

## Moderation oder Gesprächsleitung - die zentralen Unterschiede

In Agenda-Arbeitskreisen herrscht manchmal Verwirrung: bin ich Teilnehmer der Gruppe, dem die Gesprächsleitung übertragen wird. Das heißt habe ich eigene berechnete inhaltliche Interessen. Oder bin ich interessenneutraler Moderator? Oder gibt es auch Mischformen? Hier zunächst einige grundsätzliche Unterschiede zwischen Moderation und einer klassischen Gesprächsleitung.

Leiter		Moderator
Als Leiter einer Gruppe bin ich immer auch <b>inhaltlich</b> beteiligt, ich nehme Stellung, bewerte Aussagen anderer, unterstütze bestimmte Beiträge		Als Moderator bin ich <b>inhaltlich unparteiisch</b> . Meine Aufgabe ist es dafür zu sorgen, dass alle Aussagen gleichrangig Beachtung finden. Ich konkurriere nicht mit Teilnehmern um Sachfragen
Als Leiter konzentriere ich mich in der Vorbereitung und Durchführung auf den <b>Inhalt der Sitzung</b> , weniger auf die Wahl bestimmter Methoden und Verfahrensweisen.		Als Moderator konzentriere ich mich auf die Auswahl und Anwendung zielführender <b>Methoden und Verfahrensschritte</b> . Dem Inhalt folge ich und fokussiere ihn durch Fragen und die Formulierung von Zwischenergebnissen. Die inhaltliche Verantwortung trägt die Gruppe.
Als Leiter ist häufig meine <b>Willensdurchsetzung</b> gefragt. Ich vertrete Vorgaben und Ziele, Rahmenbedingungen und Sachzwänge. Meine Prioritäten lasse ich deutlich erkennen.		Als Moderator bin ich ausschließlich für den Willens- und <b>Meinungsbildungsprozess</b> der Gruppe verantwortlich. Meine inhaltlichen Prioritäten gebe ich nicht zu erkennen- auch nicht auf Nachfrage
Als Leiter gebe ich gewöhnlich die <b>Arbeitsziele</b> vor		Als Moderator stelle ich entweder mögliche Ziele vor und erziele darüber <b>Einigkeit</b> oder fördere die Gruppe dabei Ziele zu formulieren.
Als Leiter werde ich <b>Störungen</b> , z.B. Rivalitäten oder persönliche Angriffe vermeiden, ignorieren oder		Als Moderator achte ich auf <b>Störungen</b> , ich spiegele Sie der Gruppe. Ich frage die Gruppe wie

tadeln oder die Parteien zur Sachlichkeit ermahnen		Sie damit umgehen will und gebe methodische Hilfestellung.
Als Leiter arbeite ich mit den „ungeschriebenen“ Regeln der Leitungskunst		Als Moderator erarbeite ich mit den Teilnehmern <b>Spielregeln</b> und achte auf Ihre gemeinsam mit Ihnen auf deren Einhaltung.
Als Leiter delegiere ich i.d.R. die <b>Protokollierung</b> der Sitzung oder mache mir Notizen für ein späteres Protokoll.		Als Moderator ist es für mich eine zentrale Aufgabe, Arbeitsschritte, Zwischenergebnisse, Vereinbarungen offen (für alle sichtbar), simultan (zeitgleich zum Arbeitsprozess) darzustellen , zu <b>visualisieren</b>
Als Leiter bin ich meist auch der hierarchisch höher gestellte; meine Aussagen besitzen damit von vornherein ein besonderes Gewicht		Als Moderator besitze ich methodische Verantwortung für den Arbeitsprozess. Meine Autorität speist sich aus meiner Methodenkompetenz, meiner Flexibilität, meiner Transparenz und meinem Einfühlungsvermögen in die Gruppe.

\* bearbeitet nach:  
Gekonnt moderieren  
Martin Hartmann, Rüdiger Funk, Christian Arnhold,  
Beltz Taschenbuch

# Gesprächsleitung und Moderation

## - Mischformen in der Praxis

In der Praxis überschneiden sich mitunter Gesprächsleitung und Moderation. Manche Gesprächsleiterin nutzt Moderationstechniken, und mancher Moderator macht gelegentlich inhaltliche Einschübe, um den Arbeitsprozess inhaltliche voranzutreiben.

Manchmal können Mischformen in der Tat nützlich sein. Sie können der Zielerreichung dienen.

Wichtig ist dabei auf folgendes zu achten:

Grundsätzlich heißt neutrale Moderation Moderation ohne inhaltliche Einmischung. Und ein inhaltlicher Beitrag ist keine Moderation. Abweichungen sollten daher durch einen **Rollenwechsel** deutlich gemacht werden.

Zum Beispiel so:

„Hier an dieser Stelle wechsele ich den „Hut“.  
Hier möchte ich inhaltlich einen Impuls geben.  
Ist das in Ordnung für Sie?“

Folgende Elemente der Moderation sollten in der Praxis von **Arbeitskreissitzungen** immer Anwendung finden:

<p><b>Spielregeln</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aufstellen</li> <li>• Einverständnis einholen</li> <li>• Visualisieren</li> <li>• auf Einhaltung achten</li> </ul>	<p><b>Problemstellung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem klären</li> <li>• Fragestellung formulieren lassen</li> <li>• Lösungswege herausarbeiten</li> <li>• Vielfalt von Ansätzen nutzen</li> <li>• Schließlich: Entscheidungen treffen lassen</li> </ul>
<p><b>Klärungshilfe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führen durch Fragen</li> <li>• Klärend nachfragen</li> <li>• Inhaltlich zusammenfassen</li> <li>• Übersetzen bei Missverständnissen</li> </ul>	<p><b>(Zwischen-) Ergebnisse festhalten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualisieren</li> <li>• Zwischen Alternativen entscheiden lassen</li> <li>• Maßnahmenplan erstellen (lassen)</li> </ul>

# Die Aufgaben des moderationsgeschulten Leiters einer Agenda-Arbeitsgruppe

Eine **Tagesordnung** erstellen, die kurz und prägnant den roten Faden der Sitzung bildet. Die Tagesordnung gehört in die Einladung und visualisiert auf ein Flipchart. Ergänzen lassen von den Teilnehmern! Zeitvorgaben vereinbaren.

Die **Sitzordnung** gestalten: Das Motto lautet, „so wie die Leute sitzen, verläuft die Sitzung“. Wenn Sie die Teilnehmer aktiv beteiligen sollen, lohnt sich eine offene Anordnung im Halbkreis ohne Tische. Dadurch verändert sich die Atmosphäre, sie wird offener, als wenn sich jeder hinter seinem Tisch verschanzen kann.

Die **Sitzung eröffnen**: verzichten Sie auf Floskeln und lange Sätze. Sie wirken narkotisierend auf die Teilnehmer. Bereiten Sie Ihre ersten Sätze gut vor. Sie sollen wach machen, Interesse wecken, die Konzentration und Neugier im Raum steigern.

**Spielregeln** einvernehmlich aufstellen (lassen): ansonsten verzichten Sie auf aktive Steuerungsmöglichkeiten – und werden unkontrollierbare Machtkämpfe erleben. Spielregeln entlasten Sie und bilden eine gemeinsame Grundlage für die Teilnehmer. Viele Regeln scheinen selbstverständlich („Einander ausreden lassen“, „Redezeitbegrenzung“...), was aber nicht heißt, dass sie auch eingehalten werden. Achten Sie gemeinsam mit den Teilnehmern darauf!

In die **Diskussion** einsteigen: leiten Sie kurz, knapp, pointiert ins Thema ein. Ihre Worte haben hohes Gewicht, und auf Ihre Redezeit wird geachtet. Wenn Sie 2 Minuten reden, bewirkt dies, dass die Teilnehmer unausgesprochen 8 Minuten verlangen. So bringen Sie Dynamik in die Runde: maximal 10 kurze Sätze, schlagwortartig formuliert, gleich ins Thema gehen, Positionen durch Zitate einführen.

Leiten Sie ein **Rundgespräch** ein: Stellen Sie eine offene Frage, formuliert in max. 2 klar formulierten Sätzen. Sprechen sie die Teilnehmer persönlich an, gehen Sie nicht der Reihe nach vor sondern lassen sie das Wort wechseln zwischen linker und rechter Hälfte der Gruppe. Mit einem Rund-Gespräch wird ein erstes Meinungsbild erstellt, wichtige Stichwörter fallen, jeder ist im Thema drin, alle haben sich geäußert (Luft ablassen).

Fassen sie **Zwischenergebnisse** zusammen: Formulieren Sie die Zusammenfassung als Ergebnis ihrer persönlichen Wahrnehmung („ich“-Sätze). Sie stellen dabei Eckpunkte der Diskussion heraus, die von mehreren Teilnehmern angesprochen wurden, besonders kontrovers sind, auf die Sie persönlich Wert legen. Fassen Sie zusammen in höchstens 7 Sätzen. Und schließen Sie ab mit einer Frage, die die nächste Diskussionsrunde einleitet.

Führen Sie eine **Redeliste**: Dazu ist es wichtig ihr Verfahren mit den Teilnehmern abzustimmen. Das Führen einer Redeliste ist eine ständige Gratwanderung zwischen Beherrschung und Belebung. Das Festhalten an der Redeliste hilft, die Sitzung formal richtig und gerecht ablaufen zu lassen. Das Zulassen von Beiträgen außerhalb der Redeliste bringt Dynamik und Themenbezug in die Sitzung. Man unterscheidet grundsätzlich vier Verfahren

1. Streng nach Wortmeldung führen (Themen werden evtl. auseinander gerissen)
2. Ping-Pong zulassen (Gegenrede bringt Dynamik, sparsam einsetzen)
3. Nachfrage zulassen (Achtung Missbrauch: Statement statt Frage)
4. Fächer zulassen (Redeliste für einen Themenstrang außer Kraft setzen).

Sorgen Sie für **Entscheidungen**

und beenden Sie inhaltliche Beschlüsse mit einem **Maßnahmenplan**. Sorgen Sie immer wieder für Zwischenergebnisse, halten Sie diese fest. Und denken Sie daran: es ist nicht mit einer Beschlussfassung getan. Erst ein Maßnahmenplan sorgt dafür, dass gefasste Beschlüsse auch umgesetzt werden. Ein Maßnahmenplan ist die visualisierte Antwort auf die Frage: „Wer macht was bis wann mit wem?“ Verbindlich!

**Schließen** Sie die Sitzung positiv ab:

- vergleichen Sie das Ziel der Sitzung mit dem Ergebnis
- präsentieren Sie den vereinbarten Maßnahmenplan
- zeigen Sie die nächsten Schritte auf

Und geben Sie den Teilnehmern die Chance, ebenfalls ein Resümee zu ziehen. Eine **Feedbackrunde** ist meist sinnvoll: gewünscht ist ein kurzer (!) Satz beispielsweise bezüglich der beiden Fragen: „Was war mir heute wichtig“?  
Und: „Mit welchem Gefühl verlasse ich die Sitzung“?