

Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu
Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 1/20

Moderativ in unruhigem Fahrwasser Projekte führen

In Projekten und um sie herum gibt es viele Situationen, die als kritisch einzustufen sind. Kritisch ist hier im Sinn von Gefährdung der Ziele gemeint. Es treten technische Probleme auf. Die Anlage schafft die geplante Leistung nicht. Es treten Missverständnisse auf. Der Vertrag wird von den Vertragspartnern unterschiedlich interpretiert. Die Projektleitung kämpft mit organisatorischen Schwierigkeiten. Die versprochenen Ressourcen bleiben plötzlich aus. Zur einberufenen Besprechung kommen nicht alle Teammitglieder oder ein Arbeitspaket wird kurz vor Fertigstellungstermin um mehrere Wochen verschoben. Neben diesen vielfältigen sachlichen Konflikten treten zwischenmenschliche Probleme auf. Zwei Teammitglieder können sich nicht leiden oder der Auftraggeber bekommt bereits bei Kleinigkeiten einen cholerischen Anfall, der die Beteiligten verschreckt.

Als Projektleitung bewegen Sie sich oft in unruhigem Fahrwasser. Das Bild aus der Seefahrt ist bewusst gewählt. Wie der Kapitän muss die Projektleitung trotz widriger Wetterbedingungen oder mangelnder Mitarbeit der Mannschaft Kurs halten.

In diesem Beitrag wird aufgezeigt, welche Möglichkeiten die Projektleitung hat, um in das Geschehen einzugreifen. Es geht um *Führung*.

Projekte führen, aber wie? [01]

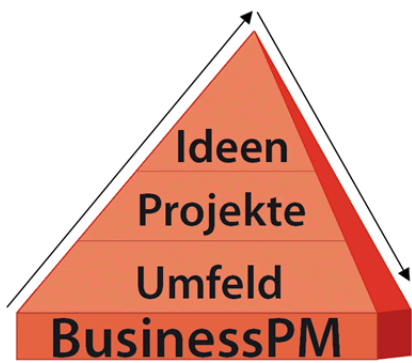
Als Projektleitung stehen Sie vor einer Fülle von Aufgaben und benötigen viele Kenntnisse und Fähigkeiten, um diesen Aufgaben gerecht zu werden. In *Anlagenprojekten* liegt die Hauptaufgabe der Projektleitung darin, dafür zu sorgen, dass der abgeschlossene Vertrag zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer zügig umgesetzt wird. Da sind beispielsweise Windkraftanlagen zu liefern, die technisch anspruchsvoll sind. Der

Termindruck ist immens und jeder Euro zählt, der auf dem Weg zur Errichtung der vertraglich vereinbarten Anlage eingespart werden kann.

In *Produktprojekten* ist die Projektleitung gefordert, das Marktpotenzial in konkrete Anforderungen an das Produkt umzusetzen und eine adäquate technische Lösung anzubieten. Firmen nehmen viel Geld in die Hand, um das Produkt vom Konzept bis zur Serienreife zu verwirklichen. Beispiele aus der deutschen Wirtschaft zeigen, dass eine Produktentwicklung nicht immer von Erfolg gekrönt ist. Das Auto Smart beispielsweise hat mehrere Iterationen durchlaufen, bis es auf dem Markt angenommen wurde. Auch die Handy-Entwicklung hat gezeigt, dass es nicht so einfach ist, Marktentwicklungen wie „Fotografieren mit dem Handy“ möglichst schnell in die eigenen Produkte zu integrieren.

Organisationsprojekte weisen ganz andere Schwerpunkte und Unzulänglichkeiten auf als Anlagen- und Produktprojekte. So haben die Mitarbeiter des Bundeskriminalamtes aus der Zeitung erfahren, dass ein Umzug von Mainz nach Berlin ansteht. Hochgelobte Standorte von Versicherungen und Unternehmen anderer Branchen werden zur Überraschung der Mitarbeiter plötzlich geschlossen. Die Technik im Produkt und in der Fertigung steht bei Organisationsprojekten nicht im Blickpunkt, sondern die Menschen, die – aus welchen Gründen auch immer – sich ändern sollen. Sie tun dies selten freiwillig, also werden sie gezwungen – mit fatalen Folgen für das jeweilige Unternehmen. Für diese Zwänge gibt es vielerlei Gründe. Es ist zum Beispiel die neu eingeführte Software, die in der Handhabung erst erlernt werden muss. Oder es ist der Verlust des Arbeitsplatzes, weil das Werk geschlossen wird. Oder es sind neue und andere Arbeitsinhalte, die zum Beispiel ein Papiermacher bei der Übernahme von Instandhaltungstätigkeiten wahrnehmen muss.

Alle oben genannten Projektarten haben eine mehr oder minder ausgeprägte Gemeinsamkeit: Der Mensch spielt darin eine wichtige Rolle,



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 2/20

einmal ist er mehr, das andere Mal weniger betroffen oder beteiligt. Deshalb ist Projektleitung unteilbar mit Führung verbunden.

Projekte werden meistens sehr kurzfristig gestartet, die Firmenorganisation bleibt dieselbe. Der Projektleitung fehlt es oft an disziplinären Maßnahmen zur Durchsetzung der Projektinteressen nach innen (Projektteam) und außen (Auftraggeber). Führen ohne Machtmittel ist die Ausgangssituation. Wie geht das? Größen wie Mahatma Gandhi oder Marshall Rosenberg haben gezeigt, dass ohne Anwendung von Gewalt Interessen sehr wohl umgesetzt werden können und wie gewaltfreie Kommunikation funktioniert [02]. Deshalb ist Führung mittels Moderation ein gangbarer Weg.

Welche Führungsmittel werden in der Moderation eingesetzt? Es sind viele Punkte, die Sie in der Moderation von Besprechungen und Gruppen wiederfinden: Das gesprochene Wort, das Gespräch, die Vereinbarung, Glaubwürdigkeit, Zivilcourage, Mobilisierung von Mitstreitern, Geduld und Beharrlichkeit, eine klare Zielsetzung und deren Veröffentlichung sowie Werben um die Gunst des Umfeldes. Projektmoderation ist ein Führungsstil, der dem Charakter eines Projektes vorzüglich gerecht wird. Die folgenden Ausführungen sollen dies unterstreichen. Das Aufgabenspektrum einer Projektleitung ist sehr vielfältig. Einerseits bilden Sie die Schnittstelle zwischen Auftraggeber und Projektteam, andererseits müssen Sie das Vorhaben aufbrechen, Arbeitspakete mit Ergebnissen definieren und das Projekt zeitlich und kostenmäßig darstellen. Eine Reihe von Methoden dient dazu, Ordnung in das Geschehen zu bringen und es den Beteiligten sichtbar zu machen. Neben der Schnittstelle Auftraggeber/ Auftragnehmer und der Organisation (Organisationsprozess) steht der technische Prozess im Mittelpunkt der Betrachtung. Schließlich soll am Ende des Projektes ein marktfähiges Produkt, eine schlüsselfertige Anlage oder gar eine Neuorganisation stehen. Getragen wird dieser technische Prozess von der Führung durch die Projektleitung, dem zielorientierten Teamprozess und dem – hoffentlich – ko-

operativen Zusammenspiel der Teammitglieder. Wie Bild 1 zeigt, muss die Projektmoderation drei Disziplinen beherrschen.

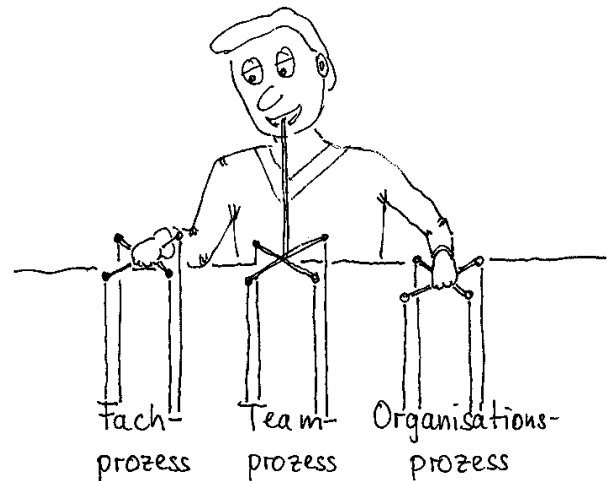
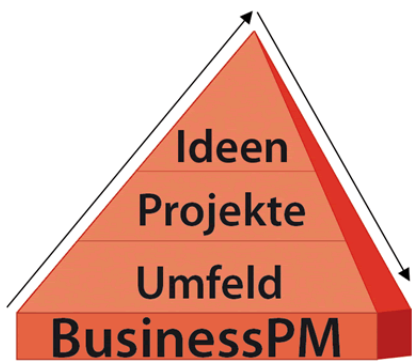


Bild 1: Die Projektmoderation muss drei Disziplinen beherrschen.

Die Projektleitung hat eine Menge von Einzelaufgaben zu bewältigen. Dazu einige Beispiele: Unschärfe Formulierungen in Verträgen machen neue Klärungen über den Inhalt der Vertragspassagen erforderlich. Arbeitspakete sind zu schnüren und zu verteilen. Neue technische Lösungen sind abzuklären und über ihren Einsatz ist zu entscheiden. Durch Lieferprobleme auf Grund von Streiks müssen Anlieferungen kurzfristig neu organisiert werden, damit das Projekt weiterhin Kurs hält. Die Aufgabenliste ließe sich durchaus fortsetzen.

Alle diese Aufgaben haben eines gemeinsam: Es ist etwas mit anderen Beteiligten zu klären, und die Probleme können sowohl sachlicher als auch emotionaler Natur sein. Die Projektleitung benötigt Instrumente zur Konfliktlösung und Handlungsweisen, um die problematischen Situationen zur Zufriedenheit der Beteiligten zu meistern. Genau dort bietet Moderation Hilfen an, die unmittelbar genutzt werden können. Projektleitung hat mit Menschen zu tun und muss in vielen Gesprächen - ob über das Telefon, in Meetings oder in Videokonferenzen - die projekt-



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 3/20

spezifischen Themen klären und einer Lösung oder Vereinbarung zuführen.

Hierfür bietet Moderation Instrumente und Wirkungsfelder zur Steuerung an, um mit den Untiefen der Gruppendynamik zurecht zu kommen. Um ihrer Führungsfunktion gerecht zu werden, benötigt die Projektleitung eine Reihe von Kompetenzfeldern, die über den Dreiklang: *Fachkompetenz - Sozialkompetenz – Methodenkompetenz* hinausreichen.

Ohne *Fachkompetenz* kann man ein Projekt nicht bewältigen – auch wenn in der Fachliteratur das Gegenteil behauptet wird. Es ist doch einleuchtend, dass bei der Projektplanung und Projektverfolgung ein gewisses technisches Verständnis erforderlich ist. Wie soll der Terminplan realistisch sein, wenn die technischen Zusammenhänge unberücksichtigt bleiben? Wie soll die Projektleitung die Ergebnisse beurteilen, wenn sie den Inhalt einer Spezifikation nicht versteht? Es beginnt schon im Kleinen: Sie sitzen in einer Besprechung und können den Beteiligten nicht folgen, weil Sie die Fachbegriffe und Abkürzungen nicht kennen.

Neben dem technischen Sachverstand ist auch das *Projektmanagement-Know-how* gefordert, also der organisatorische Sachverstand. Neben der *Fachkompetenz* kommen als zweites und drittes Element die *Struktur- und Prozesskompetenz* dazu. Die *Strukturkompetenz* beschreibt alles, was Orientierung und Ordnung in das Projekt bringt. Dies können Projekt-Organigramm, Projektauftrag, Zielstrukturierung und Terminplan ebenso sein wie die Agenda einer Besprechung bis hin zu Berichten und Änderungsabläufen. Die Kunst der Projektleitung besteht nun darin zu erkennen, wie viel Struktur ein bestimmtes Projekt braucht oder verträgt. So ist es zum Beispiel nicht sinnvoll, von den Beteiligten eines 3-Jahres-Projektes einen Wochenbericht zu verlangen. Hier wird über das Ziel hinausgeschossen, das Projektgeschehen in den Griff zu bekommen.

Die *Prozesskompetenz* beinhaltet die Fähigkeit, auf Gruppengeschehnisse adäquat einzugehen. Es gilt, das Zusammenwirken von Personen wahrzunehmen und entsprechend darauf zu reagieren.

Kommunikation, Konfliktlösung, gegenseitige Sympathie oder Antipathie, Miteinander oder Gegeneinander sind wichtige Elemente der Prozesskompetenz. Infolgedessen muss die Moderation die Gesichtspunkte *Struktur* und *Prozess* fest im Auge haben.

Führungskompetenz im Projekt besteht aus

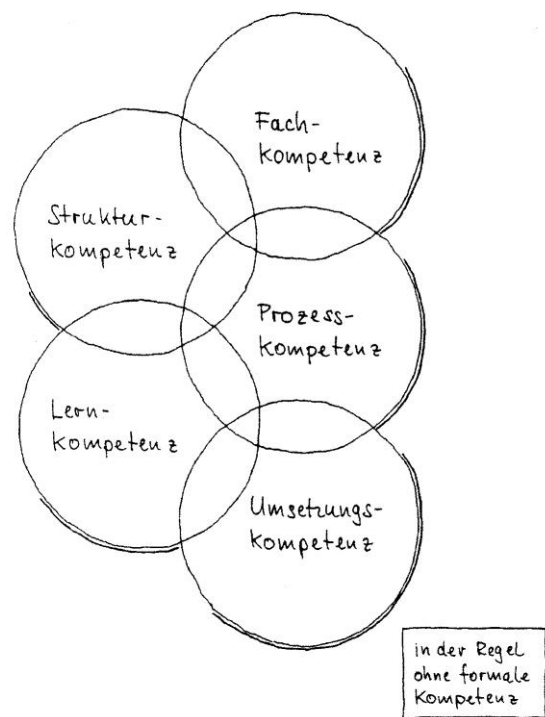
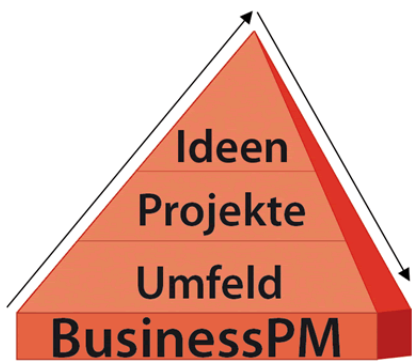


Bild 2: Führungskompetenz im Projekt [03]

Projekte zeichnen sich durch die Neuartigkeit von Produkten, Anlagen, Verfahren und sonstigen Vorgaben aus. Gerade hier ist der Aspekt *Wissenszuwachs und Erfahrungssicherung* ein wichtiger Teil der *Lernkompetenz*. Die Projektleitung begibt sich in unsichere Gewässer, die sie dank *Moderationsmethodik* befahrbar macht.



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 4/20

Dazu gehört letztlich auch die *Umsetzungskompetenz*. Diese beinhaltet das Handeln, ausgerichtet auf Thema, Personen und Umfeld. Sich mit Widerständen auseinander zu setzen, Überzeugungsarbeit zu leisten, gebrochene Vereinbarungen zu thematisieren und dennoch die persönliche Note zu pflegen – das sind Situationen aus dem Bereich Umsetzungskompetenz. Alle diese Kompetenzbereiche, zusammen genommen, beschreiben (siehe Bild 2) die Führungsstärke der Projektleitung. Es gilt, die Beteiligten für das Vorhaben zu gewinnen und sie auf die Projektziele einzuschwören.

Kritische Situationen meistern, wie? [01]

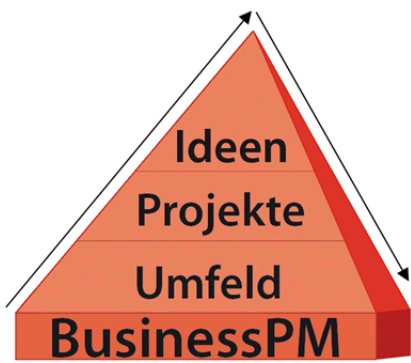
Das Meeting zur Konzeptfreigabe für die neue Arbeitsweise in der Produktion ist etwas verspätet zu Ende gegangen. Die Teilprojektleiter für Produktion, IT, Personal und Wartung sollten den Terminplan für den nächsten Schritt *Umsetzung des Konzeptes* vorlegen. Der Projektleiter beginnt, die Überreste der Besprechung aufzuräumen. Das Meeting ist nicht so abgelaufen, wie er es vorbereitet hatte. Ein Teilprojektleiter hatte sich geweigert, seinen Terminplan abzugeben. Auch auf Nachfrage erklärte der Teilprojektleiter, dass er wegen Arbeitsüberlastung seiner Mitarbeiter nicht in der Lage sei, für die nächsten Monate Termine abzugeben. Dem Projektleiter wurde die Situation zu brenzlich. Er wollte keine Konfrontation und keinen Streit. Deshalb ließ er die Aussage des Teilprojektleiters im Raum stehen und ging schnell zum nächsten Tagesordnungspunkt über. Soweit die Situation aus einem realen Organisationsprojekt.

Projekte zu leiten, ist eine hohe Kunst. Einerseits müssen Sie als Projektleitung fachlich den Weg weisen. Andererseits haben Sie es mit Menschen zu tun, die nicht wie eine Maschine zu bedienen sind. Menschen haben Motive, Bedürfnisse und Interessen, denen sie folgen. Auch die Reaktionen auf vorangegangene Ereignisse fallen sehr unterschiedlich aus.

Was ist bei kritischer Analyse *zwischen den Zeilen* im obigen Meeting passiert? Ein Teilprojektleiter hat sich geweigert, seinen Terminplan abzugeben, und die Projektleitung hat dies durch ihr Verhalten *Schweigen* gut geheißsen. Was wäre der zielführende Weg gewesen? Die Projektleitung hätte durch eine Kontrollfrage: „Können Sie den Terminplan vorlegen, wenn ich Ihnen zusätzliches Personal beistelle?“ herausfinden müssen, ob das Kapazitätsproblem ein *Ein-Wand* oder ein *Vor-Wand* ist. Nun werden Sie sagen, dies dauert in der Besprechung zu lange. Dem Teilprojektleiter wird in der Besprechung zu viel Raum gegeben. Richtig. Deshalb wäre es eine elegante Möglichkeit gewesen, wenn die Projektleitung deutlich gemacht hätte, dass ihr auch bei diesem Teilprojektleiter der Terminplan wichtig ist. Ferner hätte sie den Teilprojektleiter bitten können, nach der Besprechung noch kurz dazubleiben, um zu einer Lösung für den Terminplan zu kommen.

Projekte beinhalten viel Konfliktpotenzial. Es können inhaltliche, fachliche und organisatorische Konflikte auftreten. Dazu kommen noch Auseinandersetzungen auf zwischenmenschlicher Ebene. Je nach Art des Projektes überwiegen die Sach- oder die Beziehungskonflikte. Bei Anlagen-, Investitions- oder Bauprojekten verlangsamen die zwischenmenschlichen Konflikte zwar das Projekt, aber ein Scheitern ist nicht zu befürchten. Bei Entwicklungsprojekten für Produkte und Software oder bei Organisationsprojekten dagegen tragen Zusammenhalt, Informationsfluss und Kommunikation oft entscheidend zum Gelingen des Projektes bei.

Eine Projektleitung muss nicht nur durch Information, Entscheiden, Fördern von Mitarbeitern und Kontrolle führen, sondern sie muss auch kommunizieren, Konflikte ansprechen, Lösung herbeiführen, Menschen motivieren und Feedback geben. Deshalb ist es wichtig, die Regeln, Techniken und Methoden des Miteinander zu beherrschen.



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

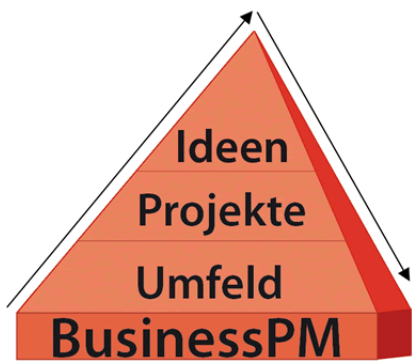
Seite 5/20

	Statisch	Dynamisch: Moderationsablauf				
	Wirkungsfelder	Moderationstechniken	Einstieg	Meinungsbildung	Vereinbarungen	Ausstieg
Sach-Ebene	Strukturierung	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Agenda</i> • <i>Tafelbilder</i> • <i>Medien</i> • <i>Sitzordnung</i> 	<i>Agenda – Vorstellung</i>	<i>Raum für TOP</i>	<i>Liste offener Punkte</i>	<i>Zusammenfassung</i>
	Ergebnissicherung	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Offenes Protokoll</i> • <i>Visualisierung</i> • <i>Liste offener Punkte (LOP)</i> 	<i>Präsentation</i>	<i>Karten, Clustern</i>	<i>Aufgaben in LOP Protokoll</i>	<i>Verabschiedetes Protokoll</i>
Beziehungs-Ebene	Konsensbildung	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Zielgerechtes Zuhören</i> • <i>Konfliktlösung</i> • <i>Spiegeln</i> 	<i>Akzeptanz Identifikation</i>	<i>Kommunikationsregeln</i>	<i>Umgang mit Widerständen</i>	<i>Unkommentiert stehen lassen</i>
	Teilnehmerbeteiligung	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Offene Fragen</i> • <i>Akzeptanz</i> • <i>Feedback</i> 	<i>Spielregeln Mitwirkung</i>	<i>Frage-technik</i>	<i>Identifikation mit Aufgabe</i>	<i>Blitzlicht Jeder kommt zu Wort</i>

Bild 3: Wirkungsfelder der Projektmoderation [01]

Im Wörterbuch wird als *Moderatorin* oder *Moderator* jemand bezeichnet, der mit verbindenden Worten durch eine Besprechung oder Sendung führt. Ein Moderator ist also eine Person, die ein Gespräch lenkt oder lenkend in eine Kommunikation eingreift – wir nennen das im Folgenden

Moderation (lat. moderare → mäßigen, steuern, lenken). Was bedeutet moderativ? Als kommunikativ werden zum Beispiel Personen bezeichnet, die gut kommunizieren können, die dies auch ganz gerne tun und eine gewisse Neigung und Begabung dazu haben.



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 6/20

Analog bezeichnen wir als *moderativ* Personen, die gerne moderieren und dazu ein Bündel von Fähigkeiten einbringen. Die moderative Projektleitung sieht in der Kunst der ziel- und ergebnisorientierten Führung von Besprechungen eine Wertschöpfung, eine Erhöhung der Effektivität in Projekten. Diese eben angesprochene Kunst hat unglaublich viele Facetten, für die wir Sie begeistern und sensibel machen möchten. Unsere Erfahrung hat uns gelehrt, dass eine Projektleitung auch in der Moderation fit sein muss. Das Arbeitsklima wird zunehmend rauer, damit steigt auch die Notwendigkeit, in der Moderation von Besprechungen besser und eloquenter zu werden.

Die Kunst der Moderation liegt nicht so sehr im Einsatz von Arbeitstechniken. Diese sind zwar für die Moderation unverzichtbar. Die Arbeitstechniken gehören als Basis der Moderationsaufgabe zur Standardausrüstung. Erste Priorität der Moderation besteht vielmehr darin, die Gruppenprozesse zu beobachten, um zu erkennen, wann ein Eingreifen und Steuern der Gruppe helfen kann, sich weiterzuentwickeln.

Die *Methodenkompetenz* ermöglicht es in diesem Zusammenhang der Moderation, durch die situationsgerechte Anwendung ihrer Werkzeuge und Fähigkeiten auf das jeweilige Problem zu reagieren. Das Erkennen von Entwicklungen in der Gruppe verlangt eine ausgeprägte Problem- und Situationssensibilität. Dazu gehört, dass die Moderation ihre eigenen Aktionen und Reaktionen jederzeit kontrolliert und sich selbst zurücknimmt, wenn es angebracht ist. Besonders muss sie auch die aus ihrer Arbeit, ihrer Persönlichkeit und ihrem Verhalten entstehende Wirkung auf die Gruppe einbeziehen und berücksichtigen.

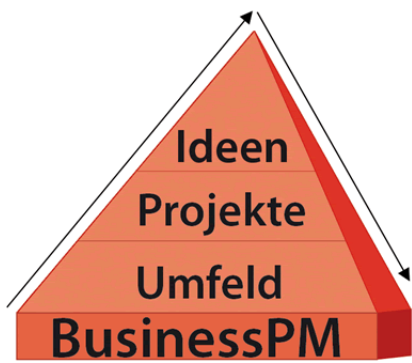
Die *Projektmoderation* (Bild 3) enthält eine sachliche und eine emotionale Komponente. Sowohl die Sachebene als auch die Beziehungsebene zerfallen in je zwei Wirkungsfelder. Die Wirkungsfelder sind *Strukturierung – Ergebnissicherung* – *Konsensbildung* und *Teilnehmerbeteiligung*. Die Anfangsbuchstaben ergeben das Wort SEKT. Es dient als kleine Eselsbrücke.

Im zeitlichen Verlauf und auch von der Sachlogik aus betrachtet, vollzieht sich die Moderation im Wesentlichen in vier Abschnitten: *Einstieg*, *Meinungsbildung*, *Vereinbarung* und *Ausstieg*. Dieser Moderationsablauf bestimmt das gesamte Meeting und damit jeden einzelnen Tagesordnungspunkt.

Der Einstieg in ein Thema erfolgt zum Beispiel durch eine Präsentation. Die verschiedenen Gesichtspunkte der Teilnehmer gilt es zu hören und zu einem Konsens zusammenzuführen. Es werden Verabredungen getroffen, Beschlüsse gefasst oder neue Aufgaben verteilt. Mit dem Festhalten der Ergebnisse für das Protokoll kann der Tagesordnungspunkt geschlossen werden.

Die *Strukturierung* ist die Basis jeder Projektmoderation. Einerseits muss der Ablauf der Besprechung in bearbeitbare Einheiten zerlegt werden, andererseits muss dabei berücksichtigt werden, welche Projektmanagement-Methoden zum Einsatz kommen. Die Agenda oder ein Regieplan dienen als Fahrplan für das künftige Meeting. Zur Strukturierung gibt es einige Instrumente, die dann je nach Situation zur Anwendung gelangen. So können zum Einstieg in das Meeting Themen gesammelt werden. Dieser Themenspeicher dient als Vorlage zur Agenda, in der die Themen priorisiert und mit Durchlaufzeiten versehen werden. Die Agenda ist nicht nur ein Planungsmittel, sondern auch ein Steuerungsinstrument. Während der Besprechung wird geprüft, welche Tagesordnungspunkte erledigt sind, wie viel Zeit vergangen ist, um dann in einer Art Vorausschau abzuschätzen, welche Tagesordnungspunkte mit wie viel Zeit noch anstehen. Ist der Zeitbedarf größer als die verfügbare Besprechungszeit, klärt die Projektmoderation, wie mit den Tagesordnungspunkten weiter verfahren wird.

Mit dem Wirkungsfeld *Ergebnissicherung* überlegt die Moderation, wie sie mit der Besprechungsgruppe das Protokoll und auch die Visualisierung gestalten will. Verschiedene Medien und diverse Darstellungsformen in Form von Tafelbildern stehen der Moderation während des



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 7/20

Moderationsablaufes zur Verfügung. So wird zum Beispiel die Moderation bei Vereinbarungen die Liste offener Punkte als offenes Protokoll nutzen. Gerade die Visualisierung der verschiedenen Meinungen und Beiträge trägt entscheidend zur Konsensbildung bei.

Mit *Konsensbildung* ist schon das Stichwort für das nächste Wirkungsfeld genannt. Auch hier gibt es eine Reihe von bewährten Instrumenten vom *zielgerechten Zuhören* bis zur *Konkretisierung*, die je nach Abschnitt im Moderationsablauf und je nach Thema und Stand der Diskussion angewendet werden.

Bei der Konsensbildung geht es darum, den Kommunikationsfluss aufrecht zu halten, Eskalationen bei Streitigkeiten zu vermeiden und „den Ball flach zu halten“. Die *Konsensbildung* ist in der Projektmoderation die interessanteste, aber auch schwierigste Aufgabe. Wenn Sie Experte sind, dann ist die Moderation eine echte Herausforderung. Wenn Ihre Chefs anwesend sind, kann es passieren, dass Sie als Moderation ins Schwitzen kommen, weil Ihre Chefs Ihnen die Moderation streitig machen oder Sie als Moderator nicht anerkennen wollen. Dann steht die Angst vor Gesichts- und Machtverlust im Raum.

Das vierte Wirkungsfeld *Teilnehmerbeteiligung* erfordert viel Menschenkenntnis. Hier geht es darum, die verschiedenen Charaktere Ihrer Teilnehmer ins Kalkül der Moderation einzubeziehen. Wie soll die Moderation mit Mauerblümchen umgehen oder gar mit großen Schauspielern, die ihre Bühne brauchen? Wie ist mit Kritikern oder Ideenlieferanten umzugehen, ohne dass deren Engagement während des Meetings sinkt?

Konflikte erkennen und lösen, wie? [01]

Eine besondere Herausforderung für die Moderation ist die Konfliktbearbeitung. Zu Beginn sind einige grundsätzliche Aspekte zu beachten, die erst dann eine befriedigende Konfliktlösung erzeugen. Was ist ein Konflikt? In einer ersten Annäherung handelt es sich um eine Abweichung zwischen SOLL und IST. Die einfachste Abweichung in der Kommunikation zwischen zwei Ge-

sprächspartner ist das Missverständnis. Beide sprechen von einem Stuhl, dennoch meint der eine den Küchenstuhl und der andere den Liegestuhl.

Oft entstehen Konflikte deshalb, weil Wahrnehmung, Motive, Worte und Handlungen weit auseinander klaffen. Im engeren Sinne kann ein Konflikt so definiert werden [04]:

„Ein Konflikt (lat. configere = aneinandergerten) ist die Folge von wahrgenommenen Differenzen, die gegenseitig im Widerspruch stehen und eine Lösung erfordern. Schon durch diese Definition wird deutlich, dass Konflikte ganz natürliche und notwendige Vorgänge sind. Immer wenn Menschen zusammenarbeiten, entstehen mehr oder weniger starke Auseinandersetzungen, weil die beteiligten Kollegen und Kolleginnen unterschiedliche Vorstellungen einbringen und um Einfluss, Anerkennung und Position in der Gruppe konkurrieren.“

Sachkonflikte sind geprägt durch unterschiedliche Problemstellungen. Die Gruppe hat die Zeit für die ersten drei Tagesordnungspunkte überzogen. Für die restlichen Tagesordnungspunkte reicht die Zeit nicht mehr. Wie kommt die Gruppe wieder in die Spur?

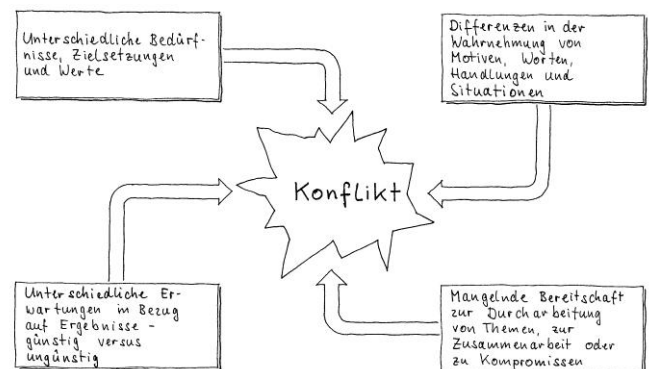
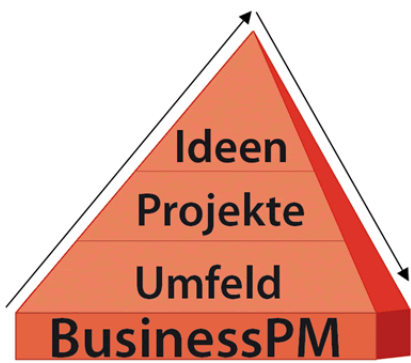


Bild 4: Konfliktauslöser [05]

Ziel- und Verteilungskonflikte können ebenso Sachkonflikte sein wie Methoden- oder Wegkonflikte. Es gibt verschiedene Vorstellungen zu den Zielen des Projektes oder es gilt, die knappen



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 8/20

Ressourcen im Rahmen der Terminplanung zu verteilen. Die Beteiligten sind sich zwar über die Ziele des Projektes oder der Besprechung einig, aber welcher Weg letztlich beschritten werden soll, ist strittig (Ablaufkonflikt).

Der Beziehungskonflikt äußert sich in der Schiefelage der Personen zueinander. Es kann sein, dass der eine auf den anderen zum Beispiel eifersüchtig ist. Solche Konflikte haben mit mangelnder Wertschätzung oder verbalen Herabsetzungen zu tun. Das „Nichtwollen“ kann solche Konflikte schüren und damit das Selbstwertgefühl des Einzelnen bis hin zur Verletzung tangieren.

Auch unterschiedliche Interpretationen und Betrachtungen der Situation oder eines Gesprächsverlaufes machen es den Beteiligten schwer, zu Ergebnissen zu kommen. Konflikte können in der Person liegen (intrapersonell): Ein Teilnehmer hat in der Familie einen Trauerfall, sodass er nicht ganz aktiv mitarbeiten kann. Der Konflikt kann mit der Unsicherheit zu tun haben, wie er seine Rolle ausfüllen soll. Als guter Fachexperte ist der Kollege aus dem Kreis der anderen Kollegen gedrängt worden, die Projektleitung zu übernehmen, obwohl er sich als Führungskraft darin unsicher fühlt. Der äußere Rollenkonflikt kann sich in der unklaren Hierarchie zwischen Projekt und Linie im Unternehmen äußern.

Sachliche Meinungsverschiedenheiten können dann schnell in einen persönlichen Konflikt umschlagen, wenn eine der beteiligten Parteien offene oder versteckte Entwertungen verwendet oder wenn sie nicht auf die Argumente der anderen eingeht. Menschen mit labilem Selbstwertgefühl sind besonders eskalationsgefährdet, weil sie dazu neigen, kritische Äußerungen als entwertend zu empfinden. Es entsteht eine subjektiv empfundene Störung der Gleichwertigkeit – Ausgangspunkt aller Konflikte. Ist dieser Punkt erreicht, geht es nicht mehr um die Sache, sondern um Selbstwertgefühl, Selbstbehauptung oder Recht behalten.

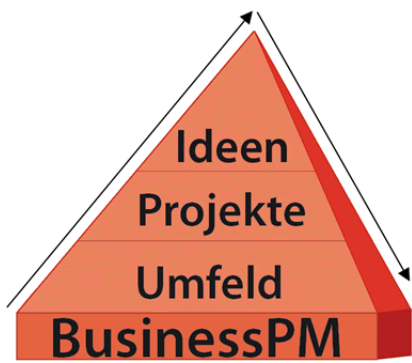
Interessenskonflikte können auch ins Persönliche umschlagen. Es ist völlig normal, dass unterschiedliche Menschen unterschiedliche Interessen haben. Normalerweise versuchen sie, dass ihre Interessen berücksichtigt werden. Probleme entstehen, wenn eine Seite ihre Interessen ohne Rücksicht auf Verluste durchzusetzen versucht. Oder wenn Eigeninteressen unter der Maske des Gesamtwohls verfochten werden. Wo Eigeninteressen tabu sind, weil sich alles dem Gesamtinteresse der Organisation unterzuordnen hat, ist solches Verhalten besonders verbreitet.

Konflikte kündigen sich schleichend an. Auf der verbalen Ebene wird zum Ergebnis immer weniger beigetragen. Die Mitarbeit wird eingestellt. Auf der anderen Seite nimmt das Störungspotenzial zu. Vorbote sind Seitengespräche, Nutzung des Handys, Beschäftigung mit dem Laptop und Teilnehmer, die den Raum verlassen. Es kann auch auf der verbalen Ebene passieren, dass mehr unproduktive Wortmeldungen wie Frotzeln, Ironie, Sarkasmus bis zu persönlichen Angriffen kommen.

Auf der nonverbalen Ebene lehnen sich einige Teilnehmer bequem in ihren Stühlen zurück, verschränken die Arme und gehen in Abwehrhaltung. Auch sind Kopfschütteln, Augenverdrehen und „roter Kopf“ zu beobachten. Die Gruppe zerfällt in einzelne Lager, die anfangen, sich zu bekämpfen.

Offene Austragung	<ul style="list-style-type: none"> • Diskussion über Methode • Getuschel • Frotzeleien • Plötzlicher Themenwechsel • Killerphrasen 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle sprechen gleichzeitig • Vorwürfe • Lautstärke • Regeln werden gebrochen • Eindeutige Gesten
Verdeckte Austragung	<ul style="list-style-type: none"> • Lagerbildung • Schweigen • Zurücklehnen • Informationsweitergabe außerhalb des Meetings • Nonverbale Signale 	<ul style="list-style-type: none"> • Raum verlassen • Ablehnende Gesten • Kompromisslose Haltung • Auf den Tisch trommeln
	Anzeichen für kommenden Konflikt (passiv)	Konflikt im Gange (aktiv)

Bild 5: Konflikterkennung [06]



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 9/20

Insgesamt kommt Unruhe in der Gruppe auf. Solange der Konflikt noch nicht deutlich sichtbar ist, handelt es sich um einen *kalten Konflikt*. Nach einer gewissen Zeit kommt der Konflikt offen zum Ausbruch. Der *heiße Konflikt* zeichnet sich dadurch aus, dass sich die Teilnehmer ins Wort fallen, Streit aufkommt, Du-Botschaften und Schuldzuweisungen verteilt werden, kompromisslose Haltung sich breit macht, Killerphrasen verbreitet werden und eindeutige Gesten wie „Stinkefinger“ dem Unmut Luft machen.

Für die Moderation sind die Anzeichen des heißen Konfliktes unübersehbar. Hier brennt es lichterloh. Schwieriger ist es, rechtzeitig die Symptome eines kalten Konfliktes wahrzunehmen und entsprechend gegenzusteuern. Noch schwieriger sind verdeckte Konflikte, insbesondere wenn sich nach der Besprechung Teilnehmer im Gang in Abwesenheit von Besprechungsteilnehmern gegenüber Führungskräften negativ äußern oder ihrer Unzufriedenheit Luft machen.

Grundsätzlich gibt es verschiedene Ansätze der Konfliktlösung. Eine Variante ist die Vermeidung. Der Konflikt wird unter den Teppich gekehrt und ignoriert. Als Moderation können Sie dies nicht tun. Sie müssen sich dem Konflikt stellen, damit die Gruppe zum Ziel kommt.

Man kann auch dem Konflikt zuvorkommen und ihm den Wind aus den Segeln nehmen. Allerdings setzt man sich dann für eine Lösung ein, ohne dass klar ist, ob alle Teilnehmer mitziehen.

Die tragfähigste Konfliktlösung liegt darin, das Problem anzupacken und zu einer allgemein akzeptierten Lösung zu zuführen. Diese problemlösungsorientierte Variante benötigt mehr Zeit, um alle Beteiligten ins Boot zu holen und eine Lösung gemeinsam zu verabschieden, durch die der Brandherd endgültig gelöscht wird. Wie die Moderation eine tragfähige Lösung herbeiführt, soll nun im Einzelnen aufgezeigt werden.

Die Konfliktbearbeitung und -beendigung ist der Kern der Moderation. Es gibt einige grundsätzli-

che Prinzipien der Konfliktbearbeitung, die die Projektmoderation nutzen kann.

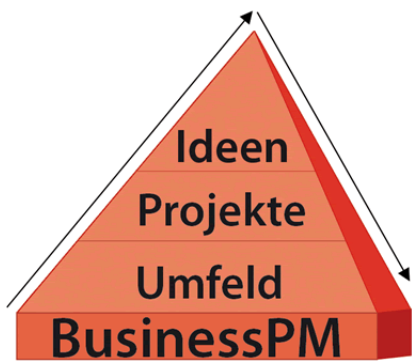
Ein Konflikt hat mindestens zwei Ebenen, die unbedingt berücksichtigt werden müssen: Die rationale (Sachebene) und die emotionale Seite (Beziehungsebene). Die rationale Seite meint, was passiert ist und welche Wahrnehmungen die Konfliktparteien haben.

Ein Beispiel: ein Verkehrsunfall. Sie lesen sich zum Beispiel drei Zeugenaussagen durch und erkennen, dass sie zwar denselben Unfall erlebt haben, aber dennoch sehr unterschiedlich berichten. Der Unfall wurde sehr unterschiedlich wahrgenommen. Falls Sie in der Moderation diesen Schritt auslassen und gleich mit einer Vermutung oder Behauptung einsteigen, werden Sie erleben, dass die Konfliktparteien die Vermutung oder die Behauptung generell abstreiten: „Wie kommen Sie denn hierauf?“, „Das sehen Sie völlig falsch.“ Es ist natürlich auch aus der Sicht der Moderation selbst wichtig, wie sie den Konflikt erlebt und was die Konfliktparteien in welcher Form zu dem Konflikt beigetragen haben.

Bei der Kommunikation ist das bewusste Zuhören wichtig, das später noch vertieft wird. Sie können in die Konfliktlösung dadurch einsteigen, dass Sie wertneutral das Erlebte wie ein Reporter schildern und die Konfliktparteien fragen, wie sie die Situation erlebt haben.

Zudem ist es wichtig, sich einen günstigen Zeitpunkt, Ort, Sitzordnung und Gelegenheit zu überlegen.

Wenn ein Abteilungsleiter einen Mitarbeiter ins Führungskasino einlädt und nach Schaffung einer positiven Atmosphäre zwischen Hauptgericht und Nachtisch seine Kritik äußert, ist das für den Betroffenen sicherlich leichter zu ertragen, als wenn der Abteilungsleiter den Konflikt zwischen Tür und Angel zu klären versucht. Die Sitzordnung kann Konflikte verschärfen oder abmildern. Nicht umsonst sitzen bei Konferenzen die Parteien an einem runden Tisch. Der *runde Tisch* ist ja zum geflügelten Wort geworden und steht für das Einbeziehen aller Interessen auf gleicher Augenhöhe.



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 10/20

Stufen der Konfliktlösung

Konfliktmanagement ist ein Prozess, der Zeit benötigt.

Die rationale Seite



Die emotionale Seite

1 Nehmen Sie Konflikte wahr und schauen Sie, worin die Abweichung besteht (verschiedene Erwartungen, Ziele, Absprachen).



Ich kläre bei mir meine eigenen inneren Spannungen. Wie gehtes mir mit der Abweichung?



2 Überlegen Sie sich Zeitpunkt, Ort, Gelegenheit, Sitzordnung zur Konfliktklärung.



Ich bringe Verständnis für den anderen auf, wechsel den Standort, um die Situation des anderen zu verstehen.



3 Sprechen Sie das Problem, den Konflikt an.



Sprechen Sie das Problem, den Konflikt an.



Ich versuche meinen Ärger, meinen Zorn oder meine Wut in Wünschen auszudrücken.

4 Signalisieren Sie, dass Sie den Konflikt einvernehmlich lösen wollen.



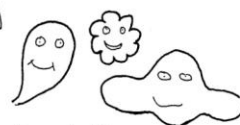
Ich achte auf die Gesprächsebene und setze geeignete Kommunikationsmittel ein.



5 Sprechen Sie über gemeinsame Ziele und Visionen.



6 Suchen Sie nach Lösungen.



Welche Lösungen kann ich mittragen?
Welche Lösung motiviert mich?

7 Werten Sie die Lösungen aus.



Was kann ich einbringen?
Auf was kann ich verzichten?
Was bekomme ich?

8 Entscheiden Sie sich für eine gemeinsame Lösung.



Was kann ich annehmen?
Was kann ich mittragen?
Wo wird mein Gesicht gewahrt?

9 Planen Sie gemeinsam die nächsten Schritte.

1 m m
2 m m
3 m m
4 w w

Was fällt mir leicht, an Aufgaben zu übernehmen?
Was macht mir Spaß?

10 Überprüfen Sie später das Erreichte.



Womit bin ich zufrieden?
Was sollte noch modifiziert werden?
Ich erkenne das Einhalten der Lösungsschritte lobend an.

Bild 6: Strategien der Konfliktlösung, 1. Teil [03]

Zum Dritten ist der Konflikt anzusprechen, also ohne Rundumschlag sachlich darzustellen. Konzentrieren Sie sich darauf, dass konkrete Situationen und Verhaltensweisen anzusprechen sind. Ziel ist, zwischen der Person und der daraus resultierenden Verhaltensweise zu trennen. Nicht die Person mit ihrem Selbstwertgefühl wird thematisiert, sondern das Verhalten und die Situation, in der sich das Szenario abgespielt hat.

Zum Vierten: Nach der Aussprache ist herauszufinden, inwieweit Bereitschaft bei den Konfliktparteien zu einer gemeinsamen Lösung vorhanden ist. Ohne diese Bereitschaft ist eine Konfliktbearbeitung nur bedingt möglich und eine Lösung nicht denkbar.

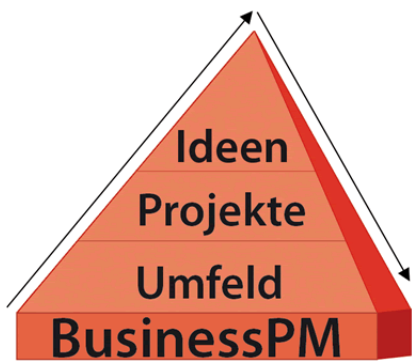
Bild 7: Strategien der Konfliktlösung, 2. Teil [03]

Als fünften Aspekt arbeiten Sie das Verbindende für die Konfliktparteien heraus. Nicht das Trennende, sondern gemeinsame Ziele und Visionen sollen ins Bewusstsein gerückt werden. Nun ist der Weg geebnet, um sich der Lösungsfindung zuzuwenden.

Im sechsten Schritt suchen Sie nach Lösungen, im siebten werten Sie die Lösungen aus.

Als achter Schritt steht die Auswahl der Alternativen unter Berücksichtigung der Ziele an. Damit ist der Weg aber noch nicht zu Ende.

Neunter Schritt: Es ist wichtig, dass das weitere Vorgehen geplant wird und dass auch nach zwei



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 11/20

bis vier Wochen auf die Umsetzung der vereinbarten Lösung geachtet wird. Soweit die rationale Seite. Dieser Weg ist in der Fachwelt als Problemlösungsprozess beschrieben. Die Ursprünge des Problemlösungsprozesses gehen auf René Descartes zurück.

Die emotionale Seite beginnt bei den Konfliktparteien selbst. Welche inneren Abwägungen treffen diese? Wo können sie an Lösungen mitarbeiten? Wo liegt die Schmerzgrenze, hinter der ein Kompromiss verweigert wird? Als Moderation können Sie hier konkret nachfragen und zwar in Einzelgesprächen vor dem gemeinsamen Meeting. Danach sollte erreicht werden, dass sich die Konfliktparteien in die Lage der jeweils anderen hineinversetzen. Dies kann dadurch erreicht werden, dass die Sichtweisen und damit die Standorte gewechselt werden. Nun gilt es, den Ärger zu kanalisieren und dafür zu sorgen, dass die Wut als Wunsch formuliert wird. Dazu gehört auch, dass das Gespräch auf gleicher Ebene *Ich bin o.k. – Du bist o.k.* stattfindet.

Auch im emotionalen Bereich muss das Verbindende herausgearbeitet werden. Welche Lösung kann die Konfliktpartei mittragen? Welche Lösung motiviert die Konfliktparteien? Worauf muss/ kann sie verzichten? Gerade in dieser Phase ist es wichtig, dass jemand, der nachgibt, trotzdem sein Gesicht wahren kann. Bei der Lösungssuche soll die Akzeptanz gesichert werden. Was fällt der Konfliktpartei an der Umsetzung der Lösung leicht? Womit ist sie zufrieden? Wo gibt es noch Stolpersteine? Bei der Überprüfung nach zwei bis drei Wochen sollte die Zufriedenheit herausgearbeitet werden. Auch soll es möglich sein, kleine Modifikationen zuzulassen. Wenn die Konfliktparteien angefangen haben, ihre Lösung in die Tat umzusetzen, dann sollten Sie als Moderation dies lobend erwähnen und die Parteien ermuntern, den eingeschlagenen Weg fortzusetzen.

Wie kann nun die Konfliktbearbeitung – sowohl im rationalen als auch im emotionalen Bereich moderativ – angegangen werden? Der Modera-

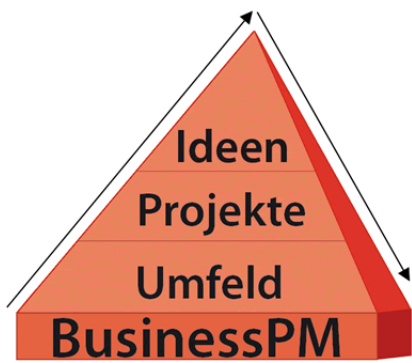
tionsablauf *Einstieg – Meinungsbildung – Vereinbarung – Ausstieg* bildet den roten Faden zur Konfliktlösung.

Der Einstieg führt zur Konfliktbenennung sowie zur Darstellung der verschiedenen Sichten, Positionen und Ärgernisse. Wenn diese beiden Themen geklärt und von allen Streitenden akzeptiert sind, beginnt die Meinungsbildung mit dem Herausarbeiten von Gemeinsamkeiten, Zielen und Interessen.

Nach Abklärung und Sicherstellung der Akzeptanz steigt die Moderation über ein Brainstorming in die Lösungsfindung ein. Sollte an der Stelle der Konflikt an sich unklar sein, dann empfiehlt es sich, einen Zwischenspur über das Fischgräten-Diagramm einzulegen, um den Konflikt mit seinen Ursachen zu erfassen. Nach der Auswahl der Lösungsalternativen endet der Meinungsbildungsprozess und der Abschnitt *Vereinbarungen* steht im Mittelpunkt. Beim Ausstieg wird die Konfliktlösung gelobt und die Bereitschaft der Konfliktparteien, sich zu bewegen, und es wird ein Ausblick auf die Zukunft gegeben. Mit einem Feedback der Streithähne kann die erste Runde der Konfliktlösung beendet werden.

Arbeiten Sie als Moderation im Übergang zwischen Einstieg und Meinungsbildung die folgenden Punkte klar heraus:

- ⇒ Wer streitet mit wem?
- ⇒ Was ist der Streitgegenstand?
- ⇒ Wo gibt es sachliche oder persönliche Gegensätze?
- ⇒ Gibt es den Konflikt über den Konflikt?
- ⇒ Gibt es auch Streit wegen der Konfliktlösung?
- ⇒ Wie ist es zum Konflikt gekommen?
- ⇒ Wie stehen die Parteien zueinander?
- ⇒ Wie sind die formellen und informellen Beziehungen?



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 12/20

Gegebenenfalls können Sie diese Fragen in Kleingruppen, aber gemischt mit den Streitparteien, klären lassen und über die Präsentation im Plenum den Meinungsbildungsprozess fortsetzen.

Wir hatten schon weiter oben zwischen *offenen* und *verdeckten* Konflikten unterschieden. Wie gehen Sie als Moderation bei *offenen Konflikten* vor? Das Positive an der Situation ist: Die Teilnehmer sind noch motiviert und bereit, den Konflikt zu lösen.

Zunächst unterbrechen Sie die Streithähne. Sie intervenieren und schildern aus der Reporter-sicht, was Sie erlebt haben. Teilen Sie der Gruppe Ihre Wahrnehmungen, Beobachtungen ohne Wertung mit [07].

Doch nicht nur die Beschreibung des Beobachteten ist wichtig. Es kommt auch auf die Art und Weise an, wie Sie Ihre Reportage aufbauen:

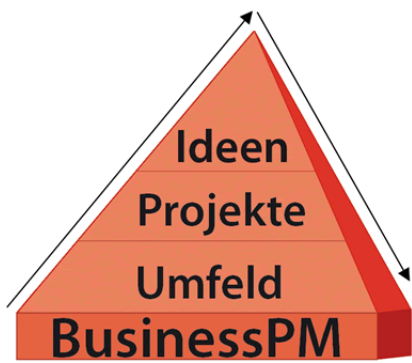
- ⇒ Sprechen Sie Ihre Reportage betont langsam. Machen Sie Pausen. Sie kommentieren ein wichtiges Ereignis live. Da versteht jeder, dass Sie Ihre Worte abwägen. Sie haben Zeit, sorgfältig zu formulieren. Und die Teilnehmer hören Ihnen aufmerksamer zu. Wenn nach dem Schock einer Regelverletzung der Lehrende als Erster das Wort ergreift, ist das ohnehin eine Situation, in der man eine Stecknadel fallen hört.
- ⇒ Wenn Sie Ihre Reportage beendet haben, schweigen Sie und schauen Ihre Gesprächspartner direkt an. Sind es mehrere, wie im Meeting, wandert Ihr Blick langsam von Gesicht zu Gesicht. Haben Sie es nur mit einem einzigen Gesprächspartner – nämlich dem Störer – zu tun, fixieren Sie ihn ruhig und konzentriert. Diese Kombination von Schweigen und Blickkontakt ist sehr wirksam. Sie verleiht Ihren Worten im Nachhinein Gewicht und setzt zugleich einen starken Impuls an Ihre Zuhörer, Stellung zu nehmen und selbst etwas zu sagen.

Mit dieser Reportagetechnik haben Sie ein Kunststück geschafft: Obwohl Sie bislang „nur“ Reporter waren, haben Sie die Initiative ergriffen, ohne einen Fehler zu machen. Die Reportage ist zwar noch keine Reparatur der gestörten Arbeitsfähigkeit, bereitet sie aber vor, denn sie macht es leichter, das Ereignis zu bearbeiten. Dies aus zwei Gründen: Erstens lässt der Bericht das Ereignis noch einmal vorbeiziehen wie eine Wiederholung in Zeitlupe. Diese Wiederholung lässt Manches deutlicher sehen. Zweitens macht die Rolle des Berichterstatters es der Moderation leichter, den Überblick zu behalten.

Nun darf jeder seine Sicht der Dinge darstellen. Wenn es schon *heiß* hergegangen ist, dann schieben Sie noch Regeln ein:

- ⇒ Jeder darf seine Sichtweise schildern.
- ⇒ Jeder darf ausreden.
- ⇒ Die Moderation ist der Anwalt der Regeln.

Holen Sie noch die Zustimmung der Konfliktparteien ein, bevor die Sichten dargelegt werden. Als Moderation können Sie dies unterstützen: „Wie sehen Sie das?“ Wenden Sie sich der anderen Partei zu und fragen: „Was haben Sie wahrgenommen?“ Sie unterbrechen denjenigen, der die Regeln verletzt, und bitten ihn, den getroffenen Vereinbarungen gerecht zu werden. Fragen Sie als Moderation weiter: „Was würde Ihnen helfen, einem Kompromiss zuzustimmen?“ Lassen Sie Wünsche statt Kritik äußern. Bei kleinen Konflikten greifen Sie die Wünsche auf und formen diese in eine konkrete Vereinbarung um. Wieder fragen Sie, ob die Parteien dieser Vereinbarung zustimmen. Sollte ein „Nein“ kommen, dann fragen Sie nach: „Was brauchen Sie ...?“, „Was benötigen Sie von wem an Unterstützung?“ Gegebenenfalls ergänzen Sie die Vereinbarung und schließen einen Vertrag. Sie schließen dann positiv ab. Heben Sie den Einigungswillen hervor und danken Sie für die Mitarbeit. Bevor es wieder anhand der Tagesordnung weitergeht, kann es zur Abkühlung der Gemüter sinnvoll sein, eine kleine Pause einzuleiten.



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 13/20

Wie können Sie mit *verdeckten Konflikten* umgehen? Nicht immer macht ein Sender seine Befindlichkeiten, Vorstellungen und Absichten deutlich. Häufig muss der Empfänger *zwischen den Zeilen lesen*. Verdeckte Mitteilungen werden durch die Art der Formulierung gesendet (zum Beispiel Ironie, Übertreibung, Verniedlichung). Verbal eindeutige Äußerungen werden über den nonverbalen Kanal qualifiziert und damit zu verdeckten Botschaften. Körperhaltungen können Hinweise darauf geben, wie der sprachliche Teil gemeint ist. Nicht selten werden gerade die wichtigen Botschaften verdeckt mitgeteilt. Der Sender ist sich vielleicht über seine Ziele selbst nicht im Klaren und wagt es auch nicht, seine Vorstellungen direkt zu äußern. Und letztlich hat er ja „eigentlich nichts gesagt“ und kann auch nicht zur Verantwortung gezogen werden.

Prinzipiell muss der verdeckte Konflikt durch die Teilnehmer offengelegt werden, um wieder so arbeiten zu können, wie es bei offenen Konflikten der Fall ist. Begeben Sie sich nicht leichtfertig in die Schusslinie. Sie können Ihre Beobachtungen *spiegeln*, aber stellen Sie keine Vermutungen und Spekulationen auf: „Ich habe den Eindruck, es bahnt sich ein Konflikt an.“ Trotz unterschwelliger Konfliktlage ist sich die Gruppe schnell einig, dass Sie als Moderation dies völlig falsch sehen.

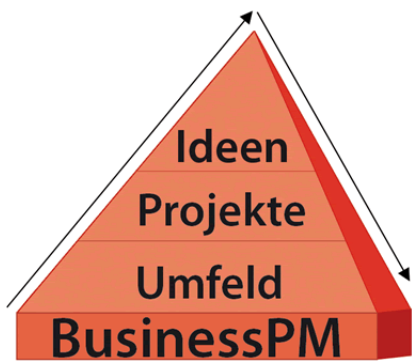
Wenn Sie beobachten, dass Teilnehmer sich zurückziehen, Männchen auf den Notizblock malen, am Laptop spielen oder gar den Raum verlassen, dann sollten bei Ihnen die Alarmglocken läuten. Noch kritischer ist es, wenn die Teilnehmer sich gegenseitig ins Wort fallen, Ironie und Sarkasmus äußern. Unterbrechen Sie und schildern Sie Ihre Beobachtungen. Schlagen Sie vor, eine kleine Stimmungsabfrage oder Situationsklärung herbeizuführen. Lassen Sie sich davon nicht abbringen und verkaufen Sie es als Beitrag, kurz innezuhalten und über diese *Pause* neue Kräfte zu tanken.

Organisieren Sie auf einem Flipchart eine *Ein-Punkt-Abfrage*: „Mit den erreichten Ergebnissen bin ich zufrieden nicht zufrieden.“.

Jeder Teilnehmer bekommt einen Punkt, den er auf der vorgegebenen Skala setzt. Wenn Sie wollen, dass die Punktvergabe anonym bleibt, dann drehen Sie das Flipchart um 180 Grad um. Nachdem alle ihre Punkte vergeben haben, schauen Sie mit der Gruppe das Ergebnis an und holen erste Kommentare ein. Nun ist es wichtig, dass Sie nachfragen, womit die Teilnehmer unzufrieden sind, wenn hier die meisten Punkte stehen. Sammeln Sie die Gründe auf einem Flipchart. Oder jeder Teilnehmer bekommt Karten, um zu vermerken, womit er unzufrieden ist. Diese Karten hängen Sie unkommentiert an eine Pinnwand. Im zweiten Schritt bitten Sie die Teilnehmer, aufzuschreiben, womit sie zufrieden sind. Oder Sie sammeln dies auf einen Flipchart. Dann können Sie die Ergebnisse ordnen, zusammenfassen und nochmals mit mehreren Punkten (Strichen) gewichten lassen, welches Thema als erstes, zweites und drittes bearbeitet werden soll. Nun wenden Sie sich dem ersten Thema zu und bitten um Vorschläge, die Unzufriedenheit in eine Zufriedenheit umzugestalten. Diese offene Arbeitsweise entspannt die Situation und führt wieder zum konstruktiven Arbeiten zurück.

Welche Techniken zur Konsensbildung können genutzt werden? [01]

Zum einen kann die Projektmoderation mündlich und schriftlich Fragen stellen, um zur Mitarbeit zu animieren. Zum anderen kann sie das Gehörte oder Erlebte in eigene Worte fassen – das heißt: *spiegeln*. Als drittes hat die Moderation die Möglichkeit, selbst Vorschläge zum weiteren Ablauf zu unterbreiten oder einzufordern. Eine vierte Technik ist, sich als Projektmoderation die Zustimmung für das nächste Vorhaben einzuholen, also die Akzeptanz abzufragen. Die fünfte Technik ist das Feedback. Die Teilnehmer geben kurz gegenseitig ein persönliches Statement zum Ergebnis oder zum Ablauf der Veranstaltung wieder.



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 14/20

Zur *Fragetechnik*: Fragen sollen zur Mitarbeit anregen und das Problembewusstsein erhöhen. Argumente und Ideen werden leichter gefunden und fördern den Einigungsprozess. Die Fragen werden nicht nur verbal in den Moderationsprozess eingebracht, sondern jedes Flipchart, Pinnwandbild und jede Aufgabenstellung soll in Frageform angeboten werden. Auf diese Weise liefern die Teilnehmer Informationen, denken selbst nach und sichern die Handlungsfähigkeit.

Welche Fragen sollen gestellt werden? Zunächst sollten es Fragen sein, die Neugierde und Interesse wecken sowie den Teilnehmer persönlich ansprechen. W-Fragen öffnen den Teilnehmer zum Gespräch hin oder ermöglichen es ihm, seine Sicht der Dinge darzustellen. Diese sogenannten *offenen Fragen* machen Meinungen sichtbar und knüpfen an die Erfahrungen an.

Fragen sollten auch eindeutig und klar sein. Vermeiden Sie als Moderation, zwei oder mehrere Fragen gleichzeitig zu stellen. Dies trägt zur Verwirrung bei. Stellen Sie eine Frage nach der anderen und warten Sie dazwischen die jeweiligen Antworten ab. Wenn Sie als Moderation auf den Punkt kommen oder einen Dauerredner ausbremsen wollen, dann stellen Sie eine *geschlossene Frage*, die nur mit *ja* oder *nein* beantwortet werden kann.

Je nach Situation kann die Frage auf das Thema, die Sache abzielen oder auch die Beziehung zwischen den Teilnehmern klären. Natürlich kann auch nach den Befindlichkeiten und Gefühlen eines Teilnehmers gefragt werden. Allerdings ist darauf zu achten, dass der persönliche Bereich eines Teilnehmers respektiert wird. Also vermeiden Sie Suggestivfragen, die die Antwort gleich mitliefern, ebenso wie peinliche, ironische, zu lange und bewertende Fragen. Fragen sollen den Teilnehmer nicht manipulieren, in die Ecke drängen oder bloßstellen, sondern sollten zum Ergebnis beitragen, verschiedene Argumente und Alternativen hervorbringen und so den Gruppenprozess in Gang bringen und halten.

Welche Fragen können konkret in welchen Situationen gestellt werden?

Situation 1: *Ihnen ist die Antwort des Teilnehmers unklar.*

Als Moderation können Sie fragen: „Habe ich Sie richtig verstanden, dass ...?“ oder „Aha, Sie denken also ...“

Situation 2: *Verabschiedung der Agenda*

Als Moderation fragen Sie: „Gibt es noch Ergänzungen zur Agenda?“ Oder: „Ihr genanntes Thema, wo gehört es eingeordnet?“ Oder: „Können Sie der jetzigen Tagesordnung zustimmen?“ Oder: „Können wir die Agenda abschließen und sind Sie damit einverstanden, dass wir so vorgehen?“

Situation 3: *Einstieg in Agenda*

Als Moderation rufen Sie den entsprechenden Tagesordnungspunkt auf und fragen: „Wer kann dazu etwas sagen?“ Oder: „Wo liegt das Problem?“ Oder: „Welche Informationen fehlen uns, damit wir das Thema bearbeiten können?“

Situation 4: *Meinungsbildung*

Ein Teilnehmer ruft in die Runde: „Das hat noch nie funktioniert!“ Dann fragen Sie als Moderation zurück: „In welcher Situation hat was nicht funktioniert?“ Oder: „Was muss an der Lösung geändert werden, so dass es aus Ihrer Sicht funktioniert?“ Diese Fragen sollen Angriffe und unproduktive Äußerungen abfedern und das Thema konkretisieren.

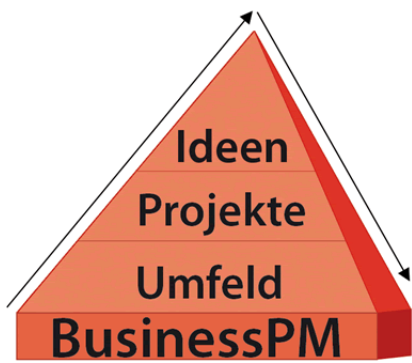
Situation 5: *Ziele klären*

„Was möchten Sie erreichen?“ Oder: „Wie soll das Ziel aussehen?“ Oder: „Was ist Ihr Ziel?“ Oder: „Was haben wir erreicht, wenn das Ziel erfüllt ist?“

Situation 6: *Problemstrukturierung*

„Was ist das Problem?“ Oder: „Wann tritt das Problem auf?“ Oder: „Wann tritt das Problem nicht auf?“ Oder: „Welche Ursachen führen zu dem Problem?“

Situation 7: *Fragen, die zur Person hinführen.*



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 15/20

„Was bedeutet das Problem oder die Situation für Sie ganz persönlich?“ Oder: „Was genau tun Sie, wenn das passiert?“ Oder: „Was müssen Sie können, um ...?“

Situation 8: *Vereinbarungen*

„Sind Sie mit dieser Maßnahme einverstanden?“ Oder: „Können Sie die Aufgabe übernehmen?“ Oder: „Können Sie die Aufgabe bis zum erledigen?“

Situation 9: *Unklarheit, ob ein Sach- oder Beziehungsproblem vorliegt.*

„Wenn Sie noch eine Person für eine Woche zur Erledigung des Arbeitspaketes bekommen, wird es dann pünktlich fertig?“ Wenn der Teilnehmer die Frage bejaht, dann wissen Sie, dass es sich um ein Ressourcenproblem handelt. Wenn er die Frage verneint, steckt eine andere Problematik dahinter. Fragen Sie nach: „Welche Hilfe brauchen Sie, damit das Arbeitspaket pünktlich fertig wird?“ Jetzt muss der Gefragte Farbe bekennen. Wenn er hier zögert, dann liegt eher ein Beziehungsproblem vor. Haken Sie nach: „Fehlen Ihnen Informationen, um das Arbeitspaket zu bearbeiten?“ Bei „Nein“ können Sie nachfragen: „Was fehlt Ihnen dann, um das Paket zu erledigen?“ Sicher ist es nicht einfach, am Ball zu bleiben und herauszufiltern, was es ihm schwer macht, die Aufgaben zu bearbeiten. Sie sollten den Verantwortlichen nicht bloßstellen, deshalb sollten Sie das Problem in einem persönlichen Gespräch lösen, das heißt auf der Liste offener Punkte das Gespräch vermerken und damit das Thema aus der Besprechung herausnehmen.

Situation 10: *Abschluss*

Fragen zur Bewertung der Arbeitsergebnisse und der heutigen Veranstaltung: „Sind Sie mit den Ergebnissen der heutigen Besprechung zufrieden?“ Oder: „Gibt es noch Gesichtspunkte, die bei der nächsten Besprechung berücksichtigt werden müssen?“ Oder: „Was ist Ihr Fazit für heute?“

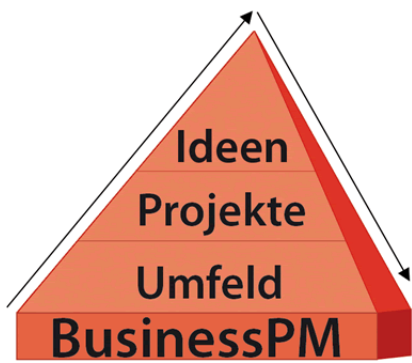
Beim *Spiegeln* geben Sie als Moderation Ihre Beobachtungen der Gruppe zurück, um zusammenzufassen oder eine verfahrenere Situation

darzustellen – mit der Maßgabe, dass die Gruppe über das weitere Vorgehen entscheidet. Diese Vorschläge sammeln Sie zum Beispiel auf dem Flipchart und setzen dann mit der Gruppe Prioritäten. Das *Spiegeln* können Sie auch zum Abschluss der Veranstaltung nutzen und als Feedback einsetzen.

Die nächste Technik ist das *Vorschlagen von weiteren Schritten* im Ablauf oder die Bitte um Vorschläge. Sie schreiben dann auf das Flipchart oder die Teilnehmer auf Karten. Sie als Moderation sammeln die Karten ein, lesen sie vor und setzen an der Pinnwand Schwerpunkte. Sie sollten darauf achten, keine Wertigkeit hineinzubringen, also nicht Partei für die eine oder andere Clique zu ergreifen. Allerdings zeigt die Erfahrung: Wenn Sie etwas vorschlagen, wird sich die Gruppe schnell darüber einig, Widerstand zu leisten oder Sie in eine Rechtfertigungsschleife zu bringen. Deshalb sollten Sie in kritischen Situationen die Gruppe fragen, wie es vorangehen soll, und sich damit aus der Schusslinie nehmen.

Die *Zustimmungstechnik* ist oben schon angeklungen. Es geht darum, dass Sie sich die Akzeptanz zum Ergebnis oder zum künftigen Vorgehen einholen. „Sind Sie damit einverstanden, dass wir dies jetzt so tun wie oben besprochen?“ Oder: „Können wir mit dem Thema so verfahren, dass jetzt Teilnehmer XY seine Vorstellungen skizziert?“ Falls ein „Ja“ kommt, fahren Sie entsprechend fort. Bei „Nein“ haken Sie nach: „Was brauchen wir noch, damit wir weiter fortfahren können?“ Oder: „Welche anderen Wege schlagen Sie vor, damit wir einen Schritt vorwärts kommen?“ Die Zustimmung muss auf den Punkt gebracht werden. Stellen Sie also geschlossene Fragen, damit Sie ein klares „Ja“ oder „Nein“ erhalten.

Ein weiteres starkes Instrument für die Moderation ist das *Feedback* – die Wiedergabe Ihres persönlichen Eindruckes. Es ist eine Mitteilung von Ihnen an einen Teilnehmer oder die Gruppe, wie Sie das jeweilige Verhalten wahrgenommen,



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 16/20

verstanden oder erlebt haben. *Feedback* ist eine persönliche Rückmeldung. Beim *Spiegeln* geben Sie Ihre Beobachtung ohne subjektive Einfärbung kund, beim Feedback sagt der Feedback-Geber durchaus, was ihm passt und nicht passt – bis zu dem Punkt, welche Gefühle er im Moment hat.

Wie soll in kritischen Situationen kommuniziert werden? [01]

Die Techniken der Moderation sind ohne Beherrschung der Kommunikation nicht wirksam einsetzbar. Die Anwendung bestimmter Regeln ist das Öl im Getriebe. Besonders wenn Konflikte ausgetragen werden, entscheidet oft die Art und Weise der Kommunikation, ob die Parteien zur Sachlichkeit, Konfliktlösung und Befriedung der Situation zurückkehren. Als Moderation müssen Sie wissen, wann die Kommunikation zu verlangsamen ist oder wann Sie „Gas geben“ müssen. „Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus.“ Dieses Sprichwort sollten Sie in Ihrer Funktion als Projektmoderation beherzigen.

Jegliches Verhalten in einer zwischenmenschlichen Situation hat Mitteilungscharakter. Selbst wenn jemand in der überfüllten Straßenbahn vor sich auf den Boden starrt oder mit geschlossenen Augen dasitzt, teilt er den anderen etwas mit; nämlich, dass er weder sprechen noch angesprochen werden will. Durch Handeln oder Nichthandeln, durch Worte oder Schweigen kommunizieren wir – und beeinflussen damit andere.

Untersuchungen haben gezeigt, dass Menschen stärker auf optische Signale als auf akustische reagieren. Somit wird die Rüge durch das Lächeln entkräftet und läuft ins Leere. Als Moderation stehen Sie in der Öffentlichkeit. Deshalb achten Sie sehr darauf, was Sie wem wie sagen und wie Sie auftreten und sich im Raum bewegen. Als *Fragezeichen* neben einer Pinnwand zu stehen, signalisiert den Teilnehmern, dass Sie sich Ihrer Sache offensichtlich nicht ganz sicher sind. Diese über die Körpersprache vermittelte

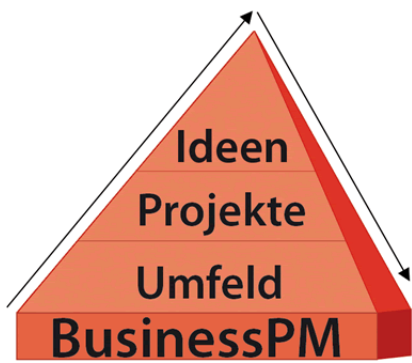
Unsicherheit wird sich auf das weitere Geschehen auswirken – und zwar desto stärker, je mehr Spannungen in der Gruppe vorhanden sind.

Es werden verbale und nonverbale Informationen ausgetauscht. Wenn sich zwei Menschen gut verstehen (emotionaler Bereich), dann werden Schwachstellen eher in der Wahrnehmung ausgeblendet oder wohlwollend überbrückt. In Konfliktfällen werden die Schwachstellen zur eigenen Positionierung genutzt.

Ein kleines Beispiel soll dies verdeutlichen. Sie haben als Projektmoderation die Gruppe in drei kleine Untergruppen aufgeteilt und jede Gruppe gebeten, zum aktuellen Problem über die Darstellung der *Fischgräte* die Ursachen des Problems herauszuarbeiten. Nun kommt ein Gruppenmitglied auf Sie zu und sagt: „Wie funktioniert die Fischgräten-Darstellung?“ Sie antworten: „Das ist doch sonnenklar. Sie zeichnen wie bei einem Fisch das Gerippe (Gräten) und schreiben auf die Kopfseite das Problem und an die Gräten die jeweiligen Ursachen.“ Das Gruppenmitglied schaut Sie schief an und zieht von dannen.

Was ist passiert? Auf der Sachebene kam die Frage nach dem Einsatz der „Fischgräten-Darstellung“. Aber mit dem Satz: „Das ist doch sonnenklar.“ haben Sie auf der Beziehungsebene dem Teilnehmer kommuniziert (nicht absichtlich), dass die Frage bei Ihnen auf Unverständnis stößt. Etwas drastischer gesehen, haben Sie dem Teilnehmer mitgeteilt, dass er dumm ist. Wenn Sie zu dem Gruppenmitglied ein gutes Verhältnis haben, wird dieser Ihre Beziehungsmittel eher ausblenden. Aber wenn es zwischen dem Gruppenmitglied und Ihnen schon Spannungen gab, dann sind diese wahrscheinlich gestiegen.

Die Arbeitsthese lautet: Solange bei den Beteiligten die Sachebene die Oberhand behält, läuft die Kommunikation reibungslos. Sobald das Gespräch durch starke Emotionen geprägt wird, kann es aus der Bahn geraten.



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 17/20

Woran liegt das? Die Erklärung liefert das Selbstwertgefühl eines Menschen, das heißt: Jeder hat von sich eine Wertvorstellung; der eine hat ein großes Selbstwertgefühl, der andere sieht sich eher klein.

Prinzipiell sind zwei Reaktionen zu beobachten. Der eine Mensch geht bei Verletzung seines Selbstwertgefühles zur Verteidigung beziehungsweise zum Angriff über, der andere Mensch zieht sich zurück und schweigt sich zum Beispiel aus. Natürlich gibt es in der Praxis zwischen diesen Polen eine Menge Schattierungen.

Wodurch wird in der Kommunikation das Selbstwertgefühl getroffen? Joachim Engl [08] hat viele Beispiele von Verhaltensweisen aufgezeigt, die einerseits zu Missverständnissen führen, andererseits Menschen verletzen können:

- ⇒ Du-Botschaft: „Sie sind zu spät in diese Besprechung gekommen.“
- ⇒ Verallgemeinerung: „Sie kümmern sich nie um die Spielregeln.“
- ⇒ Übertreibung: „Tausendmal muss man Sie bitten.“
- ⇒ Negative Eigenschaftszuschreibung: „Diese unendliche Trägheit ist typisch für Sie.“
- ⇒ Schuldzuweisung: „Sie sind schuld, dass wir hier nicht mehr vorankommen.“
- ⇒ Negative Interpretation: „Das tun Sie ja nur, weil ...“
- ⇒ Scheinfragen: „Finden Sie Ihr Verhalten richtig?“
- ⇒ Rechtfertigung: „Das stimmt doch gar nicht.“
- ⇒ Scheinvorschläge: „Ich finde, Sie sollten öfters am PC arbeiten.“
- ⇒ Beleidigungen: „Sie sind zu fast nichts zu gebrauchen.“
- ⇒ Drohungen: „Wenn Sie nicht endlich korrekt arbeiten, dann trennen sich unsere Wege.“
- ⇒ Verbündete zitieren: „Ihr Vorgesetzter hat mir immer schon gesagt, dass aus der Angelegenheit nichts wird.“

Diese Verhaltensweisen sind für Sie als Moderation tabu. Selbstverständlich auch für die Teilnehmer einer Besprechung. Sollten dennoch bei

Meinungsverschiedenheiten dem einen oder anderen Teilnehmer die Argumente ausgehen und er auf den anderen Teilnehmer mit einer der obigen Keulen losschlagen, so gehen Sie als Moderation dazwischen. Damit Ihnen und Ihren Teilnehmern dies nicht passiert, schlägt Joachim Engl Kommunikationsregeln vor, die Sie als Moderation anwenden und vorleben.

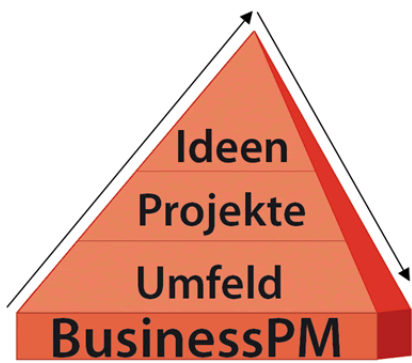
Aus der Sicht des Senders haben sich folgende Kommunikationsregeln bewährt [08]:

- ⇒ Konkrete Situationen ansprechen (statt „immer ...“, „nie ...“)
- ⇒ Konkretes Verhalten darstellen (statt „typisch ...“)
- ⇒ Brücken bauen (statt drohen)
- ⇒ Am Thema bleiben (statt „damals“)
- ⇒ Sich öffnen, zeigen, was in einem vorgeht (statt Vorwürfe)
- ⇒ Blickkontakt halten
- ⇒ Laut, deutlich, lebendig sprechen; Gestik und Mimik einsetzen.

Aus der Perspektive des Empfängers gelten folgende Reaktionen:

- ⇒ Aufnehmendes, quittierendes Zuhören wie zum Beispiel: „Hm ...“, „Aha ...“, Blickkontakt.
- ⇒ Zusammenfassen wie zum Beispiel: „Habe ich Sie richtig verstanden, dass ...?“
- ⇒ Offene Fragen stellen wie zum Beispiel: „Wie meinen Sie das?“, „Wie fühlen Sie sich dabei?“
- ⇒ Das Gesprächsverhalten loben wie zum Beispiel: „Ich finde es gut, dass Sie auf meine Äußerung nochmals eingehen.“
- ⇒ Rückmeldung zu den ausgelösten Gefühlen geben wie zum Beispiel: „Das freut (ärgert, verunsichert, usw.) mich jetzt.“
- ⇒ Ausreden lassen.
- ⇒ Auf Körpersignale achten.

Ziel ist, mit dem Anwenden dieser verbalen und nonverbalen Kommunikationsregeln das Selbstwertgefühl des Gegenübers außen vor zu lassen und damit einen harmonischen Austausch von



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 18/20

Gedanken zu erreichen. Das Gespräch findet in entspannter Atmosphäre statt.

Die Anwendung dieser Regeln ist am Anfang nicht einfach. Deshalb sollten Sie sich als Moderation jede Woche eine Regel besonders vornehmen und am Tagesende prüfen, inwieweit Sie diese spezielle Regel beherzigt haben. Auf diese Weise erreichen Sie im ersten Schritt eine höhere Wahrnehmung bei Gesprächssituationen. Sie erkennen plötzlich, wie kommuniziert wird. Im zweiten Schritt muss sich der Einsatz solcher Regeln verinnerlichen. Denn in der Stresssituation muss die Moderation diese Regeln ohne nachzudenken einsetzen können.

Die Feuerwehr trainiert auch jeden Handgriff, damit im Ernstfall das Löschen des Feuers reibungslos abläuft. So heißt es für Sie als Moderation: üben, üben und nochmals üben. Es lohnt sich! Es werden sich erste Erfolge einstellen und Sie werden erleben, dass Konflikte in ruhigen Fahrgevässern durchaus lösbar sind.

Die Darstellung einer kurzen Moderationssituation soll den Einsatz der Kommunikationsregeln verdeutlichen. Sie sind am Ende der Besprechung noch dabei, die Liste offener Punkte *wasserfest* zu machen. Sie lesen die Themen aus der Spalte „Was“ vor und fragen: „Gibt es noch Themen, Aufgaben oder offene Punkte, die wir bis zur nächsten Besprechung erledigen müssen?“ Ein Teilnehmer ruft Ihnen zu: „Ja, wir sollten noch beim Lieferanten XY nachfragen, ob er bis nächste Woche tatsächlich die ersten Muster liefert.“ Nun können Sie als Empfänger sagen: „Habe ich Sie richtig verstanden, dass Sie beim Lieferanten XY wegen der pünktlichen Lieferung der ersten Muster noch nachfragen wollen?“ Der Teilnehmer bejaht und Sie als Moderation fragen nach: „Für welche Baureihe sind den die ersten Muster vorgesehen?“ Der Teilnehmer antwortet: „Für die Baureihe A511“.

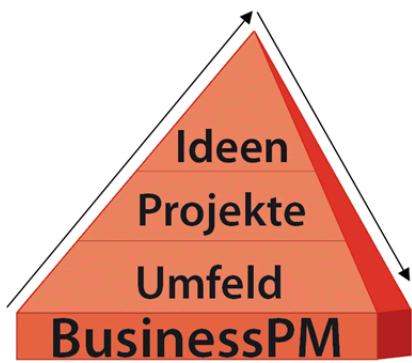
Diese kleine Sequenz zeigt Ihnen, wie Äußerungen von Teilnehmern geklärt werden. Nun verschärft sich die Situation. Ein anderer Teilnehmer meint, dass die Nachfrage-Aufgabe Quatsch sei, da mit dem Lieferanten schon seit

Jahren zusammengearbeitet wurde und der Lieferant bisher zuverlässig war. Auch hier können Sie sagen: „Ich habe verstanden, dass die vorgeschlagene Aufgabe nicht notwendig ist, stimmt das so?“ Sie ignorieren als Moderation zunächst das Wort „Quatsch“. Anders ist es, wenn der Teilnehmer sagt: „Herr Kollege, Sie haben von Tuten und Blasen keine Ahnung. Sie sollten lieber gründlicher arbeiten als die Zeit mit Rückfragen beim Lieferanten zu verträdeln.“ Es fällt nicht nur das Wort „Quatsch“, sondern die Person wird mit polemischen Äußerungen angegriffen. Nun sind Sie als Moderation gefordert.

Während Sie anfangen zu sprechen, gehen Sie langsam auf den Teilnehmer zu: „Herr XY, ich bitte Sie, diese persönlichen Angriffe einzustellen, da diese dazu beitragen, die bisherige gute Arbeitsatmosphäre zu stören. Sind Sie damit einverstanden?“ Bei Beantwortung mit Ja können Sie kurz auf die Akzeptanz eingehen und dann mit der Liste offener Punkte fortfahren und nochmals nachfragen, ob die Aufgabe in die Liste offener Punkte (LOP) aufgenommen werden soll. Bei einer Verneinung ist noch Klärungsbedarf angesagt. Also fragen Sie den Teilnehmer: „Wie möchten Sie von Ihrem Kollegen behandelt werden? Polemisch? Abwertend? Aggressiv? Beleidigend?“ Der Angesprochene sagt: „Ich möchte mit Respekt behandelt werden.“ – „Sehen Sie“, sagen Sie als Moderation, „was Sie für sich in Anspruch nehmen, sollten Sie auch Ihren Kollegen zugute kommen lassen. Sind Sie damit einverstanden, dass wir miteinander respektvoll umgehen sollen?“ Der Teilnehmer stimmt zu. Damit ist eine neue *Spielregel* aufgestellt worden.

Wenn Sie schon ein Flipchart mit Spielregeln haben, ergänzen Sie nun das Flipchart mit der neuen Regel. Wenn noch kein Flipchart vorhanden ist, dann überlegen Sie sich als Moderation, ob noch weitere *Störungen* zu erwarten sind. Wenn ja, dann eröffnen Sie ein Flipchart mit Spielregeln.

Nun können Sie mit der Liste offener Punkte fortfahren. Falls der Teilnehmer die Angriffe nicht einstellt, legen Sie eine Pause ein und klären in



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 19/20

einem Einzelgespräch mit dem Teilnehmer die Situation.

Kommunikation bedeutet Austausch und Verarbeitung von Informationen. Die Betonung liegt hier auf *Verarbeitung*. In Abwandlung eines Sprichwortes könnte es heißen: „Wenn zwei das Gleiche sagen, so ist es noch nicht dasselbe, und wenn zwei das Gleiche hören, so ist es doch nicht dasselbe.“

Vorteile der Projektmoderation als Führungskraft fürs Projekt [01]

Zum Schluss brechen wir nochmals eine Lanze für die Moderation. Während in der Produktion versucht wird, die letzten Sekunden aus den Maschinen und Beteiligten zu holen, spielt es offensichtlich keine große Rolle, dass gerade in Gesprächen und Meetings über Telefon- und Videokonferenzen die Zeit in großem Stil zum Fenster hinausgeworfen wird. Besprechungen werden immer noch ohne Agenda gestartet oder nur mit einer Themenliste. Diskussionen überschwemmen, wie beim Brainstorming üblich, die Besprechung. Keiner schreibt mit. Visualisierungen über Flipcharts oder Whiteboards finden nicht statt. Stattdessen brummt der Beamer. Ein Besprechungsteilnehmer versucht sich als Schreibkraft mit PowerPoint. Durch gekonnten Einsatz professioneller Instrumente gelingt es der Projektmoderation, die Zeit sinnvoll zu nutzen und am Ende des Meetings vorzeigbare Ergebnisse auszuweisen. Natürlich kostet die Moderation Zeit in der Vorbereitung und bindet einen Mitarbeiter während der Besprechung. Aber dieser Aufwand steht in keinem Verhältnis zu der verflossenen Zeit, die andernfalls vertan wird. Wenn fünf Personen ohne Moderation vier Stunden für ihr Meeting brauchen, also einen Aufwand von zwanzig Stunden hervorrufen, dann kann die Besprechung durch Moderation auf drei oder gar zwei Stunden verkürzt werden: Das bedeutet eine Einsparung von fünf bis zehn Stunden bei einem zwei- bis dreistündigen Einsatz der Moderation (ohne Vorbereitungszeit der Moderation). Wenn Sie das auf das Projekt oder

gar das Unternehmen hochrechnen, dann erkennen Sie das große Einsparungspotenzial.

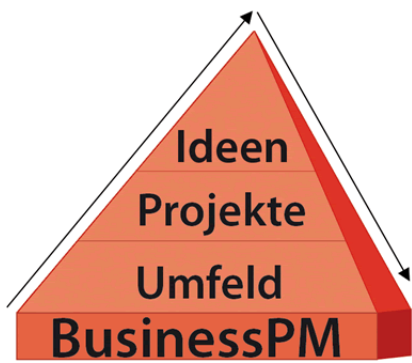
Die Projektmoderation verhindert das Abschweifen vom Thema. Die Teilnehmer bleiben im Zeitplan. Dauerredner werden eingebremst und „stille Teilnehmer“ konkret angesprochen. Konflikte können frühzeitig erkannt und, wenn sie auftreten, im Rahmen der Zeit entschärft oder gar gelöst werden. Die Meinungen, Anregungen und Ideen werden schriftlich festgehalten. Damit gehen gute Gedanken nicht verloren und alle arbeiten konzentriert am Thema. Ergebnisse werden erreicht und visualisiert.

Durch Zusammenfassungen seitens der Moderation werden die Meinungen auf den Punkt gebracht. Missverständnisse können frühzeitig ausgeräumt werden. Andererseits kann die Moderation die Schleusen wieder öffnen, wenn die Beiträge versiegen.

So gelingt es, moderativ in unruhigem Fahrwasser zu führen.

Quellen

- [01] WOLF, MAX L. J.; MLEKUSCH, RUDOLF: **Projektmoderation – klar und präzise**, expert verlag, Renningen, 2009
- [02] WOLF, MAX L. J.; MLEKUSCH, RUDOLF; HAB, GERHARD: **Projektmanagement live**, Instrumente, Verfahren und Kooperationen als Garanten des Projekterfolgs, expert verlag, Renningen, 6. Auflage, 2006
- [03] ROSENBERG, B. MARSHALL: **Gewaltfreie Kommunikation**, Eine Sprache des Lebens, Junfermann Verlag, Paderborn, 2004
- [04] BLOCHBERGER, MICHAEL: **Konflikt im Team – Tragödie oder Komödie?**, managerSeminare, Bonn, online, 2009



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu
Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 20/20

- [05] TRIES, JOACHIM; REINHARDT, RÜDIGER: **Konflikt- und Verhandlungsmanagement – Konflikte konstruktiv nutzen**, Springer-Verlag, Berlin, 2008
- [06] SEIFERT, J. W.: **Moderation und Kommunikation**, Gabal Verlag, Offenbach, 2. Auflage, 1999
- [07] WEIDENMANN, BERND: **Grenzsituation im Seminar**, Cool down, managerSeminare, Bonn, Heft 66, 2003
- [08] ENGL, JOACHIM; THURMAIER, FRANZ: **Wie redest Du mit mir?** Fehler und Möglichkeiten in der Kommunikation, Verlag Herder, Freiburg im Breisgau, 12. Auflage, 1995
- RATTEY, GÜNTER: **Widersprüche – mit innerer Zerrissenheit umgehen**, Projekt Magazin, München, Ausgabe 3/ 2007
- REDLICH, ALEXANDER: **Konflikt-Moderation**, Windmühle GmbH, Hamburg, 1997
- SCHMIDT, CHRISTINE: **Konflikte zwischen Projektparteien – mit Mediation aus der Krise**, Projekt Magazin, München, Ausgabe 2/ 2005

Weitere Literatur

- DECKER, FRANZ: **Gruppen moderieren – eine Hexerei?**, Lexika Verlag Barbara Rumpf, München, 1988
- DUWE, PETER: **Zwischenmenschliche Kommunikation – (k)ein Thema im Projektmanagement?**, Projekt Magazin, München, Ausgabe 3/ 2007
- ETTELBRÜCK, A.: **Konflikte in Projekten**, Wi-Master Projektmanagement, 2003
- KELLNER, HEDWIG: **PROJEKTE konfliktfrei führen**, Carl Hanser Verlag, München, 1996
- MAYRSHOFER, DANIELA; KRÖGER, HUBERTUS A.: **Prozesskompetenz in der Projektarbeit**, Windmühle GmbH, Hamburg, 2001
- MLEKUSCH, RUDOLF; KRAUSE, H.-H.; WOLF MAX L. J.: **ZEITPROFI für Projektleiter**, expert verlag, Renningen, 2005

Ihr

Max L. J. Wolf



Impressum

Herausgeber und verantwortliche Redaktion:

Wolf Prozessmanagement-Training GmbH,
Buchenstr. 4 A,
D-85716 Unterschleißheim,
Tel.: 089 / 3107992,
Fax: 089 / 3104852,
E-Mail: businesspm@wolf-pmt.de,
Internet: www.wolf-pmt.de

Alle Rechte liegen beim Herausgeber und Autor. Vervielfältigung, auch auszugsweise, mit schriftlicher Zustimmung des Herausgebers gestattet. Belegexemplar erwünscht.