NEOP

PRESENCE PAPER · MODERATION

Moderieren statt *mitreden*

Moderation scheitert selten an der Methode. Sie scheitert am Setting, an vermischten Rollen und an einer Runde, die niemand führt. Dieses Paper zeigt dir, wie du den Raum hältst, online und in Präsenz, ohne dich zwischen Prozess, Fachlichkeit und Politik aufzureiben.



Rahmen

Wie du dich fühlst, bevor du wirkst

Rolle

Wer moderiert, wer präsentiert, wer diskutiert

Runde

Vom ersten Satz bis zum Beschluss

DU KENNST DAS

60 Minuten, *keine Entscheidung*

Die Sitzung läuft seit einer Stunde. Es wurde viel geredet und wenig gesagt. Einer hat seinen Punkt dreimal wiederholt, zwei diskutieren im Chat, sieben Kameras sind aus. Und jetzt, fünf Minuten vor Schluss, soll die Entscheidung fallen, für die die ganze Sitzung eigentlich gedacht war.

Die Zeit reicht nicht. Der Punkt wird vertagt, der nächste Termin angesetzt. Und du gehst aus der Sitzung und bist müde. Nicht, weil die Arbeit schwer war, sondern weil du eine Stunde lang gleichzeitig moderiert, präsentiert, mitdiskutiert und die Uhr im Blick behalten hast.

Das liegt selten an den Menschen in der Runde. Es liegt daran, dass niemand die Sitzung von Anfang an auf diese Entscheidung zugeführt hat.

> *Moderation ist in erster Linie für eines da: dass am Ende eine klare Entscheidung steht.*

DEIN VORTEIL

Was du nach diesem Paper anders machst

- Du führst die Runde von der ersten Minute an auf die Entscheidung zu, statt am Ende Zeit zu suchen
- Du richtest dein Setting so ein, dass es dich trägt, statt dich zusätzlich Kraft zu kosten
- Du trennst Prozess, Inhalt und Präsentation, personell oder mit einem hörbaren Hutwechsel
- Du gehst mit Vielrednern, Schweigen und Widerstand um, ohne deine Neutralität zu verlieren

EDITORIAL

Wer moderiert, führt

Moderation ist Führung, nicht über die Inhalte, sondern über den Weg zur Entscheidung. In unseren Trainings sehen wir immer wieder: Was eine Runde trägt, entscheidet sich selten in der Methode. Es entscheidet sich im Rahmen. Wo stehst du, wofür bist du zuständig, und was soll am Ende dieser Runde stehen? Dieses Paper gibt dir genau diese drei Fragen an die Hand.

Das Team von NEOP

EINSTIEG

04 Gute Moderation zahlt dreifach ein
05 Der blinde Fleck
06 Gleicher Berg, andere Technik
07 Zwei Techniken, ein Ziel
08 Das Modell

RAHMEN

09 Wirkung beginnt bei dir
10 Ein Platz, der dich trägt
11 Ein Bildschirm, eine Aufgabe
12 Ankommen vor dem Start
13 Regeln geben Sicherheit

ROLLE

14 Drei Hüte, ein Kopf
15 Warum eine Person nicht alles trägt
16 Rollen verteilen
17 Den Hut wechseln, hörbar
18 Neutral, nicht meinungslos
19 Fachlich empfehlen

RUNDE

20 Beschlussfrage statt Themenliste
21 Wortmeldungen führen
22 Vielredner und Alphatiere
23 Stille ist keine Zustimmung
24 Wenn die ganze Gruppe bremst
25 Konsens prüfen, sauber landen

ABSCHLUSS

26 Aus der Praxis
27 Sieben Tage, sieben Schritte
28 Dein Moderations-Check
29 Was bleibt
30 Über NEOP
31 So geht es weiter
32 Der nächste Schritt

DER NUTZEN

Gute Moderation *zahlt dreifach ein*

Eine Sitzung, die trägt, merkt man nicht. Man merkt nur, dass es weitergeht. Dass Entscheidungen halten, dass niemand nach dem Termin noch drei Mails schreiben muss. Davon profitieren drei Ebenen gleichzeitig.

WER PROFITIERT

01 Du	Du gehst ruhiger in Sitzungen und kommst mit mehr Kraft wieder heraus. Du wirst als jemand wahrgenommen, der **Ergebnisse herbeiführt,** nicht nur Termine leitet.
02 Dein Team	Rollen sind klar, niemand trägt alles allein. Neue lernen von Erfahrenen, und Sitzungen werden **planbar,** statt jedes Mal neu verhandelt.
03 Das Unternehmen	Gremien kommen zu **Beschlüssen, die halten.** Weniger Schleifen, weniger Nachtermine, mehr Vertrauen bei Partnern und Auftraggebern.

Klingt vertraut?

- Wir reden viel und entscheiden wenig
- Immer dieselben reden, die anderen schweigen
- Ich stecke zwischen meiner Fachmeinung und dem, was gewollt ist
- Online ist alles noch anstrengender als im Raum

Hinter fast jedem dieser Sätze steckt kein Methodenproblem, sondern eine Frage von Rahmen und Rolle. Genau dort setzt dieses Paper an.

NEOP

Der blinde Fleck

Wenn Moderation nicht wirkt, suchen wir den Fehler fast immer in der Methode. Mehr Werkzeuge, bessere Fragetechnik, ein neues Tool. Dabei liegt die Ursache häufig eine Ebene tiefer: in der Struktur.

RAHMEN

Der persönliche Fleck

Du sitzt seit Monaten am selben Platz, mit derselben Kamera und demselben Licht. Ob du dich dort sicher fühlst, hast du dich nie gefragt. Dein Körper weiß es trotzdem, und die Runde spürt es.

ROLLE

Der organisatorische Fleck

Eine Person lädt ein, moderiert, präsentiert den Fachstand, beantwortet Rückfragen und schreibt das Protokoll. Niemand hat das so entschieden. Es hat sich so ergeben.

Beide Flecken fallen erst auf, wenn jemand von außen hinschaut. Deshalb beginnt dieses Paper nicht mit Methoden, sondern mit dem Blick auf deinen Platz und deine Rollen.

Warum das so oft übersehen wird

- Setting gilt als Technikfrage, nicht als Frage der Wirkung
- Rollen werden nach Zuständigkeit verteilt, nicht nach Aufmerksamkeit
- Online fühlt sich an wie Präsenz, nur eben am Bildschirm

> *Wirkung beginnt nicht beim ersten Satz. Sie beginnt bei dem Platz, an dem du sitzt, und bei der Frage, wofür du in dieser Sitzung zuständig bist.*

DAS BILD

Gleicher Berg, andere Technik

Wir vergleichen Präsenz und Online gern mit Skifahren und Snowboarden. Beides geht denselben Berg hinunter. Beides fühlt sich nach Wintersport an. Aber wer mit Skitechnik aufs Snowboard steigt, liegt nach drei Metern im Schnee.



PRÄSENZ
Skifahren: Beine parallel,
Blick nach vorn, kurze Schwünge

ONLINE
Snowboarden: quer zum Hang,
Gewicht verlagern, weite Bögen

Das Ziel bleibt, die Technik wechselt

Oben steht in beiden Fällen dasselbe: Wirkung, Orientierung, ein Ergebnis. Online gehen dir aber Signale verloren, die du in Präsenz unbewusst nutzt: Blickkontakt, Raumgefühl, das Nicken in der dritten Reihe. Du musst sie ersetzen, nicht nur übertragen.

DAS BILD

Zwei Techniken, ein Ziel

Was in Präsenz von allein läuft, musst du online bewusst herstellen. Sechs Unterschiede, die in fast jeder Sitzung eine Rolle spielen.

	PRÄSENZ	ONLINE
Blick	Du siehst Menschen und ihre Reaktionen sofort	Du schaust in die Kamera und siehst niemanden, Reaktionen kommen spät oder gar nicht
Raum	Der Raum trägt Energie mit, du kannst Nähe herstellen	Der Raum ist ein Rechteck, Energie kommt über Stimme, Tempo und Pausen
Signale	Nicken, Unruhe und Seitengespräche zeigen die Stimmung	Kacheln, Chat und Handzeichen, vieles bleibt unsichtbar
Stille	Stille wirkt konzentriert	Stille wirkt wie ein Technikproblem
Wort	Wortmeldungen regeln sich über Blicke	Wortmeldungen brauchen Regeln und Namen
Kraft	Du ermüdest langsam	Du ermüdest schneller, weil du mehr ausgleichst

FÜR DIE PLANUNG

Erst klären: Ski oder Snowboard?

Wer ein Training für Moderierende plant, sollte zuerst fragen, wo moderiert wird. Ein Seminar, das Präsenztechnik lehrt, hilft online nur zur Hälfte. Wenn dein Team vor allem digital moderiert, gehört die digitale Technik ins Zentrum, geübt am Bildschirm und nicht im Seminarraum.

Rahmen, Rolle, Runde

Drei Ebenen, die aufeinander aufbauen. Der Rahmen trägt die Rolle, die Rolle trägt die Runde. Wer nur an der Runde arbeitet, arbeitet am sichtbarsten Teil, aber nicht am wirksamsten.



01 RAHMEN
Setting, Körper, Technik
trägt alles, was danach kommt

02 ROLLE
Prozess, Inhalt, Präsentation
wer was übernimmt, und wann

03 RUNDE
Ziel, Wortmeldungen, Beschluss
wo die Gruppe arbeitet

01 Rahmen	Dein Setting, dein Körper, deine Technik. Nicht die Frage, ob es gut aussieht, sondern ob du dich darin frei bewegen, atmen und denken kannst.
02 Rolle	Wer moderiert den Prozess, wer bringt den Inhalt, wer präsentiert, wer diskutiert mit. Je mehr davon in einer Person liegt, desto weniger Kraft bleibt für jede Aufgabe.
03 Runde	Das, was die Teilnehmenden sehen: Ziel, Wortmeldungen, Konflikte, Beschluss. Hier zeigt sich, was auf den Ebenen darunter vorbereitet wurde.

NEOP

Wirkung beginnt bei dir

Bevor du die Runde führst, führst du dich selbst. Wer sich im eigenen Setting unwohl fühlt, verbraucht einen Teil seiner Aufmerksamkeit dafür, das auszugleichen. Diese Aufmerksamkeit fehlt dann in der Runde.

REFLEXION

Wann hast du dich zuletzt in einer Online-Sitzung richtig wohlgefühlt? Was war da anders: der Raum, die Uhrzeit, die Gruppe oder deine Vorbereitung?

Drei Fragen helfen dir, dein Setting ehrlich anzuschauen. Nicht danach, ob es gut aussieht, sondern danach, ob es dich trägt.

Körper

Kannst du frei atmen und gestikulieren?

Raum

Hast du Ruhe im Rücken?

Technik

Vertraust du Ton und Verbindung?

ÜBUNG 5 MINUTEN · VOR JEDER SITZUNG

Der Wohlfühl-Check

Setz dich an deinen Platz, Kamera an. Schließ kurz die Augen und frag dich: Wo spüre ich Spannung? Was würde ich ändern, wenn mich niemand sieht? Ändere genau eine Sache, bevor die Sitzung beginnt. Nach einer Woche weißt du, welche drei Dinge dir wirklich helfen.

Ein Platz, der dich trägt

Es geht nicht um Studiolicht und Designer-Hintergrund. Es geht darum, dass dein Platz dich trägt, statt dich festzuhalten.

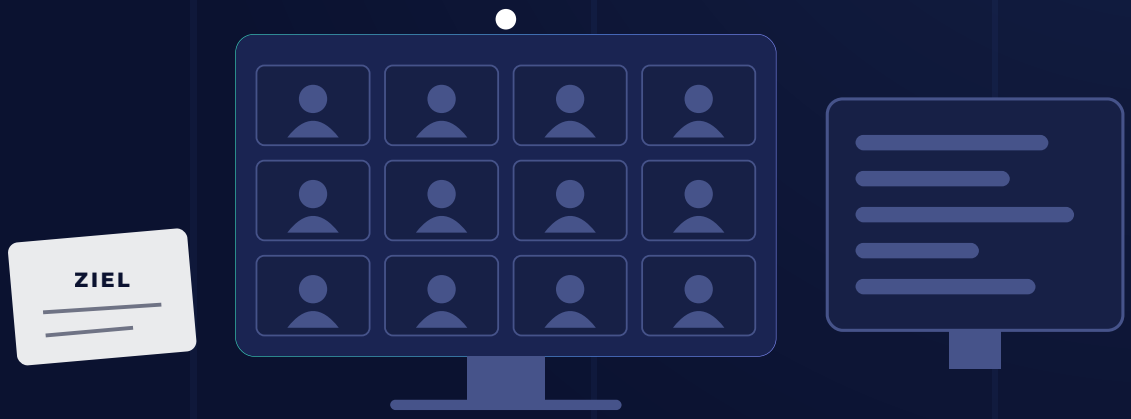


- **Stehen oder sitzen:** Probier beides. Viele sprechen im Stehen freier, weil Atmung und Gestik mehr Raum haben
- **Kamera auf Augenhöhe:** Von unten wirkst du distanziert, von oben klein, auf Augenhöhe bist du auf Augenhöhe
- **Eine Armlänge Abstand:** Man sieht Schultern und Hände, nicht nur ein Gesicht
- **Licht von vorn:** nicht für die Optik, sondern damit du nicht ständig prüfst, wie du aussiehst

NEOP

Ein Bildschirm, eine Aufgabe

Online moderierst du mit vielen Fenstern zugleich: Kacheln, Chat, Folien, Agenda, Notizen. Jedes Fenster zieht Aufmerksamkeit. Ordne sie so, dass dein Blick weiß, wo er hingehört.



01 PAPIER
Ziel und Beschlussfrage

02 HAUPTBILD
Menschen und Kamera

03 NEBENBILD
Chat, Agenda, Notizen

01 Papier	Ziel und Beschlussfrage auf einer Karte, analog, direkt vor dir. Wenn die Diskussion abschweift, ist der Rückweg einen Blick entfernt.
02 Hauptbild	Nur die Menschen, die Kamera direkt darüber. Hier bist du in Kontakt.
03 Nebenbild	Chat, Teilnehmerliste, Agenda. Wenn es geht, übernimmt jemand anderes den Chat.

ÜBUNG 10 MINUTEN · EINMALIG

Fenster aufräumen

Mach vor deiner nächsten Sitzung einen Screenshot deines Bildschirms. Schließ alles, was du während der Moderation nicht brauchst. Vergleiche danach beide Bilder.

Ankommen vor dem Start

Viele steigen in die Sitzung ein wie in einen fahrenden Zug: letzte Mail abgeschickt, Link geklickt, los. Die ersten Minuten sind dann Aufholjagd. Dabei entscheiden genau diese Minuten, wie die Runde dich erlebt.

Das Zehn-Minuten-Ritual

01 **Minus 10:** Raum öffnen, Technik prüfen, alle anderen Fenster schließen

02 **Minus 7:** Ziel und Beschlussfrage einmal laut lesen

03 **Minus 5:** Aufstehen, Schultern lösen, dreimal tief in den Bauch atmen

04 **Minus 3:** Deinen ersten Satz laut sprechen, nicht improvisieren

05 **Minus 1:** Die ersten Teilnehmenden mit Namen begrüßen. Small Talk ist online Aufwärmen

Online ist dieses Ritual noch wichtiger als in Präsenz. Es gibt keinen Weg zum Sitzungsraum, keinen Flur, kein Ankommen. Das musst du dir selbst bauen.

> *Wer pünktlich anfängt, ist zu spät. Wer zehn Minuten vorher da ist, hält den Raum, bevor er voll ist.*

ÜBUNG 3 MINUTEN · VOR DER NÄCHSTEN SITZUNG

Dein erster Satz

Schreib den ersten Satz deiner nächsten Moderation auf eine Karte. Er nennt das Ziel der Sitzung, nicht die Agenda. Zum Beispiel: *„Heute klären wir, ob wir Variante B empfehlen."*

NEOP

Regeln geben Sicherheit

Online fehlen die unausgesprochenen Regeln eines Sitzungsraums. Wer redet wann, wer meldet sich wie, was gehört in den Chat. Wenn du sie nicht setzt, setzt sie die lauteste Person.

DREI REGELN

01	**Wort**	Wortmeldung per Handzeichen, du rufst auf. Wer direkt hineinspricht, bekommt einen freundlichen Hinweis auf die Reihenfolge.
02	**Chat**	Für Fragen, Links und Zustimmung, nicht für Nebendiskussionen. Jemand bündelt ihn in festen Abständen.
03	**Kamera**	Bitte an, wenn es geht. Nicht als Kontrolle, sondern weil du mit Menschen sprechen willst und nicht mit Namen.

AUS DER PRAXIS

Die Runde vorab einbinden

Eine gute Idee aus der Praxis: Die Teilnehmenden gewichten vorab per kurzer Online-Umfrage, welche Punkte ihnen wichtig sind. Du startest dann nicht mit deiner Agenda, sondern mit ihrer Priorität. Das senkt Widerstand, bevor er entsteht.

ÜBUNG 5 MINUTEN · EINMALIG

Drei Regeln, ein Satz

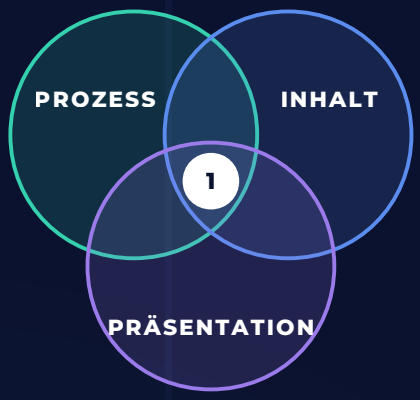
Formuliere deine wichtigsten Spielregeln so, dass du sie zu Beginn in einem Satz nennen kannst. Zum Beispiel: *„Wir melden uns per Hand, der Chat ist für Fragen, und um halb zwölf steht ein Beschluss.“*

Drei Hüte, ein Kopf

In vielen Sitzungen trägt eine Person drei Hüte gleichzeitig. Sie moderiert den Prozess, sie bringt den Inhalt ein, sie präsentiert den Stand. Dazu kommt oft ein vierter: Sie diskutiert mit.

REFLEXION

Wie viele Hüte hattest du in deiner letzten Sitzung auf? Und welchen hast du am wenigsten bewusst getragen?



EINE PERSON
drei Aufmerksamkeiten gleichzeitig



PROZESS Weitwinkel
INHALT Tiefe
PRÄSENTATION Bühne

KLARE ROLLEN
jede Aufgabe mit voller Kraft

Das Problem ist nicht die Menge an Arbeit. Das Problem ist, dass jede Rolle eine andere Art von Aufmerksamkeit braucht. Wer gleichzeitig den Prozess im Blick behalten und fachlich in die Tiefe gehen will, macht beides nur halb.

> *Wer moderiert, ist für das Wie zuständig. Wer präsentiert, für das Was. Wer beides zugleich tut, verliert eins von beiden.*

NEOP

Warum eine Person *nicht alles trägt*

Prozess, Inhalt und Präsentation sind nicht drei Aufgaben derselben Art. Sie sind drei verschiedene Techniken, wie Ski und Snowboard.

01 Prozess	braucht den **Weitwinkel.** Du achtest auf Zeit, Ziel, Beteiligung und Stimmung. Du bist für das Wie zuständig, nicht für das Was.
02 Inhalt	braucht **Tiefe.** Du kennst Fakten, Varianten und Risiken. Du willst überzeugen, weil du es besser weißt.
03 Präsentation	braucht **Bühne.** Du strukturierst, sprichst, zeigst. Für diese Minuten bist du der Mittelpunkt, nicht die Gruppe.

> *Je mehr in einer Person aufgeht, desto weniger Kraft hat sie für jede einzelne Rolle.*

ÜBUNG 10 MINUTEN · NACH DER NÄCHSTEN SITZUNG

Die Hut-Bilanz

Notiere nach deiner nächsten Sitzung grob, wie viele Minuten du in welcher Rolle warst: Prozess, Inhalt, Präsentation, Diskussion. Viele sind überrascht, wie wenig Zeit auf den Prozess entfiel, obwohl sie als Moderation eingeladen waren.

NEOP

Rollen verteilen, nicht stapeln

Die stärkste Entlastung ist organisatorisch, nicht rhetorisch. Wer Rollen auf mehrere Schultern verteilt, gewinnt in jeder Sitzung Kraft zurück.

DREI MODELLE

A	**Tandem**	Eine Person moderiert, eine bringt den Fachstand. Die Moderation bleibt neutral, die Fachlichkeit bekommt ein Gesicht.
B	**Co-Moderation**	Eine Person führt die Runde, die zweite betreut Chat, Technik, Zeit und Wortmeldeliste. Online bei größeren Runden fast unverzichtbar.
C	**Rotation**	Im Team wechselt die Moderation von Sitzung zu Sitzung. Wer gerade nicht moderiert, darf fachlich mitreden.

FÜR FÜHRUNG UND PERSONALENTWICKLUNG

Die Frage gehört in die Planung

Ob jemand allein moderiert, präsentiert und protokolliert, entscheidet selten die Person selbst, sondern die Personalplanung. Ein Training kann Souveränität stärken. Es kann aber nicht ausgleichen, dass eine Person drei Rollen trägt, für die drei Menschen da sein müssten.

ÜBUNG 15 MINUTEN · IM TEAM

Die Rollenkarte

Listet eure wiederkehrenden Sitzungen auf. Schreibt zu jeder, wer moderiert, präsentiert, protokolliert und den Chat betreut. Wo derselbe Name dreimal steht, sprecht ihr über eine Aufteilung.

NEOP

Den Hut wechseln, hörbar

Manchmal gibt es niemanden, der übernehmen kann. Die Trennung bleibt trotzdem möglich, nicht personell, sondern hörbar: Du sagst an, in welcher Rolle du gerade sprichst.

Satzanfänge für den Hutwechsel

- „Ich trete kurz aus der Moderation heraus und sage etwas Fachliches“
- „Fachlich sehe ich das so. Als Moderator frage ich jetzt: Wer sieht es anders?“
- „Ich stelle euch jetzt den Stand vor. Danach bin ich wieder für den Prozess da“
- „Das ist meine Einschätzung, nicht die der Runde. Nehmt sie bitte als Beitrag“

Körperlich wechseln

Lehn dich zurück oder steh auf, wenn du präsentierst. In Präsenz wechselst du den Platz. Der Körper macht den Rollenwechsel sichtbar.

Sichtbar wechseln

Folie an, wenn du präsentierst. Folie aus, wenn du moderierst. Dann sieht die Runde wieder dich und nicht den Inhalt.

ÜBUNG IN DER NÄCHSTEN SITZUNG

Der angesagte Wechsel

Sag in deiner nächsten Sitzung mindestens einmal laut an, dass du die Rolle wechselst. Achte darauf, wie die Runde reagiert. Die meisten erleben es als Klarheit, nicht als Umständlichkeit.

Neutral, nicht meinungslos

Die schwierigste Rolle hat, wer moderiert und zugleich vom Fach ist. Du sollst der Runde dienen, kennst aber die bessere Lösung. Und über allem steht ein politischer Wille, den du umsetzen musst.



Allparteilich statt unbeteiligt

- **Allparteilich** heißt: Jede Position bekommt Raum, auch die, die du fachlich falsch findest
- **Nicht meinungslos** heißt: Deine Expertise darf in die Runde, angesagt und begrenzt
- **Nicht entscheidend** heißt: Den Beschluss fasst die Runde, du sorgst für seine Vorbereitung

NEOP

Fachlich empfehlen, *politisch entscheiden*

In Gremien treffen zwei Logiken aufeinander. Die Fachebene fragt: Was ist richtig? Die politische Ebene fragt: Was ist durchsetzbar? Moderation heißt, beide sichtbar zu machen, ohne sie zu vermischen.

01 Empfehlung	Die Fachebene legt ihre Empfehlung offen auf den Tisch, mit Begründung und Risiken. Klar formuliert, nicht vorab verwässert.
02 Abwägung	Die Runde wägt ab. Politische Gründe sind legitime Gründe. Du sorgst dafür, dass sie ausgesprochen werden, statt im Hintergrund zu wirken.
03 Beschluss	Der Beschluss nennt, was entschieden wurde und auf welcher Grundlage. Weicht er von der Empfehlung ab, steht auch das im Protokoll.

ÜBUNG 10 MINUTEN · VOR STRITTIGEN SITZUNGEN

Zwei Spalten

Teile ein Blatt in zwei Spalten: links die fachlichen Argumente, rechts die politischen. Bleibt eine Spalte leer, weißt du, welche Frage du in der Sitzung zuerst stellen musst.

> *Gute Moderation macht Politik nicht unsichtbar. Sie macht sie besprechbar.*

NEOP

Beschlussfrage *statt Themenliste*

Viele Sitzungen haben eine Agenda, aber kein Ziel. Die Runde arbeitet Punkte ab und wundert sich am Ende, dass nichts entschieden ist. Eine Beschlussfrage dreht das um: Sie sagt, was nach der Sitzung anders sein soll.

REFLEXION

Nimm deine nächste Agenda. Steht bei jedem Punkt, was am Ende herauskommen soll: eine Information, eine Meinung oder ein Beschluss?

	THEMA	BESCHLUSSFRAGE
Budget	Budgetplanung 2027	Welche zwei Vorhaben priorisieren wir für 2027?
Projekt	Stand Projekt Nord	Geben wir Phase 2 frei, ja oder nein?
Umstellung	Austausch zur Umstellung im Frühjahr	Was muss bis dahin geklärt sein, und wer klärt es?

ÜBUNG 5 MINUTEN · PRO TAGESORDNUNGSPUNKT

Eine Frage, ein Ende

Formuliere zu jedem Punkt deiner nächsten Agenda eine Frage, die sich mit einem Beschluss, einer Liste oder einem Namen beantworten lässt. Zeig die Fragen zu Beginn und lass sie während der Sitzung sichtbar.

Wortmeldungen führen

In Präsenz regeln Blicke, wer als Nächstes spricht. Online gibt es diese Blicke nicht. Ohne klare Führung reden die Schnellen, und die Gründlichen schweigen.

Vier Techniken für die Online-Runde

01 **Namen nennen und ankündigen:** *„Erst Frau Weber, dann Herr Okafor."* So weiß jede Person, wann sie dran ist

02 **Runde machen:** Bei wichtigen Fragen spricht jede und jeder einmal kurz. Vorher sagen, wie kurz

03 **Blitzlicht im Chat:** Alle schreiben gleichzeitig, schicken aber erst auf dein Zeichen ab

04 **Zusammenfassen:** Nach drei, vier Beiträgen bündelst du. Das zeigt, dass du zuhörst, und gibt dir den Prozess zurück

Gerade in Gremien mit Hierarchie hilft eine feste Reihenfolge auch den Leisen. Wer weiß, dass er drankommt, muss sich nicht in die Lücke drängen.

> *Wer das Wort verteilt, führt die Runde. Wer es nur zulässt, wird von ihr geführt.*

ÜBUNG IN DER NÄCHSTEN SITZUNG

Die angekündigte Reihenfolge

Kündige in deiner nächsten Sitzung bei jeder Wortmeldung die nächste Person gleich mit an. Beobachte, wie sich Tempo und Ruhe der Runde verändern.

RUNDE · WERKZEUG 14

Vielredner und Alphatiere

Wer viel redet, hat meist etwas zu sagen. Das Problem ist nicht der Inhalt, sondern die Dauer und die Wirkung auf die anderen. Dein Ziel ist nicht, jemanden zu stoppen, sondern die Runde zurückzuholen.

IN DREI SCHRITTEN

01 Würdigen	Nimm den Kern auf, bevor du unterbrichst. Wer sich gehört fühlt, gibt das Wort leichter ab.
02 Bündeln	Fass den Beitrag in einem Satz zusammen. Damit ist er gesichert und muss nicht wiederholt werden.
03 Zurückführen	Verbinde ihn mit der Beschlussfrage und gib das Wort weiter, mit Namen.

- „Das ist ein wichtiger Punkt, ich halte ihn fest“
- „Ich unterbreche Sie kurz, damit wir in der Zeit bleiben“
- „Wie hängt das mit unserer Frage für heute zusammen?“
- „Danke. Ich möchte jetzt noch zwei andere Stimmen hören“

> *Der Kopf ist rund, damit die Gedanken die Richtung wechseln können.*
>
> NACH FRANCIS PICABIA · TIMS SATZ IN POLITISCHEN RUNDEN

Stille ist keine Zustimmung

Online wirkt Schweigen schnell wie Einverständnis. Oft ist es etwas anderes: Unsicherheit, Ablenkung, stiller Widerspruch oder ein stummgeschaltetes Mikrofon.



VIER WEGE AUS DER STILLE

- **Vorwarnung:** Kündige an, wen du gleich fragst
- **Chat-Wasserfall:** Alle schicken erst auf dein Zeichen ab
- **Daumen-Abfrage:** hoch, quer, runter
- **Nachfassen:** Wer still war, bekommt danach eine kurze Nachricht

Gerade online gilt: Wer nichts sagt, hat oft am meisten zu sagen. Er hat nur keinen Moment gefunden, in dem es leicht war. Diesen Moment zu schaffen, ist deine Aufgabe, nicht seine.

ÜBUNG IN DER NÄCHSTEN SITZUNG

Die stille Liste

Notiere während deiner nächsten Sitzung die Namen derer, die noch nichts gesagt haben. Hol jede dieser Personen vor dem Beschluss einmal mit Vorwarnung ins Gespräch.

> *Schweigen ist keine Antwort. Es ist eine Frage, die noch niemand gestellt hat.*

Wenn die ganze Gruppe bremst

Widerstand einer ganzen Gruppe ist selten Bosheit. Er ist eine Information: Etwas am Rahmen, am Ziel oder am Verfahren passt für diese Menschen nicht.

01 **Ansprechen statt übergehen:** *„Ich habe den Eindruck, wir kommen bei diesem Punkt nicht weiter."*

02 **Auf die Metaebene gehen:** *„Was bräuchten Sie, um hier heute entscheiden zu können?"*

03 **Den Auftrag klären:** Ist die Runde zuständig? Fehlen Informationen, fehlt jemand?

04 **Bewusst vertagen:** Ein sauber vertagter Punkt mit klarem Auftrag ist ein Ergebnis

Eine Frage, die du vermeidest

Frag nicht *„Warum sind Sie dagegen?"* Warum-Fragen setzen unter Rechtfertigungsdruck. Frag stattdessen: *„Was müsste anders sein, damit Sie mitgehen können?"*

ÜBUNG 10 MINUTEN · NACH SCHWIERIGEN SITZUNGEN

Widerstand übersetzen

Schreib nach einer zähen Sitzung jeden Einwand auf, den du gehört hast. Übersetze ihn in ein Anliegen: Was wollte diese Person eigentlich sichern? Meist findest du zwei, drei Anliegen, die du in der nächsten Sitzung gezielt aufgreifen kannst.

> *Widerstand ist kein Hindernis auf dem Weg zum Beschluss. Er zeigt dir, wo der Weg noch nicht trägt.*

NEOP

Konsens prüfen, sauber landen

Konsens heißt nicht, dass alle begeistert sind. Es heißt, dass alle mittragen können. Den Unterschied machst du sichtbar, indem du Zustimmung abstufst, statt nur Ja oder Nein abzufragen.



Frag reihum oder per Umfrage, wo jede Person steht. Bei Stufe 3 kommen die Bedenken ins Protokoll. Bei Stufe 5 brauchst du eine Begründung und einen Gegenvorschlag.

Die Landung

- **Was** wurde entschieden, in einem Satz
- **Wer** macht was bis wann
- **Was** bleibt offen, und wo wird es geklärt
- **Wann** sieht sich die Runde wieder

ÜBUNG · IN JEDER SITZUNG

Die letzten fünf Minuten

Reserviere die letzten fünf Minuten fest für die Landung, nicht für den letzten Tagesordnungspunkt. Lies den Beschluss laut vor und frag: Kann jede und jeder damit leben?

AUS DER PRAXIS

Zwei Tage, zwei Techniken

Ein typisches Team: rund zehn Moderierende, die Hälfte seit Jahren dabei, die andere Hälfte neu. Gremien zwischen Fachlichkeit und Politik, meist online. So bauen wir ein solches Training typischerweise auf: geübt wird dort, wo moderiert wird.



01 Vorab	Eine kurze Online-Umfrage: Die Teilnehmenden gewichten die Schwerpunkte selbst. Dazu ein Blick auf das Setting jedes Einzelnen, am eigenen Arbeitsplatz.
02 Tag 1	Rahmen und Rolle: Wohlfühl-Check, Rollenklarheit, Hutwechsel und Neutralität zwischen Fachlichkeit und Politik.
03 Tag 2	Runde: echte Situationen aus dem Alltag der Gruppe nachspielen, online, mit Videoaufzeichnung und Feedback. Erfahrene und Neue lernen dabei voneinander.

DEIN START

Sieben Tage, sieben Schritte

Du musst nicht alles auf einmal ändern. Eine Woche, ein Schritt pro Tag, jeder kleiner als zehn Minuten. Danach moderierst du anders, auch wenn sich die Runde nicht verändert hat.

TAG 1	**Wohlfühl-Check.** Fünf Minuten an deinem Platz, eine Sache ändern
TAG 2	**Fenster aufräumen.** Screenshot, alles schließen, was du nicht brauchst
TAG 3	**Rollenkarte.** Für jede wiederkehrende Sitzung: Wer trägt welchen Hut?
TAG 4	**Erster Satz.** Das Ziel deiner nächsten Sitzung in einem Satz, laut gesprochen
TAG 5	**Beschlussfragen.** Jeden Agendapunkt als Frage formulieren
TAG 6	**Hutwechsel.** In einer Sitzung einmal bewusst und hörbar die Rolle wechseln
TAG 7	**Landung.** Die letzten fünf Minuten nur für Beschluss, Aufgaben und nächsten Termin

REFLEXION

Frag dich nach sieben Tagen: Wo habe ich mich wohler gefühlt? Wo war die Runde klarer? Das ist dein Ausgangspunkt für die nächste Woche.

> *Reden lernst du nur durch Reden.*
>
> TIM CHRISTOPHER GASSE

DER CHECK

Dein Moderations-Check

Sechzehn Punkte für die Vorbereitung. Geh sie vor deiner nächsten Sitzung durch. Was du nicht abhaken kannst, ist dein nächster Schritt.

RAHMEN

- [ ] Ich fühle mich an meinem Platz frei und sicher
- [ ] Kamera auf Augenhöhe, Licht von vorn
- [ ] Nur die Fenster offen, die ich brauche
- [ ] Zehn Minuten vorher im Raum

ROLLE

- [ ] Ich weiß, welche Rollen ich heute trage
- [ ] Chat und Technik sind abgegeben
- [ ] Rollenwechsel sage ich hörbar an
- [ ] Meine Fachmeinung ist als Beitrag markiert

RUNDE

- [ ] Jeder Punkt hat eine Beschlussfrage
- [ ] Spielregeln sind zu Beginn genannt
- [ ] Ich rufe mit Namen auf und kündige an
- [ ] Stille frage ich aktiv ab

LANDUNG

- [ ] Konsens abgestuft geprüft
- [ ] Wer macht was bis wann ist klar
- [ ] Offene Punkte haben einen Ort
- [ ] Der nächste Termin steht

REFLEXION

Welche Punkte kannst du heute nicht abhaken? Fang mit dem an, der am wenigsten Aufwand braucht. Kleine Änderungen am Rahmen wirken oft stärker als große an der Methode.

Tipp: Leg dir die Seite ausgedruckt neben die Tastatur. Online sieht niemand, dass du einen Spickzettel hast.

DIE ESSENZ

Was bleibt

Drei Sätze für die nächste Sitzung. Wenn du nur diese Seite behältst, hast du das Wichtigste.

01	**Rahmen**	Wie du dich fühlst, ist keine Privatsache. **Es ist die Grundlage deiner Wirkung.**
02	**Rolle**	Je mehr Rollen in einer Person liegen, desto weniger Kraft hat jede einzelne. **Verteile sie oder sag sie an.**
03	**Runde**	Eine Runde braucht eine Beschlussfrage, klare Regeln und eine saubere Landung. **Alles andere ist Austausch.**

DAS BILD

Ski oder Snowboard

Online und Präsenz sind derselbe Berg mit zwei Techniken. Wer beide beherrscht, wechselt das Brett, aber nicht die Haltung.

Und wenn eine Sitzung trotzdem schiefgeht: Schau zuerst auf den Rahmen, dann auf die Rolle, erst zuletzt auf die Runde. In dieser Reihenfolge findest du die Ursache meist schneller.

> *Wir trainieren Menschen. Und keine Situationen.*
>
> NEOP

ÜBER NEOP

Präsenz mit System

NEOP steht für New Era of Presence. Wir begleiten Fach- und Führungskräfte dabei, mit ihrer Expertise sichtbar und hörbar zu werden: in Meetings, Präsentationen, Gremien und vor Publikum.



Tim Christopher Gasse
Gründer und leitender Coach

Vom Studio in den Sitzungsraum

Tim war Radio- und TV-Journalist und Moderator, unter anderem für Sat.1 und WELT, und hat viele Jahre Diskussionsrunden mit Politikerinnen und Politikern geleitet. Heute trainiert er mit seinem Team Menschen, die moderieren, präsentieren und überzeugen müssen, ohne Berufsredner zu sein. Zwischen den Terminen arbeiten die Teilnehmenden mit der Presence Academy weiter, unserer E-Learning-Plattform.

Was uns wichtig ist

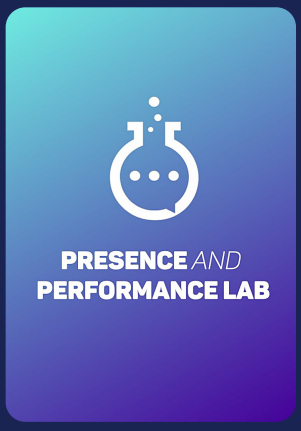
- Wir trainieren am echten Anlass, nicht an Fallbeispielen aus dem Lehrbuch
- Wir arbeiten mit Video, weil Selbstbild und Fremdbild selten übereinstimmen
- Wir schauen auf Rahmen und Rollen, bevor wir an Methoden gehen

> *Ich wirke, weil ich präsent bin – nicht, weil ich perfekt bin.*
>
> NEOP

SO GEHT ES WEITER

Drei Wege weiter

Moderation ist ein Teil von Wirkung, nicht das Ganze. Wenn du weitergehen willst, findest du in unseren Programmen den passenden Rahmen, für dich allein oder für dein Team.



Presence & Performance Lab

Wirkung
mit System

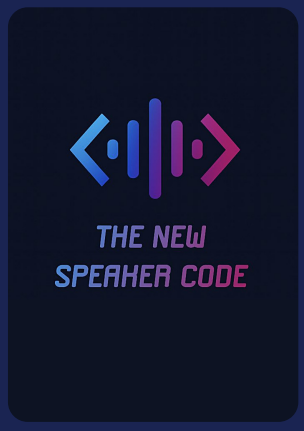
Zum Lab



Speaking Leaders

Executive Presence
Mentoring

Zum Programm



The New Speaker Code

Inhouse
Speaker-Ausbildung

Zur Ausbildung

Moderationstraining für dein Team

Moderationstrainings setzen wir inhouse auf, zugeschnitten auf das Setting deines Teams: online, in Präsenz oder beides. Mit Übungen am eigenen Arbeitsplatz, Videoaufzeichnung und Situationen aus eurem Alltag.

DER NÄCHSTE SCHRITT

Lass uns sprechen

Du willst wissen, wie ein Moderationstraining für dein Team aussehen könnte, online, in Präsenz oder beides? Im Erstgespräch klären wir das in dreißig Minuten.

- Wir schauen auf eure Sitzungen, eure Rollen und euer Setting
- Du erfährst, wo der größte Hebel liegt: Rahmen, Rolle oder Runde
- Du bekommst eine klare Empfehlung, kein Verkaufsgespräch



Malena Gahr
Geschäftsführerin



Natalie Bertram
Seminarmanagement

Dreißig Minuten, die deine nächste Sitzung verändern

Erstgespräch buchen

TELEFON
0800 / 88 111 80

WEBSEITE
neweraofpresence.de

E-MAIL
info@neop-consulting.de