

STUDIENBRIEF

# FÜHRUNGSGESPRÄCHE UND MODERATION

STUDIENBRIEF

FÜHRUNGSGESPRÄCHE UND  
MODERATION

afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH  
Am Stadtpark 1, 38667 Bad Harzburg  
Telefon +49 (0) 5322 9020-0,  
Telefax: +49 (0) 5322 9020-40  
Internet: <https://www.afwbadharzburg.de>  
eMail: [bildung@afwbadharzburg.de](mailto:bildung@afwbadharzburg.de)

Copyright afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der afw Wirtschaftsakademie unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.



FSC Umwelthinweis:

Dieses Skript wurde auf chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Das Papier erfüllt die Kriterien des Forest Steward Council (FSC), welches sich zum Ziel gesetzt hat, die Wälder der Erde umweltgerecht und nachhaltig zu nutzen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Handlungs- und Führungsverantwortung</b> .....	<b>7</b>
2.1	Ein Praxisbeispiel .....	7
2.1.1	Organisation und Führung .....	7
2.1.2	Handlungsverantwortung .....	9
2.1.3	Effizienzprinzipien .....	9
2.2	Beraten und Anhören .....	10
2.3	Führungsverantwortung .....	13
2.3.1	Führungsaufgaben .....	14
2.3.2	Der übernächste Mitarbeiter.....	15
<b>3</b>	<b>Kommunikation</b> .....	<b>17</b>
3.1	Soziale Kompetenz .....	17
3.2	Gesprächsformen.....	19
3.3	Die Mitarbeiterbesprechung .....	20
3.3.1	Aufgabe und Zweck einer Mitarbeiterbesprechung .....	20
3.3.2	Motivation der Mitarbeiter.....	23
3.3.3	Teilnehmerkreis .....	24
3.3.4	Durchführung der Mitarbeiterbesprechung.....	25
3.3.5	Der Vorgesetzte als Treuhänder .....	30
3.4	Das Rundgespräch .....	31
3.4.1	Anwendungsbereich des Rundgesprächs.....	32
3.4.2	Zielsetzung des Rundgesprächs.....	37
3.4.3	Stellung des Gesprächsleiters .....	39
3.4.4	Diskussionsleitung und Verhalten der Teilnehmer .....	41
3.5	Gespräche in der Kundenbeziehung.....	41
3.6	Das Mitarbeitergespräch .....	49
3.6.1	Das Zielvereinbarungsgespräch .....	49
3.6.2	Das Kritikgespräch.....	54
3.6.3	Beispiel eines Kritikgesprächs .....	59
3.6.4	Das Anerkennungsgespräch.....	61
3.6.5	Das Beurteilungsgespräch .....	65
3.7	Gespräche der Personalförderung .....	70
3.7.1	Coaching.....	72
3.7.2	Mentoring .....	76
3.7.3	Supervision .....	77
3.8	Zusammenfassung.....	77
3.9	Übungsaufgaben.....	79
<b>4</b>	<b>Moderation</b> .....	<b>82</b>
4.1	Der Begriff Moderation .....	82
4.2	Abgrenzung Moderation – Mediation .....	84
4.3	Regeln der Moderation.....	85
4.4	Visualisierung und Instrumente .....	91
4.4.1	Regeln der Visualisierung .....	91

4.4.2	Instrumente der Visualisierung.....	92
4.5	Praxisbeispiel Problemlösungsprozess.....	94
4.5.1	Problemfindung/Sammlung.....	95
4.5.2	Entscheidung – Festlegen auf ein Problem zur Bearbeitung .....	96
4.5.3	Definition des spezifischen Problems.....	97
4.5.4	Zielformulierung .....	98
4.5.5	Problemanalyse .....	98
4.5.6	Sammlung von Lösungsvorschlägen .....	100
4.5.7	Bewertung der gesammelten Lösungsvorschläge .....	101
4.5.8	Lösungsauswahl .....	101
4.5.9	Nachbereitung und Umsetzungskontrolle .....	102
4.6	Notfallplanung .....	103
4.7	Zusammenfassung.....	107
4.8	Übungsaufgaben.....	108
<b>5</b>	<b>Lösungen der Übungsaufgaben .....</b>	<b>109</b>
<b>6</b>	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>120</b>
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>121</b>
<b>8</b>	<b>Studienaufgabe Führungsgespräche und Moderation .....</b>	<b>123</b>

# 1 Einleitung

Im Rahmen der Führung von Mitarbeitern begegnet uns auf allen Ebenen das Gespräch als wichtiges Führungsmittel.

Der Vorgesetzte, der heute seine Führungsaufgaben gegenüber den ihm nachgeordneten Mitarbeitern gerecht werden will, muss daher das Gespräch in der richtigen Form zu handhaben verstehen.

Die verschiedenen Gesprächsformen sind für ihn das Handwerkszeug, das er den unterschiedlichen Zielsetzungen entsprechend auswählen und bewusst anwenden muss. Die Beherrschung der Gesprächsführung gehört zur Qualifikation eines Vorgesetzten.

Aber auch von den Mitarbeitern auf allen Ebenen muss verlangt werden, dass sie in der Lage sind, ihren Vorgesetzten und Kollegen als Gesprächspartner zu begegnen. Sie müssen die Zielsetzung der verschiedenen Gesprächsformen kennen und die unterschiedlichen Gesprächstechniken beherrschen.

Das gilt insbesondere für die Mitarbeiterbesprechung und für das Rundgespräch, in der jeweils vom Diskussionsleiter gefordert wird, seine eigene Meinung und Stellungnahme zurückzuhalten. Er moderiert die Besprechung. Nur so kann erreicht werden, dass die Teilnehmer einer Diskussion selbst Stellung beziehen und ihre Vorstellungen und Meinungen frei äußern.

Die Moderation zeichnet sich dadurch aus, dass sie die Gleichberechtigung aller Gruppenmitglieder anstrebt, denen mit den zentralen Hilfsmitteln der Visualisierung und geeigneter Frage- und Antworttechniken eine optimale Förderung der Prozesse, der individuellen Freiräume und Kreativität ermöglicht wird.

Insgesamt betrachtet wird der Vorgesetzte – abgesehen von bestimmten Führungsgesprächen, in der er mit "Anweisungsautorität" auftritt – zunehmend zum Moderator und neutralen Diskussionsleiter, der Initiative und Mitdenken der Mitarbeiter für eigene Entscheidungsprozesse nutzbar macht.

Wie in allen Gruppengesprächen führt auch die Moderation in der Mitarbeiterbesprechung zu Ergebnissen und zu Handlungen, die von allen getragen, Mitarbeitern nicht aufgedrängt, sondern in gemeinsamer Vereinbarung und Verantwortung breit abgestützt umgesetzt werden.

Im Einzelnen ist dieser Studienbrief in vier Kapitel gegliedert. Nach dieser Einleitung folgt **Kapitel 2** mit einigen Grundsätzen zur Handlungs- und Führungsverantwortung, um Verständnis für die nachfolgenden Inhalte zu Kommunikation und Moderation zu erlangen.

**Kapitel 3** baut auf die Führungsverantwortung auf und verdeutlicht, dass sich zur ziel- und ergebnisorientierten Steuerung bestimmte Gesprächsformen entwickelt haben, insbesondere die Mitarbeiterbesprechung, das Rundge-

spräch und die unterschiedlichen Führungsgespräche im Führungs-Mitarbeiter-Verhältnis.

Die mit der Moderation bzw. der Diskussionsleitung von Gruppenprozessen verbundenen Verhaltensweisen und Methoden werden schließlich in **Kapitel 4** behandelt. Dort wird der moderne humanistische Ansatz deutlich, wonach die Führungskraft vor allem Moderator und Förderer seiner Mitarbeiter ist.

## 2 Handlungs- und Führungsverantwortung

### 2.1 Ein Praxisbeispiel

In einem deutschen Unternehmen mit zahlreichen Tochtergesellschaften, die national und international tätig sind, wird auf Führungsgespräche und auf die Fähigkeit zur Moderation besonderer Wert gelegt. Diese hohe Priorität ist eine Folge der vor Jahren getroffenen strategischen Entscheidung,

- *„die Prinzipien der Führung mit Delegation von Verantwortung sowie*
- *eine dezentrale Organisation mit kurzen Entscheidungswegen einzuführen,*
- *Führung und Kommunikation in einer delegativen und partizipativen Form zu praktizieren und*
- *Mitarbeiter in ihrer persönlichen, fachlichen und sozialen Kompetenz zu fördern.“*

Bevor Sie sich mit den zentralen Themen dieses Studienbriefs beschäftigen, befassen Sie sich bitte erst einmal mit den Grundsätzen um die Handlungs- und Führungsverantwortung, wie sie in unserem Beispielunternehmen gut formuliert sind. Als Voraussetzung für das Verständnis des nachfolgenden Teils, der die Kommunikation bzw. die Führungsinstrumente im Führungs-Mitarbeiter-Verhältnis behandelt.

Die folgenden drei Unterabschnitte 2.1.1-2.1.3 entsprechen auszugsweise den Inhalten der Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit unseres Unternehmens.

#### 2.1.1 Organisation und Führung

Die Unternehmensgruppe ist in kleine dezentrale und selbstverantwortliche Einheiten gegliedert. Führung bedeutet, Verantwortung zu übertragen und durch kooperativen Meinungs-austausch die richtigen Entscheidungen zu treffen. Die folgende Struktur ist die Basis für effiziente Arbeitsteilung, nach der Mitarbeiter aller Ebenen ihr Verhalten ausrichten können.



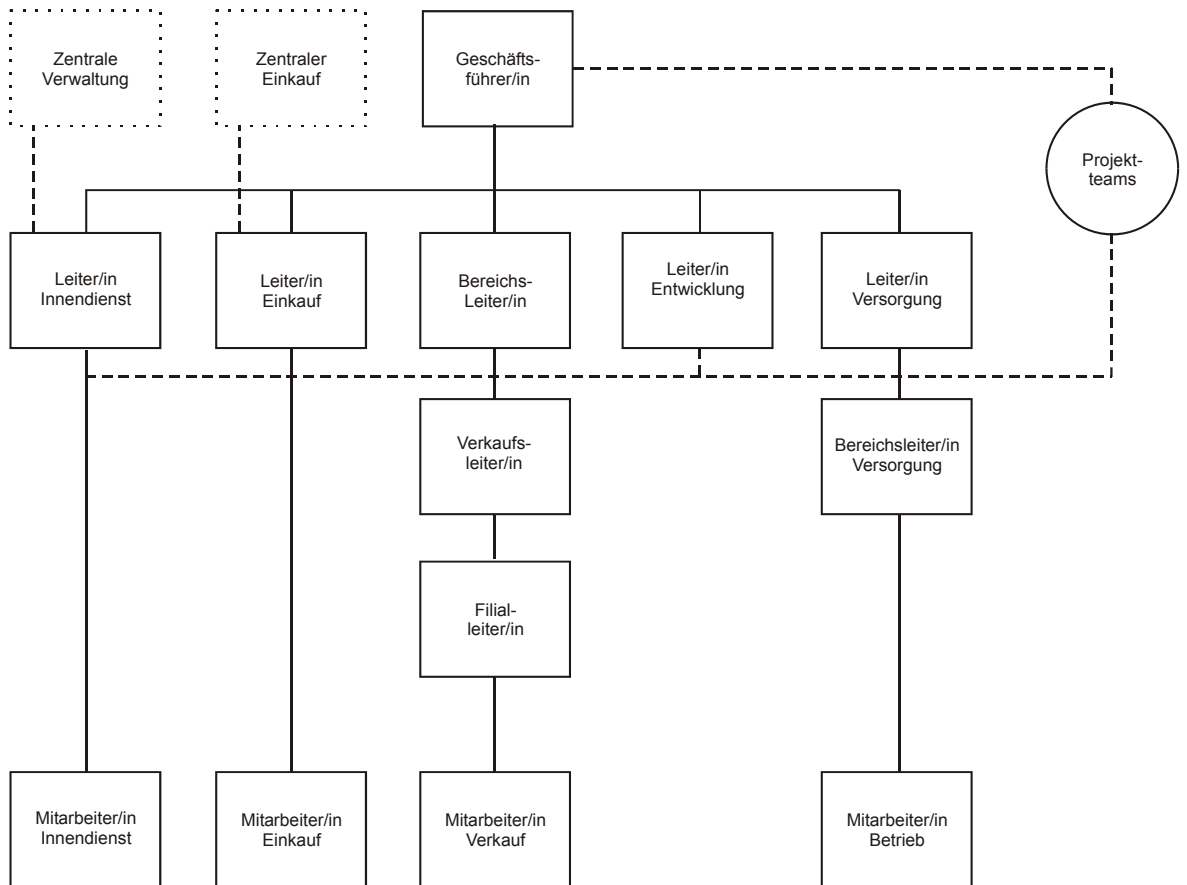


Abbildung 1: Organisationsstruktur

### Organisationsregeln

- Jeder Mitarbeiter verfügt gegenüber seinem Vorgesetzten über eine gesicherte Handlungskompetenz im Rahmen der Zielsetzung der Stelle. Keine Vorgesetzten-Zuständigkeiten überlagern die Befugnisse nachgeordneter Mitarbeiter.
- Verantwortung wird nicht delegiert, sondern ist delegiert. Sie wird nicht von einer Person auf eine andere übertragen, sondern erwächst aus der Zuständigkeit für eine Aufgabe oder einen Prozess.
- Für Arbeitskreise, die Entscheidungsprozesse vereinfachen und beschleunigen, gelten die gleichen Regeln wie für Personen.
- Bei der Übertragung von Kompetenzen handelt es sich nicht um eine Delegation von Arbeit, sie dient also nicht nur der Entlastung des Vorgesetzten.
- Die Organisation wird sachbezogen und nicht personenbezogen festgelegt.

### 2.1.2 Handlungsverantwortung

Nach seiner Stellenbeschreibung entscheidet der Bereichsleiter über den Kauf von Einrichtungen bis zu 5.000 Euro im Einzelfall selbstständig.

Vom Geschäftsführer kommt eines Tages die Anweisung: „Im Rahmen meiner Führungsverantwortung muss ich den Überblick über sämtliche Investitionen behalten. Ich bitte sie deshalb, mir bei dem Kauf von Einrichtungen über 1.000 Euro jeweils Kopien Ihrer Aufträge vor deren Absendung zu geben. Wenn Sie bis zum Folgetag nichts Gegenteiliges von mir hören, können Sie die betreffenden Aufträge erteilen“.

Der Bereichsleiter ist erstaunt und verärgert und bittet den Geschäftsführer, diese Anweisung zu widerrufen, denn ...

- Die Verantwortung von Vorgesetzten und Mitarbeitern ist auf eigenes zu-rechenbares Tun oder Unterlassen beschränkt. Die traditionelle Vorstellung, Vorgesetzte würden im Sinne einer Gesamtverantwortung für fremdes Verhalten in Anspruch genommen, wird aufgegeben.
- Das Vorgesetzten–Mitarbeiter–Verhältnis ist gekennzeichnet durch Verantwortungsteilung:

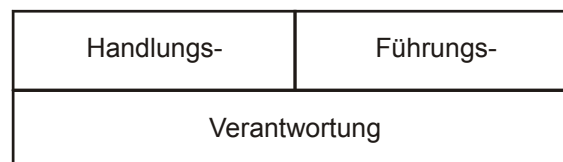


Abbildung 2: Trennung der Gesamtverantwortung

- Die Handlungsverantwortung des Mitarbeiters ergibt sich aus der Übertragung von Zielen, Aufgaben und Kompetenzen im Rahmen der Stellenbeschreibung.
- Der Vorgesetzte nimmt seine Führungsaufgaben wahr und trägt dafür die Führungsverantwortung.
- Hat der Vorgesetzte seine Führungsaufgaben ordnungsgemäß erfüllt, so trägt nicht er, sondern das Unternehmen das Risiko für eventuelles Fehlverhalten des Mitarbeiters.

### 2.1.3 Effizienzprinzipien

Jeder Mitarbeiter handelt und entscheidet in seinem Arbeitsbereich selbstständig. Der jeweilige Arbeitsbereich ergibt sich aus der Stellenbeschreibung, allgemein gültigen Richtlinien und Einzelanweisungen. Grundsätzlich gelten unter ökonomischen und zwischenmenschlichen Aspekten folgende

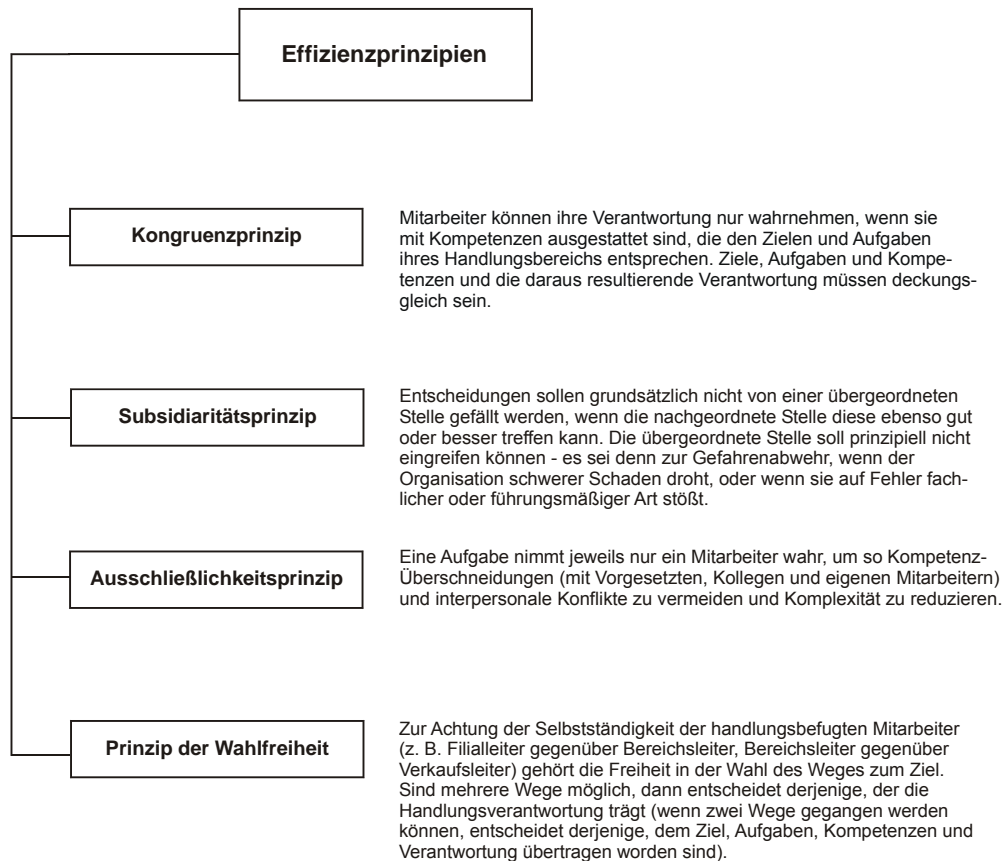


Abbildung 3: Organisatorische Effizienzprinzipien

## 2.2 Beraten und Anhören

Die Delegation von Verantwortung setzt voraus, dass eine klare Unterscheidung zwischen Normalfällen und außergewöhnlichen Fällen getroffen wird.

Unter **Normalfällen** sind die Aufgaben zu verstehen, die auf Grund der Geschäftsverteilung dem einzelnen Mitarbeiter zugeordnet sind und die er im Rahmen seiner Kompetenzen selbstständig in eigener Verantwortung zu erledigen hat.

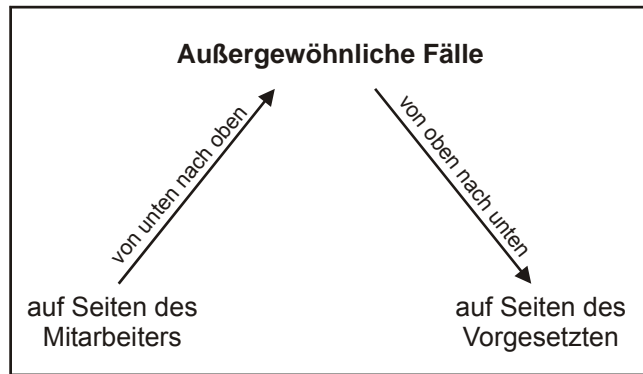


Abbildung 4: Arten der außergewöhnlichen Fälle

Außergewöhnliche Fälle **auf Seiten der Mitarbeiter** sind Sachverhalte, die sich im Mitarbeiterbereich ergeben haben, zu deren Regelung seine Kompetenzen jedoch nicht ausreichen, so dass er sie seinem Vorgesetzten vortragen muss, um dessen Entscheidung herbeizuführen.

Außergewöhnliche Fälle **auf Seiten des Vorgesetzten** sind alle Sachverhalte, die sich durch ihre Bedeutung auf die Aufgabenbereiche der Mitarbeiter und deren Arbeitsweise auswirken.

Bei beiden Arten von außergewöhnlichen Fällen tritt die Beratung durch den Mitarbeiter vor die Entscheidung des Vorgesetzten (Partizipationsprinzip). Der Mitarbeiter wird auf diese Weise bei allen Fragen, die seinen Delegationsbereich betreffen, aktiv in die Entscheidungsfindung des Vorgesetzten mit eingeschaltet (Betroffene = Beteiligte). Dieses Verfahren steht im Gegensatz zum autoritären Vorgehen, bei dem der Vorgesetzte im außergewöhnlichen Fall den Untergebenen lediglich seinen bereits gefassten Entschluss mitteilen und die entsprechenden Anweisungen geben kann, ohne sie vorher dazu gehört haben zu müssen.

Folgende Abbildungen verdeutlichen das Zusammenspiel zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern:

## Außergewöhnlicher Fall

auf Seiten des **Mitarbeiters**

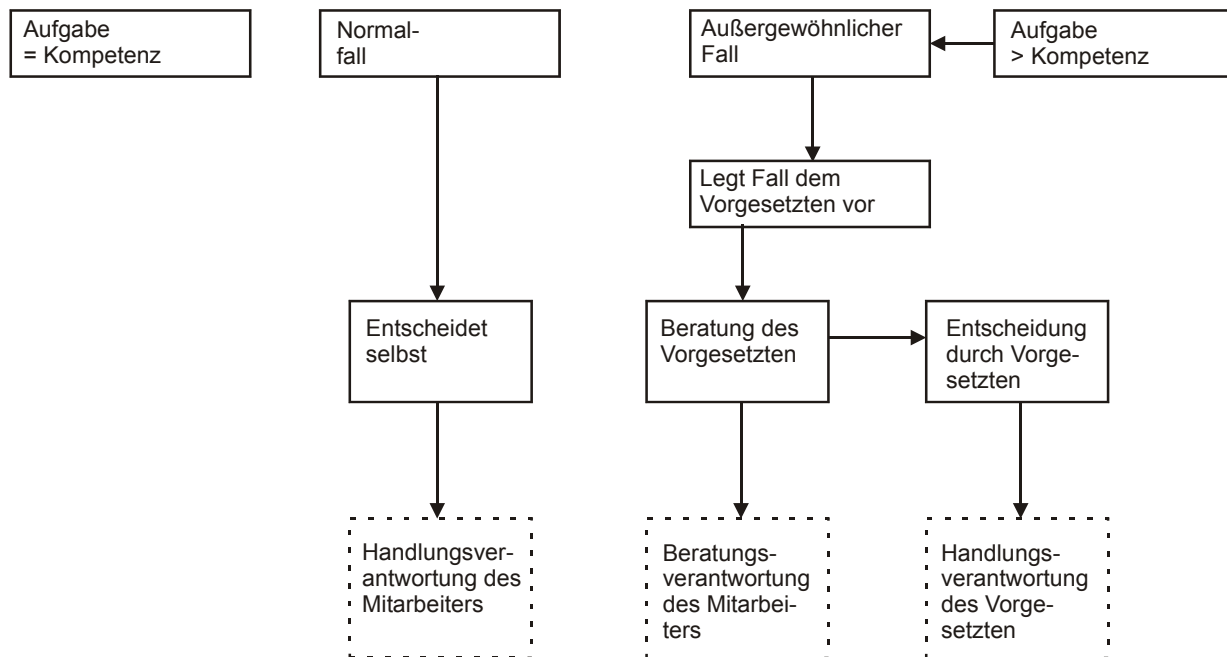


Abbildung 5: Außergewöhnlicher Fall des Mitarbeiters

## Außergewöhnlicher Fall

auf Seiten des **Vorgesetzten**

### Prinzip:

Bei jeder Angelegenheit, die sich über das normale Betriebsgeschehen hinaus wesentlich auf den Mitarbeiterbereich auswirkt, ist der Mitarbeiter am Entscheidungsprozess zu beteiligen (Betroffene = Beteiligte)

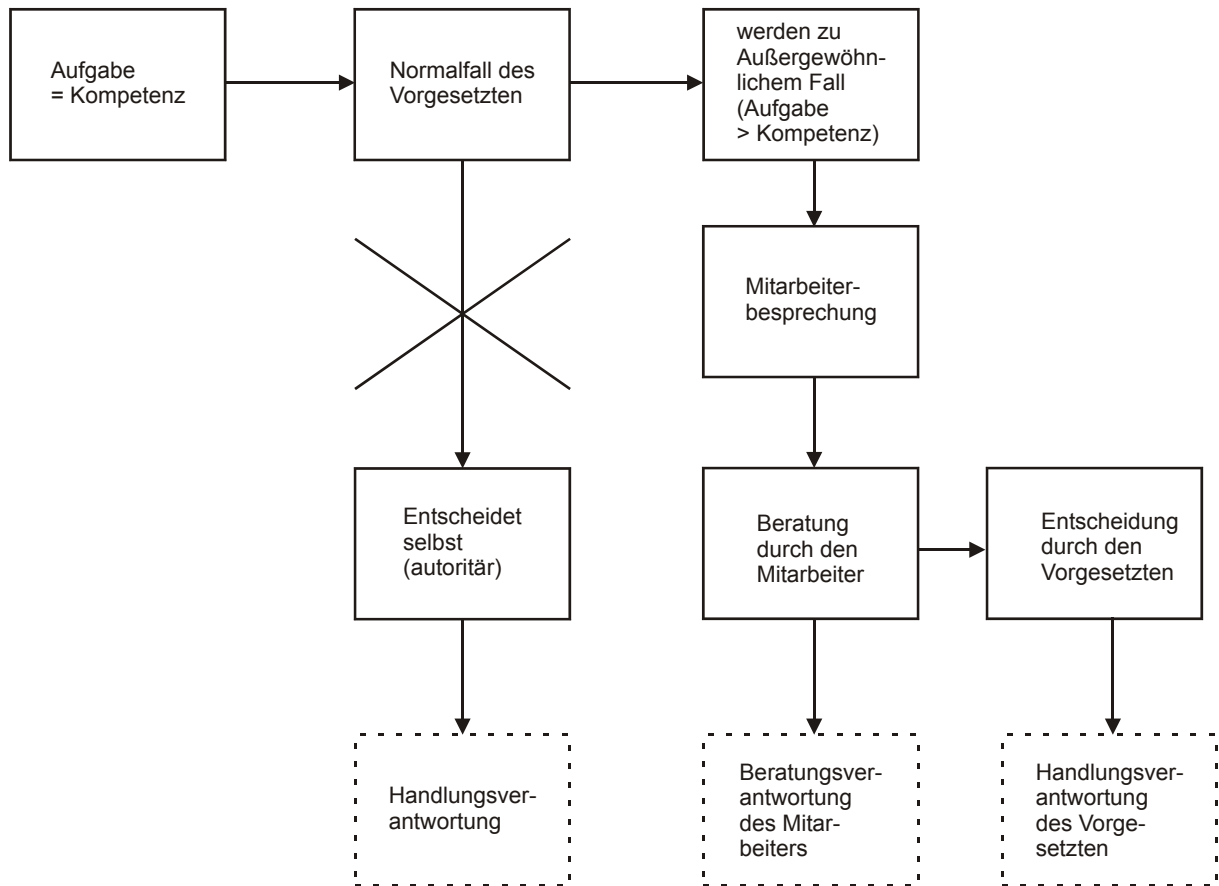


Abbildung 6: Außergewöhnlicher Fall des Vorgesetzten

**Grundsatz:**  
 Vorgesetzter ist neutraler Diskussionsleiter (Moderator) in der Mitarbeiterbesprechung

### 2.3 Führungsverantwortung

Führen ist der Einfluss eines Vorgesetzten auf seine Mitarbeiter mit dem Ziel, bestimmte Ergebnisse, Leistungen oder ein bestimmtes Verhalten zu erreichen. Dies wird dem Vorgesetzten nur dann gut gelingen, wenn sein Verhalten gegenüber seinen Mitarbeitern positiv ist, wenn er außerdem für eine reibungslose Zusammenarbeit sorgt und das Mitdenken und die Initiative eines jeden Mitarbeiters fördert.

Mit einem auf Zusammenarbeit und Vertrauen basierenden Führungsstil und der Übertragung von Verantwortung auf Mitarbeiter ist eine optimale Mitarbeiterführung möglich. Ergebnisse richtiger Führung sind ein hohes Maß an Motivation, Leistungsbereitschaft und menschlicher Anerkennung. Ganz wichtig ist die Erkenntnis, dass man seinen eigenen Mitarbeiter immer so führen sollte, wie man selbst geführt werden möchte.

Wir beschäftigen uns jetzt mit den einzelnen Arten der Führungsaufgaben sowie mit dem Umfang der Führungsverantwortung. Im Mittelpunkt stehen die bereits im Altertum bekannten, klassischen drei Führungsaufgaben, und zwar

1. Auswahl und Einsatz der richtigen Mitarbeiter,
2. Information und
3. Kontrolle.

### 2.3.1 Führungsaufgaben

Die folgende Übersicht zeigt die elementaren Führungsaufgaben, deren Ablauf sich in Form eines Regelkreises vollzieht:

#### Kreislauf der Führungspflichten

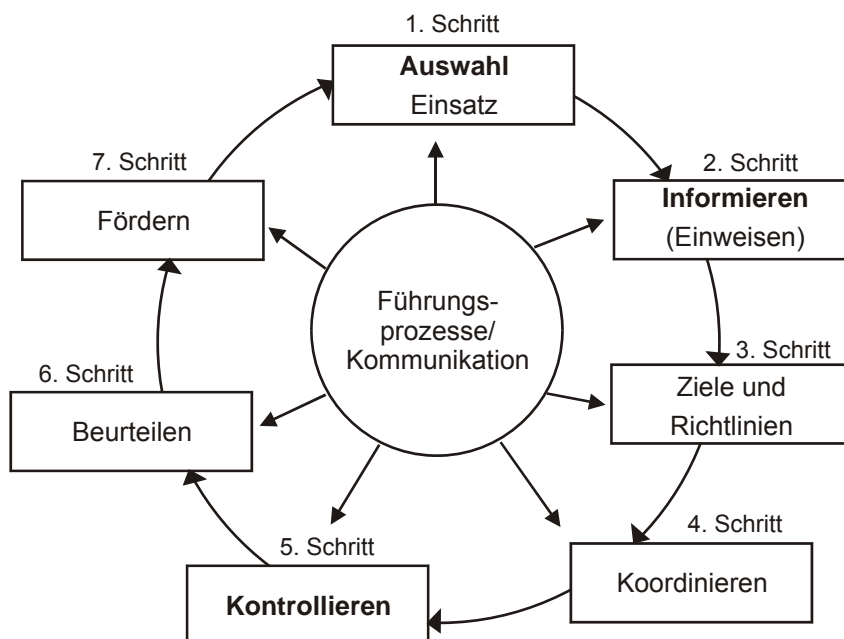


Abbildung 7: Kreislauf der Führungspflichten

Die Forderung an den Vorgesetzten, den Mitarbeiter in seinem Aufgabenbereich selbstständig handeln und entscheiden zu lassen und alle offenen und verdeckten Eingriffe zu unterlassen, haben wir als wichtigste Voraussetzung für die Delegation von Verantwortung behandelt. Wir wollen uns nun den einzelnen Führungsaufgaben zuwenden, die alle aus dieser Wurzel erwachsen.

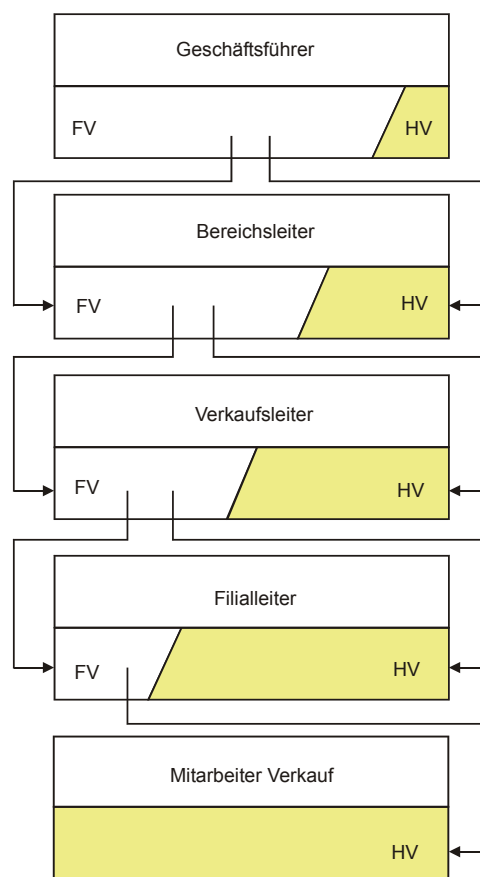
Bevor wir uns mit den einzelnen Schritten der Führungspflichten befassen, wollen wir noch klären, inwieweit die jeweils übernächste organisatorische Ebene in die Führungsverantwortung eines Vorgesetzten einbezogen werden muss.

### 2.3.2 Der übernächste Mitarbeiter

Das Zusammenspiel, die gegenseitigen Rechte und Pflichten sowie die Abgrenzung der Verantwortung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist wie folgt zu erklären:

- Der Mitarbeiter trägt die Handlungsverantwortung. Er hat für all das einzustehen, was er in seinem Tätigkeitsbereich tut oder zu tun unterlässt, und nicht sein Vorgesetzter.
- Der Vorgesetzte trägt die Führungsverantwortung. Er hat dafür einzustehen, dass er seine Führungspflichten gegenüber seinen Mitarbeitern erfüllt.
- Für Fehler eines Mitarbeiters kann der Vorgesetzte nur verantwortlich gemacht werden, wenn er seine Führungspflichten versäumt, also insbesondere Auswahl, Information und Kontrolle.

Inwieweit berührt nun der jeweils übernächste Mitarbeiter die Führungspflichten jeder Führungskraft?



Legende:

HV = Handlungsverantwortung/Fachliche Aufgaben

FV = Führungsverantwortung/Führungsaufgaben

Abbildung 8: Verantwortungshierarchie



Ein Managementgrundsatz lautet:

Jeder führt die ihm unmittelbar nachgeordneten Mitarbeiter. Trotzdem **muss sich jede Führungskraft auch um die Mitarbeiter ihrer Mitarbeiter kümmern**, um z. B: nicht nur zu kontrollieren, wie der direkt unterstellte Mitarbeiter seine Fachaufgaben wahrnimmt, sondern auch zu kontrollieren, ob ihr Mitarbeiter seine Führungsaufgaben erfüllt, z. B. kontrolliert, ob er kontrolliert.

Im Gegensatz zur herkömmlichen, meistens autoritären Führung, bei der der Vorgesetzte für alles verantwortlich ist, was auf den nachgeordneten Ebenen geschieht, ergibt sich Folgendes:

Der Vorgesetzte trägt ebenfalls nicht die Verantwortung für Fehler der seinen Mitarbeitern unterstellten Kräfte. Für deren Handlungen, Entscheidungen, Unterlassungen muss er – um bei den klassischen Führungsaufgaben zu bleiben – nur einstehen, wenn er es versäumt,

- den ihm unterstehenden Mitarbeiter als **Vorgesetzten** richtig auszusuchen oder – falls er keinen Einfluss auf die Auswahl hat – darauf hinzuweisen, dass die Vorgesetztenposition nicht richtig besetzt ist.
- seinen Mitarbeiter als Vorgesetzten in seine Führungsfunktionen einzuweisen, ihn also über seine Vorgesetztenpflichten zu informieren und sich zu vergewissern, dass er sie verstanden und akzeptiert sowie im Rahmen des Gesamtziels der Stelle die Einzelziele vereinbart hat.
- Stichproben- und Erfolgskontrolle darüber auszuüben, ob der ihm unterstellte Mitarbeiter als Vorgesetzter seine Führungspflichten erfüllt.