

Moderation, die führt

Wie du Meetings und Workshops zu Entscheidungen bringst —
mit der LEAD-Methode



Für Fach- und Führungskräfte, die Gruppen führen, ohne es je gelernt zu haben. Kein Ratgeber zum Überfliegen — ein Arbeitspapier mit vier Schritten, sechs Fragetechniken und Übungen, die du im nächsten Termin einsetzen kannst.

STRUKTUR

Du gibst der Gruppe einen Weg, statt dem Thema hinterherzulaufen.

BETEILIGUNG

Nicht der Zufall entscheidet, wer spricht — sondern deine Frage.

ERGEBNIS

Am Ende steht eine Entscheidung. Nicht der nächste Termin.

Der Raum gehört dir

Moderation ist die Führungsaufgabe, die niemand als Führungsaufgabe ausschreibt. Du bekommst sie zugeteilt, weil du den Termin einberufen hast, weil du das Projekt verantwortest oder weil du der Fachexperte bist. Gelernt hat sie kaum jemand.

Dieses Papier trennt zwei Dinge, die oft in einen Topf geworfen werden: deinen **Auftritt** und deine **Prozessführung**. Für den Auftritt gibt es die Big 5 der Rhetorik. Für die Prozessführung gibt es LEAD — vier Schritte, die in jedem Format tragen: im Teammeeting, im Kundenworkshop, in der Betriebsversammlung.

Du musst nichts davon glauben. Nimm dir einen Termin aus der nächsten Woche, arbeite die Seiten daran ab und sieh, was passiert. Zu jedem Kapitel gehört eine Übung, die höchstens ein paar Minuten kostet.

INHALT

03	Das Kernproblem	14–15	Sechs Fragetechniken
04	Präsentation ist nicht Moderation	16	Zehn Werkzeuge für den Raum
05	Deine Rolle im Raum	17	Die sieben No-Gos
06	Was sich gerade verändert	18	Regeln, die du zu Beginn setzt
07	Vier Prinzipien vor jeder Methode	19–20	Worst Case und Störenfriede
08	Die LEAD-Methode im Überblick	21	Hybrid moderieren — mit KI im Raum
09–12	Die vier Schritte im Detail	22	Dein Moderationsskript
13	Die Big 5 in der Moderation	23	Die Checkliste zum Ankreuzen

Dir hat nie jemand gezeigt, wie man eine Gruppe führt

Moderation ist längst keine Randaufgabe mehr. Trotzdem taucht sie in kaum einer Ausbildung auf. Das Ergebnis kennst du.

01**Diskussionen drehen sich im Kreis**

Am Ende der Besprechung stehen offene Fragen statt getroffener Entscheidungen.

02**Die Lauten bestimmen den Raum**

Wertvolle Perspektiven bleiben ungehört — in hybriden Runden noch stärker als vor Ort.

03**Spannungen bleiben unausgesprochen**

Was im Meeting vermieden wird, kostet danach doppelt so viel Zeit.

04**Workshops verpuffen**

Viel Energie im Raum, wenig Verbindlichkeit danach. Die Ergebnisse versanden.

05**Du moderierst und führst gleichzeitig**

Zwei Rollen im selben Termin — ohne Konzept, das beide sauber zusammenbringt.

06**Online wird aus Moderation Monolog**

Kameras aus, Beteiligung nahe null, Ergebnis dünn. Du redest gegen schwarze Kacheln an.

DER KERN

Nicht, weil du es nicht kannst. Sondern weil Moderation ein Handwerk ist — und Handwerk kann man lernen.

Präsentation ist nicht Moderation

Beides ist Wintersport, beides passiert auf demselben Hang — und trotzdem ist es eine andere Sportart. Wer moderiert wie er präsentiert, steht mit Skiern auf dem Snowboard-Hang.

WIE SKIFAHREN

Präsentieren

Eine Person sendet. Du bringst Inhalte mit, baust sie auf und führst zu deiner Aussage. Der Erfolg hängt daran, wie klar dein Material und wie präsent dein Auftritt ist.

Dein Erfolgsmass: **Haben sie es verstanden?**

WIE SNOWBOARD

Moderieren

Eine Gruppe arbeitet. Du bringst einen Prozess mit, stellst Fragen, strukturierst Beiträge und führst zu einer Entscheidung — die nicht deine sein muss.

Dein Erfolgsmass: **Sind sie weitergekommen?**

Der häufigste Fehler in der Praxis: Du bereitest eine Moderation vor wie eine Präsentation. Foliensatz, Argumentationskette, Abschlussstatement. Im Termin merkst du, dass die Gruppe etwas anderes braucht — und improvisierst gegen dein eigenes Material an.

► ÜBUNG · DIE ROLLENFRAGE

Nimm den nächsten Termin in deinem Kalender und beantworte eine einzige Frage schriftlich: Sende ich, oder führe ich einen Prozess? Zwei Minuten. Wenn die Antwort „beides“ lautet, trenne die Teile zeitlich — erst der Input, dann die Moderation.

WORAN DU ES MERKST

Wenn du in einer Moderation das Bedürfnis hast, recht zu behalten, bist du gerade auf die falschen Bretter gestiegen.

Ein guter Moderator ...



Moderation heißt führen, ohne zu dominieren: Der Prozess gehört dir, das Ergebnis gehört der Gruppe.

■ ... leitet und lenkt

Du verantwortest den Weg.
Wer die Gruppe treiben lässt,
verliert sie.

■ ... aktiviert die Runde

Beteiligung ist kein Zufall. Sie
ist das Ergebnis deiner Frage.

■ ... muss nicht alles wissen

Fachliche Lücken sind
erlaubt. Fehlende Struktur ist
es nicht.

■ ... hat die Uhr im Blick

Zeit ist der einzige Rahmen,
den alle im Raum sofort
verstehen.

■ ... formuliert klare Ziele

Was unklar gestellt ist, wird
unklar bearbeitet.

■ ... unterbricht. Mit Mut.

Höflich weiterlaufen lassen
kostet die Gruppe mehr als
ein Stopp.

VOR DEM NÄCHSTEN TERMIN

Welche dieser sechs Aufgaben fällt dir am schwersten? In den meisten Trainings ist es dieselbe: unterbrechen. Nicht aus Unvermögen, sondern aus Höflichkeit.

Drei Entwicklungen, die deine Moderation betreffen

Moderation ist in den letzten Jahren nicht leichter geworden — aber wertvoller. Drei Verschiebungen in der Geschäftswelt erklären, warum.

01 · MENGE

Die Meeting-Inflation

Führungskräfte verbringen Untersuchungen zufolge rund **23 Stunden pro Woche** in Besprechungen. Beschäftigte halten etwa zwei Drittel der Meetingzeit für verschwendet, und ein Grossteil der Termine startet ohne Agenda. Wer moderieren kann, spart nicht Minuten, sondern ganze Termine.

02 · TECHNIK

Die KI sitzt mit im Raum

Mitschrift, Zusammenfassung und Aufgabenliste sind gelöst: Assistenzsysteme protokollieren zuverlässiger als jeder Mensch. Was sie nicht können: eine Gruppe lenken, Widerstand ansprechen, Beteiligung erzeugen. **Der Wert verschiebt sich von der Dokumentation zur Führung.**

03 · RAUM

Hybrid ist die Normalform — und systematisch unfair

Wer im Raum sitzt, dominiert. Zugeschaltete werden überhört, übersehen und seltener gefragt. Das ist kein Technikproblem: Sobald Beteiligung aktiv gesteuert wird, steigt der Redeanteil der Zugeschalteten oft über das Niveau reiner Präsenzzunden. Gleichwertigkeit entsteht nicht von selbst — sie wird moderiert.

DIE KONSEQUENZ

Die KI schreibt mit. Führen musst du.

Vier Prinzipien, bevor du eine Methode brauchst

Die meisten Menschen moderieren nach Gefühl. Das funktioniert, solange die Gruppe mitspielt. Sobald es eng wird — Zeitdruck, Widerstand, unklare Ziele — braucht es etwas, worauf du zurückgreifen kannst.

01

Prozess vor Inhalt

Als Moderatorin verantwortest du den Weg, nicht das Ergebnis. Wer beides gleichzeitig steuern will, verliert die Gruppe — und die eigene Glaubwürdigkeit.

02

Beteiligung ist steuerbar

Ob die Stillen sprechen, hängt nicht vom Zufall ab, sondern von der Frage, die du stellst, und vom Format, das du wählst.

03

Spannung ist Information

Widerstand ist kein Störfall, sondern ein Hinweis. Wer ihn anspricht statt übergeht, spart später Wochen.

04

Ohne Transfer kein Ergebnis

Was am Ende nicht festgehalten und verteilt wird, existiert nach 48 Stunden nicht mehr. Verbindlichkeit ist Teil der Moderation, nicht Nacharbeit.

► ÜBUNG · DEIN BLINDER FLECK

Lies die vier Prinzipien noch einmal und markiere das eine, gegen das du am häufigsten verstößt. Eine Minute. Nimm dir für den nächsten Termin nur dieses eine vor — nicht alle vier.

Die LEAD-Methode

Gute Moderation ist kein Talent, sondern ein Handwerk. LEAD gliedert jede Moderation in vier Schritte. Die Struktur funktioniert im Teammeeting genauso wie im Kundenworkshop oder im Veränderungsprozess.

L**Lenken**

Ziel, Ablauf und Rolle klären, bevor die Gruppe startet.

E**Ermöglichen**

Beteiligung erzeugen — mit der richtigen Frage zur richtigen Zeit.

A**Auflösen**

Spannungen ansprechen, ohne dass die Situation eskaliert.

D**Dranbleiben**

Entscheidungen sichern und Verbindlichkeit herstellen.

ORIENTIERUNG

BETEILIGUNG

KLÄRUNG

VERBINDLICHKEIT

Die vier Schritte sind keine Phasen, die du starr abarbeitest. Sie sind vier Griffe, die du im Verlauf immer wieder brauchst: Du lenkst zu Beginn und nach jeder Pause, du ermöglichst bei jedem neuen Thema, du löst auf, sobald es hakt — und du bleibst dran, bevor der Raum sich leert.

LEAD IN DER PRAXIS

Im Teammeeting

Lenken schafft ein Ziel pro Termin.
Ermöglichen holt die Stillen dazu.
Dranbleiben hält fest, wer was bis wann macht. Aus Statusrunden werden Entscheidungsrunden — oft in der halben Zeit.

LEAD IN DER PRAXIS

Im Kundenworkshop

Lenken klärt Auftrag und Rollen vorab.
Auflösen macht Interessengegensätze früh sichtbar, statt sie zu vertagen. Der Kunde erlebt Souveränität statt Improvisation.

DIE PROBE

Wenn du nach einem Termin nicht sagen kannst, was entschieden wurde, hat der letzte Schritt gefehlt.

L**Lenken**

Du gibst der Gruppe Orientierung: mit einem klaren Ziel, einem nachvollziehbaren Ablauf und einer Rolle, die du bewusst einnimmst. Wer hier sauber arbeitet, muss später deutlich weniger korrigieren.

LEITFRAGE

Was ist unser Ziel? Wie gestalten wir den Prozess?

TECHNIKEN**■ Zielklärung**

Ein Ziel pro Termin, in einem Satz, laut ausgesprochen.

■ Rahmen setzen

Zeit, Regeln und Umgang mit Ergebnissen zu Beginn klären.

■ Ablaufmoderation

Den Weg zeigen, bevor der erste Beitrag fällt.

■ Einstieg gestalten

Die ersten drei Minuten entscheiden über die Energie.

ACHTUNG**Der häufigste Fehler**

Direkt in die Sache einsteigen, ohne zu klären, worauf die Runde am Ende hinauslaufen soll. Alles, was du hier sparst, zahlst du später doppelt.

► ÜBUNG · DAS ZIEL IN EINEM SATZ

Formuliere das Ziel deines nächsten Termins in einem einzigen Satz, der mit „Am Ende haben wir ...“ beginnt. Eine Minute, vier bis fünf Anläufe, bis kein Wort mehr überflüssig ist. Sprich diesen Satz im Termin laut aus.

E Ermöglichen

Du öffnest den Raum für echte Beteiligung: mit der richtigen Frage zur richtigen Zeit, mit Methoden, die aktivieren, und mit einer Präsenz, die andere einlädt statt einzuschüchtern.

LEITFRAGE

Wie kommen wir ins Gespräch? Wer wird gehört?

TECHNIKEN

■ Aktivierungsfragen

Konkret und an eine Person gerichtet statt in die Runde.

■ Methodenmix

Einzelarbeit, Paare, Plenum — nicht dreissig Minuten Plenum.

■ Visualisierung

Was sichtbar ist, wird weitergedacht statt wiederholt.

■ Gesprächsführung

Beiträge bündeln, spiegeln, an die Gruppe zurückgeben.

ACHTUNG

Der häufigste Fehler

Die offene Frage in die Runde werfen und hoffen, dass jemand antwortet. Es antworten immer dieselben — und die Stillen gewöhnen sich daran, still zu sein.

► ÜBUNG · DIE STILLEN HOLEN

Bereite für deinen nächsten Termin drei Fragen vor, die sich an eine bestimmte Person richten und nicht mit Ja oder Nein zu beantworten sind. Eine Minute pro Frage. Stelle mindestens eine davon in den ersten zehn Minuten.

A**Auflösen**

Du steuerst durch Spannungen und Unsicherheiten. Du erkennst Störungen früh, gehst mit Konflikten professionell um und machst aus Gegensätzen konstruktive Dynamik.

LEITFRAGE

Wo hakt es? Was steht zwischen den Zeilen?

TECHNIKEN**■ Spiegeln**

Beschreiben, was du wahrnimmst — ohne es zu bewerten.

■ Perspektivwechsel

Die Position der Gegenseite ausformulieren lassen.

■ Klärungstechniken

Vom Vorwurf zum Anliegen, vom Anliegen zur Frage.

■ Konfliktmoderation

Zwei Positionen sichtbar nebeneinanderstellen.

ACHTUNG**Der häufigste Fehler**

Die Spannung höflich übergehen, um die Zeit zu halten. Sie kommt zurück — nur später und teurer.

► ÜBUNG · DER SPIEGELSATZ

Formuliere einen Satz, mit dem du eine Spannung ansprichst, ohne jemanden anzugreifen. Zum Beispiel: „Ich merke, dass wir an dieser Stelle dreimal zurückgekommen sind.“ Eine Minute, fünf Varianten, bis einer davon sich sagbar anfühlt.

D Dranbleiben

Du sorgst für Ergebnisorientierung und nachhaltigen Transfer. Was wurde entschieden, was bleibt offen, wer macht was bis wann — du sicherst Verbindlichkeit, bevor der Raum sich leert.

LEITFRAGE

Was nehmen wir mit? Wie geht es jetzt weiter?

TECHNIKEN

■ Zusammenfassen

In eigenen Worten, nicht als Vorlesen des Protokolls.

■ Maßnahmen-Check

Jede Aufgabe bekommt einen Namen und ein Datum.

■ Transferfragen

Was ändert sich ab morgen konkret in eurer Arbeit?

■ Follow-up einleiten

Wer bekommt das Ergebnis wann — und in welcher Form?

ACHTUNG

Der häufigste Fehler

Bei Zeitüberschreitung den Abschluss streichen. Damit fällt genau der Teil weg, der Wirkung erzeugt.

► ÜBUNG · DIE LETZTEN FÜNF MINUTEN

Blocke im nächsten Termin fünf Minuten für den Abschluss — physisch im Kalender, nicht im Kopf. Beende die Runde mit drei Sätzen: Das haben wir entschieden. Das bleibt offen. Das passiert bis wann durch wen.

Die Big 5 der Rhetorik — in der Moderation

LEAD steuert den Prozess. Die Big 5 steuern deine Wirkung im Prozess. In der Moderation bekommen sie eine andere Aufgabe als in der Präsentation: Sie dienen nicht deiner Botschaft, sondern der Gruppe.

■ Kernbotschaft

In der Moderation ist deine Kernbotschaft das Ziel des Termins — nicht deine Meinung zur Sache.

■ Pause und Stimme

Die Pause nach deiner Frage ist die Beteiligung. Halte sie aus, auch wenn es unangenehm wird.

■ Hände und Gestik

Deine Hände verteilen das Wort. Offene Handfläche lädt ein, der Zeigefinger schliesst.

■ Mimik

Dein Gesicht ist der Stimmungsregler im Raum. Wer angespannt moderiert, bekommt angespannte Beiträge.

■ Interaktion

Der Unterschied zur Präsentation. Ohne Interaktion moderierst du nicht, du hältst einen Vortrag mit Unterbrechungen.

MERKE DIR EINE SACHE

Die Pause ist dein stärkstes Moderationswerkzeug

Nach einer guten Frage vergehen im Schnitt drei bis vier Sekunden, bis die erste Antwort kommt. Wer nach zwei Sekunden nachschiebt, beantwortet seine Frage selbst — und trainiert der Gruppe ab, zu antworten.

► ÜBUNG · VIER SEKUNDEN

Stelle im nächsten Termin eine Frage und zähle innerlich bis vier, bevor du irgendetwas sagst. Vier bis fünf Wiederholungen, bis das Schweigen sich nicht mehr nach Fehler anfühlt.

Wer nicht fragt, führt nicht

Die Frage ist das eigentliche Werkzeug der Moderation. Sechs Typen reichen für nahezu jede Situation — entscheidend ist, dass du den passenden im richtigen Moment greifst.

01

Offene Frage / W-Frage

Öffnet den Raum und verhindert Ja-Nein-Sackgassen. Der Klassiker für den Einstieg in ein Thema.

| „Wer, wie, was, wieso, wo, weshalb, wann ...“

Einsatz: immer dann, wenn du Material brauchst — und niemals als „Warum?“, das klingt nach Rechtfertigung.

02

Rück- und Echofrage

Du gibst den Beitrag zurück und prüfst dein Verständnis. Wirkt gleichzeitig als Wertschätzung und als Schärfung.

| „Du bist also zufrieden mit deinem Projekt — wie geht es weiter?“

Einsatz: bei langen, unklaren oder emotionalen Beiträgen.

03

Erzählfrage

Holt konkrete Erfahrung statt abstrakter Meinung. Senkt die Hürde für alle, die ungern „etwas Kluges“ sagen wollen.

| „Erzähl doch mal, wie das bei euch konkret abläuft.“

Einsatz: wenn die Runde in Allgemeinplätzen feststeckt.

Drei Fragen für festgefahrene Runden

04

Zirkuläre Frage

Lässt eine Person die Perspektive einer anderen einnehmen. Löst Blockaden, ohne dass jemand seine eigene Position aufgeben muss.

| „Was würde dein Kunde dazu sagen?“

Einsatz: bei verhärteten Fronten und im Konflikt.

05

Gefühlsfrage

Bringt das auf den Tisch, was den Fortschritt tatsächlich blockiert — aber nur, wenn sie aus ehrlichem Interesse gestellt wird.

| „Aus ehrlichem Interesse: Wie fühlst du dich damit?“

Einsatz: wenn die Sachargumente sich im Kreis drehen.

06

Paradoxe Frage

Dreht die Fragestellung um und macht Risiken sichtbar, die niemand aussprechen will. Erzeugt fast immer Bewegung.

| „Wie könnten wir unser Projekt zuverlässig zum Scheitern bringen?“

Einsatz: bei Scheineinigkeit und in der Risikoprüfung.

EIN WORT WENIGER

Streiche „Warum“ aus deinem Moderationswortschatz. „Was hat dazu geführt?“ liefert dieselbe Information — ohne den Vorwurf.

Zehn Werkzeuge, die sofort wirken

Keine Theorie, sondern die Griffe, die in jedem Training am schnellsten einen Unterschied machen. Nimm dir zwei davon für den nächsten Termin vor — nicht zehn.

■ 01 Kristallklare Kernbotschaft

Ein Ziel, ein Satz. Wenn du ihn nicht sagen kannst, kann die Gruppe ihn nicht verfolgen.

■ 03 Gestik mit Gefühl

Hände auf Brusthöhe, offen. Sie verteilen das Wort, ohne dass du es aussprechen musst.

■ 05 Die gute alte Flipchart

Analog schlägt digital, wenn es um Verbindlichkeit geht. Was jemand geschrieben sieht, nimmt er ernst.

■ 07 Zeitmanagement

Zeiten laut ansagen und einhalten. Nichts baut so schnell Vertrauen auf.

■ 09 Laut und klar sprechen

Mit Nachdruck, nicht mit Lautstärke. Wer leise moderiert, wird überstimmt.

■ 02 Präzise Fragen

Vorbereitet statt improvisiert. Drei gute Fragen schlagen dreissig Minuten Diskussion.

■ 04 Kontrollierte Bewegung

Ein Schritt zur sprechenden Person schafft Aufmerksamkeit. Dauerndes Wandern zerstreut sie.

■ 06 Blickkontakt

Führung ohne Worte. Der Blick holt zurück, wer gerade aussteigt.

■ 08 Namen nennen

Die stärkste Aktivierung überhaupt — besonders bei Zugeschalteten.

■ 10 Emotionales Storytelling

Ein konkretes Beispiel macht aus einer Zahl eine Entscheidungsgrundlage.

ERGÄNZUNG

Wenn es visuell werden soll

Visualisierung hält fest, was sonst zerredet wird — an der Flipchart, am Whiteboard oder digital.

Graphic Recording lohnt sich bei grossen Runden und langen Formaten. **Folien** gehören in die Moderation nur dann, wenn sie eine Frage stellen oder ein Ergebnis zeigen — nie als Ersatz für deine Führung.

Sieben Fehler, die deine Moderation kosten

Jeder einzelne Punkt wirkt klein. Zusammen entscheiden sie darüber, ob die Gruppe dir den Raum überlässt oder ihn sich zurückholt.

01 Falsch zitieren

Wer einen Beitrag verkürzt wiedergibt, verliert die Person, die ihn gemacht hat. Im Zweifel wörtlich zurückfragen.

02 Falsch interpretieren

Deutung ist nicht deine Aufgabe. Beschreibe, was gesagt wurde — und lass die Gruppe bewerten.

03 „Warum?“ fragen

Die einzige W-Frage, die nach Rechtfertigung klingt. Sie erzeugt Verteidigung statt Information.

04 Mit der Flipchart reden

Wer schreibt, dreht der Gruppe den Rücken zu. Erst sprechen, dann schreiben — oder schreiben lassen.

05 Unvorbereitet moderieren

Prozess, Ziel und drei Fragen gehören vorbereitet. Improvisation ist kein Stil, sondern ein Risiko.

06 Geschlossene Fragen stellen

Wer mit Ja oder Nein antworten kann, tut es auch. Danach ist das Thema zu und die Runde still.

07 Aussagen bewerten

„Sehr guter Punkt!“ klingt freundlich, ist aber eine Note. Wer bewertet, bekommt nur noch Beiträge, die eine gute Note erwarten.

DIE FAUSTREGEL

In der Moderation gehört dir der Prozess — nicht die Wahrheit.

Regeln, die du zu Beginn setzt

Regeln wirken nur, wenn sie vor dem ersten Beitrag stehen. Danach sind sie Kritik. Sprich sie aus, schreibe sie sichtbar auf — und halte dich als erster daran.

01

Handy aus, Aufmerksamkeit an

Nicht als Verbot, sondern als Angebot: Wer nicht gebraucht wird, darf gehen. Wer bleibt, ist da.

02

Keine Monologe

Ein Redebeitrag, eine Minute. Wer länger braucht, hat ein Thema — und das bekommt einen eigenen Termin.

03

Ein Gedanke pro Beitrag

Drei Argumente in einem Beitrag hört niemand zu Ende. Der zweite Gedanke wartet.

04

Ausreden lassen

Auch dann, wenn du die Antwort schon kennst. Besonders dann.

05

Keine Endlos-Diskussionen

Zwei Runden, dann Entscheidung oder Vertagung mit Termin. Das ist keine Härte, das ist Respekt vor der Zeit.

06

Ergebnisse festhalten

Sichtbar im Raum, nicht nur im Protokoll. Was niemand sieht, wird dreimal wiederholt.

07 · NEU SEIT 2025

Transparenz bei KI-Mitschrift

Wenn ein Assistenzsystem mitschreibt, gehört das an den Anfang: was aufgezeichnet wird, was gespeichert bleibt und wer Zugriff hat. Ohne diese Klarheit entsteht keine psychologische Sicherheit — und ohne psychologische Sicherheit keine ehrliche Beteiligung.

Sechs Szenarien, auf die du vorbereitet bist

Angst vor der Moderation ist fast immer Angst vor einer konkreten Situation. Wer sie einmal durchdacht hat, verliert sie.

■ „Keiner antwortet“

Frage nicht in die Runde, sondern eine Person. Oder gib zwei Minuten Einzelarbeit — danach spricht jeder.

■ „Fiese Zwischenfragen“

Nutze Fragetechniken, um ins Detail zu gehen. Wer präzisieren muss, verliert die Schärfe.

■ „Zu wenig Argumente“

Sammle vorher schriftlich. Und wenn die Argumente sprudeln: Stopp sagen, bevor die Runde kippt.

■ „Die Technik versagt“

Kommentiere deine Handlungen oder beginne zehn Minuten später. Beides ist besser als stilles Hantieren.

■ „Das kann ich nicht machen“

Der Satz, den du dir selbst sagst. Habe einen Plan A, einen Plan B und notfalls einen Plan C.

■ „Argumente nicht notiert“

Ohne Mitschrift keine Zusammenfassung. Wenn du moderierst, protokollierst du nicht — delegiere es oder lass es mitlaufen.

DIE VORBEREITUNG

Plan A. Plan B. Und notfalls Plan C.

Bereite dich rhetorisch **und** gedanklich vor — bei möglichen Aggressoren am besten schriftlich. Nicht, um jede Situation durchzuspielen, sondern um zu wissen: Es gibt einen zweiten Weg. Genau dieses Wissen nimmt dir im Ernstfall die Anspannung.

► ÜBUNG · DEIN WORST CASE

Schreibe die Situation auf, vor der du in der Moderation am meisten Respekt hast. Formuliere darunter zwei Sätze: was du in den ersten zehn Sekunden sagst und was du danach tust. Fünf Minuten — und du hast dem Szenario den grössten Teil seiner Wirkung genommen.

Souverän mit Störenfrieden umgehen



Wer stört, will fast immer etwas: gehört werden, Recht behalten oder den Prozess aufhalten. Deine Aufgabe ist es, herauszufinden, was davon zutrifft.

— TOP 3 —

Schweigen

Die unterschätzteste Reaktion. Zwei Sekunden Stille nach einem Angriff wirken stärker als jede Erwiderung — und die Gruppe übernimmt oft selbst.

— TOP 2 —

Keine Ich-Sprache

Sobald du dich verteidigst, wird aus einem Sachthema ein Duell zwischen zwei Personen. Bleib beim Prozess und bei der Gruppe.

— TOP 1 —

Hinter den Störenfried stellen

Nimm das Anliegen ernst und mach es zur Frage an alle. Wer sich verstanden fühlt, hat nichts mehr zu erkämpfen.

► ÜBUNG · DREI SÄTZE FÜR DEN ERNSTFALL

Formuliere je einen Satz für die drei Reaktionen — deinen eigenen Wortlaut, nicht meinen. Sprich sie einmal laut aus. Eine Minute pro Satz, bis sie sich nicht mehr nach Textbuch anhören.

Wenn die Hälfte auf dem Bildschirm sitzt

Hybride Runden sind ein eigenes Format — kein Präsenzmeeting mit Zuschauern. Ohne bewusste Steuerung entsteht eine unsichtbare Hierarchie: Wer im Raum sitzt, entscheidet.

■ Remote zuerst

Jede Runde beginnt bei den Zugeschalteten. Immer. Auch wenn es sich unnatürlich anfühlt.

■ Ein Gerät pro Person

Auch im Raum. Sonst gibt es Gespräche, die auf dem Bildschirm nicht ankommen.

■ Kürzer takten

Online sinkt die Aufmerksamkeit schneller. Alle fünfzehn Minuten ein Wechsel.

■ Namentlich aufrufen

Die offene Frage erreicht online niemanden. Der Name erreicht genau eine Person.

■ Der Chat ist ein Kanal

Wer ihn nicht vorliest, schliesst die Hälfte der Beiträge aus.

■ Kein Flurfunk-Abschluss

Entscheidungen fallen im Termin, nicht danach im Raum.

ARBEITSTEILUNG

Was die KI übernimmt

Mitschrift, Zusammenfassung, Aufgabenliste, Nachlieferung für Abwesende, Wiedereinstieg für Zuspätkommende. Nutze sie dafür — und sag es transparent an.

ARBEITSTEILUNG

Was nur du kannst

Das Ziel setzen, die Stillen holen, Spannung ansprechen, unterbrechen, entscheiden lassen. Kein Assistenzsystem übernimmt die Verantwortung für den Raum.

► ÜBUNG · DIE ERSTEN DREI MINUTEN

Schreibe deine Anmoderation für den nächsten hybriden Termin: Begrüssung der Zugeschalteten zuerst, Ziel in einem Satz, Regel zur Mitschrift, erste Frage an eine namentlich genannte Person online. Fünf Minuten Vorbereitung, drei Minuten Wirkung.

Dein Moderationsskript in zwanzig Minuten

Ein Skript ist kein Text zum Vorlesen, sondern ein Gerüst, das dich trägt, wenn die Runde eine andere Richtung nimmt. Sechs Bausteine genügen.

■ 01 Das Ziel

Ein Satz, der mit „Am Ende haben wir ...“ beginnt.

■ 02 Die Anmoderation

Zwei bis drei Minuten: Anlass, Ziel, Ablauf, Rolle, Regeln.

■ 03 Der Ablauf mit Zeiten

Blöcke statt Themen. Jede Zeitangabe laut ansagen.

■ 04 Drei Aktivierungsfragen

Vorformuliert und an Personen gerichtet, nicht an die Runde.

■ 05 Der Puffer

Zwanzig Prozent der Zeit. Er wird immer gebraucht.

■ 06 Der Abschluss

Fünf Minuten, fest geblockt: entschieden, offen, wer bis wann.

TOP-FORMULIERUNGEN

Formulierungen, die dich durch jede Moderation tragen

„Mir ist wichtig ...“ — setzt deinen Rahmen, ohne zu belehren.

„Ich habe verstanden ...“ — sichert den Beitrag, bevor du weitergehst.

„Ich plädiere für ...“ — macht deine Position erkennbar als Position.

„Was ist deine Meinung dazu?“ — holt eine bestimmte Person ins Gespräch.

„Was brennt dir auf der Seele?“ — öffnet, was unter der Sachebene liegt.

„Wie kommen wir zum Abschluss?“ — übergibt die Verantwortung für das Ende an alle.

► ÜBUNG · ZWANZIG MINUTEN, EIN TERMIN

Nimm den nächsten Termin, für den du verantwortlich bist, und schreibe die sechs Bausteine auf eine Seite. Zwanzig Minuten. Vergleiche danach, wie der Termin gelaufen ist — und streiche für das nächste Mal, was du nicht gebraucht hast.

Dein Moderations-Check

Vor jedem Meeting, jedem Workshop und jeder Veranstaltung: alle Punkte, die den Unterschied machen — auf einen Blick.

Vorbereitung

- ☐ Ziel in einem Satz formuliert
- ☐ Ablauf mit Zeiten steht
- ☐ Drei Fragen vorbereitet
- ☐ Rolle geklärt: Prozess oder Inhalt
- ☐ Plan B für den Worst Case

Einstieg

- ☐ Ziel laut ausgesprochen
- ☐ Ablauf gezeigt
- ☐ Regeln gesetzt
- ☐ Umgang mit Mitschrift geklärt
- ☐ Erste Frage an eine Person

Steuerung

- ☐ Vier Sekunden Pause ausgehalten
- ☐ Namen genannt statt Runde gefragt
- ☐ Zugeschaltete zuerst gefragt
- ☐ Spannung angesprochen
- ☐ Mindestens einmal unterbrochen

Abschluss

- ☐ Fünf Minuten geblockt
- ☐ Entscheidungen zusammengefasst
- ☐ Offene Punkte benannt
- ☐ Wer macht was bis wann
- ☐ Ergebnis verteilt

DER MASSSTAB

Wenn am Ende jeder im Raum denselben Satz über das Ergebnis sagen würde, hast du gut moderiert.

Der Raum gehört dir

Am Ende geht es nicht um Methoden und nicht um Werkzeuge. Es geht um eine einzige Verschiebung: weg von der Frage, was du sagen willst — hin zu der Frage, was die Gruppe braucht, um weiterzukommen.

Diese Verschiebung ist unbequem, weil sie dich aus dem Mittelpunkt nimmt. Sie ist gleichzeitig der Grund, warum Moderation als Führungsinstrument so stark wirkt: Wer eine Gruppe zu einer Entscheidung führt, ohne sie ihr abzunehmen, wird nicht als lauteste, sondern als verlässlichste Person im Raum wahrgenommen.

Du brauchst dafür kein neues Talent. Du brauchst eine Struktur, an der du dich festhalten kannst, wenn es eng wird — und ein paar Sätze, die du dann parat hast.

LENKEN

Ein Ziel, laut ausgesprochen, bevor der erste Beitrag fällt.

ERMÖGLICHEN

Eine Frage an eine Person — und vier Sekunden Geduld.

AUFLÖSEN

Ein Satz, der die Spannung beschreibt, statt sie zu übergehen.

DRANBLEIBEN

Fünf Minuten, in denen festgehalten wird, was jetzt gilt.

UNSER ANSPRUCH

Wir trainieren Menschen. Und keine Situationen.

Deshalb steht in diesem Papier keine Methode für Meetings und eine zweite für Workshops und eine dritte für die Betriebsversammlung. Es ist immer dieselbe Bewegung: Du klärst, wohin es geht. Du öffnest den Raum. Du sprichst an, was hakt. Du hältst fest, was gilt.

EINE LETZTE FRAGE

Wenn du an deinen nächsten Termin denkst — was würde sich ändern, wenn die Gruppe am Ende sagen könnte, sie sei weitergekommen? Nicht beeindruckt. Weitergekommen.

Moderation ist die Disziplin, in der sich am schnellsten zeigt, ob jemand präsent ist. Nicht perfekt — präsent.

New Era of Presence

NEOP entwickelt Kommunikation dort, wo sie entsteht: im Menschen. Gegründet von Tim Christopher Gasse — ehemaliger Journalist und Moderator, Gründer und bis 2024 Geschäftsführer der Rhetorikhelden.



Tim Christopher Gasse moderiert eine Podiumsdiskussion mit der damaligen Bundeskanzlerin Angela Merkel.

Seine moderative Erfahrung reicht von Podiumsdiskussionen mit der Bundeskanzlerin über Firmenevents bis zu Change-Workshops in Konzernen. Genau daraus ist dieses Papier entstanden: aus Moderationen, in denen etwas auf dem Spiel stand.

DIE MARKE FÜR MODERATION

Moderate & Lead

Für Moderation hat NEOP eine eigene Marke: **Moderate & Lead** — Inhouse-Training, Einzelcoaching und Workshop-Moderation für Fach- und Führungskräfte, in Gruppen bis acht Personen. Mehr dazu unter moderateandlead.de. Alles über NEOP unter neweraofpresence.de.

Deine Ansprechpartnerinnen für Termine, Programme und Inhouse-Anfragen: **Malena Gahr** und **Natalie Bertram**.

Drei Wege zu mehr Präsenz

Kein Einzeltraining von der Stange, sondern Entwicklung über Zeit — passend zu deiner Rolle und deinem Ziel. Moderation ist in allen drei Programmen ein möglicher Schwerpunkt.



→ WIRKUNG MIT SYSTEM

Presence & Performance Lab

Systemisches Kommunikationstraining für Fach- und Führungskräfte — experimentell, mit direktem Feedback auf jede Sequenz.



→ EXECUTIVE MENTORING

Speaking Leaders

1:1-Coaching für souveräne Kommunikation als Geschäftsführung oder C-Level. Moderation ist hier bereits enthalten.



→ INHOUSE-AUSBILDUNG

The New Speaker Code

Speaker-Ausbildung im Unternehmen. Für alle, die Sprache, Haltung und Bühnenpräsenz grundlegend weiterentwickeln wollen.

DER EINSTIEG

Der einfachste erste Schritt ist kein Vertrag, sondern ein Termin: dreissig Minuten Klarheit darüber, was ihr wirklich braucht.

Alle Programme bauen auf derselben Grundlage auf — praktisch statt theoretisch, mit echten Situationen aus deinem Arbeitsalltag. Zwischen den Terminen begleitet dich die **Presence Academy**, unsere E-Learning-Plattform.

Ein Gespräch, und du weisst, ob wir passen

Im kostenlosen Erstgespräch klären wir, woran ihr arbeiten wollt, welches Format passt und was es kostet. Kein Verkaufsdruck, keine Standardpräsentation — dreissig Minuten Klarheit.



Malena Gahr

Geschäftsführerin
Deine Ansprechpartnerin



Natalie Bertram

Seminarmanagement
Deine Ansprechpartnerin

PRESENCE ACADEMY

Deine E-Learning-Plattform zu jedem Programm: Videoimpulse, Übungen und Vorlagen an einem Ort — jederzeit abrufbar, auch zwischen den Terminen.

TELEFON

0800 / 88 111 80

WEBSEITE

moderateandlead.de

E-MAIL

info@neop-consulting.de

Erstgespräch buchen

NEOP Academy · Gerberstraße 3a · 30169 Hannover
Inhouse im gesamten deutschsprachigen Raum, online oder vor Ort.