

Martin Hartmann  
Michael Rieger  
Rüdiger Funk

# Zielgerichtet moderieren

Ein Handbuch für Führungs-  
kräfte, Berater und Trainer

6. Auflage

WEITERBILDUNG · TRAINING



**BELTZ**

Hartmann | Rieger | Funk  
**Zielgerichtet moderieren**

Konzept und Beratung der Reihe Beltz Weiterbildung

Prof. Dr. Karlheinz A. Geißler, Schlechinger Weg 13, D-81669 München.

Prof. Dr. Bernd Weidenmann, Weidmoosweg 5, D-83626 Valley.

Martin Hartmann  
Michael Rieger  
Rüdiger Funk

# Zielgerichtet moderieren

Ein Handbuch für Führungskräfte,  
Berater und Trainer

6. Auflage

**BELTZ**

Dieses Buch ist auch als Printausgabe erhältlich  
(ISBN 978-3-407-36514-9).

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt.  
Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen  
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.  
Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen  
ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk  
eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen  
und sonstigen Bildungseinrichtungen.

4., neu ausgestattete und aktualisierte Auflage 2003  
5., überarbeitete und erweiterte Auflage 2007  
6., überarbeitete und erweiterte Auflage 2012

© 1997 Beltz Verlag · Weinheim und Basel  
[www.beltz.de](http://www.beltz.de)

Lektorat: Ingeborg Sachsenmeier  
Herstellung und Satz: Sarah Veith  
Umschlagkonzept: glas ag, Seeheim-Jugenheim  
Umschlaggestaltung: Nancy Püschel  
Umschlagabbildung: Shutterstock, © Yuri Arcurs  
Fotos: Martin Hartmann, Köln  
Illustrationen: Oliver Melzer

E-Book

ISBN 978-3-407-29235-3

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorweg: Vom Pünktchenkleben zum Beratungs-Tool</b>	<b>7</b>
<b>Damals und heute: Moderieren im Wandel der Zeiten</b>	<b>8</b>
<b>➤101 Im Mittelpunkt der Moderator</b>	
<b>Der Alltag: So könnte es mit dem Moderieren anfangen</b>	<b>18</b>
<b>Eine erste praktische Übung für das Moderieren</b>	<b>22</b>
<b>Was bedeutet Moderation?</b>	<b>25</b>
<b>Die Stärken der Methode: Vier Erfahrungen</b>	<b>28</b>
<b>Moderieren und Leiten: Die wichtigsten Unterschiede</b>	<b>31</b>
<b>Der Moderator: Was zeichnet ihn aus?</b>	<b>35</b>
<b>Moderieren – nur etwas für Wirtschaftsprofis oder auch         interessant für Studierende?</b>	<b>55</b>
<b>➤102 Handwerkszeug für die Praxis: Die Moderationsverfahren</b>	
<b>Die wichtigsten Moderationsverfahren: Nutzen und         Anwendung in der Praxis</b>	<b>60</b>
<b>Notwendig und hilfreich: Visualisierungen während der         Moderation</b>	<b>90</b>
<b>➤103 Von der Vorbereitung zum zielgerichteten Ablauf einer moderierten Sitzung</b>	
<b>Die Vorbereitung einer Moderation</b>	<b>96</b>
<b>Der Ablauf einer moderierten Arbeitssitzung</b>	<b>110</b>

<b>704 Moderieren – ja oder nein? Und die Gruppe?</b>	
<b>Entscheidungskriterien für den Einsatz     der Moderationsmethode</b>	<b>138</b>
<b>Moderation mit großen Gruppen/     »Open Space-Veranstaltungen«</b>	<b>143</b>
<b>Partnerin des Moderators: Die Gruppe</b>	<b>147</b>
<b>705 Leiten statt Moderieren</b>	
<b>Die Alternative: Meetings professionell     vorbereiten und leiten</b>	<b>154</b>
<b>706 Die Übersicht behalten: Checklisten für die Praxis</b>	
<b>Checkliste: Vorbereitung einer moderierten Arbeitssitzung</b>	<b>173</b>
<b>Checkliste: Ablauf einer moderierten Arbeitssitzung</b>	<b>178</b>
<b>Übersicht: Die gebräuchlichsten Verfahren für     moderierte Arbeitssitzungen</b>	<b>183</b>
<b>Übersicht: Ablauf einer Besprechungsleitung</b>	<b>186</b>
<b>707 Und jetzt?</b>	
<b>Lehr- und Wanderjahre: Wie werde ich Moderator?</b>	<b>188</b>
<b>Kommentiertes Literaturverzeichnis</b>	<b>191</b>
<b>Als Verabschiedung: eine praktische Übung</b>	<b>194</b>
<b>Über das Zustandekommen des Buches</b>	<b>196</b>
<b>Die Autoren</b>	<b>198</b>



## Vorweg: Vom Pünktchenkleben zum Beratungs-Tool

- Damals und heute:  
Moderieren im Wandel der Zeiten

# Damals und heute: Moderieren im Wandel der Zeiten

Es fällt schwer, sich vorzustellen, dass vor vielen Jahren die Moderationsmethode für manche Beteiligte ein progressives politisches Statement war. In den 1990er-Jahren gefeiert und intensiv verbreitet, gab es vielfältige theoretische Debatten über den »frischen Wind«, den diese Methode in den verkrusteten betrieblichen Alltag zu bringen in der Lage sei. Es gab Moderationsmessen und Moderationsgurus. Es gab aufregende Debatten über die inhaltliche Neutralität des Moderators, über die Anonymität beim Kartenschreiben oder die richtige Anzahl der Punkte bei der Bewertung mehrerer Alternativen. Und es wurde das Hohelied auf die souveräne Gruppe gesungen, die allein über das inhaltliche Ge- oder Misslingen einer Sitzung zu entscheiden hatte. Viel von »mehr Demokratie wagen« und der »Emanzipation der Mitarbeiter in Organisationen« schwang da mit (siehe auch Kapitel 3).

Natürlich gab es auch Zweifel – Zweifel an der Praxistauglichkeit der Methode, daran, ob man in moderierten Besprechungen auch wirklich Ergebnisse erzielen könne. Für so manchen Beobachter »roch« sie doch sehr nach Gruppendynamik und wildem Pünktchenkleben.

Mittlerweile ist die Moderationsmethode ein leistungsfähiges »Tool« für die Begleitung von Arbeitsgruppen im betrieblichen Alltag geworden. Sie hat sich als Alternative und Ergänzung zur Leitung von Sitzungen etabliert. Sie hat ihre Praxistauglichkeit bewiesen. Sie hat sich weiterentwickelt, »professionalisiert« und mit den Anforderungen eines veränderten Alltags arrangiert.

Das gilt vor allem dort, wo es um Veränderungen in Unternehmen und Organisationen geht, an denen die Betroffenen mitwirken. Das Aufkommen von Changeprojekten, Unternehmenszusammenschlüssen, Kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP), Innovationsoffensiven, Process-Reengineering, um nur einige der in Mode gekommenen Begriffe zu nennen, hat die Moderationsmethode zum unverzichtbaren Handwerkszeug all derer gemacht, die zusammen mit kleineren oder größeren Arbeitsgruppen praxisnahe und tragfähige Ergebnisse erarbeiten müssen.

Wir wollen auf den nächsten Seiten einen Vergleich wagen – einen Vergleich zwischen der Moderationspraxis der Anfangsjahre und dem, was wir



Beispiel



Info



Tipp

etwas gewagt »moderne Moderation« bezeichnen. So wird deutlich, für was wir in diesem Buch werben: für das Erlernen und den professionellen Einsatz eines faszinierenden Werkzeugs zum Arbeiten mit Menschen in den unterschiedlichsten Lebens- und Arbeitsbedingungen.

## **Veränderte Rahmenbedingungen**

Die klassische Situation: Eine Gruppe »geht in Klausur«. Menschen verabreden sich, um gemeinsam in aller Ruhe und sehr ausführlich ein oder mehrere Themen zu besprechen. Der Alltagsstress soll möglichst draußen bleiben. Der Workshopraum gilt als geschützte Zone, in der unter anderem Hierarchiefreiheit, Kreativität und einfühlsames Aufeinanderzugehen herrschen. Die Teilnehmer haben Themen benannt und erste Wünsche an das Treffen überlegt. Sie haben einen externen Moderator gebeten, diese Arbeitssitzung zu moderieren. Ein solches Setting ist nach wie vor ein sehr sinnvolles, in Zeiten zunehmender Arbeitshektik jedoch auch luxuriöses Unterfangen – auf jeden Fall gut geeignet für den Einsatz der Moderationsmethode.

Die meisten Situationen, in denen heute moderiert werden soll, sehen etwas anders aus: Eine Arbeitsgruppe, beispielsweise aus Vertretern unterschiedlicher Abteilungen, hat den Auftrag bekommen, in mehreren zweistündigen Sitzungen die Durchlaufzeit bei einem wichtigen Arbeitsprozess um mindestens zehn Prozent zu reduzieren. Ziel ist es, ein erhöhtes Arbeitsaufkommen mit den bestehenden Mitarbeitern bei gleicher Qualität bewältigen zu können. Eine weitere Vorgabe könnte sein, dass diese Prozessbeschleunigung innerhalb von acht Wochen umzusetzen ist. Begleitet und moderiert wird der Gruppenprozess von einem externen oder unternehmensinternen Moderator, der auch Teil des beratenden Projektteams sein kann.

## **Die Teilnehmer der moderierten Sitzungen – früher und heute**

Früher hatte die erstmalige Teilnahme an einer moderierten Gruppenarbeitssitzung für viele der ausschließlich an eine straffe Besprechung mit dominierenden Vorgesetzten gewöhnten Mitarbeiter gelegentlich etwas Revolutionäres, zumindest Ungewohntes. Der vom Moderator initiierte und

auf Hierarchiefreiheit, gleiche Beteiligung aller, Konfliktsensibilisierung und offene Kommunikation ausgerichtete Gruppenprozess wirkte für sie gewöhnungsbedürftig und gelegentlich sogar verstörend. Er stand im Gegensatz zur Einwegkommunikation eines als eher rigide erlebten Arbeitsalltags. Viele taten sich schwer mit der Forderung nach aktiver Mitarbeit in den Sitzungen. Das roch häufig nach »Psychokram« und »Mitbestimmungsgedöns«. Entsprechend lange konnte es dauern, bis eine erste Scheu einem qualifizierten Arbeiten wich.

Das hat sich geändert. Heute kann beobachtet werden, dass viele Mitarbeiter in den Unternehmen schon in den ersten Arbeitsjahren an moderierten Workshops teilnehmen und Erfahrungen mit dieser Arbeitsform sammeln. Die Moderationsmethode ist nur noch wenigen wirklich fremd. Sie ist zum selbstverständlichen Bestandteil des Arbeitsalltags geworden. Die Teilnehmer einer Sitzung lassen sich meist schnell auf den Arbeitsprozess ein. In weniger optimalen Fällen kennen sie sich zumindest mit den gängigen Moderationsverfahren aus und wissen, wie man mit Stiften auf Karten schreibt.

## Souverän des Arbeitsprozesses

Früher galt: »Die Gruppe ist der Souverän des Arbeitsprozesses und bestimmt eigenständig über Wohl und Wehe dessen, was in der Sitzung geschieht. Der Moderator nimmt dabei eine dienende Haltung ein.« Natürlich kann auch heute nicht gegen eine Gruppe gearbeitet werden. Wenn sie absolut nicht will, dann geht nicht viel, und wenn die Gruppe sich begeistert an einem Nebenthema festbeißt (beispielsweise am beliebten »*Wir sollten uns erst einmal darüber unterhalten, was IT in den letzten Jahren versäumt hat!*«), dann ist es für den Moderator nicht leicht, sie davon wegzubringen. Nur: Wurden früher moderierte Sitzungen hin und wieder dafür genutzt, Gruppen zu eigenverantwortlichem Handeln zu »erziehen« oder das Mitbestimmungspotenzial von Gruppenteilnehmern zu fördern, so geht es heute ganz nüchtern darum, in mehreren Treffen beispielsweise eine Prozessverbesserung zu erzielen. Dabei sind allerdings auch das Engagement und die Kreativität der Gruppe gewünscht. Sollte die Gruppe die Sitzung jedoch zur Spielwiese für Konflikte und Nebenthemen umfunktionieren, dann ist der Moderator gefragt oder – nach oben eskalierend – der Auftraggeber beziehungsweise die Unternehmensleitung.

## Ziele der Sitzung

Während in den Anfangsjahren der Moderationsmethode nicht für jede Sitzung eindeutige Ziele festgelegt wurden und sich eine gemeinsame Zielfindung und -formulierung in der Gruppe oft zäh und langwierig gestaltete, fühlt sich der »moderne Moderator« heute bereits vor Beginn der Sitzung für eine umfangreiche Zielklärung verantwortlich. Dazu werden die Zielvorstellungen des Auftraggebers in ein realistisches und in der vorgegebenen Zeit auch zu erreichendes Ziel ausformuliert. Für dieses Ziel muss sich der Moderator gelegentlich durchaus ins Zeug legen, zumindest muss er es vertreten und in der Sitzung auch erreichen. Dafür wird er engagiert.

## Inhaltlich unparteiisch I

Herzstück der Moderationsmethode bildet die inhaltliche Unparteilichkeit, manche sprechen dabei auch von »inhaltlicher Neutralität«, einem Grundpfeiler der Methode. Der Moderator verhält sich in der Moderation inhaltlich absolut unparteiisch. Er hält sich bei sämtlichen Bewertungen oder sonstigen inhaltlichen Betrachtungen heraus (siehe vor allem Kapitel 5). In den Anfangsjahren der Moderation führte diese Forderung nach inhaltlicher Unparteilichkeit jedoch nicht selten dazu, dass sich Moderatoren in dem gerade behandelten Thema überhaupt nicht auskannten. Ja, es wurde sogar inhaltliches Nichtwissen als Vorteil für das Durchführen »korrekter« Moderationen angesehen. Denn nur so glaubte man sichern zu können, dass sich ein Moderator auf keinen Fall zu einer wie auch immer gearteten inhaltlichen Eingabe verleiten ließe.

Die Praxis heute? Inhaltliche Unkenntnis ist für einen Moderator von Nachteil. Gefordert wird, dass der Moderator sich in dem Thema auskennt, das behandelt wird. Dazu muss er kein ausgewiesener Experte sein. Er sollte jedoch zumindest in der Lage sein, die komplexen Anforderungen der Themenstellung zu begreifen und sie in realistisch zu bearbeitende Arbeitsschritte umzusetzen. Nicht jedes Moderationsverfahren eignet sich für jedes Thema, aber jedes Thema erfordert eine maßgeschneiderte Vorgehensweise für seine Bearbeitung. Dazu benötigt der Moderator Hintergrundwissen.

Um die Gruppe auf ihrem Weg zum vereinbarten Ziel zu unterstützen, muss der Moderator zudem in jeder Phase des Arbeitsprozesses beurteilen

können, wann Nebenthemen erörtert werden oder wann der rote Faden der Sitzung verlassen wird. In einer zweistündigen Sitzung kann nicht jedes Hobbythema in der Gruppe breit ausgewalzt werden. Hier ist die inhaltliche Kompetenz des Moderators ebenfalls gefragt, um vor Irrwegen in der Diskussion zu bewahren.

Und ein weiteres Argument für den (teilweise) fachlich kompetenten Moderator wird zunehmend wichtig: Vor allem moderierende Berater, firmeninterne wie auch externe, sind in Projekten nicht nur dafür verantwortlich, dass eine Arbeitsgruppe in einer vorgegebenen Zeit ein Ergebnis erarbeitet, sie sind ebenso dafür verantwortlich, dass dieses Ergebnis »Qualität« besitzt. So lässt sich eine Prozessbeschleunigung von zehn Prozent, realisierbar in acht Wochen, sicherlich auf verschiedene Arten und Weisen bewerkstelligen, jede mit anderen Vor- und Nachteilen. Zeichnet sich im Arbeitsprozess der Gruppe beispielsweise ab, dass die aktuell bevorzugte Lösung den Prozess in der eigenen Abteilung zwar gewaltsam beschleunigt, in anderen Abteilungen jedoch möglicherweise zu neuen Kosten und Verzögerungen führt, kann dies vom Moderator nicht ignoriert werden. Er muss also während des Arbeitsprozesses die Qualität der Diskussion beurteilen können und gegebenenfalls eingreifen.

Ein derartig »fachlich mitdenkender« Moderator begleitet den Arbeitsprozess wesentlich präziser und inhaltlich aufmerksamer, als dies früher der Fall war. Zudem haben die Teilnehmer nicht ständig das Gefühl, dem »fachlich unbedarften« Moderator etwas erklären zu müssen – was bei skeptischen Moderationsteilnehmern oft zur Abwertung der Moderatorenleistung an sich geführt hatte.

Eine Folge dieser Entwicklung ist: Die Ansprüche an die Fachkompetenz des Moderators sind deutlich gestiegen, er muss immer auf »Ballhöhe« bei der Diskussion inhaltlicher Fragen sein.

## Inhaltlich unparteiisch II

Ist der Moderator dann aber noch Moderator, wenn er inhaltlich eingreift? In diesem Augenblick natürlich nicht – er wechselt seine Rolle, wird zum Leiter und/oder Teilnehmer. Guten Beratern/Moderatoren gelingt dieser Wechsel von der moderierenden in die teilnehmende Rolle. Sie können der

Gruppe glaubhaft und authentisch vermitteln, warum und wann sie zeitweise inhaltlich eingreifen, ohne damit das Engagement der Experten in der Gruppe zu behindern.

Problematisch wird es in der Praxis immer dann, wenn das inhaltliche Einmischen »elegant und manipulativ« erfolgt: »Haben Sie vielleicht einmal darüber nachgedacht, in Richtung ... zu arbeiten?« Gruppen spüren den Versuch, die wahre Absicht zu verschleiern, und reagieren in der Regel mit Misstrauen und Zurückhaltung.

## Dennoch ...

Auch wenn ein »moderner Moderator« inhaltlich bis zu einem gewissen Maß mitreden können und während der Sitzung gelegentlich inhaltlich Stellung beziehen muss, ist und bleibt die Grundlage für sein erfolgreiches Handeln die Fähigkeit, einen Gruppenarbeitsprozess inhaltlich unparteiisch begleiten zu können. Dies hat viel mit einer inneren Haltung zu tun, die darauf ausgerichtet ist, Menschen zu aktivieren, sie zum engagierten Mitmachen zu motivieren, ihnen die Freude am Mitgestalten zu vermitteln. Dabei hilft in erster Linie eine aktive und offene Fragetechnik sowie das Aufnehmen und Veröffentlichen sowie Visualisieren von Meinungen und Ansichten, die in der Gruppe diskutiert werden. Dazu gehört auch das professionelle Beherrschen möglichst vieler Moderationsverfahren.

Die Kompetenz, einen Arbeitsprozess konsequent inhaltlich unparteiisch begleiten zu können, bleibt also auch künftig für einen Moderator unverzichtbar. Und diese Forderung kann nicht ernst genug genommen werden: Inhaltlich mitmischen, eigene Interessen vertreten oder mit geschlossenen Fragen andere Menschen in eine bestimmte Richtung lenken, das alles ist den meisten vertraut – angefangen im Sandkasten, trainiert in der Schule, der Universität und perfektioniert im Berufsleben. Dagegen ist die Kompetenz, Menschen in ihren Problemlösungsversuchen wirkungsvoll zu begleiten und nicht zu bevormunden, für viele Neuland und die wirkliche Herausforderung für die Profis unter den zukünftigen Moderatoren. Und nur wer über diese Kompetenz verfügt, wird in der Praxis überzeugend auch inhaltlich in einen Arbeitsprozess eingreifen können.

## Personenbezogene Neutralität

Hier hat sich im Laufe der Entwicklung überhaupt nichts verändert: Der Moderator verhält sich allen Teilnehmern der Sitzung gegenüber in gleicher Weise wertschätzend. Er bevorzugt oder benachteiligt niemanden. Vielleicht hat diese Forderung heute sogar noch an Bedeutung zugenommen: Vor allem in Veränderungsprojekten kann es »gefühlsmäßig massiv zur Sache gehen«. Ein Moderator, der nicht allen gegenüber gleichermaßen wertschätzend auftritt, wirkt unprofessionell und kontraproduktiv.

## Zeit

Die Moderationsmethode hat den Ruf, besonders zeitintensiv zu sein. Häufig wurde langwierigen Diskussionen und zähen Konsensfindungsprozessen mehr Aufmerksamkeit geschenkt als dem Erreichen eines inhaltlichen Ziels in einer vorgegebenen Zeit.

Nun hat auch in der Moderation die »moderne Hetze« Einzug gehalten: In Veränderungsprojekten steht für moderierte Arbeitssitzungen nicht beliebig viel Zeit zur Verfügung. Moderator und Gruppe sind gehalten, den vorgegebenen Zeitrahmen einzuhalten. Das bedeutet für den Moderator, dass er das Arbeitsziel so formuliert beziehungsweise im Vorfeld mit dem Auftraggeber oder zu Beginn mit den Teilnehmern abstimmt, dass es in der zur Verfügung stehenden Zeit erreicht werden kann. Realistische Zeitplanung stellt eine immer wichtiger gewordene Anforderung an Moderatoren dar. So muss der Moderator ebenso dafür Sorge tragen, dass er Arbeitsschritte und -methoden wählt, die diese zügige Zielerreichung unterstützen.

Beispielsweise kann das berühmte *Clustern* im Anschluss an das Karten-Antwort-Verfahren entweder zeitaufwendig (alle entscheiden mit) oder sehr zeitsparend (zwei bis drei Teilnehmer arbeiten vor) gestaltet werden (s. S. 68). Auf die Zeit zu achten bedeutet für den Moderator aber auch, dass er die Gruppe durch Fragen etwas mehr »antreibt«, als dies noch vor einigen Jahren »schicklich« gewesen wäre.

Bei aller modernen Zeitökonomie gilt jedoch: Eine moderierte Sitzung, bei der sich alle Teilnehmer intensiv beteiligen, um ein anspruchsvolles Ergebnis zu erzielen, braucht etwas Zeit. »Zäh und zeitfressend« müssen diese Sitzungen jedoch nicht mehr sein.

## »Kleben Sie doch bitte einen Punkt!«

In einem Moderationsfilm aus den 1980er-Jahren kann man erleben, wie der Moderator die Gruppe zu Beginn der moderierten Besprechung auf einer Befindlichkeitsskala einen Punkt kleben lässt, frei nach der Frage: *»Wie geht es mir heute morgen?«* Zwei Teilnehmer dürfen dann noch das Gruppenergebnis kommentieren, bevor der Moderator ohne weiteren Bezug zu dieser »Punkterei« mit dem nächsten Arbeitsschritt weitermacht. Der Kommentar aus dem Off: *»So einfach geht das ...«*

Die Spätfolgen eines derart oberflächlichen und fahrlässigen Umgangs mit Stimmungsabfragen kann man heute noch bei so manchen Kollegen erleben: Viele haben schon einmal Punkte kleben müssen, ohne das Ziel dieser Übung mitgeteilt bekommen und die Konsequenzen daraus erlebt zu haben. Unzählige Moderatoren kleben Stimmungspunkte, weil sie zwar das Punktekleben technisch beherrschen, nicht aber erläutern, welchen Zweck eine Stimmungsabfrage im Arbeitsprozess sowohl für die Gruppe als auch für den Moderator hat. Sie dürften sich darüber einfach keine Gedanken gemacht haben. Und selten werden die direkten Konsequenzen einer geklebten Punktlandschaft vermittelt, geschweige denn, dass das Kleben der Punkte anonym geschähe, was vor unangenehmer Beeinflussung durch dominante Meinungsführer schützte. So verkommt dieses Verfahren zur bloßen Technik und verärgert die Anwesenden.

Da viele Teilnehmer schon mit einer gehörigen Portion Widerwillen gegen das Pünktchenkleben bei Stimmungsabfragen in eine Arbeitssitzung kommen, überlegen viele Moderatoren heute gründlich, ob und wie sie dieses Verfahren als wichtigen Teil des gesamten Prozesses einsetzen. Hat ein Moderator die Zeit dazu (was in kurzen Workshops eher selten der Fall ist) und kann er die Gruppe davon überzeugen, dass eine Stimmungsabfrage für den Arbeitsprozess und das Erreichen eines qualitativ hochwertigen Ziels notwendig ist, dann sollte er dieses Verfahren einfühlsam und überzeugend durchführen. Ansonsten sollte er auf jegliche Formen von Stimmungsabfrage verzichten (siehe auch Kapitel 11 »Der Ablauf einer moderierten Arbeitssitzung« sowie Kapitel 8 »Die wichtigsten Moderationsverfahren: Ihr Nutzen und ihre Anwendung in der Praxis«).

PS.: Dass der hier erwähnte Moderationsfilm nach gut 25 Jahren im Jahr 2009 als unveränderte Neuauflage wieder auf den Markt kam, zeigt, dass die moderne Moderation doch noch nicht überall Einzug gehalten hat.

## Visualisierungen

Während zu jeder ordentlichen Moderationsausbildung eine einführende »Schreibausbildung« mit richtiger Handhaltung der Stifte gehörte, wird dem heute (leider) nicht mehr so viel Aufmerksamkeit zuteil. Aber auch heute fallen Moderatoren positiv auf, die nicht nur leserlich schreiben, sondern ebenso ansprechend visualisieren können. Sowohl das Visualisieren als auch das leserliche Schreiben lassen sich lernen (Tipps dazu im Kapitel 9).

Einfach ist heute jedoch die Weiterverarbeitung der Ergebnisse: Fotografieren, abspeichern, verschicken.

## Zur Ausbildung

Die Autoren hatten mehrmals die Möglichkeit, an der Erstellung und Erprobung von Moderationscurricula für deutsche Unternehmen mitzuwirken. Konzipiert wurde beispielsweise ein mehrteiliges, insgesamt neuntägiges Seminar, das mit viel Begeisterung von den zukünftigen unternehmensinternen Moderatoren besucht und deren Inhalte nachhaltig umgesetzt wurden. Für die Ausbildung professionell arbeitender Moderatoren schienen uns neun Tage nicht zu viel. Nur lassen sich so lange Seminare heute nicht mehr realisieren. Denn auch das hat sich im Laufe der Zeit geändert: Zwar sind die Anforderungen an einen modernen Moderator gestiegen, die für seine Ausbildung zur Verfügung stehende Zeit hat sich jedoch verkürzt. Zweitägige Moderationstrainings sind für viele Unternehmen, vor allem aus der Beraterbranche, die Regel. Natürlich lässt sich bei intensiver Vorbereitung vor dem Training sowie mit einem intelligenten Seminarkonzept auch in zwei Tagen eine Menge Moderations-Know-how trainieren, die erfahrungsgestützte Professionalität muss dann jedoch *on the job* erworben werden, im günstigen Fall unter Begleitung eines Coachs oder erfahrener Kolleginnen und Kollegen.

Aber zum Glück gibt es noch Bücher, mit denen man sich intensiv auseinandersetzen kann und die die aufmerksamen Leserinnen und Leser mit den wichtigsten Tipps und Anregungen für die eigene Praxis versorgen. Dann kann es ja losgehen!

*“Ich bin nicht  
käuflich...”*

## Im Mittelpunkt der Moderator

- Der Alltag: So könnte es mit dem Moderieren anfangen
- Eine erste praktische Übung für das Moderieren
- Was bedeutet Moderation?
- Die Stärken der Methode: Vier Erfahrungen
- Moderieren und Leiten: Die wichtigsten Unterschiede
- Der Moderator: Was zeichnet ihn aus?
- Moderieren – nur etwas für Wirtschaftsprofis oder auch interessant für Studierende?

## Der Alltag: So könnte es mit dem Moderieren anfangen

In einem mittelständischen Unternehmen mit rund 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern »knirscht« es hin und wieder in der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Ebenen. Die Meister klagen schon einmal, dass sie nicht ausreichend informiert würden: »Wir erfahren selten etwas von den Ingenieuren und Abteilungsleitern. Alle Informationen muss man sich selbst beschaffen.« Ähnliche Aussagen kommen von der anderen Seite: »Alle Informationen darüber, was in der Produktion los ist, muss man sich selbst besorgen; von sich aus erzählen einem die kaum etwas. Und wenn man mal etwas braucht, heißt es gleich: »Keine Zeit!« Und die wöchentlichen Besprechungen? Da kommt eh nichts Konkretes rüber.«

Als Vorgesetzter beider Gruppen wollen Sie frühzeitig größeren Konflikten entgegenwirken. Daher bitten Sie zu einer Besprechung, um das Problem einmal in aller Ruhe anzugehen. Zwei Stunden haben Sie für das Treffen mit den sieben Teilnehmerinnen und Teilnehmern reserviert – verhältnismäßig viel Zeit, wie Sie meinen. Doch diese zwei Stunden vergehen wie im Flug, allerdings ohne befriedigendes Ergebnis. Was bleibt, ist ein ungutes Gefühl. Wie häufig im Anschluss an derartige Sitzungen, fällt Ihnen nur der bekannte Kalauer ein: »Eine Besprechung ist, wenn viele hineingehen und nichts dabei herauskommt.«

Jetzt sitzen Sie mit einer Kollegin im Büro und denken laut nach:

*»Das war wohl nicht so gut: Unser firmenbekannter Dauerredner, Herr A, konnte nur mit Mühe und Not gestoppt werden und manchmal nur durch Wortentzug. Frau B hat wieder einmal kein einziges Wort gesagt, obwohl sie doch im persönlichen Gespräch wirklich gute Gedanken äußert. Und wenn Frau B nichts sagt, dann reden die Herren C und D ebenfalls nicht. Das alte Spiel also. Apropos Spiel, Herr E musste seine Spitzen gegen Ingenieure allgemein und gegen die unseren im Besonderen gleich mehrmals loswerden, und der gute Herr F hat zusätzlich darauf reagiert und dafür gesorgt, dass die Gruppe vom Hölzchen aufs Stöckchen kam und sich nur in der gemeinsamen Kritik an unserem IT-Support einig war. Und am eigentlichen Thema war wohl*

*nur ich interessiert – obwohl, so ganz sicher bin ich mir da auch nicht, wenn ich ehrlich sein soll.»*

*»Inwiefern?«*

*»Na ja, ich habe eigentlich nur diejenigen Vielredner gebremst, die anderer Meinung waren als ich, und unserem Dauerredner bin ich sogar ein paar Mal richtig über den Mund gefahren. Er hat mich aber – wie so oft – fürchterlich geärgert. Immer dieselbe Leier! Dabei habe ich die Zeit aus den Augen verloren, und die Diskussion ist dann relativ ziellos verlaufen. Die Kritik am IT-Support ist schon berechtigt, da war sogar ich versucht mitzumachen. Ist alles gar nicht so leicht – die Leute, mein Ärger über manche Beiträge, der Zeitdruck, und dann muss ich noch dafür sorgen, dass alle anständig mitdiskutieren und wir in der Sache weiterkommen. Wir sollten überlegen, wie wir in Zukunft so ein Treffen besser organisieren.«*



*»Ich denke, das ist nicht nur eine Frage der Organisation. Ich stelle mir eher eine Besprechung vor, bei der nicht Sie, sondern ein unbeteiligter Dritter den Diskussionsprozess steuert, gezielt auf den Ablauf achtet und darauf, dass alle ausreichend zu Wort kommen. Alle anderen, und natürlich auch Sie selbst, beteiligen sich von Gleich zu Gleich mit inhaltlichen Beiträgen und persönlichen Stellungnahmen.«*

»Und wie soll das im Einzelnen aussehen?«

»Na ja, so jemand sollte sich mit inhaltlichen Äußerungen zurückhalten. Er sollte aber verantwortlich dafür sein, dass wir zielgerichtet an der Sache arbeiten. Er müsste im Vorfeld klären, was in so einer Sitzung erreicht werden soll. Und dann müsste er dafür sorgen, dass wir alle als Gruppe während der Sitzung auf dieses Ziel hinarbeiten.«

»Und was wird durch so eine Art neutraler Sitzungsleiter dann besser?«

»So jemand könnte uns dabei helfen, die Art unserer Zusammenarbeit selbst zu regeln. Er würde zudem dafür sorgen, dass wirklich alle zu Wort kommen. Und wenn wir unsachlich werden, dann muss so jemand uns quasi den Spiegel vor Augen halten und uns zur Sacharbeit zurückhelfen. Alle würden so die Chance bekommen, sich zu beteiligen und ihre spezifischen Ansichten, Ideen oder Vorschläge einzubringen. Die Qualität unserer Arbeit in der Sitzung würde steigen.«

»Ist das nicht nur eine neue Art von Besprechungsleitung?«

»Eine wirklich besondere Art der Besprechungsdurchführung. Sie unterscheidet sich von einer klassischen Besprechungsleitung dadurch, dass sie mehr Verantwortung auf die Beteiligten selbst überträgt. Es geht also mehr um Moderieren als um Leiten.«

»Und so ein Moderator mit seiner Moderationsmethode soll dann in Zukunft unsere gute alte Besprechungsleitung ersetzen?«

»Nicht unbedingt. Besprechungsleitungen wird es auch in Zukunft geben. Beispielsweise wenn in kurzer Zeit über getroffene Entscheidungen berichtet werden soll und die Teilnehmer ihre Terminkalender daraufhin abstimmen müssen. Aber für andere Situationen, wie die von heute Morgen, eignet sich ein anderes Vorgehen besser. Denn für heute hatten Sie nichts vorgeschrieben. Es ging darum, dass alle Anwesenden gemeinsam nach Ideen für eine veränderte Zusammenarbeit zwischen Meistern und Ingenieuren suchen sollten.«