist nicht nur die Leitungsverantwortung, sondern auch die Moderation. Worin besteht der Unterschied zwischen **Leitung** und **Moderation**? Die Leitung ist zuständig dafür, dass die relevanten Themen auf den Tisch kommen, dass das Ziel im Blick ist, das sie mit der Abteilung, dem Vorstand, dem Team erreichen will, dass sich das Team, der Vorstand, die Abteilung mit den Themen auseinandersetzt, die für die Weiterentwicklung notwendig sind. Wenn wir von Soft Skills der Leitung sprechen, dann meinen wir damit, dass sich die verantwortliche Leitung zu ihrem Sachwissen und zu ihrer Kompetenz, Personal zu führen, auch die Kompetenz aneignen kann und sollte, um die Moderation ihrer Sitzungen professionell zu gestalten.

Wenn die Leitung die Moderation übernimmt, besteht ihre Hauptaufgabe als Moderator darin, die Gruppe, das Team durch die aufeinander aufbauenden Schritte der jeweiligen Gesprächsform zu leiten. Diese Aufgabe ist Moderation oder Gesprächsleitung, denn was eine Gruppe mit einem Erfahrungsaustausch, einer Diskussion, einer Fallbesprechung aus dem Thema macht, überlässt die **Leitung** der Gruppe. Das tut sie nicht aus Bequemlichkeit, sondern um die Ressourcen, die Ideen der einzelnen für die Erreichung des Ziels zu wecken und fruchtbar zu machen. Weil die Moderation keine Weisungsbefugnis beinhaltet, denn die Moderation leitet sich aus der Grammatik der einzelnen Gesprächsformen ab, kann jeder die Moderation übernehmen, der dafür kompetent ist. Er folgt nämlich den Regeln für die Durchführung und setzt nicht das Thema und das Ergebnis, das die Gruppe verfolgt. Er hilft nur der Gruppe, das Thema so zu bearbeiten, dass das Ziel erreicht wird. Es kann also jemand aus der Gruppe, dem Team die Moderation übernehmen oder ein außenstehender Moderator beauftragt werden.

Entscheidet sich die Leitung selbst die Sitzungen zu moderieren übernimmt der verantwortliche Leiter die **Gestaltung von Gesprächsabläufen** und unterstützt mit den Verfahren der Moderation die Gruppe, ihr Ziel zu erreichen. Zum Beispiel eine Entscheidung zu treffen, ein Problem zu analysieren, Erfahrungen in eine neue Planung einfließen zu lassen, in einem Team eine pädagogische Frage anzugehen und zu lösen. Dafür steht der Gesprächsleitung/Moderation vielfältiges Handwerkszeug zur Verfügung, nämlich die oben beschriebenen Gesprächsformen für die unterschiedlichen Zielsetzungen, die mit der Gruppe oder dem Team erreicht werden sollen. Im Folgenden sprechen wir von Gesprächsleitung oder Moderation, wenn es um die Gestaltung von Gesprächsabläufen geht.

1.1 Für das jeweilige Thema die entsprechende Gesprächsform

Die Gesprächsformen werden in einem bestimmten Kontext gebraucht. Sie ermöglichen in einem pädagogischen Team zum Beispiel, sich über ein problematisches Verhalten eines Schülers Klarheit zu verschaffen, in einer Abteilung eines Unternehmens, eine Entscheidung zu treffen oder in einer Lerngruppe die Erfahrungen anderer kennen zu lernen.

In diesem größeren Zusammenhang geht es um bestimmte Werte, die das Team bei den Kindern, die Abteilung bei den Kunden, die Projektgruppe für die Planung oder der einzelne in der Fortbildung verwirklichen können. Solche Werte sind beispielsweise:

Bessere Planung durch Aufgreifen von Erfahrungen:

Das Erfahrungswissen der einzelnen bietet die Basis, Planungen konkreter zu entwickeln und umzusetzen. Dafür ist es nötig, dass jeder mit den eigenen Erfahrungen vorkommt und seine individuelle Fragestellung bearbeiten kann. Der Erfahrungsaustausch am Beginn von Planungsgesprächen, z. B. die Vorbereitung eines Festes oder einer Verkaufsaktion

wertet erst einmal aus, was beim letzten Fest, bei der letzten Aktion gut gelaufen ist. Das kann beibehalten werden. Wenn in einer zweiten Runde die Negative eingesammelt werden, weiß das Team, wo die Planungen konkret ansetzen müssen. Das ermöglicht es jedem einzelnen, die eigenen Erfahrungen in den Kontext der anderen zu stellen und damit auch mit seinen Beobachtungen und Kompetenzen in der Gruppe präsent zu sein. In einer Fortbildungsveranstaltung ermöglicht der Erfahrungsaustausch, an den Beobachtungen und Einschätzungen der Kursteilnehmer zu partizipieren und selbst mit seinen Erfahrungen und den damit verbundenen Kompetenzen wahrgenommen zu werden

Etwas entwickeln:

Das Produkt des Unternehmens soll dem neuesten technischen Stand entsprechen und einen größeren Nutzen ermöglichen. Um diese Werte zu verwirklichen, müssen Ideen zusammengetragen und die besten Lösungen ausgewählt werden. Das Produkt wird umso besser, je mehr das Potential der Mitarbeiter in dem Entwicklungsprozess zum Tragen kommt. Die problemlösende Entscheidungsfindung, wir nennen sie Konferenzmethode, ermöglicht, dass viele Ideen entwickelt werden, aus denen die praktikabelsten ausgewählt werden.

Ein pädagogisches, ein psychologisches Problem lösen:

In pädagogischen Einrichtungen müssen sich die Mitarbeiter mit schwierigem Verhalten auseinandersetzen. Um das zu ermöglichen, ist die kollegiale Beratung, auch Fallgespräch genannt, die Gesprächsform, die das Team unterstützt, das problematische Verhalten erst einmal zu verstehen, um dann geeignete Maßnahmen zu entwickeln. Auch Führungskräfte müssen Probleme auf der psychologischen Ebene verstehen und darauf so reagieren, dass sich die Zusammenarbeit verbessert

In den hier beschriebenen Beispielen geht es um folgende Werte, die die einzelnen im Team zum Nutzen derjenigen, für die sie tätig werden, verwirklichen können.

- Im Erfahrungsaustausch werden die Teammitglieder in ihrer Erfahrungskompetenz wahrgenommen und bereichern damit die Arbeit des Teams bzw. die Produktivität einer Fortbildung.
- Bei der Entwicklung eines neuen Produkts fließen die Ideen und Kompetenzen der einzelnen ein, so dass die Kunden ein ausgereiftes Produkt erhalten.
- Derjenige, der in der Fallbesprechung sein Problem darlegen kann, wie auch das Team, das sich mit dem problematischen Verhalten auseinandersetzt, entwickeln ihre pädagogische Kompetenz und können dadurch die ihnen Anvertrauten besser fördern.

1.2 Moderationskompetenz

Steht ein Gespräch mit einer Gruppe oder einem Team an, entscheidet die Gesprächsleitung, welche Gesprächsform dafür ausgewählt werden muss. Die Auswahl ist nicht willkürlich, sondern leitet sich vom Ziel des Gespräches her ab. Damit das Gespräch sich möglichst produktiv entfalten kann, gelten immer folgende Regeln für die Moderation:

- Sie achtet darauf, dass jeder zu Wort kommt und niemand in die „Schweigerolle“ abrutscht.
- Sie arbeitet Ergebnisse jedes Schrittes heraus und sichert diese für die Fortführung des Gesprächs;
- Sie moderiert so, dass das Potential jedes Gruppen- bzw. Teammitgliedes zum Zuge kommen kann.

Da jede Gesprächsform eine interne Grammatik hat, kann sich die Moderation an den Regeln für die Durchführung der jeweiligen Gesprächsform orientieren und sich die sprachlichen Kompetenzen für die Moderation

aneignen. Diese bestehen in der Aufnahme und im Wiedergeben einzelner Gesprächsbeiträge, in der Ordnung der Beiträge, der Bearbeitung von Aspekten und Unterthemen und das Zusammenfassen. Weiter gibt es verbale Strategien, um sowohl Schweiger wie auch Vielredner zu integrieren. Die Moderation kann nicht selbst bestimmen, in welchen Schritten sich eine Gesprächsform aufbaut und welchen Regeln sie unterliegt, sondern muss sich an deren Gesetzmäßigkeiten, die wie eine Grammatik zu verstehen sind, orientieren. Die Grammatik ist ein Regelwerk, das den Aufbau sprachlicher Formen steuert. Daraus folgt:

Die Regeln der verschiedenen Gesprächsformen können erkannt und die verbalen Strategien können trainiert werden.

Die moderierende Gesprächsleitung übernimmt die Verantwortung dafür, dass die Gesprächsform entsprechend ihrer Grammatik umgesetzt wird, das heißt, dass die Abfolge der spezifischen Schritte beachtet wird, zum Beispiel dass jeder zu Wort kommt, alle Vorschläge geordnet und Entscheidungsalternativen formuliert werden.

Mit dieser Übernahme von Verantwortung sichert sie gleichzeitig bestimmte Werte, nämlich dass alle sich akzeptiert fühlen können, dass bei einer Entscheidung alle Ideen berücksichtigt werden, dass sich niemand ausgegrenzt fühlen muss. Persönliche Aussagen werden nicht bewertet, der Rat der Kollegen und Kolleginnen kann in Anspruch genommen werden, ohne dass die Ratsuchenden sich belehrt fühlen müssen. Besonders ist die unabhängige Moderation bei Konfliktgesprächen gefragt. Weiter ist eine strikte Moderation unerlässlich, soll das Konfliktgespräch den Konflikt nicht verschärfen, sondern diesen „moderieren“, so dass beide Konfliktpartner mit den Spannungen besser umgehen können. Hauptaufgabe ist es daher, dass keine neuen Verletzungen entstehen können.

Nur in wenigen Ausbildungen und Studiengängen werden diese Verfahren trainiert. Die Auffassung sowohl von Lehrern wie Universitätsdozenten,

dass Fertigkeiten der Gesprächsführung allein durch die Aufnahme von Information gelernt werden können, ist illusorisch. Das Ausbildungssystem, welches die meisten durchlaufen, führt dazu, dass Fachkompetenzen vermittelt werden, die aber oft nicht zum Zuge kommen, weil Teams schlecht geleitet werden oder Leute mit hoher Fachkompetenz diese aus Mangel an Soft Skills nicht vermitteln können.

1.3 Wie lernt man Moderieren?

Es ist wie bei der Erlangung eines Führerscheins. Man muss einmal die Prinzipien verstehen, zum einen wie ein Auto gesteuert wird und zum anderen, wie der Autoverkehr geregelt ist. Um sowohl ein Auto in Bewegung zu setzen, zu beschleunigen und zu bremsen wie auch, um sich im Verkehr regelkonform zu verhalten, braucht es Fahrstunden. Für die in diesem Band dargestellten Gesprächsformen braucht es notwendig „Fahrstunden“, jedoch viel weniger als für die Abschlussprüfung in einem Studienfach oder für das Erlernen einer Fremdsprache. Wer als Führungskraft führen will, d. h. mit Teams, Gruppen, Verbänden oder Mitarbeitern eines Unternehmens ein Ziel erreichen will, braucht die hier beschriebenen Soft Skills. Wie beim Autofahren kann ich langsam anfangen, erst einmal in Vorstadtstraßen fahren, ehe ich mich in die Innenstadt wage oder mir aus einem schnellen Auto die letzten PS auf der Autobahn herauskitzeln will. Ich kann auch erst einmal mit dem Erfahrungsaustausch anfangen, Sicherheit in der Moderation gewinnen, ehe ich mich an eine Konfliktmoderation herantraue.

Gesprächsleitung geschieht mit Worten. Die Vokabeln muss ich nicht neu lernen, sondern den Einsatz der Worte, nämlich in genauem „Zuhören“, in der Wiedergabe des Gehörten, in Frageformen, die den Gesprächsverlauf nicht blockieren, sondern öffnen. Auch ist Gedächtnis gefragt, um Beiträge wiederzugeben, Argumente zu ordnen, Gesprächsergebnisse durch Zusammenfassen zu sichern. Weiter braucht es verbale Strategien,

Was bedeuten Soft Skills für die Leitung?

um Vielredner und Schweiger zu integrieren und Störungen aufzulösen. Da die Wiedergabe von Beiträgen, (Verbalisieren), die Strukturierung von Aspekten und Argumenten sowie die produktive Fragenform und das Zusammenfassen für alle Gesprächsformen erforderlich sind, ist das Buch so aufgebaut, dass diese Basistechniken dargestellt und dann zuerst für einfache Gesprächsformen wie den Erfahrungsaustausch erläutert werden. Schwieriger ist es, eine Diskussion zu moderieren oder ein Gremium, ein Team zu einer Entscheidung zu führen. Die Konfliktmoderation stellt die größte Herausforderung dar, vergleichbar mit dem Schleuderkurs für Autofahrer. Hinzu kommen spezielle Gesprächsformen für die Zweiersonnuation, das Mitarbeitergespräch, das Beratungs- wie das Kritikgespräch.