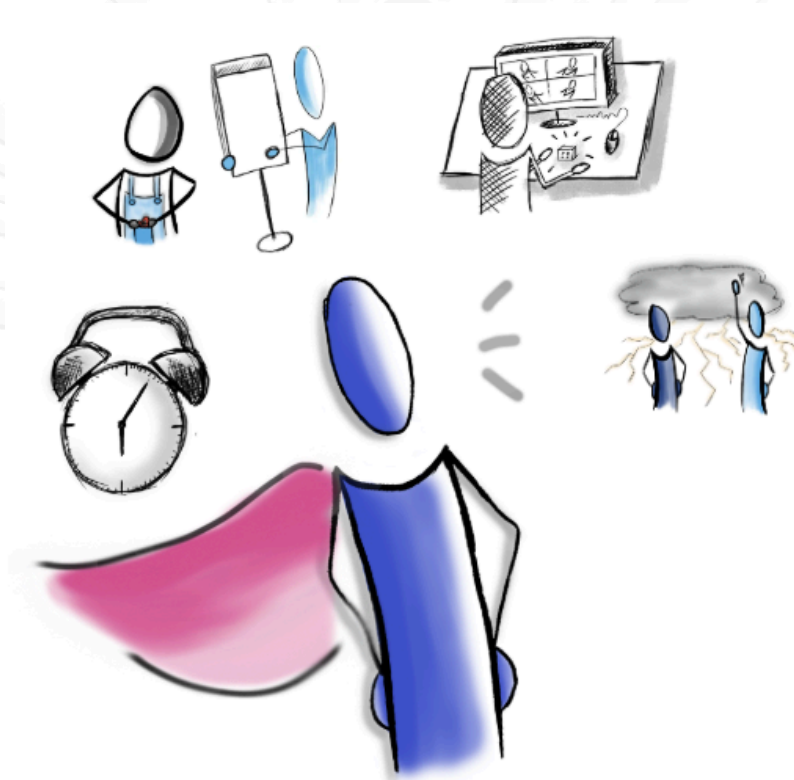


Workbook zu

Moderationshürden meistern

Praxisnutzen:

Du bist in der Lage, jede Moderationshürde durch innere Klarheit, proaktive Vorbereitung, sichere Flexibilität und die Anwendung bewährter Kommunikationstechniken souverän und gelassen zu meistern.



Shortcut	3
Prävention als Basis nutzen	4
Dein innerer Kompass	4
Vorbereitung als Fundament	7
Die Herausforderung Doppelrolle meistern	10
Schwierigkeiten bei der Doppelrolle	11
Tipps zum Umgang mit der Doppelrolle	12
Mit Konflikten und Dynamiken konstruktiv umgehen	16
Allgemeine Tipps zur Konfliktintervention	17
Gruppendynamiken verstehen	19
Die Top 8 der deeskalierenden Kommunikation	21
Typische schwierige Situationen souverän auflösen	27
Teilnehmende kommen zu spät	28
Niemand antwortet auf Deine Frage	29
Teilnehmende reden laut abseits vom Thema	30
Teilnehmende sind abgelenkt	32
Einzelne Personen haben sehr viel Redeanteil	34
Teilnehmende weichen vom Thema ab	35
Es gibt Motivationsschwankungen, weil es eine Pflichtveranstaltung ist	36
Die häufigsten erschwerten Bedingungen meistern	38
Mangelnde Vorbereitungszeit	38
Teilnehmende sind unvorbereitet	40
Zu viel oder zu wenig Zeit	42
Digitale Meetings	44
Anwendungsbeispiel	49

Shortcut

Moderationshürden sind unvermeidbar, aber die gute Nachricht ist: Deine Souveränität ist trainierbar. Dieses Workbook ist dein persönlicher Trainer, um solche Momente nicht nur zu meistern, sondern aktiv für positive Gruppendynamiken zu nutzen. Du lernst, deine innere Stabilität zu bewahren und in jeder Situation handlungsfähig zu bleiben, egal wie herausfordernd der Raum ist.

Der Aufbau des Workbooks im Überblick

1. **Prävention als Basis nutzen:** Dieses Kapitel legt das unverzichtbare Fundament. Du erfährst, wie deine innere Haltung und eine gute und flexible Vorbereitung präventiv wirken. Dieser Teil ist essenziell, denn er hilft Dir, Deine emotionale Intelligenz zu stärken, damit Du kritische Situationen nicht persönlich nimmst und Ängste vor dem Chaos verlierst.
2. **Die Herausforderung Doppelrolle meistern:** Hier erhältst Du konkrete Strategien für den Umgang mit dem Spannungsfeld, wenn Du gleichzeitig moderierst und eine Fach- oder Führungsrolle inne hast. Du lernst, Deine Interessen von Deinen Positionen zu trennen und Rollenwechsel transparent zu kommunizieren, um das Vertrauen der Gruppe zu sichern und Misstrauen gar nicht erst aufkommen zu lassen.
3. **Mit Konflikten und Dynamiken konstruktiv umgehen:** Dieses Kapitel rüstet Dich mit fundiertem Wissen zu Gruppendynamiken und hilfreichen Tipps aus. Du erhältst die Top 8 wichtigsten Tipps zur deeskalierenden Kommunikation, die Dir helfen, die emotionale Intensität zu reduzieren, Perspektiven zu verbinden und den Fokus lösungsorientiert nach vorne zu lenken.
4. **Typische schwierige Situationen souverän auflösen:** Dieses praxisnahe Kapitel widmet sich den situativen Störungen, die jederzeit auftreten können. Du wendest das Gelernte auf die häufigsten Vorkommnisse wie unvorbereitete Teilnehmende, Motivationsschwankungen, Ablenkungen und Vielredner an und bekommst klare, wertschätzende Interventionssätze an die Hand, die Dir sofortige Handlungsfähigkeit schenken.
5. **Die häufigsten erschwerten Bedingungen meistern:** Der letzte Teil bereitet Dich auf äußere Widrigkeiten vor, die Du nicht kontrollieren kannst, wie etwa spontane Übernahme der Moderation oder zu wenig/zu viel Zeit. Zusätzlich bietet er spezifische Tipps für die Besonderheiten digitaler Meetings, damit Du auch im Remote-Setting souverän agierst.
6. **Anwendungsbeispiel:** Im letzten Kapitel, dem konkreten Anwendungsbeispiel bekommst Du eine realitätsnahe Situation durchgespielt, in der die Teamleitung Noah mehrere Herausforderungen in seiner Moderation in Doppelrolle meistert. Das hilft Dir, Dir konkret vorzustellen, wie Du das Wissen des Workbooks in praktischen Situationen anwenden kannst.

Vor allem aber stärkst Du mit diesem Workbook Deine Resilienz und Flexibilität, sodass Du in jeder herausfordernden Situation ruhig, klar und zielorientiert reagierst. Das Ergebnis: Meetings werden effizienter, Konflikte konstruktiver gelöst, und Du gewinnst nachhaltig an emotionaler Stabilität und Führungskompetenz.

Prävention als Basis nutzen

Es ist eine weit verbreitete Annahme, dass Moderationshürden unvorhersehbar sind und man nur im Moment reagieren kann. Doch das stimmt nur bedingt. Die wirksamste Strategie im Umgang mit Herausforderungen liegt in der Prävention. Du schaffst Dir ein stabiles Fundament, das Dich in anspruchsvollen Situationen trägt. Dieses Fundament stützt sich auf zwei tragende Säulen: Deine innere Haltung und Deine strukturierte Vorbereitung.

Dein innerer Kompass

Die Art und Weise, wie Du als Moderator oder Moderatorin in ein Meeting gehst, ist entscheidend für dessen Erfolg und für die Vermeidung unnötiger Konflikte. Diese Haltung ist keine passive Laune, sondern ein aktives, strategisches Werkzeug. Eine bewusste und positive Haltung wirkt präventiv gegen viele negative Dynamiken, da sie Deine Reaktionen steuert und die Atmosphäre im Raum grundlegend prägt.

Richte für eine bewusste Steuerung der Haltung Deinen Fokus auf Dankbarkeit, Wertschätzung und die Erfolge, die bereits erzielt wurden. Wenn Du mit einem Gefühl der Dankbarkeit für die Anwesenheit der Teilnehmenden und der Anerkennung für die bisherige Arbeit in den Raum kommst, überträgt sich diese Wertschätzung nonverbal auf die Gruppe. Das hilft, kleine Störungen (wie Verspätungen, kritische Einwände oder technische Pannen) nicht überzubewerten, sie nicht persönlich zu nehmen und stattdessen mit professioneller Neugier und Gelassenheit darauf zu reagieren. Deine Haltung wird dadurch zum Fundament für eine konstruktive und lösungsorientierte Gruppendynamik.



Praktische Tipps zur Umsetzung:

- **Dankbarkeits-Check-in:** Nimm Dir 5 Minuten vor dem Moderieren Zeit, um mental drei Dinge zu benennen, für die Du in Bezug auf das Meeting oder die Gruppe dankbar bist und worauf Du Dich freust.
- **Erfolgsvfokus:** Starte die Session bewusst mit einer kurzen Würdigung der bereits erzielten Fortschritte oder dem Beitrag einzelner Teilnehmer.



Eng damit verbunden ist der Grundsatz: **Es geht nicht um Dich**. Deine Aufgabe als Moderator ist es, den Prozess zu leiten und zu schützen, und nicht, die Inhalte zu bewerten oder Dich in den Konflikten zu positionieren. Dies erfordert aktive Neutralität. Bleibe neutral und stelle Deine persönlichen Interessen bewusst zurück. Diese Distanz ist Dein größter Schutz. Denn "es geht nicht um Dich" bedeutet auch, Kritik, Unmut, Frust usw. ist nicht auf Dich persönlich gerichtet. Wenn Du Dich also angegriffen fühlst, ist es essenziell, Dich daran zu erinnern, dass die Äußerungen oder der Widerstand dem Prozess, dem Thema oder einem unerfüllten Bedürfnis der Gruppe gelten – und nicht Deiner Person. Deine Aufgabe ist es, diese eigentliche Ursache hinter dem Widerstand aufzudecken, nicht Dich gegen ihn zu verteidigen.

Praktische Tipps zur Umsetzung:

- **Die Meta-Ebene einnehmen:** Erinnere Dich bei Widerstand aktiv daran: "Ich bin der Prozess-Hüter, nicht der Inhalt-Verteidiger." Dein Fokus liegt auf Wie wir reden, nicht Worüber.
- **"Brillenwechsel"-Technik:** Wenn Du Dich angegriffen fühlst, stelle Dir vor, Du setzt eine "Prozess-Brille" auf und frage Dich: „Welches unerfüllte Bedürfnis der Gruppe steckt hinter dieser Äußerung?“
- **Die Haltung der Dienstbarkeit:** Erinnere Dich an den höheren Zweck. Dein Ego ist unwichtig. Deine primäre Haltung kann so aussehen: "Ich bin hier, um dem Team zu dienen, damit es seine eigenen Lösungen findet."

Die wichtigste Fähigkeit ist die **Emotionale Intelligenz**. Das bedeutet, keine Angst vor Konflikten oder starken Emotionen zu haben. Gefühle im Raum sind immer wertvolle Indikatoren für unerfüllte Bedürfnisse oder eine hohe Relevanz des Themas. Sie sind Dein innerer Kompass, der Dir zeigt, wo die Energie und die wahren Interessen liegen. Deine Aufgabe ist es, diese Energie zu nutzen. Nutze sie, um empathisch zu sein, aber auch um Störungen direkt anzusprechen und nicht einfach hinzunehmen. Wenn Du zum Beispiel spürst, dass eine Person in der Ecke frustriert ist, sprich es empathisch an, um das Gefühl in den Raum zu holen und es konstruktiv zu nutzen. Unangesprochene Emotionen werden zu unbewussten Blockaden. Sie auszusprechen, entschärft sie und macht sie bearbeitbar.



Praktische Tipps zur Umsetzung:

- **Die innere Erlaubnis erteilen:** Gib Dir die klare, innere Anweisung: "Emotionen sind erlaubt und nützlich." Jedes Mal, wenn eine starke Emotion im Raum entsteht, sieh es als Erfolgsindikator, dass das Team engagiert ist.
- **Widerstand umdeuten:** Trainiere Dich, Widerstand nicht als Blockade, sondern als Wertindikator zu sehen. Denke: "Dieser Einwand zeigt, wie wichtig diesem Teilnehmer die Lösung ist." Das wandelt eine negative Emotion (Ärger über Widerstand) in eine positive (Erkennung von hohem Engagement).
- **Die innere Annahme des Chaos:** Trainiere Dich, innerlich zu akzeptieren: "Das wird jetzt chaotisch und unsicher werden, und das ist in Ordnung. Meine Aufgabe ist es, den Rahmen zu halten, nicht das Gefühl zu verhindern."
- **Das Problem an der richtigen Stelle:** Erinnere Dich: "Dies sind Menschen, die ein Problem haben, nicht Menschen, die ein Problem sind." Diese Haltung öffnet sofort das Tor zur Empathie und mindert die Angst.



Schließlich erfordert eine stabile Haltung, dass Du Deine **inneren Zustände beobachtest und regulierst**. Bevor Du als Moderator auf eine Emotion der Gruppe reagierst, nimm Deine eigene Emotionalität wahr. Spürst Du Ärger, Frustration oder den Impuls, zu kämpfen oder zu fliehen? Du bist erwachsen und kannst wählen, wie Du handelst. Nutze hier Techniken der Selbstregulation: Atme tief durch, nimm eine kurze Pause, teile Dein Gefühl (wenn es angemessen ist) oder sprich das wahrgenommene Gefühl empathisch an, um die Situation zu entschärfen. Denke daran: Wenn Du Deine eigenen Gefühle ignorierst, werden sie unbewusst im Hintergrund weiterwirken. Die bewusste Wahrnehmung gibt Dir die Kontrolle über Deine Reaktion zurück.

Praktische Tipps zur Umsetzung:

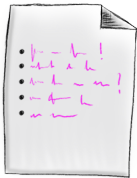
- **Der "Stopp-Atemzug":** Immer wenn Du einen starken Impuls verspürst (Ärger, Verteidigung), mache eine bewusste 3-Sekunden-Pause und atme tief durch, bevor Du antwortest.
- **Kurz-Auszeit:** Bei großer innerer Anspannung nimm eine bewusste „Organisationspause“: „Ich brauche einen kurzen Moment, um die Agenda zu prüfen/meine Notizen zu ordnen.“ Nutze diese Zeit zur kurzen mentalen Neuausrichtung.
- **Frühwarnzeichen kennen:** Lerne durch nachträgliche Reflexion, Deine körperlichen Frühwarnzeichen (z. B. Kieferanspannung oder Hitze im Nacken) bewusst zu identifizieren und sofort mit einem tiefen Atemzug zu reagieren.
- **Der Körper-Reset:** Nutze **Deine Füße**. Spüre im Moment der Spannung bewusst, wie Deine Füße fest auf dem Boden stehen. Das erdet Dich sofort und holt Dich aus der Kopf-Emotion in den Körper zurück (Grounding-Technik).
- **Den Atem als Kontrollpunkt nutzen:** Mach Deinen Atem doppelt so lang wie er normalerweise wäre (tief ein, noch tiefer aus). Wenn Du den Atem bewusst regulierst, signalisiert das Deinem Gehirn, dass Du die Kontrolle über die Situation hast, auch wenn sie chaotisch ist.
- **Die innere Beobachter-Perspektive:** Betrachte Deine eigene Emotion, als wäre sie ein Wetterphänomen, das durchzieht. Denke: "Da ist gerade Wut in mir." (anstelle von "Ich bin wütend"). Diese sprachliche Trennung verhindert die Identifikation und lässt die Emotion schneller abklingen.

Welcher der vier Aspekte fällt Dir in stressigen Moderationssituationen am schwersten?

Was ist ein Satz, der Dir helfen könnte, Dich im Moment daran zu erinnern, diesen Aspekt bewusst zu leben?

Vorbereitung als Fundament

Während die Haltung Dein inneres Fundament bildet, schafft die sorgfältige Vorbereitung das äußere, stabile Gerüst für Dein Meeting. Ein gut durchdachtes Meeting minimiert die Wahrscheinlichkeit, dass spontane Hürden zu echten Problemen werden.



Nutze Checklisten und Moderationspläne für eine gute Organisation. Sei immer **frühzeitig vor Ort** oder im digitalen Raum und plane bewusst mit Puffern. Früh anzukommen gibt Dir die Ruhe und den Raum für einen letzten Technik-Check und um in Deine Rolle zu finden, was Deine innere Souveränität sofort stärkt. Pufferzeiten sind keine Extra-Zeit, sondern eine Versicherung gegen unerwartete Verzögerungen – und damit ein großer Präventionsfaktor, der Dir im Ernstfall den Stress nimmt. Diese kannst Du nutzen, um Deine Listen noch einmal durchzugehen und Dir selbst Sicherheit zu schenken.

Praktische Tipps zur Umsetzung:

- **Der 15-Minuten-Puffer-Check:** Plane jedes Mal **mindestens 15 Minuten Puffer** vor dem offiziellen Beginn ein. Nutze diese Zeit ausschließlich für Technik-Check, Bestuhlung/Raum-Setup und das mentale Einfinden in Deine Rolle.
- **Die "Ablauf-Visualisierung":** Gehe die ersten drei Methoden des Meetings im Stehen oder Sitzen mental durch. Das schafft eine gedankliche Sicherheit und lässt Dich souveräner starten.
- **Standardisierte Checkliste nutzen:** Erstelle eine Meister-Checkliste für jeden Workshop-Typ. Das spart mentale Energie bei der Vorbereitung, die Du für inhaltliche Kreativität nutzen kannst, und gibt Sicherheit, da sie bisher funktioniert hat.

Deine professionelle Haltung basiert auch auf dem Wissen, dass Du handlungsfähig bleibst, egal was passiert. Sei stets darauf vorbereitet, dass etwas schiefgeht, und **habe immer einen Plan B und C**. Das gilt nicht nur für technische Probleme, sondern auch für inhaltliche Blockaden oder Ausfälle. Mentale Vorbereitung auf den Ernstfall nimmt die Angst und schenkt die Möglichkeit zur Flexibilität.



Praktische Tipps zur Umsetzung:

- **Die 5-Minuten-Alternative:** Bereite für jede wichtige Methode (z. B. Brainstorming oder Priorisierung) eine alternative, kürzere Methode vor (z. B. statt 30 Minuten Brainstorming nur 5 Minuten stille Ideen-Generierung).
- **Die Kontaktdaten-Karte:** Halte die Telefonnummern von IT-Support, dem Raumverantwortlichen und wichtigen inhaltlichen Kollegen (die als Vertretung einspringen könnten) physisch oder digital an einem sofort erreichbaren Ort bereit.

- **"Offline-First"-Dokumente:** Speichere wichtige Dokumente (Präsentation, Agenda, Arbeitsblätter) nicht nur in der Cloud, sondern immer auch lokal auf dem Gerät. Das gibt Dir Sicherheit bei Internet-Ausfällen.
- **Worst-Case-Mental-Check:** Gehe einmal vor dem Meeting den "Worst Case" (z. B. "Der Beamer geht kaputt und der Hauptredner fällt aus") durch und finde eine Lösung ("Wir nutzen das Flipchart und machen nur mündliche Berichte"). Das Wissen, dass Du einen Notausgang kennst, beruhigt Dein System.

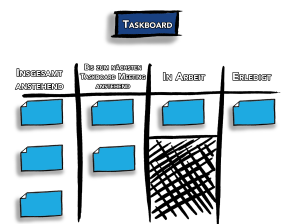


Perfektionismus ist der Feind der Moderation. Es wird immer unvorhergesehene Situationen geben – ein spontaner Chefbesuch, eine technische Panne, ein emotionaler Ausbruch. Die Fähigkeit, in diesen Momenten zu **improvisieren** und nicht an starren Plänen festzuhalten, ist entscheidend. Deine **Flexibilität** ist Dein größter Wert. Übe, Methoden leicht abzuwandeln und nicht in Perfektionismus zu verfallen. Das oberste Gebot lautet: **Priorisiere das Ziel über die Methode**. Wenn die Methode nicht funktioniert, wechsele sofort, anstatt sie mit Gewalt durchzudrücken.

Praktische Tipps zur Umsetzung:

- **Das "Was-wäre-wenn-Spiel":** Spiele kurz vor dem Meeting mental durch, wie Du auf drei wahrscheinliche Störungen reagieren würdest. Beispiel: "Wenn der Streit ausbricht, teile ich sofort in zwei Kleingruppen zur separaten Lösungsfindung."
- **Das Methoden-Kit:** Hab immer ein kleines Set an Energie-Booster- (z. B. "Drei Worte zur aktuellen Stimmung") oder Eisbrecher-Übungen in der Tasche. Diese kannst Du einsetzen, wenn die Stimmung kippt oder die Energie sinkt.
- **Das Ziel als Kompass:** Schreibe das Hauptziel des gesamten Meetings auf einen Zettel und behalte ihn bei Dir. Wenn Du improvisieren musst, schau auf diesen Zettel und frage Dich: "Welche Abweichung dient noch diesem Ziel?"
- **Die "Halbzeit"-Check-In-Frage:** Nach der Hälfte der Zeit frage Dich: "Wenn ich jetzt nur eine Sache ändern könnte, um das Ziel zu erreichen – welche wäre es?" Das zwingt Dich zur radikalen Priorisierung und Abweichung.

Schließlich sorgt **eigene Klarheit** für Stabilität. Die äußere Klarheit der Visualisierung spiegelt Deine innere Stabilität wider und liefert Dir ein objektives Argumentationsfundament für Dein Eingreifen. Definiere klare Timeboxes (Zeitraumen) und nutze klare Visualisierungen (z. B. Flipcharts, Whiteboards), um den Fortschritt der Gruppe transparent zu machen. Überprüfe diese Klarheit stetig: Sind wir noch im Zeitrahmen? Haben wir das Ziel des aktuellen Abschnitts erreicht? Diese stete Überprüfung hält Dich und die Gruppe auf Kurs, verhindert



Abschweifungen und liefert Dir objektive Argumente, um lenkend einzugreifen, da Du immer auf die gemeinsam festgelegte Agenda verweisen kannst.

Praktische Tipps zur Umsetzung:

- **Das Zeit-Diktat visualisieren:** Nutze eine gut sichtbare Stoppuhr oder einen Time-Timer (analoge Zeituhr), die für alle sichtbar ist. Die Uhr ist der "böse Cop", der Dich als Moderator entlastet.
- **Die Agenda abhaken:** Visualisiere die Agenda groß und hake erreichte Punkte ab. Das schafft ein Gefühl von Fortschritt und Kontrolle.
- **Die Timebox-Formulierung:** Formuliere für jeden Agendapunkt einen klaren "Was ist das Ziel dieser 30 Minuten?"-Satz und schreibe ihn dazu. Das verhindert inhaltliches Abschweifen, da Du immer darauf verweisen kannst.
- **Ein Satz Zusammenfassung:** Wenn Du das Gefühl hast, die Gruppe driftet ab, verlange: "Fasst Euren aktuellen Stand in einem Satz zusammen." Das zwingt zur Klarheit und zum Kern des Themas zurück.
- **Objektive Intervention durch Visualisierung:** Wenn Du lenkend eingreifen musst, zeige auf die Agenda/Uhr/Timebox: "Ich möchte Euch unterbrechen, weil die Uhr zeigt, dass uns nur noch 5 Minuten bleiben, um das Ziel von Punkt B zu erreichen." (Du argumentierst mit Fakten, nicht mit Deinem Gefühl).

Welche Art von "Plan B" (z. B. ein Notfall-Brainstorming, eine Umfrage oder eine externe Kontaktperson) könntest Du präventiv für Dein nächstes wichtiges Meeting vorbereiten, um eine mögliche Blockade sofort aufzulösen?

Welcher andere Punkt ist Dir noch besonders wichtig und welchen Tipp möchtest Du dazu ausprobieren?

Mit diesen zwei Aspekten hast Du ein stabiles Fundament, um mit schwierigen Situationen oder anderen Herausforderungen umzugehen. Im Folgenden bekommst Du noch klare handlungsweisende Ideen, wie Du bei unterschiedlichen typischen Moderationsherausforderungen wie einer Doppelrolle, Konflikten oder anderen situativ schwierigen Momenten oder Umständen konstruktiv reagieren kannst.

Die Herausforderung Doppelrolle meistern

Die Moderation einer Gruppe erfordert in ihrer Reinform Neutralität: Du sollst den Prozess leiten, das Wie überwachen und dafür sorgen, dass alle Stimmen gehört werden. Gleichzeitig sollst Du in dieser reinen Rolle keine eigene operative Entscheidungsgewalt besitzen und wertungsfrei gegenüber den Inhalten sein.

In der Praxis kommt es jedoch häufig vor, dass Du in mindestens einer weiteren Rolle oder Funktion anwesend bist, die Du nicht einfach ablegen kannst. Das kann die Rolle der Teamleitung sein, die am Ende die Entscheidung treffen muss, die Rolle des Fachexperten, der eigene Meinungen und Expertise einbringen muss, oder einfach nur die Rolle des Teilnehmers, der eigene Interessen und Präferenzen vertritt. Diese Verknüpfung von Rollen wird als Doppelrolle bezeichnet.

Die Doppelrolle ist eine der anspruchsvollsten Disziplinen in der Moderation, weil sie ein inhärentes Spannungsfeld erzeugt: Deine Aufgabe, den **Prozess neutral zu führen**, gerät in Konflikt mit Deinen **persönlichen oder fachlichen Interessen** am Ergebnis. Ohne ein klares Bewusstsein und transparente Regeln kann dies schnell zu Verwirrung, Misstrauen und Unsicherheit in der Gruppe führen, da die Teilnehmenden nicht wissen, ob Du gerade als neutraler Vermittler oder als Akteur sprichst.

Moderation



Teamleitung /
FK / Experte



Wie kommt es zu einer Doppelrolle zur Moderation?

Wie hast Du bisher erlebt, dass damit umgegangen wurde (oder Du selbst damit umgegangen bist)?

Was fandest Du gut, was hättest Du Dir anders gewünscht?

Schwierigkeiten bei der Doppelrolle

Die Schwierigkeit der Doppelrolle liegt im prinzipiellen Konflikt zwischen den Anforderungen der reinen Moderation und der funktionalen Rolle. Es ist hilfreich, sich diese widersprüchlichen Verantwortlichkeiten, Haltungen, Machtdynamiken und Ziele vor Augen zu führen.

	Rolle der Moderation:	Andere Rolle:
Verantwortung	Deine Verantwortung besteht darin, den Rahmen zu geben und den Prozess zu leiten. Du sorgst für eine klare Struktur, die Einhaltung von Regeln und dafür, dass die Gruppe effektiv zusammenarbeitet, um das vereinbarte Ziel zu erreichen.	Deine Verantwortung beinhaltet wahrscheinlich die operative Pflicht, Inhalte und Ergebnisse zu liefern, an der Lösungs- und Entscheidungsfindung teilzunehmen oder selbst Entscheidungen zu treffen.
Haltung	Deine Haltung muss neutral, präferenzlos und wertungsfrei sein. Das betrifft sowohl die Personen als auch die Inhalte und Ergebnisse, die von der Gruppe erzielt werden.	Du hast eigene Meinungen, Erfahrungen, Präferenzen und Erwartungen bezüglich des Ergebnisses. Du bringst Deine Fachexpertise und Deine eigene Situation aktiv in den Raum ein.
Macht	Du besitzt keine operative Entscheidungsgewalt über das inhaltliche Ergebnis. Deine Macht beschränkt sich auf den Prozess.	Du hast möglicherweise operative Entscheidungsgewalt, zum Beispiel bei Budgetfragen, strategischer Richtung oder Personalfragen.
Ziel	Dein Ziel ist die maximal effiziente und produktive Zusammenarbeit der Gruppe und die Erarbeitung eines tragfähigen, von der Gruppe selbst erarbeiteten Ergebnisses.	Dein Ziel ist die Erreichung des funktionalen (fachlichen/organisatorischen) Ziels des Meetings oder die Sicherstellung der fachlichen Qualität und Relevanz des Ergebnisses.

Die Herausforderung entsteht, weil Du nicht gleichzeitig neutral und parteiisch sein kannst. Wenn Du als Fachexperte eine starke Meinung zu Lösung A äusserst, kann die Gruppe dies als Weisung interpretieren, selbst wenn Du gerade den Moderationshut aufhast. Das Ergebnis: Die Teilnehmenden ziehen sich zurück, äußern nicht mehr ihre wahre Meinung oder sehen sich in ihrer Autonomie eingeschränkt. Das Risiko für ein suboptimales Ergebnis, das nur auf dem Papier getragen wird, steigt drastisch. Doch es gibt Möglichkeiten, konstruktiv damit umzugehen und es Dir leichter zu machen.

Tipps zum Umgang mit der Doppelrolle

Die Doppelrolle als Moderator und gleichzeitiger Fachexperte, Stakeholder oder Entscheidungsträger stellt eine der größten Herausforderungen in der Meeting-Leitung dar. Sie erfordert ein hohes Maß an Selbstreflexion, Klarheit und Kommunikationsgeschick. Die folgenden Tipps erweitern die Grundlagen und bieten tiefere Einblicke für den souveränen Umgang mit dieser komplexen Situation.

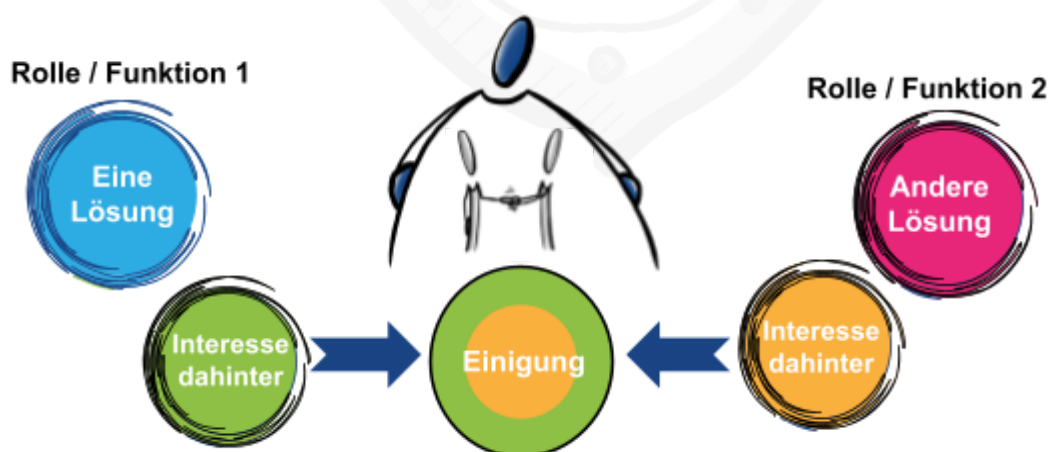
Innere Klarheit und Interessenbewusstsein schaffen

Bevor die Moderation beginnt, ist die Auseinandersetzung mit dem eigenen inneren Spannungsfeld unerlässlich. Es geht darum, die verschiedenen Hüte, die man aufhat, klar voneinander abzugrenzen. Dafür ist zunächst eine präzise Rollen- und Funktionsanalyse erforderlich. Dabei sollten die konkreten Rollen (z.B. Moderator, Projektleiter, Fachspezialist) sowie die damit verbundenen Funktionen (z.B. Prozesssteuerung, Inhaltseinbringung, Entscheidungsautorität) definiert werden. Schreibe die spezifischen Ziele und Verantwortlichkeiten jeder Rolle klar auf.

Anschließend ist es hilfreich, das Harvard-Prinzip auf interne Konflikte anzuwenden, indem man Interessen von Positionen trennt. Positionen sind die konkreten Forderungen („*Ich will, dass das Team A diese Lösung implementiert*“), während Interessen die dahinterliegenden Bedürfnisse darstellen („*Ich brauche eine schnelle, kosteneffiziente Lösung, um das Quartalsziel zu erreichen*“). Trenne Deine persönlichen oder funktionalen Interessen klar von den neutralen Moderationszielen.

Meist lässt sich auf Lösungsebene keine Einigung erzielen, da Du nicht gleichzeitig für die Lösung A sein kannst und neutral bleiben, egal welche Lösung gewählt wird. Jedoch auf der Ebene der Interessen, also eine kosteneffiziente und schnelle Lösung kannst Du mit dem Interesse der Moderation, offen für die Ergebnisse der Teilnehmenden zu sein, in Einklang bringen.

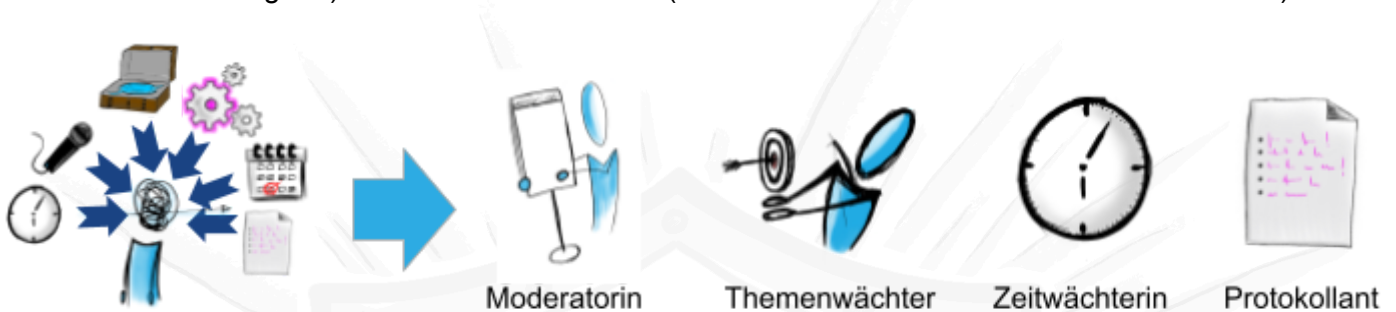
Abschließend sollte ein innerer Handlungsplan erarbeitet werden. Definiere vorab, welche Rolle im Zweifelsfall Priorität hat, wenn auch die Interessen unvereinbar erscheinen. Meist ist es ratsam, der Rolle des neutralen Moderators den Vorrang zu geben, um die Prozessqualität zu sichern.



Delegation von Meetingrollen prüfen und nutzen

Gerade bei stark emotionalen oder konfliktreichen Themen solltest Du Deine Rolle als Moderator kritisch prüfen. Führe eine kritische Selbstreflexion durch und frage Dich: „Bin ich fähig, in dieser Situation neutral den Prozess zu führen und gleichzeitig meine Interessen zu vertreten, ohne dass die Gruppe darunter leidet?“ Ist die Antwort unsicher, sollte ein externer Moderator in Betracht gezogen werden.

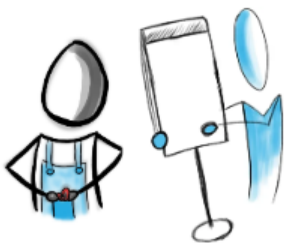
Wenn Du die Moderation nicht abgeben kannst, nutze die Entlastung durch interne Delegation. Gib spezifische Prozessrollen an vertrauenswürdige und neutrale Teammitglieder ab. Dies umfasst Rollen wie den Zeitwächter (überwacht die Agenda), die Themenwächterin (achtet auf das Einhalten des Themas und verwaltet den Parking Lot) oder den Protokollanten (dokumentiert Beschlüsse und nächste Schritte).



Der Vorteil der Delegation ist, dass Du Dich durch das Abgeben dieser reinen Prozess-Rollen stärker auf die Steuerung komplexer Inhalte und, wenn nötig, auf Deine funktionale Rolle konzentrieren kannst, ohne die grundlegende Struktur des Meetings zu gefährden. Das Team wird zudem stärker in die Prozessverantwortung eingebunden.

Transparenz über Rollen und Umgang direkt zu Beginn schaffen

Vertrauen entsteht durch Vorhersehbarkeit. Ein offener Umgang mit der Doppelrolle entkräftet Misstrauen, bevor es entstehen kann. Beginne das Meeting mit einer expliziten Rollenklärung. Nenne alle Rollen und Funktionen, die Du im Meeting einnehmen wirst. Nutze klare Formulierungen wie: "Ich bin heute in der Rolle des Moderators für den Prozess verantwortlich, werde aber auch als Projektleiter A meine inhaltlichen Anforderungen einbringen und die Entscheidungsautorität für die Freigabe des finalen Konzepts haben."



Erkläre danach kurz und sachlich die Interessen, die mit jeder Rolle verbunden sind, ohne diese zu verteidigen. Dies hilft den Teilnehmenden, Deine Beiträge richtig einzuordnen. Der wichtigste Teil ist die Definition des Umgangs (Spielregeln). Lege fest, wie Du mit den Rollenwechseln umgehen wirst: Wann wirst Du inhaltlich einsteigen (z.B. nur wenn spezifisches Fachwissen notwendig ist oder die Diskussion feststeckt)? Welche Erwartungen dürfen die Teilnehmer haben (z.B. Neutralität in der Prozessführung, aber Klarheit bei Entscheidungspunkten)?

Schaffe zuletzt Raum für Fragen und Bedenken der Teilnehmenden bezüglich Deiner Doppelrolle, indem Du zur Rückmeldung einlädst. Lade sie aktiv dazu ein, Dich darauf hinzuweisen, wenn sie das Gefühl haben, Du würdest die Moderation zugunsten Deiner Fachexperten-Rolle vernachlässigen.

Rollenwechsel während des Meetings transparent kommunizieren

Der Wechsel zwischen der Prozess-Ebene (Moderator) und der Inhaltsebene (Experte/Stakeholder) muss für alle sofort erkennbar sein, um Verwirrung zu vermeiden und die Autorität des Moderators nicht zu untergraben.



Dafür ist die Nutzung von verbalen Markern (Hut-Wechsel-Technik) essenziell. Verwende stets klare, kurze Ankündigungen für den Wechsel.

Beim inhaltlichen Einstieg formuliere etwa: "Ich nehme jetzt kurz den Moderationshut ab und setze den Fachexperten-Hut auf, um einen kritischen Punkt aus meiner Sicht beizusteuern..." Kehre anschließend klar zurück: "Danke für die Diskussion. Ich ziehe jetzt wieder den Moderationshut auf und frage in die Runde: Welche nächste Aktion schlägt ihr vor?"

Bei einem Eingriff als Entscheidungsträger kündige dies spezifisch an: "Ich unterbreche den Prozess kurz, da ich hier als Entscheidungsträger eingreifen muss, um Klarheit zu schaffen: Diese Option ist aus strategischen Gründen nicht machbar. Lasst uns die anderen Optionen vertiefen."

Optional können in Präsenz-Meetings auch nonverbale Signale den Wechsel zusätzlich visualisieren, etwa eine leichte räumliche Veränderung (z.B. vom Flipchart weg an den Tisch) oder das Ablegen des Moderationsstiftes. Wichtig ist die konsistente Anwendung der Technik und die klare Kommunikation bei jedem Wechsel, damit sie für die Gruppe zu jedem Moment ersichtlich ist.

Klarheit über Entscheidungsprozesse und Gründe definieren

Wenn Du in der Doppelrolle auch die Entscheidungsautorität trägst, muss dies mit größter Sorgfalt gehandhabt werden, um die Beteiligung und Motivation der Gruppe nicht zu untergraben. Sorge für Transparenz über die drei Punkte:

- **Entscheidungsprozess** – beschreibe den Weg zur Entscheidung (z.B. Konsens, Mehrheit, Delegation an den Entscheidungsträger nach Beratung) und wann Input sowie Empfehlungen der Gruppe gewichtet werden.
- **Verantwortlichkeit** – definiere klar, wer die finale Entscheidung trifft und die Verantwortung trägt (Du selbst, das Team, ein Gremium).
- **Gründe und Kriterien** – mache die **Entscheidungskriterien** transparent, also warum eine Entscheidung so und nicht anders getroffen wird (z.B. Budget, strategische Ausrichtung, regulatorische Vorgaben).



Kündige zudem an, wann im Meeting Du in die Rolle des Entscheidungsträgers wechseln wirst. Beispiel: "Nach der Sammlung der Optionen wird die Gruppe die Vor- und Nachteile diskutieren, und am Ende werde ich basierend auf den Kriterien X, Y und Z die finale Entscheidung treffen." Gib den Teilnehmenden nach der Definition der Kriterien und des Prozesses die Möglichkeit, Fragen und Bedenken dazu zu äußern, bevor die eigentliche inhaltliche Arbeit beginnt.

Welche der vorgestellten Strategien hat für Dich den größten Mehrwert? Warum?

Wie kannst Du daran denken, diesen Tipp umzusetzen?

Welchen spezifischen Satz nimmst Du Dir vor, beim nächsten Rollenwechsel als Anker für die Neutralität zu nutzen?

Nach der situativen Doppelrolle lernst Du im Folgenden, wie Du mit Situationen umgehst, mit denen jeder Moderator jederzeit rechnen muss: Konflikten und Gruppendynamiken.

Mit Konflikten und Dynamiken konstruktiv umgehen

Konflikte und schwierige Gruppendynamiken gehören zu den größten Herausforderungen in der Moderation. Sie können Meetings verlangsamen, Ergebnisse gefährden und die Stimmung im Team nachhaltig belasten - und sie kommen so gut wie immer vor. Deine Fähigkeit, diese Dynamiken zu erkennen, zu verstehen und mit den richtigen Werkzeugen zu intervenieren, ist entscheidend für den Erfolg Deiner Moderation. Bevor Du in konkrete Techniken einsteigst, ist es hilfreich, sich der eigenen Erfahrungen bewusst zu werden und zu reflektieren:

Welche Gruppenkonflikte oder schwierigen Dynamiken hast Du schon mal erlebt?

Wie hat die Moderation oder hast Du selbst reagiert?

Wie war die Wirkung?

Was fandest Du gut, was weniger?

Was hättest Du Dir gewünscht?

Allgemeine Tipps zur Konfliktintervention

Die Qualität Deiner Konfliktintervention steht und fällt mit Deiner inneren Haltung und Deinem bewussten Management des Interaktionsraumes. Eine konsequente Neutralität und die Rolle als unparteiischer Prozessbegleiter sind das unverhandelbare Fundament dafür. Diese Tipps helfen Dir, Dich zu orientieren und handlungsfähig zu bleiben:

Emotionale Deeskalation durch aktive Pausen

In Situationen, in denen Emotionen – etwa Wut, tiefer Frust oder Verzweiflung – hochkochen oder eine offensichtliche Blockade im Gesprächsprozess entsteht, kann eine kurze, klar definierte aktive Pause ein mächtiges Werkzeug sein. Sie dient dazu, allen Beteiligten (einschließlich Dir selbst) Zeit zu geben, ihre physiologische Erregung zu senken und aus dem rein emotionalen Reaktionsmodus ("Fight or Flight") in einen reflektierteren, kognitiven Zustand zu wechseln. Die Pause sollte niemals unklar oder als Strafe interpretiert werden, sondern idealerweise mit einer klaren, zukunftsgerichteten Anweisung verbunden sein ("Ich schlage eine 5-minütige Pause vor. Bitte nutzen Sie die Zeit, um tief durchzuatmen, einen Schluck Wasser zu trinken und Ihre wichtigste nächste Priorität für das Gespräch zu überdenken").

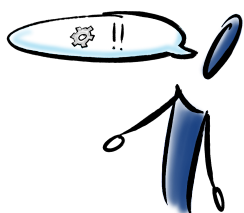
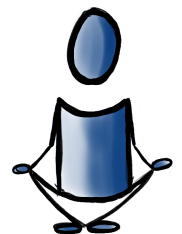


Schutz des Gruppenprozesses durch Auslagerung

Wenn ein hochdynamischer dyadischer Konflikt (zwischen zwei Personen) die gesamte Gruppenarbeit dominiert und die übrigen Teilnehmenden unproduktiv bindet, emotional belastet oder gar in Lager spaltet, ist die sofortige Auslagerung der Klärung notwendig. Deine Verantwortung als Prozessbegleitung ist der Schutz des Gesamtziels und der Kapazität der Gruppe. Organisiere die bilaterale Aussprache gesondert und teile der Gruppe diesen Schritt transparent mit, um sie zu entlasten und den Fokus auf die sachliche Gruppenaufgabe zurückzulenken ("Herr X und Frau Y, ich sehe, dass Ihr Thema eine separate Klärung benötigt. Wir werden dies direkt im Anschluss bilateral bearbeiten. Die Gruppe fährt nun mit Punkt 3 der Agenda fort").

Die Macht der konsequenten Neutralität

Deine zentrale Aufgabe ist es, den Prozess der Konfliktlösung strukturiert und sicher zu steuern, nicht jedoch, Urteile über den Inhalt oder die Schuldfrage zu fällen. Bleibe strikt in der Rolle des allparteilichen Vermittlers. Jede Form von Wertung, sei es nonverbal durch Mimik, ein leicht abfälliger Tonfall oder parteiische Sprache ("Das ist aber unfair von Ihnen"), untergräbt sofort Dein Standing, zerstört das Vertrauen in den Prozess und macht eine konstruktive Lösung nahezu unmöglich. Neutralität ist Deine stärkste Ressource.



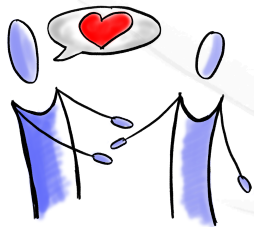
Direkte Ansprache von Störungen mittels Ich-Form

Nimm wahrgenommene Irritationen, Widerstände, starke Emotionen oder Prozessstörungen immer direkt, zeitnah und wertfrei auf der Meta-Ebene wahr und sprich sie in der Ich-Form an. Die Ich-Form ("Ich nehme wahr, dass die Lautstärke im Raum zunimmt...", "Ich habe den Eindruck, dass wir gerade im Kreis reden und an

einem Punkt festhängen...", "Ich sehe, wie frustriert Sie beide gerade sind...") öffnet einen Raum für gemeinsame Reflexion und Klärung, anstatt eine direkte und oft abwehrende Konfrontation zu provozieren. Es ist eine Einladung zur gemeinsamen Verantwortung für den Prozess.

Balance zwischen Gefühl und Lösung

Ein Konflikt hat immer eine emotionale und eine sachliche Dimension. Gib zunächst den emotionalen Äußerungen (Frustration, Wut, Angst, Enttäuschung) Raum, denn oft können tragfähige sachliche Lösungen erst gefunden werden, wenn die damit verbundenen Gefühle gehört, gespiegelt und von der Gegenseite anerkannt wurden. Nutze diese Emotionen als wertvolle Indikatoren für die Relevanz und Wichtigkeit des Themas für die Beteiligten. Sobald die Gefühle "entlüftet" sind, leite konsequent und strukturiert zur gemeinsamen Lösungssuche über.



Förderung wertschätzender Kommunikation

Das aktive Steuern der Kommunikationskultur gerade in Konfliktsituationen ist von essenzieller Bedeutung, um eine ungewollte Eskalation zu verhindern und eine konstruktive Basis für die Lösungsfindung zu erhalten. Es empfiehlt sich, Kommunikationsregeln bereits im Vorfeld der Auseinandersetzung klar zu definieren und zu kommunizieren. Auf diese Weise können sich alle Teilnehmenden auf diese Regeln einigen und sich explizit dazu verpflichten, diese einzuhalten. Im Falle eines späteren Verstoßes gegen diese aufgestellten Regeln kannst Du so auf die gemeinsame Einigung verweisen und die Teilnehmenden daran erinnern, sich an die zuvor vereinbarten Umgangsformen zu halten, was die Akzeptanz der Intervention erhöht.

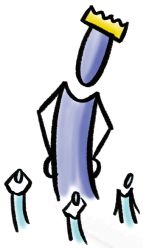
Ein besonders wichtiger Aspekt ist dabei die konsequente Förderung der Nutzung von Ich-Botschaften bei allen Beteiligten. Du solltest aktiv dazu anleiten und gegebenenfalls intervenieren, damit ausschließlich über die eigene Perspektive, die eigenen Gefühle und die eigene Wirkung gesprochen wird, und nicht über vermeintliche Absichten oder Interpretationen des Verhaltens anderer. Eine mögliche hilfreiche Formulierung zur Lenkung könnte hierbei lauten: „Bitte sprechen Sie ausschließlich über sich selbst und darüber, wie das Verhalten des anderen auf Sie persönlich wirkt und welche Gefühle es bei Ihnen auslöst, vermeiden Sie jedoch Spekulationen oder Aussagen über die Absichten des Gegenübers.“

Ebenso entscheidend ist die Aufforderung zum respektvollen Zuhören und vollständigen Ausredenlassen. Hier ist oft eine klare, aber neutrale Intervention der Moderation erforderlich, um sicherzustellen, dass jeder Gedanke, jede Argumentation und jedes Gefühl vollständig und ohne Unterbrechung geäußert werden kann: „Ich bitte Sie höflich, Herrn/Frau X ihren Gedanken vollständig beenden zu lassen. Wir werden dann direkt im Anschluss Ihre Perspektive dazu hören.“

Gruppendynamiken verstehen

Als Moderatorin agierst Du nie in einem Vakuum. Die Fähigkeit zur schnellen und präzisen Analyse der zugrundeliegenden Gruppendynamik ist das Fundament für die Auswahl der richtigen, wirkungsvollen Interventionsstrategie. Deine primäre, analytische Aufgabe ist es, die Oberfläche zu durchdringen und die Frage zu beantworten: "Was passiert hier wirklich im tieferen Sinne?" Um dies zu gewährleisten, beziehe folgende Schlüsselfaktoren in Deine Analyse ein:

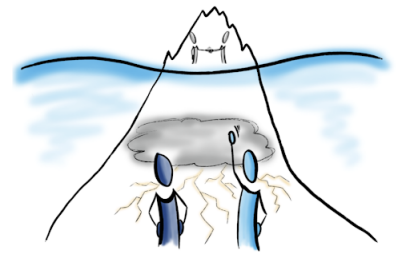
Hierarchische und Machtbeziehungen



Untersuche genau, inwiefern formelle oder informelle hierarchische Beziehungen die Kommunikationsmuster, die Risikobereitschaft und die Offenheit bei der Bearbeitung des Konflikts bestimmen. Wenn beispielsweise Konfliktpartei A die direkte Vorgesetzte von Partei B ist, erfordert dies eine besonders sensible, machtkritische Prozessgestaltung, um sicherzustellen, dass B sich sicher äußern kann und A nicht ihre formelle Macht missbraucht. Die Beziehungsstruktur muss im Prozess transparent adressiert werden.

Nicht-sachbezogene Konfliktlinien (Der Eisberg)

Prüfe kritisch, ob der offen ausgetragene Konflikt möglicherweise nur die Spitze des Eisbergs darstellt und tiefere, nicht-sachbezogene Konfliktfelder die Gruppe nachhaltig belasten. Dazu gehören beispielsweise persönliche Abneigung, ein verdeckter Konkurrenzkampf um Ressourcen oder Positionen, grundlegend unterschiedliche Wertevorstellungen oder ungeklärte, alte Verletzungen. Wenn der Moderator nur das Sachproblem löst, wird der latente Konflikt an anderer Stelle wieder ausbrechen.



Motivation der Teilnehmenden



Die Konfliktbereitschaft und das Engagement für eine nachhaltige Lösung unterscheiden sich fundamental, je nachdem, ob die Teilnehmenden freiwillig und aus eigenem Antrieb oder aufgrund einer Pflicht (z.B. angeordnet durch die Führungskraft oder die Personalabteilung) anwesend sind. Bei Pflichtveranstaltungen ist die Wahrscheinlichkeit für passiven Widerstand, fehlendes Commitment oder eine geringere Lösungsenergie signifikant höher. Der Moderator muss in diesen Fällen stärker an der Schaffung von intrinsischer Motivation arbeiten.

Einordnung in die Gruppenphase (Tuckman-Modell)

Verstehe, in welcher Entwicklungsphase sich die Gruppe nach dem Tuckman-Modell (Forming, Storming, Norming, Performing) befindet. Konflikte sind typisch und essenziell für die "Storming"-Phase und können dann sogar ein produktives Zeichen von Entwicklung sein, wenn sie professionell begleitet werden. Deine Interventionen müssen zur aktuellen Reife und Phase der Gruppe passen. Hier eine kurze Übersicht über das Modell:



Nach dem Modell von Tuckman beginnen Gruppen mit dem **Forming** (Orientierungs- und Findungsphase), in der die Mitglieder sich kennenlernen, Aufgabenstellungen klären, Rollen finden und Erwartungen abgleichen. Interventionen in dieser Phase fokussieren auf die Schaffung eines sicheren Rahmens, Teambuilding und die Klärung von Zielen / Regeln; die Moderation ist strukturgebend und unterstützend.

Darauf folgt das **Storming** (Konfrontations- und Konfliktphase), gekennzeichnet durch Auseinandersetzungen um Macht, Einfluss und Meinungen, offene Konflikte, die Herausbildung von Subgruppen und Widerstand. Hierbei sind Interventionen zur offenen Thematisierung und Moderation von Konflikten, die Förderung konstruktiven Feedbacks und die Klärung von Kommunikationsregeln essenziell.

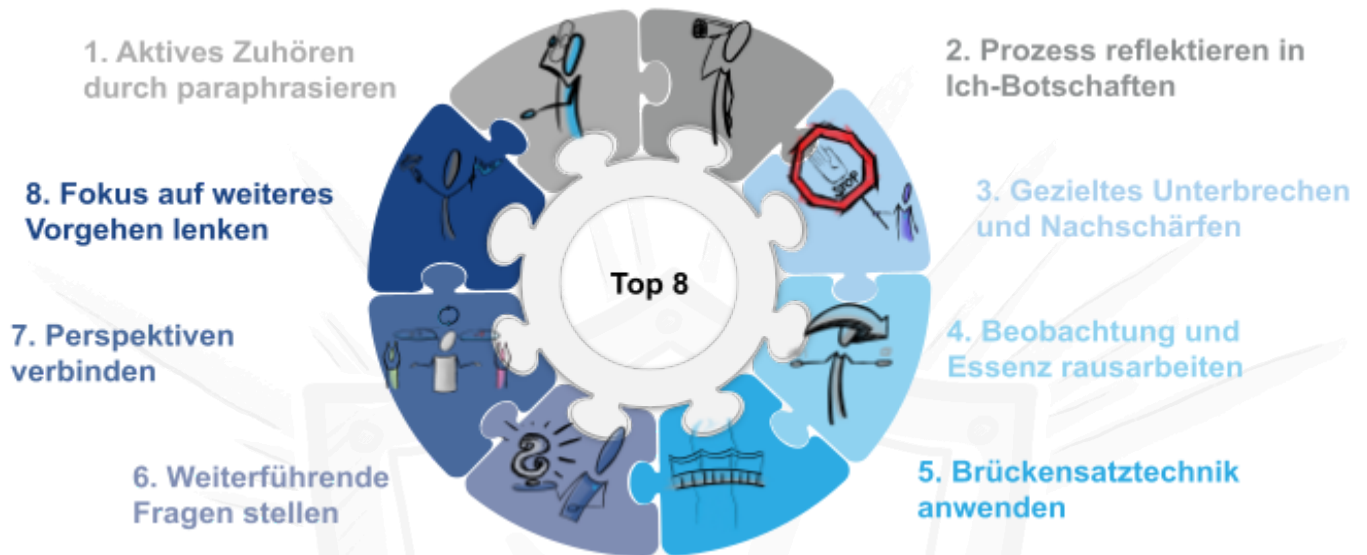
In der Phase des **Norming** (Organisations- und Regelphase) entwickelt das Team ein Zusammengehörigkeitsgefühl, etabliert gemeinsame Werte und Normen und findet effektive Arbeitsweisen und Prozesse. Interventionen beinhalten die gemeinsame Entwicklung und Festigung von Teamregeln, die Reflexion der Zusammenarbeit und das Feiern erster Erfolge. Die Moderationsrolle ist prozessbegleitend, überprüft Regeln und zeigt Ressourcen auf.

Schließlich erreicht das Team das **Performing** (Leistungs- und Arbeitsphase), die sich durch hohe Produktivität, effektive Problemlösung, Selbstorganisation und optimale Ergänzung der Teammitglieder auszeichnet. Der Fokus liegt auf der Aufgabenerfüllung. Interventionen umfassen das Setzen herausfordernder Ziele, die Förderung kontinuierlicher Verbesserung und die Delegation von Verantwortung. Die Moderation zieht sich zurück, beobachtet und gibt gelegentliche Impulse zur Reflexion.

Die fünfte Phase, das **Adjourning** (Auflösungs- und Abschlussphase), tritt bei zeitlich begrenzten Teams auf und ist geprägt vom Abschluss der Aufgaben, der Reflexion der gemeinsamen Arbeit, der Würdigung von Erfolgen und dem Abschied der Teammitglieder. Interventionen fokussieren auf die Sicherstellung eines würdigen Abschlusses, das Festhalten von "Lessons Learned" und das Feiern des Erfolgs. Der Moderator unterstützt den Abschluss, sorgt für einen konstruktiven Übergang und hilft bei der emotionalen Verarbeitung der Auflösung.

Die Top 8 der deeskalierenden Kommunikation

Deeskalierende Kommunikation ist eine bewusste Strategie in Gesprächen, deren primäres Ziel es ist, die emotionale Intensität zu reduzieren, das gegenseitige Verständnis zu vertiefen und den Fokus von auf Lösungen und Möglichkeiten zu legen. Sie bildet das Fundament für eine konstruktive Konfliktlösung. Hier sind Deine Top 8 Strategien der deeskalierenden Kommunikation mit Anwendungsbeispielen:



1. Aktives Zuhören durch paraphrasieren

Diese Technik ist das mächtigste Instrument zur emotionalen Entschärfung. Das Ziel ist nicht das bloße Wiederholen, sondern das Wiedergeben der Kernaussage und der mitschwingenden Emotion der Konfliktpartei in eigenen, neutralen Worten. Du stellst sicher, dass die Aussage und die dahinterliegende Absicht korrekt erfasst wurden, und bietest der anderen Seite die Möglichkeit zur sofortigen Korrektur. Der Sprecher fühlt sich tiefgehend gehört, respektiert und verstanden, was die dringendste Voraussetzung für eine emotionale Entspannung und die Öffnung für neue Perspektiven ist. Das Gesprächstempo wird reduziert, was die Eskalationsspirale unterbricht und die direkte Schärfe aus der hitzigen Argumentation nimmt.



- *"Wenn ich Sie richtig verstehe, ist die Kernfrage für Sie, dass die Entscheidung nicht nur falsch, sondern vor allem ohne die notwendige Konsultation und damit ohne Respekt vor Ihrer Expertise getroffen wurde. Ist das so korrekt?"*
- *"Die Auswirkungen auf Dein Team sind, wie ich höre, beträchtlich. Du siehst vor allem das Risiko, dass die Motivation sinkt, wenn die neue Struktur ohne Einbindung der Betroffenen implementiert wird und das macht Dir Sorgen. Habe ich das Hauptproblem richtig verstanden?"*

2. Prozess reflektieren in Ich-Botschaften



Anstatt sich in den inhaltlichen Konflikt ziehen zu lassen, nutzt der Moderator die Ich-Botschaft, um wertneutral die eigene Wahrnehmung der aktuellen Gruppendynamik, Stimmung oder des Gesprächsprozesses zu beschreiben. Dies dient als Einladung zur gemeinsamen Reflexion und bewirkt eine Verschiebung der Aufmerksamkeit von der Person zum Prozess. Es objektiviert die Emotion, ohne sie zu leugnen, und macht sie zu einem kollektiven Thema.

- *"Ich nehme gerade eine deutliche Anspannung und eine erhöhte Lautstärke in diesem Raum wahr. Bevor wir inhaltlich fortfahren, möchte ich fragen: Sehen Sie das auch so? Und wenn ja, Was bedeutet diese Stimmung für unsere Fähigkeit, jetzt eine tragfähige Lösung zu finden?"*
- *"Mir ist aufgefallen, dass wir jetzt seit 15 Minuten über dasselbe Problem sprechen, ohne dass wir uns auf einen nächsten Schritt einigen konnten. Wie nehmen Sie das wahr? Brauchen wir eine kurze Pause, um uns neu zu fokussieren, um aus diesem Kreisverkehr herauszukommen?"*

3. Gezieltes Unterbrechen und Nachschärfen

Ein souveräner Moderator muss in der Lage sein, ein Gespräch zu unterbrechen. Dies geschieht kurz, präzise und stets prozessual begründet – nie, um eine Person zu maßregeln oder inhaltlich zu bewerten. Unterbrochen wird, wenn die Diskussion abschweift oder thematisch in die Irre geht, Argumente repetitiv werden und sich im Kreis drehen oder die Aussage unklar oder zu generalisierend ist.



Der Schlüssel ist die Begründung für die Unterbrechung. Diese muss immer auf das vereinbarte Ziel, die Effizienz des Prozesses oder die Klärung der Kommunikation gerichtet sein.

- *"Ich unterbreche Euch an dieser Stelle kurz, da ich den Eindruck habe, wir sind vom ursprünglichen Ziel abgewichen, nämlich über die nächsten Schritte zu sprechen. Lasst uns die Frage konkretisieren: Wie können wir zukünftig mit dieser Situation umgehen und eine Wiederholung vermeiden?"*
- *"Das Thema scheint Sie sehr zu beschäftigen, und ich merke, dass es viel Gesprächsbedarf gibt. Ich schlage vor, wir parken diesen Punkt und widmen uns ihm in einem separaten Meeting. Für heute möchte ich sicherstellen, dass wir die Entscheidung über die nächste Priorität treffen, da wir sonst das Ziel des heutigen Meetings nicht erreichen."*

4. Beobachtung und Essenz rausarbeiten

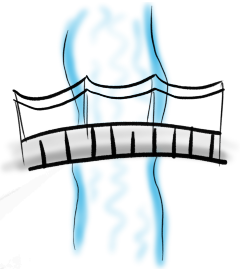


In Konflikten operieren Menschen häufig mit emotional aufgeladenen Generalisierungen, Bewertungen und Schuldzuweisungen („Er ist immer unzuverlässig!“, „Ihr Team blockiert ständig unsere Arbeit!“). Hier ist es die Aufgabe des Moderators, konsequent und beharrlich zur konkreten Beobachtungsebene zurückzuführen. Die Frage nach dem genauen Verhalten verschiebt den Fokus von der schuldzuweisenden Interpretation hin zu überprüfbareren, neutralen Fakten, die von allen Beteiligten bestätigt oder verneint werden können.

- *"Das ist eine sehr starke Aussage, die viel Emotion enthält. Könntest Du mir helfen, das besser zu verstehen? Was genau hat Murat in dieser spezifischen Situation getan oder nicht getan, das Du als 'unzuverlässig' erlebt hast? Welches Verhalten ist konkret gemeint?"*
- *"Ich höre, dass der Frust in Deinem Team sehr hoch ist, weil ihr das Gefühl habt, blockiert zu werden. Um das Problem zu lösen, brauchen wir genaue Fakten: Kannst Du uns bitte sagen, in welchem spezifischen Fall in der letzten Woche Euer Team die Arbeit des anderen Teams nicht erhalten oder nutzen konnte? Welches konkrete Ergebnis wurde dadurch verhindert?"*

5. Brückensatztechnik anwenden

Die Brückensatztechnik ist essenziell im Umgang mit emotionalen oder pauschalisierenden Einwänden, da diese oft sofort eine ungleiche Augenhöhe erzeugen und zu Rechtfertigung oder Gegenangriff verleiten. Das Ziel der Brückensatz Technik ist es, in emotional aufgeladenen Situationen konstruktiv und sachlich mit schwierigen Aussagen (sogenannten Killerphrasen oder Totschlagargumenten) umzugehen, um eine sachliche Deeskalation zu erreichen. Die Technik hilft, die aufkommende starke Emotion zu überbrücken und eine automatische, destruktive Reaktion zu verhindern, um lösungsorientiert zu bleiben. Die Technik ermöglicht es, die wenigen Sekunden zu überbrücken, in denen die Intensität einer Emotion am stärksten ist. So läuft sie ab:



Erkenne, dass Du emotional berührt bist und Gefahr läufst, in ein destruktives Muster zu fallen. Benenne die Emotion bewusst für Dich (z. B. "Da steigt gerade richtig Wut in mir auf."). Dadurch nimmst Du ihr die Macht über Dich, weil Du auf Abstand gehst und sie beobachtest, anstatt mittendrin zu bleiben. Danach überbrückst Du die Emotion, indem Du das Gesagte des Gegenübers anerkennst und eine Brücke zur Sach- und Lösungsebene schlägst. Hier sind vier Möglichkeiten, wie das gehen kann:

- **Eigenes Gefühl benennen:** „Ich bin überrascht über Ihre Aussage.“
- **Rationale Antwort:** „Ich glaube, da lohnt es sich, genauer hinzuschauen..“
- **Paraphrase:** „Sie sagen also, dass...“
- **Empathische Vermutung:** „Ich verstehe, dass Sie das wütend macht.“

Wichtig ist, dass Du nicht inhaltlich in Diskussion gehst und schon gar nicht mit einem "Aber" anfängst. Du bleibst erstmal auf Meta- oder Beziehungsebene, stellst Verständnis sicher und verhinderst somit ein emotionales Argumente-Ping-Pong, in dem niemand dem anderen zuhört.

6. Weiterführende Fragen stellen



Es ist wichtig, dass Du stets weiterführende Fragen stellst, um die Kontrolle zu behalten und den Prozess in die richtige Richtung zu lenken. Daher füge an Deinen Brückensatz, Deine Ich-Aussage oder Deine Paraphrase immer auch eine Frage an. Dabei kann sich die Frage entweder auf die Beziehung richten oder auf eine mögliche Lösung der Situation. Das Ziel ist der Abbau von Hürden, die Stärkung der Kooperationsbereitschaft und die Führung zu einer konstruktiven Denkweise. Hier einige Beispiele:

Beziehungsebene

- Was erwarten Sie in Bezug auf...?
- Was führt dazu, dass Sie das denken?
- Was genau ist Ihre Sorge?
- Welche Erfahrungen lassen Sie so auf die Sache blicken?
- Welche meiner Aussagen haben Sie so empfunden?

Lösungsorientierung

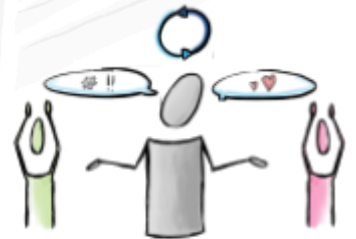
- Wie würden Sie das Problem lösen?
- Welche Lösungen sehen Sie?
- Wie sind Sie damals / bisher mit dieser Schwierigkeit umgegangen?
- Welche Vorschläge oder Ideen sagen Ihnen zu?
- Was würden Sie an meiner Stelle tun?

Beides in Kombination

- Welche Unterstützung wünschen Sie sich von der Gruppe?
- Was brauchen Sie, um erst einmal mit der Idee der Gruppe mitgehen zu können?
- Was würde Ihnen helfen, etwas Neues zu probieren?

7. Perspektiven verbinden

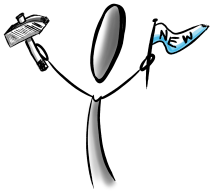
Das übergeordnete Ziel ist die Integration der verschiedenen Perspektiven, nicht deren weiteres, fruchtloses Gegeneinanderstellen. Ein zentraler Mechanismus, der oft unbewusst zur erneuten Polarisierung führt, ist der Gebrauch des entwertenden Wortes „aber“, das eben schon kurz erwähnt wurde. Dieses Wort besitzt die fatale, unterschwellige Eigenschaft, das unmittelbar zuvor Gesagte oder Anerkannte zu entwerten, zu relativieren oder in Frage zu stellen („Ich verstehe Deinen Punkt, aber...“ oder „Du bist dafür, aber die Gruppe ist dagegen.“). Es suggeriert einen unüberbrückbaren Gegensatz und blockiert oft den nächsten Schritt.



Die eigentliche Kunst der Konfliktlösung liegt darin, alle geäußerten Standpunkte und Bedürfnisse zu verstehen und voll anzuerkennen, ohne sie gegeneinanderzustellen. Der Schlüssel ist die Erzeugung von Gleichzeitigkeit und Komplementarität. Statt also das Wort „aber“ zu verwenden, kannst Du...

- **... eine Pause machen** : „Ich verstehe Sie, Sie meinen ... (kurze Pause). Was ich auf der anderen Seite verstanden habe, ist ...“
- **... und / gleichzeitig nutzen**: „Wir haben auf der einen Seite das dringende Bedürfnis nach mehr Zeit für die Qualitätssicherung und gleichzeitig besteht die Notwendigkeit, das Projekt fristgerecht bis zum Ende des Quartals abzuschließen.“
- **... neutral zusammenfassen und den Widerspruch damit auflösen**: Ich sehe, dass es hier zwei verschiedene Perspektiven gibt. Das ist gut und wichtig, denn so schauen wir von unterschiedlichen Seiten auf das Problem und finden eine nachhaltige Lösung, die dann auch wirklich für alle in der Praxis funktioniert.“

Mit diesen Optionen liegt der Fokus auf der Vereinbarkeit oder dem Spannungsfeld zweier gültiger Anforderungen.

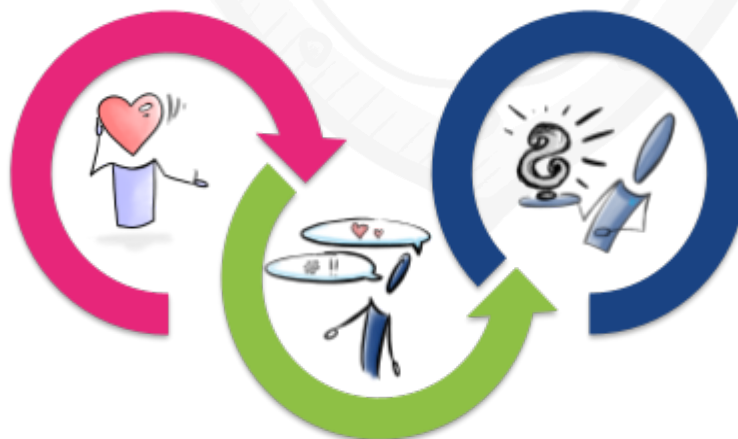


8. Fokus auf das weitere Vorgehen lenken

Ein Konflikt ist erst dann als konstruktiv beendet zu betrachten und die Energie wirklich transformiert, wenn die Gruppe nicht im Problem oder der Diskussion verharrt, sondern einen klaren, gemeinsamen Weg nach vorne erkennt und akzeptiert. Die Intervention als Moderator muss daher immer mit einer klaren Frage oder einem konkreten, lösungsorientierten Vorschlag enden. Dies dient als Fokus, der die gesamte Aufmerksamkeit von der schmerzhaften Vergangenheit auf die greifbare Zukunft und deren Gestaltung lenkt. Die Gruppe wird herausgefordert, einen Weg zu finden, der alle vorhandenen Bedürfnisse beachtet. Dabei hilft ein Dreischritt:

- 1. Verständnis und Anerkennung für die erste Position:** Beginne damit, die erste Position oder das Anliegen der einen Partei in Deinen Worten zusammenzufassen und anzuerkennen. Dies ist entscheidend, damit sich diese Person gehört und in ihrem Anliegen ernst genommen fühlt: "Bei Ihnen habe ich gehört, dass Ihnen wichtig ist, dass wir die Gründlichkeit vor der Geschwindigkeit priorisieren..."
- 2. Verständnis und Anerkennung für die zweite Position (ohne Aber):** Stelle die zweite, scheinbar widersprüchliche Position (oder den eigenen, funktionalen Standpunkt) direkt und gleichberechtigt daneben: "Hier gab es gleichzeitig noch den wichtigen Punkt, dass die Deadlines drängen und wir nicht unendlich Zeit haben."
- 3. Konkreter Vorschlag zur Integration und zum nächsten Schritt:** Führe die Gruppe aus der Konfrontationsebene (Entweder-oder) heraus und lenke die Energie auf die Integration und die Zukunft. Schlage einen konkreten, nächsten Schritt vor, der beide Bedürfnisse vereinen soll, oder frage die Gruppe, wie das gelingen kann: "Ich schlage vor, wir sammeln nun gemeinsam, welche Ideen uns einfallen, um beides zusammenzubringen – Gründlichkeit UND Geschwindigkeit."

Verständnis
Seite 1



Frage oder Vorschlag
zum weiteren
Vorgehen

Verständnis Seite
2 (kann auch die
eigene sein)

Welche Gruppenkonflikte oder schwierigen Dynamiken hast Du schon mal erlebt?

Wie hat die Moderation oder hast Du selbst reagiert?

Wie war die Wirkung?

Was fandest Du gut, was weniger?

Was hättest Du Dir gewünscht?

Typische schwierige Situationen souverän auflösen

Nachdem Du nun die allgemeinen Strategien zur Konfliktbegrenzung, die deeskalierende Kommunikation und die Techniken zur Deeskalation kennst, wenden wir uns den spezifischen Verhaltensmustern zu, die in Moderationen immer wieder auftreten können.

Schwierige Situationen erfordern eine klare, schnelle und vor allem situationsangepasste Reaktion von Dir. Der Schlüssel liegt darin, das herausfordernde Verhalten als Muster zu erkennen und nicht persönlich zu nehmen. Indem Du diese Verhaltensweisen nicht als Störung, sondern als Signal für ein unerfülltes Bedürfnis oder ein Problem im Prozess interpretierst, kannst Du gezielt und professionell intervenieren, um den Fokus der Gruppe zu wahren. Hier sind die Situationen, mit denen wir uns gleich befassen werden:



Welche Situationen davon kennst Du?

Wie bist Du bisher damit umgegangen und wie zufrieden warst Du damit?

Welche Gründe könnten die Verhaltensweisen haben?

Teilnehmende kommen zu spät



Das Problem, dass Teilnehmende zu spät zu einem Termin erscheinen, ist eine häufige Herausforderung, die den geplanten Ablauf empfindlich stören kann. Es kann nicht nur den Arbeitsfluss unterbrechen, sondern bei den pünktlich anwesenden Personen auch Frustration, Unmut und ein Gefühl der Ungerechtigkeit auslösen. Die folgenden Tipps helfen Dir beim sinnvollen Umgang:

- **Nicht persönlich nehmen:** Als Moderatorin ist es in dieser Situation von zentraler Bedeutung, eine professionelle und neutrale Haltung zu bewahren. Nimm die Verspätung nicht persönlich und vermeide es, sofort böse Absichten oder mangelnde Wertschätzung zu unterstellen. Oftmals stecken unvorhergesehene oder organisatorische Gründe dahinter.
- **Pünktlich beginnen:** Die wirksamste präventive Maßnahme und gleichzeitig Deine wichtigste Haltung als Moderationsperson ist es, den Termin pünktlich zur vereinbarten Uhrzeit zu beginnen. Mit einem pünktlichen Start belohnst Du implizit diejenigen, die rechtzeitig erschienen sind, indem Du ihre Zeit respektierst und ihnen einen reibungslosen Beginn ermöglichst. Du setzt damit einen klaren, nicht verhandelbaren Standard für die Erwartungen und Gewohnheiten der gesamten Gruppe. Dieses Verhalten verankert sich im kollektiven Verständnis als Norm.
- **Als Standard festlegen:** Um diesen Standard zu festigen, sollte das Thema Pünktlichkeit aktiv in die gemeinsamen Spielregeln oder den „Team-Vertrag“ der Gruppe aufgenommen und regelmäßig thematisiert werden. Eine bewusste Entscheidung der Gruppe für Pünktlichkeit stärkt die Selbstverpflichtung.
- **Selbstverantwortung heranziehen statt unterbrechen:** Gleichzeitig ist es essenziell, die Selbstverantwortung der Teilnehmenden aktiv zu fördern und zu fordern. Das Verpasste müssen Zu-spät-Kommende selbstständig und eigenverantwortlich nachholen. Dies kann beispielsweise in einer Pause oder in einem dafür vorgesehenen Moment geschehen. Es ist ein entscheidender Fehler, den Arbeitsfluss zu unterbrechen, um das Verpasste für die verspätete Person zusammenzufassen. Dies lenkt unnötigen Fokus auf die verspätete Person, belohnt deren Unpünktlichkeit indirekt und bestraft die pünktlichen Anwesenden durch die Unterbrechung. Eine unaufdringliche, nonverbale Begrüßung (z. B. ein kurzes Nicken) beim Eintreten ist ausreichend. Die Konzentration des Moderierenden und der Gruppe muss auf dem laufenden Prozess bleiben.

Ein konsequentes und professionelles Vorgehen beim Thema Pünktlichkeit ist ein wichtiger Baustein für eine erfolgreiche und respektvolle Moderationskultur. Es sendet die klare Botschaft aus, dass die Zeit aller Teilnehmenden wertvoll ist.

Hast Du schon erlebt, dass die Moderation für Menschen, die zu spät kamen, alles zusammengefasst hat? Falls ja, wie ging es Dir damit?



Niemand antwortet auf Deine Frage

Die Situation, in der eine Frage in den Raum gestellt wird und keine Reaktion erfolgt, kann für Moderierende schnell unangenehm werden und Unsicherheit erzeugen. Es ist wichtig, die Ursachen zu kennen, um angemessen reagieren zu können, beispielsweise:

- **Verständnisprobleme:** Die Frage wurde möglicherweise nicht klar formuliert, ist zu komplex oder mehrdeutig, sodass die Teilnehmenden unsicher sind, was genau erwartet wird.
- **Überforderung oder Banalität:** Die Frage könnte zu tiefgehend sein und sofortiges, umfassendes Wissen erfordern, oder sie ist so allgemein / banal, dass die Teilnehmenden sie für rhetorisch halten oder keine Notwendigkeit sehen, das Offensichtliche auszusprechen.
- **Psychologische Barrieren:** Ein Mangel an Vertrauen in die eigene Antwort, die Angst, "falsch" zu liegen oder ein geringes Selbstbewusstsein in der Gruppe können die Antwortbereitschaft hemmen.
- **Denk- und Bedenkzeit:** Die Teilnehmenden könnten einfach noch im Prozess des Überlegens, Sammelns der Gedanken oder Strukturierens ihrer Antwort sein und mehr Zeit benötigen.

So kannst Du mit der Stille umgehen:

- **Stille aktiv zulassen:** Fülle nicht jede Pause krampfhaft mit einer eigenen Antwort oder einer neuen Frage. Oftmals benötigen die Teilnehmenden nur wenige Sekunden Bedenkzeit. Es hat sich bewährt, eine mentale 5- bis 10-Sekunden-Regel anzuwenden, bevor man eingreift.
- **Neuformulierung und Präzisierung:** Sollte die Pause zu lang werden und keine Reaktion erfolgen, formuliere die Frage um. Versuche, sie zu vereinfachen, in kleinere Unterfragen aufzuteilen oder den Kontext klarer zu umreißen.
- **Das Eis brechen durch gezielte Ansprache:** Um die anfängliche Trägheit zu überwinden, kann es helfen, gezielt einzelne Personen anzusprechen (am besten nach einer kurzen Bedenkzeit, um niemanden zu überrumpeln). Verschaffe Dir zu Beginn einen Eindruck, wer extrovertierter ist, sich leichter öffnet oder in diesem spezifischen Thema über fundiertes Wissen verfügt. Sprich diese Personen an, um den Kommunikationsfluss in Gang zu bringen. Formulierungen wie "Ingo, Du hattest Dich bereits mit diesem Aspekt beschäftigt, hast Du dazu eine erste Einschätzung?" nehmen den Druck, eine perfekte Antwort liefern zu müssen.
- **Veränderung der Methode:** Sollte das direkte Fragen nicht funktionieren, wechsele die Moderationsmethode. Nutze z. B. eine kurze Schreibphase, um erste Gedanken zu sammeln, oder eine Dyade (Gespräche zu zweit), bevor eine Gruppendiskussion gestartet wird. Dies gibt Zeit zur Strukturierung und schafft eine "sicherere" Umgebung.
- **Reflexion der Gruppenkultur:** Bei wiederholtem Schweigen sollte auch die allgemeine Meeting-Kultur hinterfragt werden: Herrscht ein Klima des Vertrauens? Wurden kritische oder abweichende Meinungen in der Vergangenheit sanktioniert? Das Moderieren ist hier auch eine Frage der Schaffung eines psychologisch sicheren Raumes.

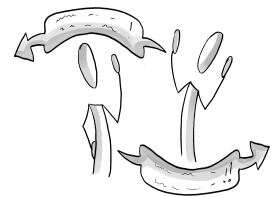
Warst Du selbst in letzter Zeit Teil einer schweigenden Gruppe, die nicht auf die Fragen einer Moderation geantwortet hat? Falls ja, was war Dein Grund, nicht zu antworten?

Wie ist die Moderation damit umgegangen und wie ging es Dir als Teilnehmer damit?

Was hättest Du gebraucht?

Teilnehmende reden laut abseits vom Thema

Wenn Teilnehmende in Moderationen beginnen, lautstark und abseits vom Hauptthema zu reden, kann dies die Konzentration und den Fokus der gesamten Gruppe massiv stören und den konstruktiven Arbeitsfluss signifikant behindern. Solche ungeplanten Unterbrechungen führen nicht nur zu einem unnötigen Zeitverlust, sondern können auch bei anderen Teilnehmenden rasch Frustration, Demotivation und das Gefühl mangelnder Wertschätzung für ihre Zeit auslösen.



Es ist für Moderierende entscheidend, die Ursache dieses störenden Verhaltens zu ergründen und zu verstehen, bevor eine Intervention erfolgt. Die möglichen Gründe dafür sind vielfältig und in vielen Fällen keineswegs böswillig oder als absichtliche Provokation zu werten:

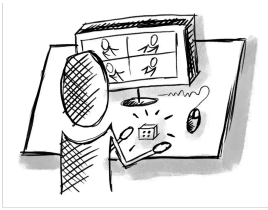
- **Absicherung:** Teilnehmende möchten sich vielleicht zuerst bei einer Vertrauensperson absichern, bevor sie ihre Meinung oder einen Beitrag in die große Runde tragen.
- **Frage / Unsicherheit:** Eine plötzliche Frage oder Unsicherheit zum aktuellen Punkt oder zur Methode wird als zu dringend empfunden, um auf einen offiziellen Meldezeitpunkt zu warten und gleichzeitig sieht die Person keinen Weg, sich laut einzubringen, ohne den Fluss zu stören.
- **Anderes Thema gerade aufgekommen und wichtig:** Es ist möglicherweise gerade ein anderes, wichtiges Thema aufgekommen, das die Teilnehmenden als dringlicher einstufen, weil es ihre aktuelle Arbeit stärker beeinflusst als der Inhalt des Meetings.

Ein autoritäres "Verbot" oder eine direkte, schroffe Zurechtweisung ist in der Regel kontraproduktiv. Solche Reaktionen schädigen das Vertrauensverhältnis, führen zu Widerstand und zur Blockade der betroffenen Person und können die Gruppendynamik negativ beeinflussen. Stattdessen sollten Moderierende einen offenen, empathischen und lösungsorientierten Ansatz wählen, der die Wertschätzung für den Beitrag der Person signalisiert, aber gleichzeitig den Fokus auf das Gruppenziel lenkt:

- **Schweigen und Blick auf die Personen richten:** Durch ein bewusstes Innehalten und den direkten, aber ruhigen Augenkontakt signalisierst du als Moderation, dass die Grenze des Akzeptablen überschritten wurde. Oftmals genügt diese nonverbale Intervention, um die sprechende Person an die Gruppennormen zu erinnern und sie zur Selbstkorrektur zu bewegen.
- **Bei immer gleichen Situationen humorvoll oder auch ernst darauf Bezug nehmen und gemeinsam Lösung suchen:** Wenn dieselbe Person wiederholt stört, sprich das Verhalten direkt an. Besser ist es jedoch, die Gruppe einzubeziehen, falls es eine allgemeine Tendenz ist. So wird das Problem als gemeinschaftliche Herausforderung und nicht als individuelles Fehlverhalten betrachtet.
- **Betroffene einbeziehen:** Beziehe sowohl die von der Störung betroffene Gruppe als auch die Personen, die die Störung verursachen, aktiv in die Suche nach gemeinsamen Regeln ein. Indem du die Verursacher nicht nur ermahnst, sondern sie an der Entwicklung der Verhaltensnormen beteiligst, förderst du die Selbstverantwortung und schaffst eine von allen getragene Lösung, anstatt eine autoritäre Anweisung zu erteilen.

- *„Ich merke, das ist gerade eine intensive Diskussion an eurem Platz. Ist die Information so wichtig, dass wir sie jetzt für alle klären müssen? Wenn nicht, lasst uns bitte kurz in die Runde zurückkommen, damit wir alle [aktuelles Thema] abschließen können. Danke.“*
- *„Das, was wir gerade besprechen, ist wichtig für alle. Wenn viele Gespräche gleichzeitig stattfinden, geht das zentrale Thema unter. Ich schlage vor, wir vereinbaren kurz: Wenn jemand ein dringendes Anliegen hat, das er besprechen muss, nimmt er es mit in den Flur – so kann das Gespräch hier weiterlaufen. Ist das eine Regel, mit der alle einverstanden sind?“*
- *Humorvoll: „Der Herr Köser-Schmidt und die Frau Treller, da ist gerade wieder eine sehr wichtige Diskussion bei Ihnen entbrannt! Sie haben ja immer die spannendsten Themen. Wir hier in der Hauptrunde wollen auch mitreden! Wenn es für uns alle relevant ist, teilen Sie es bitte laut in die Runde. Wenn nicht, parken Sie das Gespräch kurz, damit wir uns wieder auf unser Ziel konzentrieren können. Dankeschön!“*

Warum ist es sinnvoller, gemeinsam eine Lösung zu suchen, als autoritär zur Ruhe zu mahnen, obwohl ersteres länger dauert?



Teilnehmende sind abgelenkt

Wenn Teilnehmende passiv abgelenkt sind, indem sie beispielsweise auf ihre Handys schauen oder am PC andere Aufgaben erledigen, ist dies ein klares Zeichen dafür, dass das Meeting nicht ihre höchste Priorität hat. Auch das solltest Du nicht persönlich nehmen, denn die möglichen Gründe sind vielfältig und keiner davon ist gegen Dich gerichtet:

- **Geringer Einbezug oder Langeweile:** Die Teilnehmenden fühlen sich nicht ausreichend beteiligt oder die Präsentationsweise ist zu monoton.
- **Fehlendes Interesse am Thema:** Die Relevanz des Themas für die betreffenden Personen ist nicht ersichtlich oder nicht gegeben. Die Teilnehmenden sind ggfs. zur Anwesenheit verpflichtet, sehen aber keinen direkten Mehrwert für ihre Aufgaben.
- **Arbeits- und Zeitdruck:** Dringende, persönliche oder teaminterne Anliegen überschatten das Meeting-Thema und möchten geklärt werden, weil sie für die Teilnehmenden höhere Priorität haben.

Was Du dagegen tun kannst, ist Folgendes:

- **Prävention durch passende Teilnehmende:** Wenn möglich sollte sichergestellt werden, dass ausschließlich Personen eingeladen werden, die direkt vom Thema oder den zu treffenden Entscheidungen betroffen sind, steigt deren intrinsische Motivation und die Relevanz der Zusammenkunft für jeden Einzelnen.
- **Prävention durch Klarheit über die Relevanz:** Der Beginn des Meetings sollte dazu genutzt werden, die unmittelbare Relevanz der Zusammenkunft unmissverständlich darzulegen. Die Teilnehmenden müssen sofort verstehen, warum das Thema wichtig ist, welche Ziele damit erreicht werden (sollen) und welchen direkten Nutzen die Ergebnisse für sie persönlich und die Organisation haben werden.
- **Förderung von Inklusion und methodische Abwechslung:** Während der Moderation ist es eine Kernaufgabe, aktiv für die Einbeziehung aller Teilnehmenden zu sorgen, etwa durch gezielte Fragestellungen und Aufgaben. Dies verhindert, dass einzelne Personen die Diskussion dominieren, und stellt sicher, dass sich alle gehört und wertgeschätzt fühlen. Gleichzeitig sollte der Moderator eine dynamische Gestaltung der Veranstaltung gewährleisten, indem zwischen verschiedenen Methoden wie Einzelarbeit, Kleingruppen-Diskussion oder Brainstorming gewechselt wird, um die Energie hochzuhalten und unterschiedlichen Lern- und Kommunikationstypen gerecht zu werden.
- **Konstruktive Adressierung von Störungen:** Tritt während des Prozesses eine Störung wie Ablenkung, Unmut oder Passivität auf, ist es entscheidend, diese konstruktiv zu adressieren. Der Moderator sollte offen und ohne jeglichen Vorwurf ansprechen, was er beobachtet – beispielsweise indem er feststellt, dass einige Teilnehmende abgelenkt wirken. Im Anschluss daran sollte gemeinsam mit der Gruppe der Grund für dieses Verhalten erforscht werden, um die Ursachen zu verstehen und Transparenz sowie Eigenverantwortung bei der Lösung zu fördern.

- **Gemeinsame Lösungsfindung und Umgangsregeln:** Aufbauend auf der Ursachenforschung sollte der Umgang mit der festgestellten Störung oder dem Problem partizipativ geregelt werden. Das bedeutet, dass der Moderator gemeinsam mit den Teilnehmenden festlegt, wie zukünftig mit dieser Situation umgegangen werden soll, sei es durch Ad-hoc-Regeln für das laufende Meeting oder allgemeine Verhaltensrichtlinien. Durch diese gemeinsame Festlegung wird die Akzeptanz der Regeln und die Verbindlichkeit für alle Beteiligten signifikant erhöht.

- *"Ich sehe, dass gerade einige von Euch an ihren Laptops arbeiten. Das signalisiert mir, dass unsere Arbeit hier nicht Eure höchste Priorität hat. Was genau ist die Ursache dafür – liegt es am Thema, am Prozess oder am akuten Zeitdruck?"*
- *"Ich weiß, dass manche von Euch für Notfälle erreichbar sein müssen. Wie einigen wir uns als Gruppe, dass wir trotzdem die Konzentration kollektiv schützen, aber Erreichbarkeit im Notfall gewährleistet ist?"*
- *"Mir fällt auf, dass einige von Ihnen häufig auf ihr Handy schauen. Das ist völlig in Ordnung, aber ich habe den Eindruck, dass dies unsere Konzentration beeinträchtigt. Was steckt dahinter? Brauchen Sie eine kurze Pause oder gibt es dringende externe Gründe?"*

Gerade in Remote-Settings kann es sehr schnell passieren, dass nebenbei andere Sachen erledigt werden, da es hier weniger auffällt. Was könnte eine Moderation tun, um das zu vermeiden?

Wie würdest Du als Moderation damit umgehen, wenn Du es bemerkst? Welche Regeln lassen sich auf digitale Settings direkt übertragen?

Einzelne Personen haben sehr viel Redeanteil

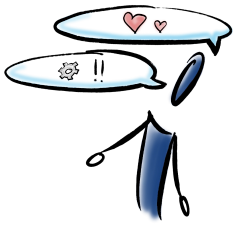
Dieses Moderationsproblem tritt häufig auf, besonders in Gruppen, in denen Hierarchien oder unterschiedliche Persönlichkeiten aufeinandertreffen. Hier ist Deine Aufgabe als Moderator, aktiv zu steuern und zu verhindern, dass das Prinzip "Wer lauter ist, wird gehört" dominiert. Dein Ziel ist es, sicherzustellen, dass alle Teilnehmenden gehört werden, ihre Perspektiven einbringen können und somit ein ausgewogenes Gespräch entsteht. Eine erfolgreiche Moderation sorgt dafür, dass die kollektive Intelligenz der Gruppe optimal genutzt wird. Dazu kannst Du Folgendes tun:



- **Anerkennung und Klarheit:** Gehe freundlich und bestimmt mit Vielrednern um. Unterbrich sie nicht harsch, sondern erkenne ihren Beitrag kurz an ("Vielen Dank für diesen wichtigen Punkt, Karin.") und leite dann unmittelbar weiter ("Um die Meinung aller einzuholen, möchte ich jetzt Annika fragen, wie sie das sieht.").
- **Gezielte Einbeziehung:** Gib stilleren oder bisher weniger aktiven Teilnehmenden bewusst das Wort. Nutze offene Fragen, die eine einfache Ja/Nein-Antwort verhindern ("Welche konkreten Erfahrungen hast Du mit diesem Thema gemacht, Pierre?" oder "Welche Lösung siehst Du hier, Aise?").
- **Zeitmanagement pro Person:** Kündige zu Beginn der Diskussion oder des jeweiligen Tagesordnungspunkts an, dass Du darauf achten wirst, dass jeder die Chance hat, seine Gedanken in einer angemessenen Zeitspanne darzulegen, z.B. "Ich werde darauf achten, dass wir uns kurz fassen, damit alle zu Wort kommen – lasst uns pro Redebeitrag zwei Minuten ansetzen."

Wie geht es Dir in der Moderation mit Vielrednern? Bist Du dankbar für die Beiträge oder nerven sie Dich eher?

Wie gehst Du damit um bzw. wie schaffst Du es, dennoch eine neutrale Haltung zu wahren und sie weder mehr noch weniger zu schätzen als alle anderen Teilnehmenden?



Teilnehmende weichen vom Thema ab

Das Abweichen von Teilnehmenden vom eigentlichen Thema stellt eine klassische Moderationshürde dar, da das Ziel der Sitzung damit gefährdet ist. Der Umgang damit erfordert Fingerspitzengefühl und Transparenz, um weder die Dynamik zu zerstören noch das Ziel der Veranstaltung zu verpassen.

- **Transparenz und Anerkennung:** Der erste Schritt ist die Wahrnehmung und Anerkennung des Beitrags, auch wenn er thematisch abweicht. Eine harte Unterbindung kann zu Frustration und innerer Blockade bei den Teilnehmenden führen. Sprich die Abweichung transparent an, indem Du beispielsweise sagst: „Ich merke, dieses Thema scheint Ihnen wichtig zu sein. Im Moment sind wir noch bei [aktuelles Thema/Tagesordnungspunkt].“
- **Bedürfnisse erfragen:** Nimm wahr und erfrage aktiv, welche Bedürfnisse oder Hintergründe die Teilnehmenden mit dieser Abweichung verbinden. Manchmal steckt dahinter ein wichtiges, noch nicht berücksichtigtes Anliegen. Fragen wie „Was genau ist Ihnen bei diesem Punkt wichtig?“ oder „Wie sehen Sie die Verbindung zu unserem aktuellen Thema?“ können Aufschluss geben.
- **Vorschläge zur Einbeziehung:** Schlage klare Wege vor, wie das aufkommende Thema in den Prozess integriert werden kann – entweder sofort oder zu einem späteren Zeitpunkt. Der Themenspeicher ist ein essenzielles Werkzeug dafür. Hier werden wichtige, aber nicht jetzt zu behandelnde Themen sichtbar für alle notiert. Das signalisiert Wertschätzung und gewährleistet, dass das Thema nicht vergessen wird. Formuliere die Übertragung auf den Speicher positiv: „Das ist ein wichtiger Punkt, den wir nicht verlieren dürfen. Ich schreibe ihn auf unseren Themenspeicher, damit wir ihn am Ende gesondert behandeln können.“ Ist das Thema sehr relevant für die Gruppe und kurz abhandelbar, kannst Du einen kurzen, zeitlich klar begrenzten Exkurs anbieten: „Ich schlage vor, wir nehmen uns maximal 3 Minuten, um diese Frage kurz zu klären, bevor wir zum Hauptpunkt zurückkehren.“
- **Rückführung zum roten Faden:** Bei simplen, weniger tiefgehenden Abweichungen (z.B. Anekdoten, lose Assoziationen) ist eine direkte, freundliche Rückführung zum eigentlichen Thema die beste Methode. Weise dabei transparent auf die verbleibende Zeit und die Ziele hin. Beispiel: „Das ist interessant, aber lassen Sie uns mit Blick auf unsere knappe Zeit und unser Ziel [Ziel nennen] wieder zum roten Faden zurückkehren: Wie gehen wir nun mit [aktueller Punkt] um?“

Bleibe wertschätzend, aber klar in der Struktur. Deine Aufgabe als Moderation ist es, den Fokus zu halten und gleichzeitig Raum für die Anliegen der Teilnehmenden zu bieten, ohne das Gesamtziel aus den Augen zu verlieren.

Was ist für Dich eine goldene Regel, wann Du unterbrichst? Vom ersten Moment an oder lässt Du es erst ein wenig laufen?

Es gibt Motivationsschwankungen, weil es eine Pflichtveranstaltung ist

Der Idealfall ist die freiwillige und motivierte Anwesenheit aller Teilnehmenden, getragen von einem intrinsischen Interesse am Thema und einem klaren Mehrwert für die individuelle Arbeit oder Entwicklung. Die Realität in Organisationen sieht jedoch oft anders aus:

Pflichtveranstaltungen sind häufig an der Tagesordnung, was nicht selten zu Motivationsschwankungen oder gar offenem oder verdecktem Widerstand führt. Solche Hürden stellen eine besondere Herausforderung für die Moderation dar, da die Energie im Raum von vornherein gedämpft oder negativ aufgeladen sein kann. Hier sind einige Strategien zur Bewältigung:



- **Stimmungsbild und Erwartungsabfrage:** Du solltest Dir zu Beginn der Veranstaltung bewusst einen Überblick über die Stimmung und die tatsächlichen Erwartungen der Teilnehmenden verschaffen. Dies kann durch eine kurze, anonyme Abfrage (z.B. mithilfe von digitalen Tools oder einfachen Stimmkarten) oder eine offene Blitzlicht-Runde erfolgen. Wichtig ist, die *tatsächliche* Gefühlslage anzuerkennen, anstatt sie zu ignorieren. Formuliere Fragen wie: "Mit welchem Gefühl/welcher Erwartungshaltung sind Sie heute hierhergekommen?" oder "Was ist das Mindeste, das Sie heute mitnehmen möchten, damit sich die Zeit für Sie gelohnt hat?"
- **Fokus auf den "Circle of Influence" (Einflussbereich):** Konzentriere die Diskussion danach gezielt auf die Aspekte, die innerhalb des Einflussbereichs der Teilnehmenden liegen. Viele Widerstände entstehen aus Frustration über Dinge, die nicht änderbar sind (z.B. die Tatsache, dass es eine Pflichtveranstaltung ist). Deine Aufgabe ist es, den Fokus darauf zu lenken, wie die Teilnehmenden das Beste aus der gegebenen Zeit machen können. Betone, dass jeder Einzelne die Wahl hat, wie er die Zeit nutzt. Dies verschiebt die Perspektive von der passiven Opferhaltung ("Ich muss hier sein") hin zur aktiven Gestaltung ("Wie kann ich diese Zeit für mich nutzen?").
- **Vom Widerstand zur bewussten Entscheidung:** Bei starkem Widerstand oder der Äußerung der Opferhaltung ("Das bringt doch sowieso nichts", "Wir sind ja gezwungen") ist es Deine Aufgabe als Moderierende, die Teilnehmenden in eine bewusste Entscheidung zu bringen. Dies gelingt durch klare, wertschätzende Konfrontation: Erkenne die Frustration an ("Ich verstehe, dass es frustrierend ist, wenn man das Gefühl hat, keine Wahl zu haben.") und frage nach der konkreten Auswirkung des Widerstands auf das Ziel der Veranstaltung ("Wenn Sie sich nun innerlich verweigern, wie wirkt sich das auf die Möglichkeit aus, dass Sie heute einen Mehrwert für sich entdecken?"). Verdeutliche die Wahlfreiheit: "Sie haben die Wahl: Entweder Sie nutzen die Zeit, die Sie hier verbringen aktiv und versuchen, etwas für sich herauszuholen, oder Sie bleiben im Widerstand und erleben die Zeit als verschwendet. Für welche Haltung entscheiden Sie sich in den nächsten X Stunden?" Akzeptiere, dass Du die Motivation nicht *erzwingen* kannst, aber fordere ein respektvolles Verhalten für die Gruppe.
- **Mehr Engagement durch gezielte Aktivierung:** Nutze aktivierende Methoden, um die Energie zu erhöhen. Dies können kurze, überraschende Impulse, Peer-to-Peer-Übungen oder eine hohe Beteiligung durch Abfragen und Entscheidungen sein. Jede Methode, die die Teilnehmenden aus der passiven Zuhörerrolle holt und sie aktiv mitdenken lässt, kann das Engagement steigern.

Was würde Dich als Teilnehmer einer Pflichtveranstaltung dazu motivieren, aktiv mitzugestalten?

Was würde Dich eher abschrecken?

Falls Du schon in der Situation warst, als Moderation unmotivierte Teilnehmende zu haben, wie bist Du damit umgegangen und wie gut hat das funktioniert?

Was würdest Du jetzt anders machen?

Nun kennst Du Strategien und Tipps zu den unterschiedlichsten und häufigsten schwierigen Situationen in der Moderation. Um die typischen Herausforderungen abzurunden, erfährst Du nun noch, welche klassischen schwierigen Umstände bzw. Bedingungen gegeben sein könnten und was Du in diesen Fällen tun kannst.

Die häufigsten erschwerten Bedingungen meistern

Unabhängig von Konflikten oder dem individuellen Verhalten der Teilnehmenden gibt es äußere Bedingungen, die Deine Rolle als Moderator massiv erschweren. Diese "erschwerten Bedingungen" sind oft durch mangelnde Planung, hohe Komplexität oder unvorhergesehene Umstände bedingt und erfordern von Dir ein hohes Maß an Improvisationstalent und Flexibilität. Da Du diese Faktoren nicht immer kontrollieren kannst, ist Dein Ziel, Deine Handlungsfähigkeit durch klare Strukturierung und die Aktivierung der Gruppe aufrechtzuerhalten. Die folgenden Kapitel sind daher diesen Situationen gewidmet und wie Du souverän damit umgehen kannst.

Mangelnde Vorbereitungszeit

Es ist eine gängige Herausforderung im beruflichen Alltag, spontan die Moderation übernehmen zu müssen, oft ohne jegliche Vorbereitung oder ein klares Briefing. Wenn die Agenda, Inhaltvorgaben oder sogar das Ziel der Zusammenkunft unklar sind, droht das Meeting schnell im Chaos zu versinken oder ergebnislos zu bleiben. In dieser Situation wird die volle Bandbreite Deiner Erfahrung und Dein Improvisationstalent gefordert. Die Unerwartetheit der Situation darf nicht zu Unsicherheit führen. Im Gegenteil: Nutze Dein Wissen über Gruppenprozesse und Moderationstechniken, um schnell eine tragfähige Struktur zu errichten.

Ziele setzen

Bevor Du in die eigentliche Themenbearbeitung einsteigst, ist es entscheidend, zuerst mit der Gruppe Ziele zu definieren. Nutze offene Fragen, um die Erwartungen und das gewünschte Ergebnis zu klären. Was wollen wir heute erreichen? Welche Themen sind für uns am wichtigsten? Vergiss niemals, klare Ziele zu setzen, sonst führt jede Moderation oder interessante Methode ins Leere.

Zeit freimachen

Wenn Du merkst, dass Du Zeit benötigst, um Deine Strategie zu planen, um das Meeting zielgerichtet zu lenken, nutze die Ressourcen der Gruppe. Delegiere Aspekte an erfahrene Gruppenmitglieder. Dies könnte die Übernahme der Protokollführung, die Einhaltung der Zeit oder die Vorbereitung des nächsten Arbeitsschritts sein. Gleichzeitig ist es essenziell, Teilnehmende aktiv einzubinden. Dies entlastet Dich nicht nur als Moderatorin, sondern maximiert auch die Nutzung des Wissens der Gruppe. Teile die Gruppe in kleinere Einheiten auf, um spezifische Unterthemen parallel bearbeiten zu lassen (z.B. 10 Minuten Breakout-Session), um Ergebnisse im Plenum zu konsolidieren oder lasse die Teilnehmenden direkt an der Flipchart oder dem Whiteboard mitarbeiten, um die gemeinsame Verantwortung für den Prozess zu stärken. Durch diese proaktive Einbindung gewinnst Du wertvolle Minuten, um die Struktur zu festigen, das Ziel zu schärfen und somit souverän und zielorientiert durch die spontane Moderationssituation zu führen.

Moderationsprozess folgen

Um gerade in der Ungewissheit im Prozess Halt zu finden, ist es zudem ratsam, bewährte Moderationsprozesse strikt zu befolgen. Diese bieten ein Gerüst, das sowohl Dir als Moderator als auch den Teilnehmenden Sicherheit gibt. Die typischen Schritte umfassen:

- 1. Einstieg:** Schaffung einer produktiven Atmosphäre, in der Teilnehmende „ankommen“ können. Ziele: Gruppeneinstimmung, Aktivierung, Klärung von Erwartungen und Schaffung von Vertrauen und Engagement.
- 2. Themensammlung:** Erfassung aller relevanten Inhalte (Ideen, Fragen, Probleme) für das Meeting. Je nach Ausgangslage: Bezug zu festen Themen herstellen oder inhaltliche Prioritäten der Gruppe definieren. Ziel: Umfassende Übersicht.
- 3. Themenauswahl:** Strukturierung und Hierarchisierung der gesammelten Inhalte. Gemeinsame Priorisierung, Festlegung der Bearbeitungsreihenfolge und des Zeitkontingents. Ziel: Fokus auf das Wesentliche, effiziente Nutzung der Zeit.
- 4. Themenbearbeitung:** Das Herzstück mit der tiefgehenden Arbeit zur Erarbeitung konkreter Ergebnisse. Methodik muss zu Zielgruppe und Setting passen. Wichtig: Dynamik, Abwechslung und Berücksichtigung von Leistungsschwankungen (z.B. nach der Mittagspause) zur Aufrechterhaltung der Produktivität.
- 5. Ergebnissicherung:** Festhalten und Zugänglichmachen der generierten Inhalte, Ideen und Lösungen. Umwandlung von Intentionen in konkrete To-Dos und Verantwortlichkeiten. Ziel: Verbindlichkeit, Transparenz, Messbarkeit des Fortschritts.
- 6. Abschluss:** Reflexion, Würdigung und transparenter Ist-Stand. Wichtig für die Erinnerung: positiver Ausklang. Dankbarkeit ausdrücken und Teilnehmende mit klarem Blick auf die nächsten Schritte und erreichten Erfolge entlassen.

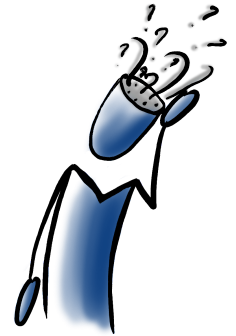


Hast Du schon mal ein Meeting spontan übernommen ohne genügend Vorbereitungszeit zur Verfügung?
Wenn ja, wie bist Du damit umgegangen? Was hast Du getan, das Dich unterstützt hat?

Welchen neuen Tipp möchtest Du das nächste Mal mit aufnehmen?

Teilnehmende sind unvorbereitet

Wenn sich herausstellt, dass Teilnehmende unvorbereitet zur Moderation oder zum Meeting erscheinen – beispielsweise weil sie vorbereitende Aufgaben nicht erledigt oder sich nicht in die relevanten Unterlagen eingelese haben – ist es entscheidend, diese Herausforderung konstruktiv und lösungsorientiert anzugehen. Der Fokus sollte darauf liegen, eine effektive Nutzung der gemeinsamen Zeit zu gewährleisten, ohne Vorwurf, Schuldzuweisung oder Bloßstellung Einzelner. Die Moderation muss hier eine neutrale und unterstützende Haltung bewahren. Dabei gibt es einen Unterschied im Umgang, je nachdem, ob viele oder wenige unvorbereitet sind.



Viele sind unvorbereitet:

Stellst Du fest, dass ein großer Teil oder sogar die Mehrheit der Teilnehmenden unvorbereitet ist, muss die ursprüngliche Agenda kritisch hinterfragt werden. Ein Weitermachen wie geplant würde nur zu Frustration und ineffizienten Ergebnissen führen.

- **Den Wissensstand angleichen** (wenn zeitlich machbar): Überlege, ob Du genügend Zeitpuffer hast, um alle auf denselben Stand zu bringen. Dies kann bedeuten, die wichtigsten Vorkenntnisse komprimiert zu vermitteln oder Kleingruppen zu machen, um die Vorbereitung schnell und effizient nachzuholen. Nutze dafür ggfs. die Teilnehmenden, die vorbereitet sind, als „Experten“. Teile die Gruppe in kleinere Einheiten auf, in denen die vorbereiteten Personen die Inhalte an die Unvorbereiteten weitergeben können. Dies fördert auch die Eigenverantwortung und Interaktion.
- **Transparente Kommunikation:** Sprich das Problem offen (aber wertfrei) an und frage die Gruppe: „Angesichts der Tatsache, dass ein Großteil von uns die vorbereitenden Materialien nicht durchgehen konnte, müssen wir prüfen, ob wir unsere Ziele heute noch erreichen können. Lässt sich die Zeit dennoch sinnvoll nutzen, um einen Mehrwert zu schaffen – vielleicht durch eine alternative Agenda oder ein Brainstorming zu einem weniger wissensabhängigen Punkt?“
- **Radikale Entscheidung:** Wenn die Kernziele des Treffens zwingend auf der Vorbereitung aufbauen und die Zeit für eine Angleichung nicht ausreicht, ist es die professionellere Entscheidung, das Meeting zu vertagen. Begründe dies mit der Sicherstellung der Ergebnisqualität und setze sofort einen neuen Termin (ggf. mit einer kürzeren, verbindlicheren Vorbereitungsaufgabe).

Wenige sind unvorbereitet:

Sind nur einzelne oder wenige Personen unvorbereitet, kann das Meeting in der Regel fortgesetzt werden, wobei diese gezielt und schnell integriert werden müssen.

- **Kurzes Abholen:** Nimm Dir kurz Zeit, um die betreffenden Personen diskret an den aktuellen Stand heranzuführen. Dies kann z. B. auch in einer kurzen Pause geschehen. Liefere nur die minimal notwendigen Informationen, damit sie dem Gespräch folgen können.
- **Teilnehmende zusammenfassen lassen:** Bitte einen Teilnehmenden die Essenz der Vorbereitung kurz zusammenzufassen. Dies dient dazu, Wissen zu festigen (für die Vorbereiteten), zu prüfen, ob die Inhalte richtig verstanden wurden (durch die Moderation) und die unvorbereiteten

Teilnehmenden kurz und präzise abholen, ohne dass die Moderation die ganze Arbeit übernehmen muss.

Um derartige Situationen zukünftig zu vermeiden, ist es ratsam, die **Vorbereitungsphase klar zu strukturieren**:

- **Vorbereitungszeit realistisch einschätzen:** Gib den Teilnehmenden genügend Vorlaufzeit und schätze ehrlich ein, wie viel Zeit sie benötigen und einplanen müssen. So können sie realistisch planen und schaffen die Vorbereitung eher..
- **Klare Kennzeichnung:** Definiere die Vorbereitungsaufgaben ganz klar und deutlich als **MUSS** und nicht als **KANN**. Beschränke Dich dazu auf die wichtigsten Aspekte, um nicht zu überfordern oder unrealistische Anforderungen zu haben, die die Teilnehmenden aufgrund mangelnder Zeit gar nicht schaffen können.

Welche Erfahrungen hast Du (als Moderatorin oder als Teilnehmer) bereits gemacht, wie mit unvorbereiteten Teilnehmenden umgegangen wurde?

Was daran fandest Du hilfreich, was schwierig?

Was hättest Du Dir gewünscht oder würdest Du nächstes Mal machen?

Zu viel oder zu wenig Zeit

Der Umgang mit der zur Verfügung stehenden Zeit ist ein elementarer und oft unterschätzter Moderationshebel, der den Erfolg und die Effizienz eines Meetings maßgeblich beeinflusst. Ein proaktives Zeitmanagement ist entscheidend, um sicherzustellen, dass alle wichtigen Punkte behandelt werden und die Teilnehmenden das Gefühl haben, ihre Zeit sinnvoll investiert zu haben.



Umgang mit zu knapper Zeit

Sobald sich während der Moderation abzeichnet, dass die veranschlagte Zeit zu knapp wird, ist ein sofortiges, transparentes Handeln unerlässlich.

- **Offene Kommunikation und Transparenz:** Sprich die drohende Zeitnot offen und unverzüglich an. Mache der Gruppe transparent, wie viel Zeit noch verbleibt und welche Punkte noch auf der Agenda stehen. Vermeide es, heimlich das Tempo zu erhöhen, ohne die Gruppe einzubeziehen.
- **Gemeinsame, bewusste Entscheidung:** Triff mit der Gruppe eine bewusste Entscheidung darüber, wie mit der Situation umgegangen werden soll. Die Gruppe muss die Wahl haben und die Konsequenzen der Entscheidung mittragen. Konfrontiere die Teilnehmenden mit klaren Alternativen, zum Beispiel: "Sollen wir die aktuelle Diskussion auf fünf Minuten beschränken, damit wir alle verbleibenden vier Punkte zumindest anreißen können, oder ist es wichtiger, Thema 3 gründlich abzuschließen und dafür Thema 4 für heute komplett fallen zu lassen?"
- **Themenspeicher:** Fokussiere die Diskussion auf die Kernaspekte. Versuche, unwichtigere Detailfragen oder Exkurse zu identifizieren. Unwichtige oder zu tiefgehende Punkte, die den Zeitplan sprengen, sollten konsequent auf den Themenspeicher verschoben werden. Sie können entweder in einem Folgemeeting behandelt oder als separate Aufgabe delegiert werden.
- **„Hausaufgaben“:** Themen, deren Ausarbeitung keine sofortige Gruppendiskussion erfordert, können als „Hausaufgaben“ (Umsetzungsaufträge oder Rechercheaufgaben) an Einzelpersonen oder kleine Subgruppen außerhalb des Meetings gegeben werden.

Welche Strategien zur Zeitgewinnung hast Du bereits erlebt?

Welche davon fandest Du hilfreich und welche haben eher zu Stress und weniger Erfolg geführt?

Umgang mit zu viel Zeit

Wenn das Meeting schneller voranschreitet als erwartet, bietet sich eine wertvolle Gelegenheit, entweder die Qualität zu erhöhen oder die Effizienz der Teilnehmenden zu honorieren.

- **Inhaltliche Tiefgänge:** Nutze die gewonnene Zeit, um wichtige Punkte, die bisher nur oberflächlich behandelt wurden, zu vertiefen. Dies kann die Qualität der Ergebnisse signifikant verbessern.
- **Geparkte Themen aufgreifen:** Bearbeite die auf dem Themenspeicher abgelegten Punkte. Dies räumt die Agenda auf und zeigt, dass die Anliegen der Teilnehmenden nicht vergessen wurden.
- **Spontane Bedürfnisse berücksichtigen:** Gehe auf spontane Anliegen, Fragen oder Ideen der Teilnehmenden ein, die bisher aus Zeitgründen zurückgestellt wurden. Dies fördert die Motivation und das Engagement.
- **Mehr Pausen und informelle Momente:** Eine längere, entspannte Pause kann die Konzentration für die nächste Sitzung erhöhen und den informellen Austausch fördern.
- **Kurzes Feedback oder Reflexion:** Nutze die Zeit für eine kurze Abschlussrunde, um Feedback zum Meetingprozess oder zu den Ergebnissen einzuholen.
- **Früher beenden (Die geschätzte Lösung):** Die einfachste und oft am meisten geschätzte Lösung ist es, das Meeting vorzeitig zu beenden. Dies honoriert die Disziplin und Effizienz der Gruppe und gibt den Teilnehmenden wertvolle Zeit zurück, die sie für ihre anderen Aufgaben nutzen können. Eine frühzeitige Beendigung signalisiert Respekt vor der Zeit aller Beteiligten.

Was wäre Dir in Deinem Team am liebsten, wie mit zu viel Zeit im Meeting umgegangen wird?

Digitale Meetings

Digitale Meetings sind aus dem modernen Arbeitsalltag nicht mehr wegzudenken. Sie bieten Flexibilität und Reichweite, bringen jedoch spezifische, erschwerte Bedingungen mit sich, die eine bewusste Moderation erfordern. Die räumliche Distanz, die Abhängigkeit von der Technik und die im Vergleich kürzere Aufmerksamkeitsspanne im Remote-Setting erfordern eine akribische Vorbereitung, einen höheren Grad an Interaktion und ein konsequentes Setzen klarer Regeln. Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, die Besonderheiten digitaler Kommunikation zu verstehen und aktiv durch bewusste Gestaltung auszugleichen.

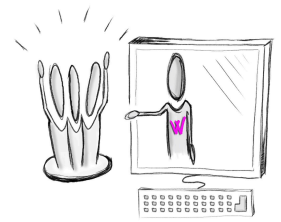
Welche Besonderheiten digitaler Meetings kennst Du, auf die man achten sollte?

Welche Regeln habt ihr im Team für die digitalen Meetings?

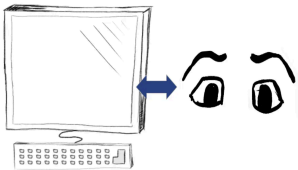
Was ist in der Moderation digitaler Meetings anders, und welche Herausforderungen ergeben sich daraus?

1. Vorbereitung

Eine gründliche technische und organisatorische Vorbereitung ist das unverzichtbare Fundament erfolgreicher digitaler Moderation. Die digitale Umgebung ist weniger fehlerverzeihend als der Präsenzraum – jeder technische Hänger unterbricht den Prozess und kostet die Gruppe wertvolle Energie. Deine Sorgfalt in diesem Stadium ist eine präventive Maßnahme gegen unnötige Störungen.



- **Sichere die organisatorischen Eckpfeiler:** Stelle sicher, dass alle elementaren organisatorischen Fragen im Vorfeld restlos geklärt sind. Definiere Termin, Dauer, die exakte Meeting-Plattform und erstelle den Einladungslink, der auch zuverlässig funktioniert. Es ist Deine Verantwortung, dass die Teilnehmenden ohne Hürden in den Raum gelangen. Halte idealerweise immer einen Backup-Meeting-Link oder eine alternative Plattform in petto, falls der Hauptlink ausfällt.
- **Optimiere Dein optisches und akustisches Setting:** Dein Erscheinungsbild ist Deine primäre visuelle Verbindung zur Gruppe. Richte, wenn möglich, einen professionellen virtuellen oder einen einfachen, ruhigen Hintergrund ein, um Ablenkungen für die Teilnehmenden zu minimieren. Achte auf gutes Licht und Sorge dafür, dass Deine Kamera stets aktiv ist.
- **Technik-Check:** Plane außerdem einen ausführlichen Technik-Check ein, um sicherzustellen, dass keine Software-Aktualisierungen oder sonstige Überraschungen den Ablauf stören. Überprüfe vorab alle Berechtigungen, die Teilnehmende benötigen könnten, z. B. den Bildschirm zu teilen.



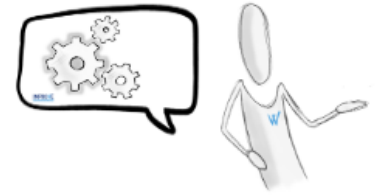
2. Körpersprache (Gestik und Mimik)

Auch in digitalen Settings ist die nonverbale Kommunikation entscheidend, um Präsenz und Verbindung aufzubauen. Da in der Regel nur Dein Oberkörper sichtbar ist, musst Du die verbleibenden Signale bewusst und gezielt einsetzen. Mimik und Blickkontakt werden mangels anderer Signale wichtiger.

- **Der Blickkontakt zur Kamera:** Suche Blickkontakt, indem Du möglichst oft in die Kamera schaust anstatt auf den Bildschirm, auch wenn dies kontraintuitiv wirkt, weil Du die Teilnehmenden nur siehst, wenn Du etwas tiefer auf den Bildschirm blickst. Die Kamera ist jedoch Auge der Gruppe. Wer in die Kamera blickt, erzeugt bei den Teilnehmenden das Gefühl, direkt angesprochen und eingebunden zu werden – ein essenzieller Faktor, um die Distanz zu überbrücken. Positioniere Deine Kamera möglichst gerade auf Augenhöhe, um eine natürliche Perspektive zu gewährleisten, ohne von unten zu den Teilnehmenden aufschauen oder auf sie herabschauen zu müssen.
- **Körpersprache auf Brusthöhe:** Setze Gesten bewusst auf Brusthöhe, da dies im Kameraausschnitt gut sichtbar ist. Wähle auch einen Ausschnitt Deiner Kamera, auf dem Du nicht zu nah und nicht zu weit weg bist, sodass die Teilnehmenden Dich gut erkennen können.
- **Auf Energie achten:** Selbst wenn Du ohne Kamera sprichst, spiegelt sich Deine Körperhaltung in Deiner Stimme wider. Achte daher auf eine aufrechte Haltung, egal ob Du in der Kamera zu sehen bist oder nicht; Stehen kann zudem für mehr Dynamik und eine aktivere Stimme sorgen.

3. Verbale Kommunikation

In der digitalen Kommunikation, die ohnehin verzögert stattfinden kann, sind Transparenz und Prägnanz die Grundpfeiler, um Missverständnisse zu vermeiden und den Fokus zu wahren.



- **Eindeutigkeit durch Transparenz:** Die Teilnehmenden sehen oft nicht, was Du gerade tust oder wohin Dein Blick geht. Erkläre daher genau, was Du gerade tust – zum Beispiel: "Ich schaue jetzt auf meinen zweiten Bildschirm für die Notizen, nicht weil ich abgelenkt bin" oder "Ich notiere den Punkt kurz im Chat für alle sichtbar". Dies schafft Vertrauen und Klarheit und vermeidet die Interpretation, Du wärst unaufmerksam.
- **Prägnanz als Schlüssel zur Aufmerksamkeit:** Verwende kurze, prägnante Sätze und vermeide es, abzulesen. Sprich möglichst frei. Die Aufmerksamkeitsspanne ist online notorisch kurz. Lange Schachtelsätze oder das Vorlesen von Folien führen schnell dazu, dass die Teilnehmenden mental abschalten und beginnen, andere Aufgaben zu erledigen.
- **Klare Kommunikationsregeln etablieren:** Lege zu Beginn klare Regeln für die digitale Kommunikation fest. Dazu gehört die Nutzung von Handzeichen oder Emojis der Plattform, bevor man sich laut meldet oder das Mikrofon bei Nicht-Sprechen auszuschalten, um störende Hintergrundgeräusche zu vermeiden. Mache transparent, wie man sich bemerkbar machen soll, wenn man ein dringendes Anliegen hat oder die Technik streikt. Zudem solltest Du klarstellen, ob und wie der Chat zu nutzen ist. Je nach Situation, Gruppengröße, Rahmen und Präferenz kann die Nutzung des Chats hilfreich oder hinderlich sein.



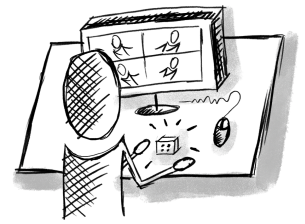
4. Beziehung halten

Die räumliche Distanz erschwert es, die kollektive Energie eines Raumes zu spüren und aufrechtzuerhalten. Das Halten der Beziehung und des Engagements der Teilnehmenden erfordert im Remote-Setting daher einen aktiven und bewussten Ansatz.

- **Die unumgängliche Kamera-Regel:** Mache direkt zu Beginn klar, dass alle die Kamera an haben müssen. Nur so kannst Du nonverbale Signale wahrnehmen, die Teilnehmenden aktiv beobachten und erkennen, ob Du gerade Kontakt herstellst oder verlierst.
- **Den Rhythmus aktiv gestalten:** Die Aufmerksamkeitsspanne beträgt durchschnittlich 20 Minuten – danach muss der Prozess spätestens durch eine Interaktion unterbrochen werden. Wechsle bewusst zwischen Impulsen, Umfragen, Chat-Aktivität und Breakout-Sessions. Sorge für eine hohe Beteiligung.
- **Der technische und emotionale Check-In:** Nimm Dir zu Beginn eines Blocks oder nach einer längeren Pause Zeit für einen kurzen technischen und emotionalen Check-In. Frage aktiv nach, ob Deine Präsentation sichtbar ist und ob die Technik funktioniert. Nutze eine offene Blitzlicht-Runde, bei der alle einmal zu Wort kommen, um ein Gefühl für die Stimmung und die Anwesenheit jedes Einzelnen zu bekommen.

5. Technik meistern

In der digitalen Welt ist die Beherrschung der Technologie kein nice-to-have, sondern eine zentrale Moderationskompetenz. Du darfst nicht von ihr beherrscht werden, sondern musst sie als erweitertes Werkzeug einsetzen können.



- **Richte Dein Cockpit ein:** Nutze bestenfalls zwei Bildschirme, damit Du die Teilnehmenden (Kachel-Ansicht), Deine Notizen und die Präsentation gleichzeitig im Blick haben kannst. Mache Dich mit Deiner Präsentationsplattform vertraut und nutze die Kachel-Ansicht, um so viele Gesichter wie möglich zu sehen. Das Testen von Mikrofon, Kamera und der gesamten Plattform im Vorfeld ist Pflicht.
- **Minimiere Ablenkungen und Komplexität:** Benutze nicht zu viele technische Tools und Spielereien. Jedes zusätzliche Tool kostet Zeit, ist eine neue potenzielle Fehlerquelle und lenkt die Teilnehmenden ab. Sorge für eine störungsfreie Zeit (Handy aus, Türe zu) und minimiere Ablenkungen durch Deinen Hintergrund und Dein Umfeld: Wähle einen professionellen oder einfachen, ruhigen Hintergrund ohne Bewegung.
- **Umgang mit Störungen:** Wenn technische Probleme auftreten, akzeptiere sie. Dein Umgang damit ist Teil Deiner Moderationsleistung. Bleibe ruhig, akzeptiere die Störung und gib der Gruppe Zeit zum Lösen.



6. Backup-Lösungen

Technikprobleme sind in digitalen Settings ein ständiger Begleiter. Du musst Deine Prozesse nicht nur auf Erfolg, sondern auch auf den Ausfall vorbereiten. Das Bewusstsein über die notwendigen Backup-Strategien gibt Dir die Souveränität, im Ernstfall schnell und ruhig zu handeln.

Grundlegende Strategien, wenn die Technik streikt:

- **Starte neu:** Die erste und oft wirksamste Maßnahme ist der Neustart von Computer und Software. Erkläre kurz, dass Du dies tust, und nutze die Wartezeit für eine kurze Gruppenreflexion.
- **Prüfe Einstellungen und Berechtigungen:** Oftmals verhindern einfache Einstellungen oder fehlende Berechtigungen (z.B. für das Mikrofon oder das Teilen des Bildschirms) den reibungslosen Ablauf.
- **Habe Alternativen parat:** Halte stets ein Ersatzmikrofon, eine alternative Internetverbindung (Hotspot) und idealerweise eine alternative Meeting-Software bereit, die Du notfalls nutzen kannst.
- **Wenn nichts anderes geht: Verschieben:** Wenn ein unlösbares Problem auftritt, das die Arbeit der Mehrheit der Teilnehmenden massiv behindert, ist die professionellste und respektvollste Lösung, das Meeting zu verschieben und einen neuen Termin zu finden.

Spezifische Lösungen für häufige Probleme:

- **Das Mikrofon geht nicht:** Schlage der Person vor, sich telefonisch zum Meeting zuzuwählen. Die meisten Plattformen bieten eine Einwahloption an. Du selbst solltest immer auch eine Alternative parat haben, also ein zweites Paar Kopfhörer oder ein Mikrofon.
- **Die Kamera geht nicht:** Die Ursache ist oft banal. Es kann an einem Wackler im Kabel liegen oder die Plastikkappe auf der Linse ist noch zugeschoben. Ansonsten ist es vielleicht eine Frage der Berechtigungen.
- **Schlechtes Internet/ständige Aussetzer:** Hier kann die Nutzung eines Lan-Kabels mehr Stabilität verschaffen oder der Router kann neu gestartet werden, was einige Minuten dauert, aber meist Wirkung zeigt. Du kannst zudem bspw. einen Hotspot mit dem Handy erzeugen, das nicht auf W-Lan, sondern auf mobile Daten zugreift.
- **Bildschirm teilen geht nicht:** Die einfachste Lösung: Schicke die Präsentation an eine andere, technisch stabile Person, und diese teilt den Bildschirm.

Welche dieser Backup-Lösungen für digitale Meetings scheinen Dir am wichtigsten, und welche würdest Du direkt in Deine Vorbereitung integrieren?

Damit hast Du nun die wichtigsten Tipps für herausfordernden Meetingsituationen verschiedener Art erhalten und kannst diese für Dich nutzen, um Deine Resilienz, Deine Flexibilität und Deine Sicherheit zu stärken, um für jede Herausforderung gewappnet zu sein. Je mehr Herausforderungen Du meisterst und je mehr Strategien Du in Petto hast, desto leichter wird es Dir mit der Zeit fallen, auch neuen oder ganz anderen Schwierigkeiten entspannt und souverän zu begegnen.

Anwendungsbeispiel

Noah Schmidtberger ist Teamleiter der Abteilung „Digital Solutions“ und hat die Aufgabe, ein entscheidendes Meeting zur strategischen Neuausrichtung der Kundenschnittstellen zu moderieren. Dieses Meeting ist von hoher Relevanz, da die Ergebnisse direkt in die Quartalsplanung einfließen. Noah befindet sich in einer klassischen Doppelrolle: Einerseits muss er als Moderator den Prozess neutral und ergebnisoffen leiten, andererseits trägt er als Teamleiter die Entscheidungsautorität und ist Fachexperte für die technische Machbarkeit der Lösungen. Die Situation ist herausfordernd: Zwei seiner Schlüsselmitarbeiter sind skeptisch, es ist ein Pflichttermin, und die Vorbereitungszeit war für alle knapp.

Die Vorbereitung: Prävention als Fundament

Trotz des Zeitdrucks nimmt sich Noah am Morgen des Meetings bewusst fünf Minuten für den Dankbarkeits-Check-in. Er konzentriert sich darauf, dass er ein engagiertes Team hat, das fähig ist, diese komplexe Aufgabe zu lösen. Diese positive Haltung ist sein wichtigster Schutz vor innerer Anspannung.

Sein Fokus liegt zudem in der Vorbereitung auf dem Harvard-Prinzip (Interessen von Positionen trennen). Er weiß, dass er intern die Position „Einführung eines externen Cloud-basierten CRM-Tools“ bevorzugt, aber sein dahinterliegendes Interesse ist die „schnelle, kosteneffiziente Implementierung, um die Skalierbarkeit zu sichern“. Er nimmt sich vor, dieses Interesse transparent zu kommunizieren, aber die Prozessneutralität an erste Stelle zu setzen. Als Plan B bereitet er für die Brainstorming-Phase eine kürzere Methode (stille Ideen-Generierung statt Gruppendiskussion) vor, falls die Zeit knapp wird oder die Gruppe blockiert.

Das Meeting: Start mit Rollenklarheit und der ersten Hürde

Pünktlich um 10:00 Uhr beginnt Noah das Meeting. „Guten Morgen zusammen. Bevor wir starten, möchte ich transparent mit der Tatsache umgehen, dass ich heute in einer Doppelrolle bin. Ich werde den Prozess als Moderator leiten, um sicherzustellen, dass alle Stimmen gehört werden und wir effizient arbeiten. Gleichzeitig bin ich als Teamleiter am Ende der Session derjenige, der die finale Entscheidung über die Freigabe des Konzepts treffen muss, basierend auf Machbarkeit und Budget. Meine oberste Priorität ist heute, euch zu helfen, die bestmögliche, umsetzbare Lösung zu finden. Bitte weist mich darauf hin, wenn ihr das Gefühl habt, ich vernachlässige meine Moderationsrolle zugunsten meiner Fachexperten-Sicht.“

Er visualisiert die Agenda an der Wand und schreibt das Hauptziel groß dazu: „Einigung auf das strategische Kernkonzept zur Schnittstellenoptimierung (Q4-Start).“ Genau, als Noah die Erwartungen an die Ergebnisse klärt, öffnet sich die Tür, und Omar betritt den Raum, sichtlich gehetzt und fünf Minuten zu spät. Noah nickt Omar nur nonverbal und freundlich zu, ohne das Geschehen zu kommentieren oder den Redefluss zu unterbrechen. Er beginnt pünktlich und führt seinen Satz ruhig zu Ende. Als Omar leise seinen Platz einnimmt, fährt Noah fort. Er fasst das Verpasste nicht zusammen und ignoriert bewusst den inneren Impuls, sich bei Omar zu entschuldigen oder ihn auf den aktuellen Stand zu bringen. Er respektiert die Zeit der pünktlichen Gruppe. Omar muss die verpassten fünf Minuten eigenverantwortlich selbst nachholen.

Unvorbereitete Teilnehmende

Gleich zu Beginn stellt sich heraus, dass zwei Drittel der Gruppe die vorbereitende Analyse (ein kurzes Dokument zur IST-Situation) nicht vollständig gelesen haben. Ein Weitermachen wie geplant würde zur Frustration führen.

Noah spricht das Problem wertfrei an: „Ich merke, dass viele von uns die Analyse nicht vollständig durchgehen konnten. Das ist verständlich bei den aktuellen Deadlines, aber die Analyse ist das Fundament für unsere heutige Arbeit. Anstatt uns jetzt im Detail zu verzetteln, schlage ich eine kurze Ad-hoc-Lösung vor.“

Er nutzt die Expertengruppe (die drei vorbereiteten Kollegen, darunter die kritische Aisha) als Ressource. „Aisha, Ben und Sofia: Ihr habt die Unterlagen. Würdet ihr in den nächsten zehn Minuten in Kleingruppen kurz die wichtigsten drei Erkenntnisse an die jeweils zwei anderen Kollegen weitergeben? Danach sind wir alle auf dem gleichen Stand und können direkt in die Ideenfindung starten.“ So gleicht er den Wissensstand effizient und ohne Schuldzuweisung an und nutzt die gut vorbereiteten Personen, was deren Engagement honoriert.

Ablenkung

Das Meeting geht in die Themenbearbeitung über. Es kommen zwei Hauptoptionen auf den Tisch: Option X (Innovativ, aber teuer: Externe Cloud-Lösung) und Option Y (Bewährt, aber langsam: Interne Eigenentwicklung auf bestehender Plattform).

Während der Diskussion bemerkt Noah, dass zwei jüngere Teammitglieder (Lukas und Sarah) ständig auf ihre Handys schauen und diese unter dem Tisch bedienen. Dies ist ein klares Signal für fehlendes Interesse oder akuten Zeitdruck.

Anstatt sie harsch zu maßregeln, adressiert Noah die Störung konstruktiv in der Ich-Form: „Ich sehe, Lukas und Sarah, dass eure Konzentration im Moment nicht vollständig bei uns ist und ihr immer wieder auf eure Handys schaut. Das signalisiert mir, dass unsere Diskussion im Moment nicht eure höchste Priorität hat. Ich will das nicht persönlich nehmen, aber ich frage mich: Liegt es am Prozess, dass er zu langsam ist, oder habt ihr so dringenden Arbeitsdruck, dass ihr wirklich gerade hier sitzen müsst, aber nicht dabei sein könnt? Was steckt dahinter?“

Lukas antwortet, dass er zwei Kollegen, die für ihn eine dringende Aufgabe übernommen haben, koordinieren muss und diese sofortige Rückmeldung brauchen. Noah geht auf Lukas' akute Notwendigkeit ein: „Lukas, ich verstehe, dass dringende Koordination sofortige Reaktion verlangt. Wir brauchen dich hier. Wie einigen wir uns als Gruppe, dass dringende Notfälle geklärt werden können, wir aber trotzdem kollektiv die Konzentration halten? Ich schlage vor: Wir definieren jetzt eine 15-minütige, fokussierte Arbeitsphase. Wer in dieser Zeit *wirklich* dringende Koordination erledigen muss, nimmt sich die Auszeit kurz vor die Tür und kommt danach sofort wieder zurück. Ist das ein Deal?“ Die Gruppe stimmt zu.

Anschließend wendet sich Noah Sarah zu. Sie sagt: „Ehrlich gesagt, bin ich hier gerade nicht tief im Thema und weiß nicht, wie mein Bereich *tatsächlich* betroffen ist. Ich weiß nicht, was ich beisteuern kann und habe das Gefühl, hier falsch zu sein.“

Noah erkennt Sarahs Bedürfnis nach Relevanz an: „Sarah, ich sehe dein Signal, dass die Relevanz für dich gerade fehlt und du nicht unnötig Zeit investieren willst. Das ist absolut fair, wenn du das Gefühl hast, nichts beitragen zu können. Da du für die Ergebnissicherung wichtig bist, würde ich dir folgende gezielte Aktivierung vorschlagen: Du nimmst ab jetzt die Rolle der kritischen Außenstehenden ein. Deine Aufgabe ist es, für die nächsten 30 Minuten zwei Fragen zu notieren, die sicherstellen, dass wir *deinen* Bereich (Operations/Logistik) später nicht vergessen. Du musst dich nicht aktiv an der Diskussion beteiligen, aber wir werden deine zwei Fragen am Ende der Ideenfindung priorisiert aufgreifen, damit dein Beitrag relevant wird. Ist das eine Rolle, die du annehmen kannst?“

Sarah nickt. Durch die gemeinsame Festlegung und die Zuweisung einer neuen, spezifischen Aufgabe (Beobachtung mit Anschlussauftrag) erhöht Noah die Akzeptanz der Regel und bindet Sarah konstruktiv ein.

Dyadischer Konflikt

Nach der 15-minütigen Arbeitsphase entbrennt ein Konflikt zwischen Marek (vertritt Option Y, die Kosten-Nutzen-Optimierung/interne Lösung) und dem Fachexperten Ben (vertritt Option X, die Innovation/Cloud-Lösung). Marek wird laut und emotional: „Diese Option X ist doch total unrealistisch! Das ist reine Zeitverschwendung, wir wissen alle, dass das Budget das nicht hergibt. Das ist wieder mal so ein Leuchtturm-Projekt ohne Bodenhaftung!“

Noah spürt innerlich den Impuls, Ben inhaltlich beizustehen (seine eigene Experten-Rolle meldet sich), erinnert sich aber an seinen „Stopp-Atemzug“ und benennt die Emotion für sich selbst („Da ist Wut in mir, ich muss neutral bleiben“). Noah setzt die Brückensatztechnik und das Aktive Zuhören ein. Er geht nicht auf die Beleidigung („Leuchtturm-Projekt“) ein.

Paraphrasieren/Anerkennen: „Interessanter Punkt, Marek. Wenn ich Dich richtig verstehe, ist die Kernfrage für Dich, dass Option X (die Cloud-Lösung) nicht nur zu teuer ist, sondern vor allem die notwendige Budget-Konsultation vorab fehlte, was Deinen Frust steigert und zu Unsicherheit führt. Ist das so korrekt?“ Marek antwortet etwas ruhiger „Genau, es geht um die fehlende Transparenz!“

Perspektiven verbinden (ohne „aber“): „Ich sehe also, wir haben auf der einen Seite das dringende Bedürfnis nach Klarheit über das Budget und die Implementierungssicherheit – und gleichzeitig die Notwendigkeit, einen innovativen Schritt zu gehen, um im Markt zu bestehen.“

Fokus auf das weitere Vorgehen lenken: „Ich schlage vor, wir sammeln nun gemeinsam, welche Ideen uns einfallen, um beides zusammenzubringen – Implementierungssicherheit UND Innovation. Welche Unterstützung wünschst Du Dir von der Gruppe, Marek, um diese zwei Bedürfnisse zu vereinen?“

Diese strukturierte Deeskalation lenkt die Energie vom persönlichen Angriff auf die gemeinsame Lösungssuche. Die Gruppe beginnt, über technische Workarounds nachzudenken, die Option X günstiger machen könnten.

Rollenwechsel und Abschluss

Am Ende des Meetings hat das Team die Optionen gewichtet und eine klare Empfehlung für eine modifizierte Option X entwickelt. Jetzt muss Noah in seine Entscheidungsrolle wechseln.

Jetzt kommuniziert Noah seinen Rollenwechsel transparent: „Vielen Dank für die harte Arbeit. Bevor ich mich äußere, möchte ich den Rollenwechsel transparent machen. Ich ziehe jetzt den Moderationshut ab und setze den Teamleiter-Hut auf. Ich werde jetzt meine Entscheidung zur Freigabe der Empfehlung basierend auf den Kriterien Budget (X), strategischer Ausrichtung (Y) und regulatorischen Vorgaben (Z) fällen, die wir zu Beginn besprochen haben.“ Er prüft die Kriterien und gibt die Freigabe.

Abschluss (Ergebnissicherung):

Er sichert die Ergebnisse, indem er die konkreten To-Dos und Verantwortlichkeiten festhält und schließt mit einer Würdigung der Zusammenarbeit: „Ich danke euch allen für die offene und konstruktive Diskussion. Das war eine anspruchsvolle Situation, aber gerade der Umgang mit dem Budget-Thema hat gezeigt, wie lösungsorientiert ihr als Team seid. Wir haben unser Ziel erreicht und die nächsten Schritte sind klar.“