

# Haltung in der Moderation

Du moderierst, damit eine Gruppe zu einem Ergebnis kommt. Ob das gelingt, entscheidet selten die Methode. Es entscheidet **deine Haltung** — die innere Ausrichtung, mit der du in den Raum gehst. Und die du hältst, wenn es unruhig wird.

Kein Ratgeber zum Überfliegen. Ein kompaktes Arbeitspapier — vier Haltungsanker, zu jedem eine Übung, sechs Sätze für schwierige Momente und ein Check zum Ankreuzen.

## DER LEITGEDANKE

**„Moderation beginnt nicht mit der Agenda. Sondern mit dir.“**

**Tim Christopher Gasse** — Gründer von NEOP, Rhetoriktrainer seit 2010, ehem. Journalist und Moderator.



### Orientierung

Alle wissen jederzeit, woran gerade gearbeitet wird.

### Beteiligung

Auch die Leisen sagen, was sie wirklich denken.

### Ergebnis

Am Ende steht eine Entscheidung, nicht nur ein Protokoll.

Für Fach- und Führungskräfte, die Workshops, Team-Meetings und Entscheidungsrunden moderieren — intern wie extern, im Raum wie im Call.

# Die KI schreibt mit. Die Haltung nicht

Die Zahl der Meetings sinkt nicht. Was sich verändert hat, ist die Arbeit darin: Protokoll, Zusammenfassung und Aufgabenliste erledigt inzwischen die Technik. Gleichzeitig werden Beschäftigte in der Kernarbeitszeit im Schnitt alle zwei Minuten unterbrochen. **Was bleibt, ist der Teil, den keine KI übernimmt** — Menschen dazu bringen, offen zu sprechen, Spannungen auszuhalten und zu einer Entscheidung zu kommen.

## Die Doku läuft automatisch

Rund drei von vier Berufstätigen arbeiten mit KI-Notetakern. Mitschreiben ist kein Beitrag mehr.

## Hybrid ist der Normalfall

Bindung und informeller Austausch entstehen nicht mehr nebenbei. Sie brauchen einen Rahmen.

## Beteiligung ist Arbeit

Psychologische Sicherheit gilt als stärkster Faktor für Teamleistung — und hängt am Verhalten der Leitung.

### DER MASSSTAB

Frag dich nach jedem Termin nicht, ob das Protokoll sauber ist. Frag: **Wer hat gesprochen, wer nicht — und was ist jetzt entschieden?** Diese beiden Antworten sind der einzige Beweis für gute Moderation.

### ZUM NACHDENKEN

Denk an deinen letzten moderierten Termin. Was hättest du gestrichen, wenn die Zusammenfassung ohnehin automatisch entsteht? Und was hätte stattdessen Platz gebraucht?

Quellen: Microsoft Work Trend Index 2025/2026 · Fellow.ai, State of AI Note-takers 2025 · Fraunhofer IAO, Beyond Hybrid Work 2025 · Edmondson / Google Project Aristotle

# Vier Anker, die dich tragen

Haltung ist kein Gefühl, das man hat oder nicht hat. Sie besteht aus vier Entscheidungen, die du triffst, bevor du den ersten Satz sagst — und in jedem schwierigen Moment neu.

- |                                                                       |                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>01 Rolle</b><br/>Ich moderiere. Ich präsentiere nicht.</p>      | <p><b>02 Allparteilichkeit</b><br/>Ich bin für jeden Beitrag zuständig.</p>   |
| <p><b>03 Präsenz</b><br/>Ich bin im Raum, nicht in meiner Agenda.</p> | <p><b>04 Verantwortung</b><br/>Ich führe den Prozess, nicht das Ergebnis.</p> |

INNERE AUSRICHTUNG

SICHTBARE WIRKUNG

## DER LEITSATZ

**Die ersten beiden Anker klären, wer du in diesem Raum bist. Die beiden anderen entscheiden, ob man es dir abnimmt.**

## WARUM DIESE REIHENFOLGE

Ohne geklärte Rolle wirkt jede Methode aufgesetzt: Du moderierst, argumentierst und entscheidest gleichzeitig — und die Gruppe weiß nicht, woran sie ist. Beginne deshalb immer bei Anker 01. **Ein Anker pro Termin reicht**, um spürbar besser zu werden.

### Haltung ist keine Methode

Kein Tool und kein Board ersetzt eine geklärte Rolle. Die Methode wirkt erst, wenn klar ist, wer sie führt.

### Haltung ist keine Gleichgültigkeit

Allparteilich heißt nicht, dass dir das Ergebnis egal ist. Es heißt, dass jeder Beitrag denselben Raum bekommt.

### Haltung ist keine Härte

Souverän ist nicht, wer nie unsicher ist. Souverän ist, wer den nächsten Schritt benennt.

# Rolle und Allparteilichkeit

## ANKER 01 · ROLLE

### Ich moderiere. Ich präsentiere nicht.

Moderation begleitet den Prozess, Präsentation liefert Inhalte. Wer beides mischt, verliert die Rolle — und die Gruppe verliert die Orientierung. Besonders eng wird es, wenn du als Führungskraft moderierst: Du hast eine Meinung. **Du parkst sie sichtbar**, statt sie zwischendurch einzustreuen.

- **Ansagen:** Sag zu Beginn in einem Satz, wofür du zuständig bist — und wofür nicht.
- **Wechseln:** Wenn du inhaltlich etwas beiträgst, kündige den Rollenwechsel an und geh danach zurück.

#### ► ÜBUNG · DEIN ROLLENSATZ

Formuliere vor deinem nächsten Termin einen Satz: **Wofür bist du zuständig, wofür nicht?** Sprich ihn dreimal laut, bis er ohne Nachdenken sitzt. Eine Minute, direkt vor dem Raum oder dem Call.

## ANKER 02 · ALLPARTEILICHKEIT

### Ich bin für jeden Beitrag zuständig.

Allparteilich heißt nicht gleichgültig. Es heißt: Jeder Beitrag bekommt denselben Raum und dieselbe Sorgfalt — auch der unbequeme. Bewertende Zwischenrufe wie „super“ oder „endlich mal“ wirken freundlich, teilen den Raum aber in richtige und falsche Beiträge.

- **Gleich behandeln:** Dieselbe Formel für alle — sammeln, spiegeln, weitergeben.
- **Redezeit steuern:** Wer viel spricht, wird geparkt. Wer schweigt, wird eingeladen — nicht vorgeführt.

#### ► ÜBUNG · WERTFREI SPIEGELN

Fasse im nächsten Termin drei Beiträge in Folge zusammen — ohne Lob, ohne Bewertung, immer mit derselben Formel: „Ich höre ... Habe ich das richtig?“ Drei bis vier Wiederholungen, bis du das Lob nicht mehr vermisst.

# Präsenz und Verantwortung

## ANKER 03 · PRÄSENZ

### Ich bin im Raum, nicht in meiner Agenda.

Präsenz ist der Unterschied zwischen Zuhören und Abwarten. Sie entsteht aus drei sichtbaren Signalen: **Pause, Blick und eine Stimme, die am Satzende nach unten geht**. Wer den Helikopterblick behält, sieht außerdem, was gerade wirklich passiert: Wer spricht? Wer nicht? Wo entsteht Energie, wo versickert sie?

- **Stille aushalten:** Drei Sekunden nach einer Frage fühlen sich lang an — und bringen die zweite, ehrlichere Antwort.
- **Digital sichtbar sein:** Kamera an, Blick in die Linse, Namen nutzen. Im Call ist Präsenz eine Entscheidung, kein Zufall.

#### ► ÜBUNG · DREI SEKUNDEN

Zähle nach jeder Frage innerlich bis drei, bevor du selbst widersprichst. Fünf Wiederholungen im nächsten Meeting. Beobachte, wer die Pause füllt — und was gesagt wird, wenn du sie nicht füllst.

## ANKER 04 · VERANTWORTUNG

### Ich führe den Prozess, nicht das Ergebnis.

Du verantwortest Rahmen, Zeit, Beteiligung und Ergebnisklarheit. Du verantwortest nicht, dass alle einer Meinung sind, und auch nicht die perfekte Show. Auch wenn es holpert: **Souverän bleiben heißt, den nächsten Schritt zu benennen** — nicht, keine Unsicherheit zu haben.

- **Prozess statt Inhalt:** Bei Endlosschleifen keine Meinung liefern, sondern eine Frage zum Vorgehen stellen.
- **Sichtbar entscheiden:** Am Ende laut machen, was beschlossen ist, wer es tut und bis wann.

#### ► ÜBUNG · PROZESS STATT INHALT

Bereite drei Prozessfragen vor und leg sie sichtbar neben dich, zum Beispiel: „Wie kann ich euch gerade am besten unterstützen?“ Nutze sie im nächsten Termin mindestens zweimal, statt inhaltlich einzusteigen.

# Wenn es holpert

Haltung zeigt sich nicht im Plan, sondern in der Störung. Sechs typische Momente — und jeweils ein Satz, der die Rolle hält, statt sie aufzugeben.

## Einer redet alles klein

Ich bleibe für den Rahmen zuständig, nicht für die Verteidigung.

„Danke, den Punkt nehme ich auf. Ich höre zuerst die anderen.“

## Alle schweigen

Ich halte die Stille aus und mache den Einstieg klein.

„60 Sekunden für euch: zwei Stichworte. Dann sammeln wir.“

## Zwei streiten sich fest

Ich trenne Sache und Person und mache den Unterschied sichtbar.

„Was genau ist der Unterschied in euren Annahmen?“

## Die Chefin spricht zuerst

Ich sichere die Reihenfolge, bevor eine Meinung den Raum füllt.

„Ich sammle erst die Runde, dann die Einordnung.“

## Kameras aus, keine Reaktion

Ich mache Beteiligung leicht statt sie einzufordern.

„Ein Wort in den Chat: Wo steht ihr gerade?“

## Die Zeit wird eng

Ich entscheide sichtbar, statt still zu kürzen.

„Wir schaffen zwei von drei Punkten. Welcher ist wichtiger?“

## ÜBUNG · DEIN SELFIE-COACHING

Handy raus, Aufnahme starten, ein bis drei Minuten **unvorbereitet ein Meeting**

**anmoderieren:** Anlass, Ziel, erste Frage. Nicht stoppen, wenn ein „Ähm“ kommt. Nicht abbrechen, wenn ein Satz holpert. Danach einmal ansehen und nur auf zwei Dinge achten: Wo bist du in der Rolle geblieben — und wo bist du inhaltlich eingestiegen? Zweimal pro Woche, vier Wochen lang.

# Dein Haltungs-Check

Vier Phasen, sechzehn Fragen. Geh die Liste vor deinem nächsten Termin durch und hak ab, was wirklich sitzt.

## Vor dem Termin

- ☐ Mein Rollensatz steht — in einem Satz.
- ☐ Ziel und Ergebnisform sind mir klar.
- ☐ Ich weiß, wer im Raum leise ist.
- ☐ Meine eigene Meinung ist geparkt.

## Im Einstieg

- ☐ Ich sage, wofür ich zuständig bin.
- ☐ Ziel, Ablauf und Zeit sind benannt.
- ☐ Die erste Frage geht an die Gruppe.
- ☐ Jede und jeder hat einmal gesprochen.

## Im Prozess

- ☐ Ich spiegle wertfrei, statt zu bewerten.
- ☐ Ich halte Pausen aus.
- ☐ Ich steuere Redeanteile sichtbar.
- ☐ Bei Schleifen frage ich nach dem Vorgehen.

## Zum Abschluss

- ☐ Entscheidung, Verantwortung, Termin sind laut gesagt.
- ☐ Offene Punkte sind sichtbar geparkt.
- ☐ Ich habe meine Rolle wieder verlassen.
- ☐ Ich weiß, was ich beim nächsten Mal ändere.

## DIE ESSENZ

**„Ich wirke, weil ich präsent bin – nicht, weil ich perfekt bin.“**

Menschen folgen Menschen, nicht Folien. Dieses Papier nimmt dir keine Routine ab — es gibt dir Haltung. Den Rest machst du: mit deinem Blick für Menschen, deinem Gespür für Prozesse und deiner Stimme zur richtigen Zeit.

# Drei Wege, Haltung zu trainieren

Haltung entsteht nicht im Handout, sondern in Wiederholung mit Feedback. Drei Wege, je nachdem, wie oft und in welcher Rolle du moderierst.

## Presence & Performance Lab

### WIRKUNG MIT SYSTEM

Systemisches Kommunikationstraining für Fach- und Führungskräfte — Haltung, Stimme, Präsenz und Klarheit über mehrere Termine.

**Passt, wenn** du regelmäßig moderierst und präsentierst.

## Speaking Leaders

### EXECUTIVE PRESENCE MENTORING

1:1-Mentoring für souveräne Kommunikation als Geschäftsführung oder C-Level — inklusive schwieriger Runden und Doppelrollen.

**Passt, wenn** du im Führungskreis moderierst und entscheidest.

## The New Speaker Code

### INHOUSE SPEAKER-AUSBILDUNG

Ausbildung im Unternehmen: eine gemeinsame Sprache für Auftritt, Moderation und Wirkung — vom Team-Lead bis zur Bühne.

**Passt, wenn** ihr intern eine Moderationskultur aufbauen wollt.

### PRESENCE ACADEMY

Die E-Learning-Plattform zu jedem Programm: Videoimpulse, Übungen und deine eigenen Aufnahmen an einem Ort — jederzeit abrufbar, auch zwischen den Live-Terminen.

### UNSER PRINZIP

**„Wir trainieren Menschen. Und keine Situationen.“**

Deshalb arbeiten wir nicht an Formaten, sondern an dir: an der Haltung, die in der Moderation genauso trägt wie im Kundengespräch, im Interview oder auf der Bühne.

DER NÄCHSTE SCHRITT

## Haltung entsteht im Üben

**Haltung trainierst du nicht im Handout.  
Du trainierst sie in echten Runden.**

Erzähl uns von deiner nächsten schwierigen Moderation. Wir schauen gemeinsam, welche Haltung sie braucht — unverbindlich und ohne Verkaufsdruck.



**Sprich mit uns über deine Moderationsrolle**

Tim Christopher Gasse, Malena Gahr und Natalie Bertram — deine Ansprechpartner bei NEOP

**Erstgespräch buchen**

TELEFON

0800 / 88 111 80

WEBSEITE

[neweraofpresence.de](https://neweraofpresence.de)

E-MAIL

[info@neop-consulting.de](mailto:info@neop-consulting.de)

PRESENCE ACADEMY

Deine Lernplattform zwischen den Terminen: Videoimpulse, Übungen und deine eigenen Aufnahmen an einem Ort.