

## Moderieren-aber wie?

von Marcus Knill



[Aktuellbeiträge](#) zum Thema [Moderation](#) auf [www.rhetorik.ch](http://www.rhetorik.ch):

- [Sabine Christiansens Gesprächsführung](#)
- [Warum uns Ellinor von Kauffungen überzeugte](#)
- [Schummelei im Fernsehen lohnt sich nicht](#)
- [Mehr über Schöneberger](#)
- [Überforderte Christine Maier](#)
- [Zur Moderation von Stephan Klapproth und Sven Epiney](#)
- ["Hansjürg Zumsteins 'Meisterstück'"](#)

## Der Moderator

Das Wort "Moderat" heisst gemässigt. Wenn sie als Moderatorin oder als Moderator ein Gespräch, eine Sitzung, eine Diskussion oder eine Veranstaltung leiten müssen, so nehmen Sie ebenfalls eine moderate, gemässigte, neutrale Haltung ein. Moderation heisst denn auch ursprünglich Mässigen oder Schlichten zwischen einzelnen oder mehreren Personen. Bereits im 16. Jahrhundert wurde das Wort "moderieren" dem lateinischen Verb "moderare" entlehnt.

## Neutralität

Neutral sein, heisst:

- Nicht Partei ergreifen.
- Beiträge weder werten noch kommentieren.
- Alle Teilnehmer gleichermassen zu Worte kommen lassen.
- Kein Teilnehmer hat recht oder unrecht.

Trotzdem können Sie als Moderatorin Inhalte in Frageform einbringen; z.B. "Könnte es sein, dass ....?" Als Moderatorin haben Sie durch die Leitungsfunktion eine Machtposition. Beim Ablauf d.h. bei den Prozessen sind Sie Expertin; hingegen beim Inhalt gilt stets:

Sich neutral einbringen.

## Vorbereitungen

Zu den Vorbereitung gehören:

- Themen (Traktandenliste)
- Ziel
- Ausgangslage.
- Zeitbudget
- Teilnehmerkreis (Auswahl)
- Einladungen

- Rahmenbedingungen, wie
  - Raum (eher zu gross wählen)
  - Umfeld (Tische, Heizung oder Lüftung, Störquellen (z.B. Natel))
  - Sitzordnung
  - Utensilien
  - Medien
  - Leibliches Wohl

#### **Auch Profis machen Fehler bei der Vorbereitung**

Dass selbst Profis grobe Fehler machen koennen bei der Vorbereitung einer Moderation, erlebten die Fernsehzuschauer am Samstagabend 9. Juni 01 in einer Diskussionssendung im SF DRS 2 (P-RV) unter der Leitung von Frank A. Mayer: Plötzlich läutete während einer lebhaften Diskussion Mayers Natel. Das Gespräch wurde nicht nur gestört. Der Diskussionsfluss (übrigens diskutierte auch Jean Ziegler mit) wurde unverhofft gestoppt. Die Körpersprache des Moderators verriet, dass er sich über die mangelnde Vorbereitung ärgerte. Es gehört zum Handwerk jedes Moderators, vor einer Sendung alles zu tun, damit die Diskussion nicht durch Selbstverschulden gestört wird. Es können immer noch genügend andere unverhoffte Zwischenfälle eintreten. Dass Frank A. Meyer den selbstverschuldeten Zwischenfall professionell auffangen konnte, bewies er damit, dass er auf die Panne einging. Er thematisierte die Panne und sagte humorvoll: "Vielleicht wollte mir ein Börsenberater telefonieren". Bei der Diskussion ging es nämlich gerade ums Thema Geld. Dass sich aber Frank A. Mayer ungenügend vorbereitet hatte, zeigte der Umstand, dass er sein Natel nicht ausgeschaltet hatte.

**Fazit: Moderatoren nehmen keine Natels in den Diskussionsraum.**

## Leiten

- Techniken des Steuerns kennen (siehe [Lenkungstechniken](#)).
- Spielregeln vor der Sitzung bekanntgeben und durchsetzen.
- Bei den Prozessen hart sein. Aber mit den einzelnen Menschen freundlich bleiben (Harvard Prinzip).
- Warten können, unter Umständen auch rasch intervenieren (flexibel sein).
- Aktiv [zuhören](#) (Techniken des Spiegels und Paraphrasierens beherrschen).
- Selbst als Moderator ehrlich, echt, natürlich und offen bleiben.
- Die Teilnehmenden und deren Beiträge wertschätzen.
- Resultate und Aussagen visualisieren können (Medien beherrschen).

## Intervenieren bei Konflikten

Falls [Konflikte](#) und schwierige Situationen entstehen, gilt es Probleme rasch zu erkennen und Ursachen herauszufinden. Unterschiedliche Begriffe oder zwischenmenschliche Aspekte können zu Frustrationen führen. Speziell gilt es Interventionstechniken zu beherrschen:

- Reviewtechnik: Nochmals kurz das Ziel rekapitulieren. Klären, wohin wir letztlich wollen.
- Fragetechnik nutzen. "Fragen statt sagen".
- Auf die Meta-Ebene wechseln. Über das Gespräch reden.
- Feedback einholen
- Blitzlicht: Jeder sagt kurz seine Meinung oder Befindlichkeit zur Situation.
- Schriftlich weiterdiskutieren ([Metaplantchnik](#) anwenden)

Beim Umgang mit Konflikten:

- Angriffe gegen den Moderator nicht persönlich nehmen.
- Aussage notieren
- Auseinandersetzung auf später verschieben
- Neu starten, wenn sich alles im Kreis dreht und die Sache nicht vom Fleck kommt.
- Bei Beleidigung oder unfairem Verhalten, das Problem unter vier Augen mit der betreffenden Person nach der Sitzung bereinigen
- Wenn Teilnehmer kommen und gehen, Störung anmelden. (Störung hat Vorrang)
- Bei Vielredneren, den Umgang mit schwierigen Teamtypen beherrschen.

## Instrumente der Konfliktlösung

- Blickkontakt
- Pausen aushalten können
- Verständnis und Ergänzungsfragen stellen
- Neue Informationen zulassen und sammeln.
- Alternativen abwägen lassen
- Lösung suchen, die für beide Seiten annehmbar sind.

## Aufgaben der Moderatorin:

- Formales klären (Themen, Vorgehensweisen)
- Bei der Eröffnung Übersicht schaffen
- Regeln vereinbaren. z.B.
  - Rauchen erlaubt/Kein Rauchen.
  - Pünktlichkeit des Abschlusses.
  - Dafür sorgen, dass Natels abgeschaltet sind.
- Beim Ablauf
  - Gespräche anstossen, beleben
  - Nachfragen
  - Helfen, sich zu äussern
  - Alle mit einbeziehen
  - Zeit managen
  - Kreativität der Teilnehmenden mobilisieren
  - Prozesse und Ergebnisse transparent machen
  - Zusammenfassen
  - Dafür besorgt sein, dass roter Faden nicht verloren geht
  - Zur Reflexion der Prozesse anregen
  - Für angenehmes Gesprächsklima sorgen (kommunikationsfreundliches KI)
  - Bei Störungen intervenieren
  - Bei Konflikten vermitteln
  - Regeln durchsetzen (Schiedsrichterin)
  - Bedenken: Was geduldet wird, entspricht immer einer Zustimmung
  - Moderationstechnik nutzen mit situationsgerechter Visualisierung
  - Ziel und Abschluss erreichen, positiv abschliessen

## Tipps für die Moderatorin:

- Aussagen reflektieren.
- Beiträge strukturieren.
- Was war wichtig? (Wichtiges herauschälen).
- Nicht zu viel wollen (Sich nicht zuviel vornehmen).
- Immer wieder das Ziel betonen und auf das Ziel hinleiten.
- Nicht nur das Endergebnis auch Zwischenergebnisse fixieren.

## Einige Regeln:

- Nur eine Person redet
- Alle fassen sich kurz (Langredner werden unterbrochen)
- "Ich" statt "Man"-Aussagen
- Jeder spricht für sich und nicht für andere

## Prinzipien des Moderierens:

- Prinzip des "Dienstkleides"  
Wer in einer Institution ein bestimmtes Kleid trägt, übt auch eine bestimmte Rolle aus mit Rechten und Pflichten. Beim Gespräch gilt es deshalb, den jeweiligen Status zu erleichtern. z.B. Wer spricht, steht beim Flipchart. Die Moderatorin sitzt in der Mitte oder oben am Tisch.
- Prinzip der Schriftlichkeit  
Inhalte werden visualisiert. Traktanden sind schriftlich fixiert (evt. als Plakat angeschlagen). Wichtige Erkenntnisse und wichtige Punkte werden notiert.
- Prinzip der Fragehaltung  
Anstelle der Sagehaltung dominiert bei der Moderation die neutrale Fragehaltung. Meinungen werden erfragt - nicht bewertet. (So erfahren wir Standpunkte).
- Prinzip der "Goldwaage"  
Dieses Prinzip geht davon aus, dass alle, die im Glashaus sitzen, keine Steine werfen sollten. Es geht um die gegenseitige Wertschätzung; um ein konstruktives Arbeitsklima. Wenn Missverständnisse erkannt werden, geht es um die Einstellung: "Ich habe mich offensichtlich ungenau ausgedrückt" Nicht: "Sie müssen besser zuhören!"

## Struktur einer Moderation (Handlauf):

- Einstieg
  - Begrüssung
  - Veranstaltung eröffnen - Interesse wecken
  - Orientierung (Ziele, Erwartungen, Wünsche, Rollen)
- Traktanden
  - Programm bekanntgeben
  - ev. klären, wo wir stehen
  - Festlegen, was dringend ist
  - Eventuell Prioritäten ändern
  - Ziel und Zeitplan
- Themen bearbeiten
  - Erstes Traktandum präsentieren
  - Meinungen anhören
  - Ansichten klären
  - Lösungsalternativen gegenüberstellen
  - Ergebnisse festhalten
  - Massnahmen planen (Wer macht was bis wann?)
  - Analog mit anderen Traktanden verfahren
- Abschliessen
  - Resultate zusammenfassen
  - Reflexion
  - Fragen
  - Rückschau
  - Ausblick (Traktanden festhalten, die später zu behandeln sind)
  - Pendenzen
  - Dank
  - Positiv abschliessen
  - Verabschiedung

## Moderationsstil

### Direktiv mit positiven Assoziationen:

- gibt klare Strukturen
- vermittelt Sicherheit
- lässt Diskussionen nicht ausufern

### Nondirektiv mit positiven Assoziationen

- lässt Platz für längere Prozesse
- Teilnehmer haben Eigenverantwortung
- Teilnehmer fühlen sich ernstgenommen

### Direktiv mit negativen Assoziationen

- lässt keine Freiräume
- ist unflexibel (weicht auch bei neuen Problemen nicht aus)
- unterbricht die Teilnehmenden
- wirkt bevormundend

### Nondirektiv mit negativen Assoziationen

- wirkt antriebslos
- Diskussionen ufern aus
- Teilnehmer fühlen sich unsicher
- keine klaren Strukturen

## Die Balance zwischen direktiv und nondirektiv suchen!

## Methodendiskussion

Wichtig:

Während der Moderation darf keine Methodendiskussion über die Art des Moderierens zugelassen werden.

Lassen Sie eine Methodendiskussion zu, sind sie rasch in eine Sackgasse verstrickt und sehen den roten Faden nicht mehr.

## Checkliste "MODERATIONSVERHALTEN"

1. Kontakt herstellen
  - Blick
  - Interesse zeigen
  - Lob
  - Positiver verstärken
2. Ausgleichen
  - Rollen verteilen
  - Passive aktivieren und miteinbeziehen
3. Übersicht wahren und für Übersicht sorgen.
  - Wesentlichste Aussagen in kompakter Form skizzieren
  - Gemeinsamkeiten und Differenzen herauschälen
  - Unter Umständen sogar eine provokative Meinung in den Raum stellen
4. Kritische Situationen meistern.
  - Um Lösungsvorschlag bitten.
  - Kritik verstehen wollen. (Verständnis zeigen für...)
  - Gemeinsamkeiten hervorheben
  - Angriffe aufgliedern (auf der Sachebene)
  - Nie emotional zurückschlagen

## Fazit

Wer moderiert, muss die Balance zwischen **Empathie** und **Kontrolle** finden. Wer gut moderiert, meistert auch

die spezifische Ambivalenz: Sich weder in den Vordergrund zu spielen, noch sich bei den Gesprächen zu stark zurückzunehmen oder ganz herauszuhalten.

Der Moderator hilft, zu einem Ergebnis zu kommen.

In unseren Seminaren "Moderieren- aber wie?" werden Sie die unterschiedlichen Moderationsmethoden zur kreativen Anregung und Visualisierung kennenlernen. Alle Übungen sind praxisorientiert. Sie lernen auch, mit schwierigen Gruppenkonstellationen und heiklen Mitarbeitenden umzugehen. Ferner werden Sie alternative Reaktions- und Steuerungsmöglichkeiten kennenlernen. Sie erproben die Rolle des Moderators / der Moderatorin. Das Modul "Moderieren- aber wie?" erteilen wir für Journalisten, aber auch für Führungskräfte. Es hat sich gezeigt, dass viele Vorsitzende nicht gelernt haben, wie Meetings oder Sitzungen fachgerecht moderiert werden.



Quelle: Foto von Martin Zinzigi in der Zeitschrift TERZ .

Ich durfte am Symposium PRO SENECTUTE am 23. April 2009 die Jubiläumsveranstaltung moderieren. **Peter Gross** sprach über den Glücksfall Alter **François Höpfinger** über engagierte Grosseltern, Enkelkinder und Wahlgrosseltern **Otto Zok** über die Sinnfindung im höheren Alter. **Gabriela Manser**, die CEO der Mineralquelle Gontenbad AI befragte ich über die Erfahrung und Flexibilität mit älteren Mitarbeitern im Betrieb. Ich musste die Referenten vorstellen, mit einer Referentin auf dem Podium ein Interview führen und die Podiums- und Forumsdiskussion leiten. Dabei hielt ich mich an folgende bewährten Prinzipien: **Gute Vorbereitung** und **Konsequentes Zeitmanagement**. Moderieren heisst, Präsent sein und die anderen zu Reden bringen. Die Vorbereitungen haben sich gelohnt. Ich hatte mich intensiv mit den Referenten und deren Publikationen auseinandergesetzt. Hinsichtlich Zeitmanagement sagte ich jedem Referenten. 5 Min vor Ablauf eines Zeitbudgets würde ich in der vorderen Reihe aufstehen, dann langsam die Treppe hinaufsteigen und nach Ablauf des Refrates neben ihm stehen. Falls die Zeit nicht eingehalten würde müsste ich die Hand hochhalten. Alle sprachen zeitgerecht. Das konsequente Zeitmanagement hatte sich gelohnt. Es ist unangenehm und ärgerlich, wenn die ersten Redner den Nachfolgern die Zeit "stehlen".

Nachtrag vom 5. Februar, 2013: Ein Beispiel: [Persönlich](#):

Die Podiumsdiskussion zur Minder-Initiative im Hotel Marriott in Zürich war prominent besetzt mit Prof. Andreas Binder, Nationalrätin Susanne Leutenegger-Oberholzer, Nationalrat und Altbundesrat Christoph Blocher sowie Hans Hess, Präsident der Swissmem. Thomas Minder war eigentlich auch vorgesehen. Doch er hatte abgesagt. Das Eindrücklichste war für mich der Moderator, der unfähig war zu moderieren. Er bot ein Lehrstück, wie man es nicht machen darf. Ein Printjournalist, der

wahrscheinlich gut schreiben kann, aber noch nie mit einem Mikrofon moderiert hatte und diese Funktion auch nie gelernt hat. Für das Publikum war der eingesetzte Moderator ein Lehrstück, wie man es nicht machen darf. Der Umgang mit dem Mikrofon war peinlich. Der Journalist merkte nicht, wie er mit dem Mikrofon gestikuliert, worauf die Lautstärke schwankte und seine Worte kaum verstanden wurden. Das Schlimmste: Der "Laienmoderator" sass hilflos da und war froh, dass die Teilnehmer unter sich diskutierten. Von Leiten oder Führen einer Diskussion hatte er keine Ahnung. Ich hatte Mitleid mit dem verlegenen Gesprächsleiter, der im Grunde genommen nur als Dekor zwischen den Diskutierenden versuchte, zwischendurch auch einmal etwas Unverständliches zu sagen oder zu fragen. Immer wieder blickte er hilflos sein Mikrofon an, als er warte er von dieser Seite Hilfe. Von Konzept, von aktivem Zuhören, von AusDRUCK keine Spur. Für mich ist es unvorstellbar, wie ein guter Printjournalist glaubt, einfach so moderieren zu können. Moderieren muss gelernt werden. Es machte den Eindruck, dass der Printjournalist sich nicht einmal bewusst war, dass ihn das Publikum nicht mehr ernst nahm. Ein prominenter Teilnehmer fragte mich nach der Veranstaltung: "Sie analysieren Medienauftritte? Hat der Moderator auch etwas richtig gemacht?" Diese Frage spricht für sich. Das Publikum erlöste den hilflosen Moderator aus seiner peinlichen Lage, nachdem der Organisator aufgestanden war und deutlich signalisierte, dass die Zeit längst überschritten sei. Beim Versuch des "Moderators", mit einem unverständlichen Schlussgedanken die Diskussion doch noch zu beenden, machte das Publikum nicht mehr mit und überdeckte das Gestammel spontan mit lautem Klatschen und erlöste der armen Kerl aus seiner misslichen Lage. Fazit: Schuster bleib bei deinen Leisten! Der peinliche Auftritt eines wahrscheinlich guten Printjournalisten macht uns bewusst: Moderieren kann man nicht einfach so! Moderieren ist eine anspruchsvolle Sache. Moderieren und Schreiben sind zwei Paar unterschiedliche Stiefel.