

Erfolgreich moderieren – eine Frage der richtigen Einstellung

von Michaela Stach

In unserer teamorientierten Arbeitswelt prägen Diskussionsrunden, Meetings und Projektbesprechungen den Alltag immer stärker. Deren Erfolg hängt maßgeblich von einer professionellen Moderation ab: Nur so lassen sich endlose Diskussionen vermeiden und konkrete Ergebnisse erzielen. Moderatoren müssen sich ihrer Rolle genau bewusst sein, die richtige Haltung einnehmen und optimale Rahmenbedingungen für effektive Gruppengespräche schaffen. Ein Moderationscheck hilft bei der Vorbereitung.

Es klingt banal: Damit Meetings gelingen, muss der Moderator seine Aufgabe genau kennen und eine angemessene Einstellung gegenüber der Gruppe haben. Was wie selbstverständlich klingt, wird in der Praxis oft nicht beachtet. Etwa wenn sich der Moderator immer wieder inhaltlich einmischt, in den Vordergrund spielt oder sich gar auf eine Seite schlägt – also seine eigenen Meinungen, Ziele und Wertungen nicht zurückstellt.

Die Rolle des Moderators

Das zielführende Rollenverständnis des Moderators ist ein völlig anderes: Er sollte sich als unterstützenden Begleiter sehen, nicht als inhaltlichen Experten. Seine Verantwortung bezieht sich auf den Prozess – die Teilnehmer auf ihrem Weg der Lösungsfindung fachlich neutral und konsequent zu leiten. Aufgabe des Moderierenden ist es, eine Atmosphäre zu schaffen, in der alle ihre Fähigkeiten in optimaler Weise einbringen können. Er gibt den Diskussionsrunden die nötige Struktur und fördert die Kreativität der Beteiligten. Wenn der Moderator seinen Job richtig macht, schafft er einen solch vertrauensvollen und geschützten Rahmen, dass sich nicht nur die Redegewandten aktiv einbringen – sondern auch die Introvertierten Mut zum Redebeitrag finden.

Leiten, ohne Partei zu ergreifen

Der Erfolg von Meetings ist daher eng an die Persönlichkeit und kommunikative Kompetenz des Moderators gekoppelt. Kommt dieser aus den eigenen Reihen – etwa als Führungskraft oder Projektleiter – ist die Gefahr recht groß, dass er im Verlauf der Diskussion automatisch Partei ergreift. Doch die neutrale Steuerung des Diskussionsprozesses sollte die Regel sein, von der nur in Ausnahmefällen abgewichen wird. Mitunter kann ein fachlicher Einwurf helfen, muss aber als solcher ausdrücklich angekündigt werden – eingeleitet beispielsweise mit den Worten: „Ich verlasse für einen kurzen Moment meine Moderatorenrolle und möchte als Projektleiter zu diesem Punkt Folgendes sagen“. Die Grundregel lautet jedoch: Der Moderator hilft der Gruppe, ihre Lösungen selbst zu finden.

Kühler Kopf statt „Rampensau“

Seine Aufgabe steht somit im krassen Gegensatz zu Trainern und Vortragsrednern, die ja gerade ihr Expertenwissen vermitteln sollen – brillant vorgetragen und in mitreißendem Stil. Das wäre hier völlig fehl am Platze. Kurz und prägnant lässt sich das angemessene Rollenverständnis somit auf die Faustformel bringen: „Ein Speaker ist gut, wenn er die Bühne einnimmt. Ein Moderator ist gut, wenn er seinen Teilnehmern den Raum gibt.“ Sicherlich macht es Riesenspaß, eine Rampensau zu erleben. Doch bei der Moderation von Meetings ist eben nicht Entertainment gefragt – sondern die Fähigkeit, der Gruppe zu dienen. Darüber muss sich ein Moderator stets bewusst sein: Es gilt, während des gesamten Diskussionsverlaufs kühlen Kopf zu bewahren und den eigenen Expertenstatus

auszublenden – vor allem, wenn die Argumente wild hin und her wogen und es immer wieder reizt, doch inhaltlich einzugreifen. Somit wird klar, dass die persönliche Haltung des Moderators eine zentrale Rolle spielt. Entscheidend ist hierbei die persönliche Überzeugung, dass die Diskussionsteilnehmer (ganz gleich, ob es Mitarbeiter, Kollegen, Projektpartner oder Familienmitglieder sind) in der Lage sind, wertvolle Lösungsbeiträge zu liefern – und der Moderierende sich daher ganz auf seine Rolle beschränken kann.

Die richtigen Rahmenbedingungen schaffen

Im Vorfeld von Meetings muss der Moderator eine weitere wichtige Aufgabe wahrnehmen: optimale Rahmenbedingungen schaffen. Wertvolle Hilfestellung bietet dabei ein Moderationscheck. Dieser umfasst eine Reihe erfolgsrelevanter Punkte:

1. Einen Blick auf die Gruppe werfen Ist sie zu einer konstruktiven Moderation überhaupt bereit? Hier steht die Frage des Aggressionspegels im Vordergrund – ist er von vornherein zu groß, ist eine sachliche Diskussion kaum möglich. Ist er zu niedrig, bringen die Teilnehmer möglicherweise zu wenig Energie für das Thema auf. Wie so oft liegt die Wahrheit in der Mitte – einem ausgeglichenen Maß an Reibung und Handlungsenergie. Die Diskutanten sind mit Herzblut dabei, konstruktiv und an Ergebnissen interessiert.

2. Moderationstauglichkeit des Themas prüfen Ist die Aufgabenstellung, die in der Runde bearbeitet werden soll, geeignet für eine Moderation? Dies lässt sich anhand zweier Kriterien beurteilen: Ausschlaggebend sind die Komplexität der Fragestellung sowie die Anzahl der Betroffenen bzw. Beteiligten. Mitunter muss man einsehen, dass eine Moderation nicht der richtige Weg ist.

3. Beeinflussungsgrad festlegen Um Alibimoderationen zu vermeiden, muss der Moderator schon bei der Planung prüfen, was die Anwesenden durch ihre Teilnahme beeinflussen können. Sind alle zur Erreichung des Moderationszieles notwendigen Teilnehmer im Raum oder fehlen relevanten Personen? Auch während der Moderation spielt der Beeinflussungsgrad eine entscheidende Rolle: Stellt der Moderator seine Fragen im Einflussbereich der Teilnehmer, entstehen auch Lösungen, die von den Anwesenden getragen werden können.

4. Klarheit über die Umsetzungschance gewinnen Bei manchen Moderationen sind die Teilnehmer als Experten gefragt, haben es aber nicht selbst in der Hand, die erarbeiteten Ideen auch umzusetzen – trotz ihrer Investition von Zeit und Energie. Ein Meeting macht daher nur Sinn, wenn seitens der Initiatoren ehrliches Interesse an den Ergebnissen besteht und mit diesen auch weitergearbeitet werden soll.

5. Ziele definieren Moderationen sollten zwar immer ergebnisoffen sein – aber dennoch ein bestimmtes Ziel haben. Die Moderation lenkt die einzelnen Schritte und Maßnahmen in Richtung auf ein zu erreichendes Endergebnis.

Gemeinsam mit der Aufgabenstellung und dem angemessenen Rollenverständnis bildet der Moderationscheck ein gutes Fundament für die inhaltliche und methodische Ausarbeitung der darauf folgenden Moderationsschritte.

Autoreninfo:



Michaela Stach ist seit 1995 als Unternehmerin selbstständig. Nach zahlreichen fundierten Ausbildungen im Bereich Coaching, Change Management, Moderation und Großgruppenmoderation spezialisierte sie sich auf die systemische Moderation und gründete 2011 die *Akademie für Systemische Moderation*. Ihr Buch „Agil Moderieren. Konkrete Ergebnisse statt endloser Diskussionen“ erschien 2016 bei *BusinessVillage*. Michaela Stach führt selbst Moderationen und Großgruppenmoderationen durch. Vom Dachverband der Weiterbildungsorganisationen (DVWO) wurde ihr 2017 das DVWO-Qualitäts-Siegel für „Geprüfte und ausgezeichnete Fachqualität in der Weiterbildung“ verliehen. Mehr Infos unter: [Akademie für systemische Moderation](#)

Zum Buch:



Diskussionsrunden, Meetings oder Projektbesprechungen produzieren oftmals frustrierte Teilnehmer, statt verwertbarer Erkenntnisse. Man redet unkonkret aneinander vorbei und dreht sich im Kreis, wenn Alibimoderationen ihr Ziel verfehlen. Tragfähige Lösungen können aber nur entstehen, wenn ein kühler Kopf die verschiedenen Perspektiven und Expertisen im Raum nutzbar macht. Michaela Stach zeigt in ihrem neuen Buch, wie man Moderationen auf agile Weise mit Offenheit, Wertschätzung und Multiperspektivität zum Gewinn macht. Basierend auf den Erfolgen der systemischen Moderation zeigt sie, wie die Teilnehmer durch gezielte Fragen aktiviert und einbezogen werden, damit aus Gesprächen Erkenntnisse und aus Ideen Ergebnisse werden.