

# Der Moderator: Katalysator, Koordinator, Steuerermann

Welche verschiedenen Arten der Moderation es gibt, welche Aufgaben ein professioneller Moderator hat und auf welche Stolpersteine er achten muss, untersucht [Christine Wirl](#) in diesem Artikel.

Moderation ist ein weit gesteckter Begriff, der viele Formen umfasst. Vom lateinischen Wort »moderare«, was »mäßigen«, »steuern«, »lenken« bedeutet, abstammend, spannt er heute einen Bogen von der Fernseh- bis zur Businessmoderation. Was sagen die Experten zu den verschiedenen Moderations-Formen? Bettina Kerschbaumer (Gesellschafterin MODERATIO® Seifert & Partner Unternehmensberater) unterscheidet sehr präzise die Moderationsformen:

- die Unterhaltungsmoderation à la Thomas Gottschalk mit der Zielsetzung, den Menschen die Zeit zu vertreiben oder einen roten Faden durch eine Unterhaltungsveranstaltung zu legen,
- die journalistische Moderation mit dem Ziel, Informationen für ein Publikum zu gewinnen (wie Ingrid Thurnher in den Sommergesprächen und Ähnliches),
- die Businessmoderation, bei der es im Businessbereich darum geht, miteinander Problem- und Aufgabenstellungen zu bearbeiten.

Letztere reicht vom Strategiemeeting über den Workshop, die Großgruppenveranstaltung, den Fachkongress und Expertensymposien bis hin zu Podiumsdiskussionen.« (siehe auch [umseitigen Übersichts-Kasten](#))

## Pro und contra Moderator

Wann soll man einen Moderator einbauen, wann soll man warten? Bettina Kerschbaumer: »Das wichtigste Entscheidungskriterium für oder gegen einen externen Moderator ist die Frage, ob eine interne Person die Veranstaltung überhaupt moderieren könnte: entweder weil sie fachlich (= moderationstechnisch) dazu in Lage ist oder

weil sie neutral genug ist. Unter Umständen sind alle Mitwirkenden so stark involviert, dass keiner dieser Beteiligten eine neutrale Moderation zuwege bringen könnte.«

»Das Einbeziehen eines Moderators ist aus zeithygienischen Gründen immer sinnvoll, wenn ein Thema strukturiert abgearbeitet werden soll und auch leise Stimmen nicht zu kurz kommen dürfen«, bemerkt DI Thomas Albrecht (Referral Institute Deutschland – Österreich – Schweiz).

## Dramaturgie einer Moderation

Zu wissen, wer am Tisch sitzt und dies allen Anwesenden mitzuteilen, ist die erste

## Der Moderator ist der Helfer einer Gruppe und NICHT ihr Chef.

Aufgabe eines Moderators. Schließlich will man ja wissen, was von den Teilnehmern zu erwarten sein könnte. Und dann: Was ist

der Zweck des Gesprächs, was soll erreicht werden und warum sollte dies jemanden interessieren?

Thomas Albrecht: »Ein Moderator verbindet, indem er eine Gemeinsamkeit unter den Teilnehmern findet, bevor der eventuell kritische Punkt der Tagesordnung an der Reihe ist. Eine wertfreie Zusammenfassung des Gesagten, je nach Gesprächsdauer auch zwischendurch, rundet ab. Die nüchterne Analyse, ob der eingangs erwähnte Zweck auch erreicht werden konnte, bildet den Abschluss.«

Das hängt natürlich auch von der Situation ab. Mag. Birgit Fischer-Sitzwohl (geschäftsführende Gesellschafterin Coverdale): »Möglichst viel Bewegung ist gut, viel Medienwechsel, kreative Techniken. Meines Erachtens so wenig wie möglich ›Petersilie« – also Schnörkeln, die nichts bringen. Das Ziel zu erreichen, steht immer im Vordergrund.«





Bettina Kerschbaumer



Gabriele Kössler



Thomas Albrecht



Birgit Fischer-Sitzwohl



Karl Wegmaier

Karl Wegmaier (CTC-Academy) erklärt die Dramaturgie der Moderation: »Man arbeitet vom Thema zum Ziel – öffnet für Ideen und schließt mit Entscheidungen zum Ziel. Eine Zieldefinition ist sehr wichtig – eine Planung hilfreich und dann bestimmt die Gruppe, wie es weiter geht.«

Bettina Kerschbaumer kurz und bündig: »Einsteigen, Sammeln, Auswählen, Bearbeiten, Planen und Abschließen. Das ist der Moderationszyklus, das Framework, der Ordnungsrahmen der Businessmoderation.«

### Wenn Meinungen divergieren

Ist die Möglichkeit von Streitereien und größeren Konflikten schon im Vorfeld der Veranstaltung bekannt, ist bei der Moderation höchste Vorsicht geboten. Bettina Kerschbaumer: »Der Moderator sollte sich selbst und seine Fähigkeit, derartige Konflikte zu moderieren, auf den Prüfstand stellen und sich selbst auch eine ehrliche Antwort gönnen – er tut sich damit einen großen Gefallen. Denn wer keine Ausbildung in Moderation & Konfliktklärung hat, sollte Aufträge, bei denen derartige Schwierigkeiten zu erwarten sind, schlicht nicht annehmen! Wir fahren ja als normaler Autofahrer auch kein Autorennen mit, nur weil wir den Führerschein haben. Und ähnlich böse kann es ausgehen, wenn ein Moderator ohne entsprechende Kenntnisse wissentlich in so eine Situation geht. Leider kommt das trotzdem vor und nicht wenige Unternehmen haben bereits mehrere gescheiterte Experimente hinter sich, beim Versuch, Konflikte im Unternehmen zu lösen. Traurig ist, dass damit ja nicht nur nichts weitergeht, sondern sich die Lage durch Inkompetenz noch verschlimmern kann.«

Dr. Gabriele Kössler (Kössler & Partner) über Meinungsverschiedenheiten: »Man braucht das Bewusstsein und Verständ-

nis aller, dass im Workshop alle Positionen deutlich gemacht werden müssen, um ein optimales Ergebnis zu erzielen, in dem auch alle Bedenken berücksichtigt worden sind. Würde man Bedenken im Workshop beiseite lassen, so treten sie dann in der Realität auf und verhindern und stören die Umsetzung. Auf Seiten des Moderators braucht es das Know-how, wie mit Meinungsverschiedenheiten umzugehen ist: Positionen herausarbeiten mit Pro/contradargestellung, Szenariotechnik, Gewichtung von Aussagen, Positionen darstellen, Blitzlicht usw. Und dies alles soll visualisiert werden, um es im wahrsten Sinn des Wortes vor Augen zu haben.«

### Stolpersteine des Moderators

Was einem Moderator nie passieren darf, definiert Birgit Fischer-Sitzwohl:

- »Schlechte Vorbereitung: Der Moderator weiß nicht genau, wie sein Auftrag lautet. Wenn das passiert, fängt der Prozess meist nach rund 1,5 Stunden zu schlingern an. Einziges Gegenmittel ist es, zu unterbrechen, den Auftraggeber nochmals genau zu befragen und die Zielklärung zu adaptieren, danach kann man den Prozess schnell adaptieren und weitermachen.
- Manipulation: Der Moderator treibt die Gruppe dorthin, wo sie der Auftraggeber haben will.
- Einen Prozess zu zementieren: Flexibilität ist sehr wichtig. Wenn ein Weg nicht funktioniert, braucht es im Hintergrund eine Alternative, die genauso zum Ziel führt.
- Schlechtes Benehmen der Teilnehmer persönlich nehmen und zur Partei werden.«

Thomas Albrecht über Selbstdisqualifikation eines Moderators: »Etwas besser zu wis-

### Effiziente Besprechungen leiten ...

#### ... ist eine Kunst! – Die Kunst der Moderation!

Wer Moderation beherrscht, kann punktgenaue Fragen stellen weiß, welche Methode er in welcher Situation anwenden kann und wie die TeilnehmerInnen zu aktivieren sind. Besonders erfolgreich ist, wer in speziellen Situationen „aus dem Stegreif“ moderieren kann. Sie erreichen damit umsetzbare, gemeinsam erarbeitete und damit verbindliche Ergebnisse.

Freilich: Moderation bedeutet Vorbereitung, strukturiertes Vorgehen und konsequentes Visualisieren. Und moderieren will gelernt sein!

Gönnen Sie sich, Ihren Führungskräften und Ihren Projekt-Leitern eine solide Moderationsausbildung bei



Kössler & Partner  
 Dr. Gabriele Kössler  
 Stockhofstr. 39, 4020  
 0664-2305545  
 office@koessler-partner.at  
 www.koessler-partner.at





sen als die Teilnehmer ist ja keine Schande, es allerdings zu sagen und dann noch zu belehren, ist absolute Selbstdisqualifikation. Auch wenn es oft nicht leicht fallen sollte, der Moderator hält sich inhaltlich zu 100 % raus – immer.«

Gabriele Kössler über die Stolpersteine: «Ein Moderator kann nicht seriös Themen moderieren, von denen er gar nichts ver-

steht; ein Moderator muss das Vokabular des Themas, der Gruppe verstehen und beherrschen; ein Moderator kann auch nicht Themen moderieren, die gegen seine Grund-Überzeugung oder Grund-Werte verstoßen; ein Moderator sollte nicht Themen und Situationen übernehmen, die hoch-persönlich/emotional konfliktträchtig sind, das gehört in die Hand eines Mediators.« Bettina Kerschbaumer bringt

es auf den Punkt: »Der Moderator ist der Helfer einer Gruppe und NICHT ihr Chef.«

## Moderation – Mediation

Konfliktmoderation oder Mediation – was sind die grundlegenden Unterschiede?

»Ein Moderator kann Sachthemen, auch Sachkonflikte begleiten, die Gruppe braucht ihn, damit sie zielorientiert, ohne Umschweife und durch gute Fragen begleitet zum Ergebnis kommt«, skizziert Gabriele Kössler. Ein Mediator ist ein Begleiter von Konflikten, die hoch emotional, hoch persönlich sind, bei denen die Mediations-teilnehmer allein nicht konstruktiv miteinander arbeiten könnten. Ein Moderator braucht das Know-how der Workshop-Moderation, ein Mediator braucht das psychologische und praktische Wissen um Streit- und Konflikt-Lösungsmodelle. Es ist von Vorteil, wenn er Moderationskenntnisse hat, er braucht darüber hinaus auch noch eine solide Mediationsausbildung. Birgit Fischer-Sitzwohl zeigt die Unterscheidung folgendermaßen auf: »Mediation ist ein Konfliktvermittlungsverfahren, in dem ausgebildete Mediatoren mit den Konfliktparteien eine Lösung ausverhandeln. Mediatoren arbeiten an der Erzielung einer Vereinbarung. Die (Auf)Lösung des Konflikts steht nicht im Vordergrund. Mediatoren benutzen natürlich Moderationstechniken während des Mediationsprozesses, aber da ist ein Riesenunterschied zwischen den zwei Begriffen. Moderation hingegen ist eine Technik, um den Prozess einer Besprechung, einer Klausur zu steuern.«

Thomas Albrecht fasst zusammen: »Ein Moderator steuert, strukturiert, fasst zusammen und hält Ergebnisse fest. Gibt es etwa eine Auseinandersetzung zu schlichten oder einen Streit zu bereinigen, dann ist der Mediator gefragt.«

## Werkzeuge eines Moderators

Welche Werkzeuge braucht ein Moderator, um eine gute Moderation zustande zu bringen? »Alles was hilft, das Ziel zu erreichen«, bringt es Birgit Fischer-Sitzwohl auf den Punkt. Moderationskarten sind immer noch ein sehr wichtiges Mittel, um mit größeren Gruppen zu arbeiten und Bewegung reinzubringen. Wenn man international arbeitet, muss man aber davon ausgehen,

### Info

Coverdale Managementberatungs- und -trainingsgmbH	www.coverdale.at
CTC-Academy	www.ctc-academy.at
Kössler & Partner Personalentwicklung	www.koessler-partner.at
MODERATIO® Seifert & Partner Unternehmensberater	www.moderatio.at
Referral Institute Deutschland – Österreich – Schweiz	www.referralinstitute.at

## 7 Arten der Moderation

- **Kongress-Moderation:** Moderator, der durch den Kongress führt, die Begrüßung macht, die Vorstellungen der Referenten, die Rahmenbedingungen (Zeiten, Räume ...), auch evtl. Zusammenfassungen bringt.
- **Medien-Moderation:** Fernseh-Moderator, der politische oder heiße Themendiskussionen begleitet, der die unterschiedlichen Persönlichkeiten »domptieren« muss, darauf achten muss, dass keiner zu lange redet, dass die Wortmeldungen auch akustisch noch verständlich sind (wenn sie einander ins Wort fallen) und der vor allem im Hintergrund die Forderung der Einschaltquote hat.
- **Moderation einer Podiums-Diskussion:** Dieser Moderator muss sich auf die Materie und die Persönlichkeiten am Podium besonders gut vorbereiten, er braucht einen Steckbrief der Personen, die Standpunkte (Statements) der Podiumsteilnehmer, um auch Übereinstimmungen und Differenzen herausarbeiten zu können, er muss auch über andere Standpunkte zur vorliegenden Materie Bescheid wissen.
- **Moderation einer Publikums-Diskussion:** Da braucht es ganz klare Regeln, evtl. Eisbrecher-Wortmeldungen, das Wissen, wie man Endlosredner wieder abdreht, evtl. welche Co-Referenten (VIPs) da noch zu Wort kommen wollen/sollen.
- **Workshop-/Besprechungs-Moderation:** die Begleitung eines vorgegebenen Themas mit einem vorgegebenen Ziel in einer bestehenden Gruppe/Organisation/Unternehmen mit der Aufgabe, Lösungen/Ergebnisse zu erarbeiten, die konsensual und verbindlich sind, weil sie dann von den Beteiligten gemeinsam umgesetzt werden sollen.
- **Großgruppen-Moderation:** ist die moderierende Begleitung von Großgruppen, ähnlich der Workshop-Moderation, aber dazu noch mit zusätzlichem Know-how über die Steuerung von Großgruppen.
- **Veranstaltungs-/Entertainment-Moderation:** Moderation von Publikumsveranstaltungen (von Fasching bis Jahrmarkt, aber auch Firmenfeiern, Jubiläen und Ähnliches), wo der Moderator die Aufgabe hat, die Teilnehmer zu unterhalten, gute Stimmung zu erzeugen und VIPs hervorzuheben.

*Diese Übersicht wurde zusammengestellt von Dr. Gabriele Kössler.*



dass man nicht immer Pinnwände zur Verfügung hat. Ich nutze daher bei Auslandseinsätzen gerne die selbstklebenden Karten, die auch auf Wänden oder Glaspaneelen halten.«

Auch Bettina Kerschbaumer spricht sich für Moderationskärtchen aus, aber nicht ausschließlich: »Ja, natürlich sind Moderationskarten aktuell. Papier und Stift ist auch heute noch das beste Werkzeug, um Gedanken zu visualisieren, Gestaltungskraft entstehen zu lassen und Ideen zu ordnen. Jeder Kreative wird bestätigen, dass seine besten Ideen zunächst auf dem Papier entstanden sind. Bevor er sie dann mit den Photoshops und PowerPoints dieser Welt verfeinert hat. Das heißt nicht, dass man sich nicht zusätzlich auch digitaler Medien bedienen darf. Aber die Kraft von Papier und Stift darf im Arbeitsprozess auf keinen Fall unterschätzt werden. Daher ein klares Ja zu Flipchart, Pinnwand, Moderationskarten & Co.«

Karl Wegmaier schätzt die Moderationskärtchen, berichtet jedoch: »Moderationskärtchen werden hin und wieder von einigen Teilnehmern immer wieder als zu zeitaufwändig und langweilig empfunden.« In diesem Fall bietet Wegmaier eine andere Methode zur Ideenfindung und Visualisierung an.

»Es kommt nicht auf das modische Spiel/Kokettieren ›Moderations-Kärtchen sind out‹ an«, sagt Gabriele Kössler. »Wichtig ist es, zu verstehen, warum Visualisierung während eines Moderationsprozesses wichtig ist. Weil damit alle leichter folgen können, weil damit sofort Missverständnisse ausgeräumt werden können, weil damit sofort Vereinbarungen und Ergebnisse nachvollziehbar dokumentiert werden können und damit ist der erste und wichtigste Schritt zur nachfolgenden Umsetzung getan. Diese kokette Meinung, Moderationskarten seien out, sagt für mich nur aus: Der versteht nicht die Fülle des Handwerkszeugs und/oder ist zu faul, die Techniken adäquat einzusetzen.«

Was also sind die Werkzeuge?

Gabriele Kössler: »Im Kopf das solide Wissen um die Methoden der Moderation und was wofür gut geeignet ist, im Herzen und im Sinn die Haltung des Moderators: Ich bin Prozess-Begleiter, Katalysator, Koordinator, Steueremann – ich bin verantwortlich für Ablauf, Fragen, Methoden, Ergebnisorientierung, aber nicht für den Inhalt. Ich

bewege mich auf der Steuerungsebene und nicht auf der Inhaltsebene. Und das Vertrauen in die Gruppe: Ich habe kompetente und willige Teilnehmer vor mir, die an einer konkreten Lösung interessiert sind.

Für Thomas Albrecht sind die wesentlichen Dinge: »Authentizität, Stimme, Ausdruckskraft, Gedächtnis, Achtsamkeit, Intelligenz und nonverbale Kommunikation.«

## Braucht man eine Ausbildung?

Merkwürdigerweise ist in Organisationen immer noch die abstruse Vorstellung verbreitet, dass man die Fähigkeit zur Moderation von Gruppen mit auf die Welt bringt, obwohl man täglich in Meetings und Workshops beobachten kann, dass an dieser Annahme offensichtlich etwas nicht stimmt.

Bettina Kerschbaumer argumentiert: »Wenn Sie wissen wollen, welche wirtschaftliche Existenzberechtigung das Thema Moderation hat, dann rechnen Sie doch bitte mal die Zeit zusammen, die Sie schon in langwierigen, ermüdenden und ineffizienten Meetings gesessen haben und multiplizieren diese Zeit mit der Anzahl der Menschen, denen es wohl ähnlich er-

## Das 10x1 für starke Meetings und Workshops

### 10 Schwerpunkttrainings rund um das Thema Moderation als Inhouse-Qualifizierung

Telefon +43 (0) 699-1922 42 90  
 mail@MODERATIO.at  
 http://www.10x1.at

gangen ist. Diese Zeit ist mal dem Durchschnittsgehalt der Mitarbeiter das Geld, das ein Unternehmen ausgibt, wenn es seine Businessgespräche NICHT professionell moderiert.«

Karl Wegmaier vergleicht Moderation mit Hebammenkunst! »Das Steuern von Gruppen ohne sich inhaltlich einzumischen, ist eine durchaus herausfordernde Aufgabe.« □

## Ausbildungen zur Moderation

### MODERATIO

3x3kompakt® Moderationsausbildungen zu Businessmoderation allgemein und Konfliktmoderation sowie Online-Moderation und neu auch zur »Change Moderation«

**Ort:** Altmühltal/Bayern

**Kosten:** für Business-Moderation: 1.250,- € pro Modul, Konfliktmoderation: 3.975,- € komplett, Online-Moderation (3x3 Stunden): Virtuelles Training 990,- € komplett

### CTC-Academy

Sitzungen und Arbeitsgruppen effizient moderieren:

2 Tage Diplombildung zum Businesstrainer, Teile auch separat buchbar

**Inhalte:** Auftrags- und Zielklärung, Aufbau und Dramaturgie einer erfolgreichen Sitzung, Aufgaben und Haltung in der Moderationsrolle u.v.m.

**Ort:** Wien, **Kosten:** 540,- € zzgl. MwSt.

### KÖSSLER & Partner

3-stufige Moderationsausbildung

**Inhalte:** Grundlagen, Methoden und Techniken der Moderation, anspruchsvolle Ziele, anspruchsvolle Themen, Perfektion uvm.

**Ort:** Bildungszentrum St. Magdalena bei Linz

**Kosten** des gesamten Blocks: 3.600,- €, die Module sind auch einzeln buchbar.

**Termine:** Moderations-Grundlagen: 16. – 18. November 2011, Moderations-Aufbau: 18. – 20. April 2012, Perfektions-Workshop: 20. – 21. September 2012