

# „Schwierige Situationen“ in der Moderation

Bei vielen Moderationen treten zeitweilig oder dauerhaft und offen oder verdeckt Störungen oder Schwierigkeiten auf, die durch die Moderierenden beachtet und sorgfältig bearbeitet werden sollten. In vielen Fällen handelt es sich dabei um einen der folgenden Anlässe, möglich sind auch Konstellationen mehrerer davon:

- **Konflikte** in der Gruppe
- **Angriffe** auf den Moderator / die Moderatorin
- **„Schwierige“ Persönlichkeiten** in der Gruppe
- Widerstände gegen Moderationsmethoden („**Methodenkritik**“)

In aller Kürze soll hier ein möglicher Umgang mit diesen Anlässen beschrieben werden.

## KONFLIKTE

Konflikte in moderierten Gruppen sind nicht selten, zuweilen sind sie der – häufig nicht benannte – Grund, warum Moderation überhaupt angefragt wurde. Nicht immer aber sind sie für die zu besprechenden Themen relevant. Konflikte können sich auch während des moderierten Gesprächs ergeben. Hier eine kurze Auswahl der Konfliktursachen:

- Missverständnisse
- unterschiedliche Ziele oder Mittel zur Zielerreichung
- Frustration von Teilnehmenden während der Moderation (jemand fühlt sich nicht wahrgenommen)
- schlechte Kommunikation untereinander (bzgl. des Umgangs mit anderen Standpunkten)
- Vorgeschichte der Konfliktparteien in anderen Bezügen
- Allgemein geringe Wertschätzung eines respektvollen Umgangs miteinander

### Woran werden Konflikte erkennbar?

Es gibt eine Reihe von Verhaltensweisen, die als Indizien für nicht offen ausgetragene Konflikte gewertet werden können und denen man nachgehen sollte. Hier einige Beispiele:

- Personen fallen einander regelmäßig ins Wort
- Laute oder lauter werdende Beiträge
- nonverbale negative Rückmeldungen zu Wortbeiträgen
- Rückzug aus der Diskussion, Verstummen

## Ein paar Grundsätze für den Umgang mit Konflikten in der Moderation

1. **Sichtbarmachen** von inhaltlich unterschiedlichen Standpunkten, strittige Fragen aufdecken und, wenn im Rahmen der Moderation möglich, klären.

Praktisch kann das bedeuten

- Standpunkte darstellen lassen
- Rückfragen stellen
- Paraphrasieren
- Verständnis des Betreffenden herstellen („Habe ich Sie richtig verstanden: ...?“)
- gegebenenfalls per Flipchart dokumentieren

Dann mit den Standpunkten der anderen Seite in gleicher Weise umgehen.

Wo das im zeitlichen und/oder thematischen Rahmen der Moderation nicht möglich ist, nach Möglichkeit klären,

- wo es möglich ist
- und was/wen es dazu braucht.

2. Bei einer Themensammlung **transparent** machen: Wo gibt es Gemeinsamkeiten, wo Differenzen? Hilfreich dafür: Flipchart-Anschriften oder -Grafiken, Kartencluster, ...
3. Beim Auftreten während der Moderation zügig **auf mögliche Konflikte eingehen**, zum Beispiel: „*Einige von Ihnen wirken etwas unzufrieden mit dem Verlauf der Diskussion. Geben Sie mir doch bitte eine kurze Rückmeldung...*“
4. Offene Konflikte erfordern ein entschiedenes **Eingreifen** der Moderation. Möglichkeiten:
  - a. Konfliktparteien einzeln und nacheinander ansprechen und ihre Standpunkte vortragen lassen, und zwar nicht einander, sondern gegenüber der Moderation: „*Sagen Sie es direkt mir.*“ Dann paraphrasieren: „*Habe ich es so richtig verstanden, dass...?*“ Dann ist die andere Seite dran.
  - b. Nach den Gründen und Hintergründen fragen.
  - c. Keine Unterbrechungen zulassen.
  - d. Visualisieren von Argumenten / Standpunkten.
  - e. Zwischen Sachargument und Person trennen.
  - f. Anregen, in der Ich-Form zu sprechen.
  - g. Nach Möglichkeiten suchen, gemeinsam Vereinbarungen zu treffen.

## Angriffe auf den Moderator / die Moderatorin

Solche Angriffe zeigen häufig verdeckte Konflikte in der Gruppe an. Sie können auch andere Ursachen haben, beispielsweise:

- eine grundsätzliche Ablehnung der Moderation („...ist nicht vom Fach und hat deshalb keine Ahnung“).
- die Befürchtung, den eigenen Standpunkt nicht in der erwarteten breiten Weise darstellen zu können
- Interesse an einer grundsätzlichen Sabotage der Veranstaltung als „hidden agenda“
- Ablehnung aus den Gründen einer Diskriminierung heraus („...ist eine Frau / ein Mann...“)

- allgemeine kritische Grundhaltung als Ausdruck einer entsprechenden Persönlichkeitsstruktur
- sachlich begründete Kritik

### **Persönliche Angriffe**

Häufig im Gewandt von Ironie.

Umgang damit: Hier kann eine bewusste „Ironie-Resistenz“ sinnvoll sein, beispielsweise durch sachliches Rückfragen in der Gruppe zum Inhalt der betreffenden Äußerung und zu ihrem Beitrag zum Prozess: „*Was bedeutet Ihre Bemerkung für die Diskussion in der Gruppe?*“ Falls die Störung fortbesteht, kann die Diskursqualität zum Gegenstand der Diskussion gemacht werden. Danach wäre möglicherweise eine Pause hilfreich...

### **„Arbeitsverweigerung“**

Eine schweigende (Nicht-)Teilnahme an der Diskussion durch einzelne Gruppenmitglieder kann ebenfalls als Störung der Moderation gesehen werden und sollte deshalb nicht unberücksichtigt bleiben. Sie muss nicht als eine Form des Angriffs auf die Moderation oder eine Geringschätzung des Prozesses gesehen werden, sondern kann andere Gründe haben, darunter:

- die Sorge, sich mit einer Einzelmeinung zu isolieren
- Konfliktvermeidung durch Rückzug
- keine entwickelte Haltung zu einem bestimmten Punkt oder einer Frage
- die Befürchtung, sich mit „dummen Fragen“ zu diskreditieren
- strategische Zurückhaltung, um später das Thema in einer „Grundsatzdiskussion“ von vorn aufzurollen

Einfache Mittel des Einbeziehens sind Nachfragen „*Was meinen Sie dazu?*“ oder die Abfrage von Positionen in „Runden“, in denen sich der Reihe nach jedes Gruppenmitglied äußern kann und sollte. Sofern das nicht funktioniert, gibt eine Kartenabfrage (Mitglieder füllen individuell eine Moderationskarte aus) Gelegenheit, sich anonym und von anderen unbeeinflusst zu äußern.

## „Schwierige“ Persönlichkeiten in der Kommunikation

In praktisch jeder moderierten Gruppe finden sich „schwierige“ Kommunikationsformen aufgrund von persönlichkeitspsychologischen Besonderheiten von Gruppenmitgliedern. In vielen Gruppen sind diese implizit bekannt und ein entsprechender Umgang damit wurde entwickelt, häufig verspricht sich die Gruppe aber auch eine effizientere Gesprächsführung durch die Moderation. Daher sollte diese zumindest einen groben Überblick über diese Besonderheiten und einen möglichen Umgang damit haben, wie sie in der folgenden Tabelle kurz – und ohne Anspruch auf Vollständigkeit - dargestellt sind:

„Kommunikative Persönlichkeit“	Indikatoren	Möglicher Umgang
redselig	neigt zu langatmigen Exkursen, Entwicklung der eigenen Position während des Redebeitrags	freundliche, dabei aber bestimmte Unterbrechung. Auf zentralen Punkt fokussieren, diesen rückmelden und zur weiteren Diskussion in die Gruppe geben.
ablehnend-pessimistisch	wenige, dabei aber fast nur negative Redebeiträge	Wertschätzung der Beiträge z. B. als „Bewachen des guten Vorhandenen“, Inputs weitergeben. Betonen der mitgeteilten Erfahrungen.
Lösungsfixiert	Sprunghaftes Einbringen fertiger „Rezepte“, Fixierung auf Maßnahmen ohne Betrachtung von Grundsätzlichem	wertschätzende Annahme der Beiträge, gegebenenfalls notieren für spätere Nutzung, Verweis auf wichtige Grundlagen
Kommunikationsdominant	Beiträge, die keinen Widerspruch / keine andere Sichtweise zulassen (wollen)	in die Gruppe geben, nach anderen möglichen Positionen fragen, evtl. zu kritischen Anfragen ermuntern. Möglich: individuelle Kartenabfrage zum betreffenden Punkt.
Grundsätzlich	Rückzug auf „ewige Wahrheiten“, die wenig für die Diskussion austragen	Nachfragen: „Und was bedeutet das wohl konkret?“ In die Diskussion bringen.

## „Methodenkritik“

Eine der wohl häufigsten Formen, mit denen Moderation in Frage gestellt wird. Dahinter steht häufig die Motivation Einzelner oder des ganzen Klientensystems, sich mit den gesetzten Themen nicht inhaltlich zu beschäftigen.

Umgang: Es bringt wenig, Methoden „durchzudrücken“, da dabei mit hoher Wahrscheinlichkeit die Motivation der Mitarbeit leidet. Sinnvoller ist es, auf das Thema zu schauen und die Hintergründe der Kritik gemeinsam zu erforschen. Sollte sich die Kritik dabei weiterhin auf die Methode beziehen, kann ein alternativer Ansatz gewählt werden. Stellt sich der mangelnde Wille, sich mit dem Thema zu befassen, als ursächlich heraus, führt an der Bearbeitung dieses Sachverhalts kein Weg vorbei.