

MICHAELA STACH

**AGIL
MODERIEREN**

**KONKRETE ERGEBNISSE STATT
ENDLOSER DISKUSSION**

Leseprobe

BusinessVillage

Michala Stach

Agil moderieren

Konkrete Ergebnisse statt endloser Diskussion

1. Auflage 2016

© BusinessVillage GmbH, Göttingen

Bestellnummern

ISBN 978-3-86980-332-6 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-86980-333-3 (E-Book, PDF)

Direktbezug www.BusinessVillage.de/bl/984

Bezugs- und Verlagsanschrift

BusinessVillage GmbH

Reinhäuser Landstraße 22

37083 Göttingen

Telefon: +49 (0)5 51 20 99-100

Fax: +49 (0)5 51 20 99-105

E-Mail: info@businessvillage.de

Web: www.businessvillage.de

Layout und Satz

Sabine Kempke

Illustrationen im Buch

Doris Leddin

Druck und Bindung

www.booksfactory.de

Copyrightvermerk

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von dem Autor nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Er übernimmt deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene Unrichtigkeiten.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Inhaltsverzeichnis

Über die Autorin	9
Vorwort von Stéphane Etrillard	11
Die Realität der neuen Arbeitswelt	15
1. Alle in einem Boot – komplexe Fragestellungen erfordern kollektive Intelligenz	19
1.1 Was bedeutet es eigentlich, zu moderieren?	20
1.2 Ihr authentischer Auftritt als Moderator	22
1.3 Agil Moderieren – was steckt genau dahinter?	26
1.4 In welcher Welt leben wir eigentlich?	29
1.5 Das Ganze im Blick	32
1.6 Wer konkrete Ergebnisse möchte, braucht konkrete Ansätze und Veränderungsbereitschaft	35
2. Moderationscheck in der Praxis	43
2.1 Moderationscheck: Sind alle bereit für eine konstruktive Moderation?	44
2.2 Moderationscheck: Worum geht's?	58
2.3 Moderationscheck: Beeinflussungsgrad	62
2.4 Moderationscheck: Umsetzungschance	68
2.5 Moderationscheck: Keine Moderation ohne Ziel	71
3. Das Erfolgskonzept einer zielführenden Moderation	73
3.1 Agil heißt nicht konzeptlos	74
3.2 Den Moderationscheck umsetzen	75
3.3 Der Moderationsplan auf einen Blick	77
3.4 Die sechs Moderationsphasen	81
3.5 Erfolgsfaktor Meeting-Atmosphäre	88

4. Kluge Fragen – Erfolgsfaktor von Workshop, Meeting und Co	93
4.1 Sechs Erfolgsfaktoren, damit Ihre Frage auch ins Schwarze trifft ..	94
4.2 Weg vom Problem – hin zur Lösung	99
4.3 Der Blick des Zuschauers	100
4.4 Der Blick des Vorreiters	102
4.5 Der Blick der Partner	103
4.6 Wir tun einfach so als ob	107
4.7 Schlimmer geht immer – Fragen, die alles auf den Kopf stellen ..	114
4.8 Der Blick auf das Verhalten	118
4.9 Der Blick in die Schatzkiste	122
4.10 Alle Perspektiven auf einen Blick	124
5. Ideen und Ergebnisse festhalten – Techniken der	
Antwortsammlung	127
5.1 Tools und Materialien sind Mittel zum Zweck	128
5.2 Auf den Inhalt kommt es an – Zuruf und Kartenabfrage	132
5.3 Arbeit in Kleingruppen – was gilt es zu beachten?	136
5.4 Eine Frage der Priorisierung – Mehrpunktabfrage	144
5.5 Einpunktabfrage	147
6. Kreative Interventionen gezielt einsetzen	149
6.1 Mehr als nur gesponnen – damit Kreativität auch funktioniert ..	150
6.2 Auf den Spuren von Walt Disney	160
6.3 Mit der Reizwortanalyse zu neuen Ideen	164
6.4 Ideal für assoziative Strukturen – das Mindmapping	169
6.5 Kreative Ideen in Rekordzeit – die 6-3-5-Methode	171
7. Agile Techniken jenseits des Projektmanagements	175
7.1 Nur wer das Prinzip mit Leben füllt, kann von der Technik	
profitieren	176
7.2 Agile Techniken für jeden Tag	181
7.3 Agilität baut auf Präzision und Klarheit	185
7.4 Der Blick in den Rückspiegel gehört zum agilen Programm	187
7.5 Lean Coffee – ein agendaloses Meeting-Format aus der	
neuen Welt	190

8. Nicht einfach laufen lassen – Labern ist der Tod jedes Meetings..	195
8.1 Methodik der Gesprächsführung	196
8.2 Gehört heißt nicht verstanden – aktives Zuhören	201
8.3 Konstruktiv und wertschätzend – heikle Situationen durch Feedback deeskalieren	205
9. Störungsmanagement – in schwierigen Situationen auf Kurs bleiben	211
9.1 Störungen über und unter der Wasseroberfläche	212
9.2 Störungen ansprechen – sofort, empathisch und bestimmt	216
9.3 Konstruktive Strategien für den Umgang mit schwierigen Situationen	217
10. Ran ans Werk – Checklisten und Tipps für Ihre erfolgreiche Moderation	221
10.1 Checklisten für die Klärungs- und Einladungsphase	222
10.2 Checklisten für die methodische und persönliche Vorbereitung	227
10.3 Checklisten für die methodische und persönliche Nachbereitung	232
10.4 Feedback lässt uns wachsen!	236
10.5 Vorsicht, Perfektionsfalle!	242
10.6 Vertrauen in die eigene Arbeit und die kollektive Weisheit der Gruppe	243
Literaturverzeichnis	247

Über die Autorin



Michaela Stach ist seit 1995 Unternehmerin. Nach zahlreichen fundierten Ausbildungen im Bereich Coaching, Changemanagement, Moderation und Großgruppenmoderation spezialisierte sie sich auf den Schwerpunkt »Systemische Moderation«. Dieser Ansatz verbindet die systemische Haltung und Herangehensweise mit der Methodik der partizipativen Moderation. Aufgrund ihrer auf diesem Gebiet gewonnenen Erkenntnisse gründete sie 2011 die Akademie für Systemische Moderation. Hier finden zweimal jährlich fünfmodulige Zertifikatsausbildungen sowie offene Aufbauseminare und Impulstage für Absolventen statt. Michaela Stach führt darüber hinaus selbst Moderationen in Klein- und Großgruppen durch und vermittelt ihr umfangreiches Moderationswissen in Inhouse-Seminaren.

Kontakt:

Internet: www.akademie-fuer-systemische-moderation.de

E-Mail: Michaela.Stach@akademie-fuer-systemische-moderation.de

Vorwort von Stéphane Etrillard



Unproduktive Meetings und Workshops sind für alle Beteiligten unerfreulich. Unabhängig davon, dass sie ihr Ziel meist verfehlen, bleiben sie auch noch im Gedächtnis der Gesprächspartner haften und reduzieren damit gleich die Erfolgsaussichten zukünftiger Besprechungen. Konstruktiv verlaufende Meetings, die einen Sachverhalt klären, zur Lösung eines Problems beitragen oder die Beteiligten ganz allgemein einen oder auch zwei Schritte weiterbringen, bleiben dagegen positiv in Erinnerung und wirken sich so vorteilhaft auf zukünftige Gespräche aus. Die Beteiligten erkennen, dass Meetings und Workshops echte Resultate und neue Erkenntnisse liefern können, wenn die Besprechungen und Diskussionen ergebnisorientiert verlaufen und eben nicht – was oft der Fall ist – selbst zur problematischen Situation werden.

Für effektive Gruppengespräche braucht es bestimmte Rahmenbedingungen. Diese zu schaffen, ist die Aufgabe des Moderators. Und diese Aufgabe ist durchaus anspruchsvoll. In Besprechungen spiegelt sich oft die Kommunikationskultur des gesamten Unternehmens wider. Das gilt in Anbetracht der modernen Kommunikationsmöglichkeiten in besonderer Weise. Denn mit der Digitalisierung und den daraus resultierenden Arbeitswirklichkeiten gewinnt die Rolle der Kommunikation nochmals an Bedeutung: Wo verstärkt in großen, oft wechselnden Teams Informationen vermittelt und Lösungen gefunden werden müssen, geht es nicht ohne Meetings und Gespräche.

Gespräche fördern die Zusammenarbeit und erhöhen damit die Effizienz der Arbeitsprozesse. Mit der Kommunikation werden wichtige Informationen und Hinweise transportiert. Durch Gespräche im großen und kleinen Kreis nehmen Projekte Konturen an und können schließlich erfolgreich zum Ziel geführt werden. Das ist gerade bei agilem Arbeiten von elementarer Bedeutung.

Effektive Kommunikation ist überaus zielgerichtet und verliert sich nicht in redundanten Nebensächlichkeiten. Auch geht es oft gar nicht ums Reden, sondern fast häufiger noch ums Zuhören, um das Erkennen von Stimmungen, Meinungen und möglichen Widerständen. Und es lohnt sich immer, daran zu denken, wie viel Zeit investiert werden muss, um Fehler oder Missstände zu beheben – und um wie viel geringer dagegen der Aufwand für klärende Gespräche ist.

Der Erfolg eines Meetings oder Workshops ist immer an die Persönlichkeit und das Auftreten des Moderators gekoppelt. Ein souveräner Moderator hat stets das Ganze im Blick, er gibt den Gesprächen die nötige Struktur und weckt die Kreativität der Beteiligten, um gemeinsam die besten Lösungswege zu finden. Das erfordert eine starke und souveräne Persönlichkeit – denn der Moderator leitet die Diskussion, ohne sich selbst dabei in den Vordergrund zu spielen. Sein Ziel ist es, das jeweils beste Ergebnis zu erreichen und eine Atmosphäre zu schaffen, in der alle Beteiligten ihre Fähigkeiten in optimaler Weise einbringen können.

Auch deshalb ist die Haltung des Moderierenden ausschlaggebend für den Verlauf und schließlich den Erfolg eines Meetings oder Workshops. Seine Persönlichkeit und kommunikative Kompetenz entscheiden darüber, ob die Zielsetzungen erreicht werden und in welcher Weise die Diskussion im Gedächtnis der Beteiligten haften bleibt.

Als Leiterin ihres Ausbildungsinstituts für systemische Moderation weiß Michaela Stach, worauf es ankommt, damit Meetings und Workshops den Weg zu Lösungen ebnen, die zudem von einem breiten Commitment getragen werden. Dieses Wissen hat sie für dieses Buch zusammengetragen und in bislang einzigartiger Weise gebündelt.

In einem erfrischenden und immer bei der Sache bleibenden Stil beschreibt sie ebenso umfassend wie prägnant, was genau zu tun ist, damit sich Besprechungen in Gruppen nicht im Kreis drehen, sondern die Sache wirklich

voranbringen. Michaela Stach sieht den Moderator als Begleiter auf dem Weg zur Lösung. Erst durch seine Unterstützung, seine kreative Interventionen zum richtigen Zeitpunkt und seine Steuerung des Prozesses wird der Rahmen geschaffen, in dem die Beteiligten ihr Potenzial einbringen und dabei neue Wege entdecken und beschreiten können.

Die Autorin hat ein wichtiges Buch geschrieben, dessen Wert für die Arbeitswelt von heute und morgen kaum überschätzt werden kann. Überall, wo Teams gebildet werden und gemeinsam arbeiten, sind effektive Gruppengespräche ein unersetzbares Instrument der Prozesssteuerung. Michaela Stach beschreibt die verantwortungsvolle Aufgabe der Moderierenden und zeigt, wie sie echte Ergebnisse erzielen. Ich verstehe ihr Buch als Leitfaden, der Antworten auf alle Fragen rund um das Thema Moderation gibt und der ganz auf die Berufspraxis zielt.

Denn letztlich geht es darum, den vielfach erschreckend unproduktiven, fast schon gefürchteten Besprechungen, die sich im Kreis drehen und obendrein kaum Resultate bringen, ein Ende zu bereiten. Mithilfe der systemischen Moderation und eines souveränen Moderators, der die Methode anzuwenden weiß, wird genau das gelingen: Die Beteiligten machen sich auf den Weg, um gemeinsam das gesetzte Ziel zu erreichen.

Mit der systemischen Moderation können Sie viel bewirken!

Ihr

Stéphane Etrillard

Experte für persönliche Souveränität und Unternehmensouveränität
www.etrillard.com

Die Realität der neuen Arbeitswelt



Eingangsbetrachtung

Früher, als die Auszubildenden noch Stift hießen und die klar definierte Aufgabe hatten, pünktlich zur Pause den Leberkäse beim Metzger nebenan abzuholen, als man zum Arbeiten ins Büro und zum Ausruhen nach Hause ging, als die Männer per se für den Job (der damals natürlich noch nicht so hieß) und die Frauen für Haus, Heim und Kind zuständig waren und als die Telefone noch Kabel hatten und im Büro blieben, wenn man dieses verließ, da war sie noch in Ordnung, die gute, alte Arbeitswelt! Wenn Sie jetzt denken: »Echt, gab's das mal – das muss ja eine Ewigkeit her sein!«, gehören Sie ganz klar zur jüngeren Generation. Und wenn Sie das noch erlebt haben, sind Sie nicht zwangsweise steinalt. Dennoch, heute hat sich die Arbeitswelt grundlegend verändert. Spürbar wird das für Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleichermaßen:

- Wo wir arbeiten,
- wann wir arbeiten,
- was wir arbeiten und nicht zuletzt auch
- wie wir arbeiten

– das alles ist weit entfernt von dem Verständnis von Arbeit, welches noch vor fünfzehn, zwanzig oder fünfundzwanzig Jahren unsere Gesellschaft prägte. Ein Homeoffice ist für viele Arbeitnehmer heute ganz normal. Und mit dem Büro im familiären Umfeld wandeln sich auch schnell die individuellen Arbeitszeiten. Die Digitalisierung und Vernetzung machen es möglich. Keine Frage, dass sich dadurch auch die Tätigkeiten selbst komplett verändern. Und der Wandel nimmt stetig Fahrt auf.

Das Zukunftsinstitut in Frankfurt hat gleich mehrere Megatrends identifiziert, die sich im engeren oder weiteren Sinn auf unsere Arbeitswelt auswirken. Sicherlich am stärksten beeinflusst der Megatrend »New Work« das Arbeiten von heute und morgen. Die Zukunftsforscher sprechen hier von einer »Neuerfindung der Arbeitswelt«. Geprägt von der digitalen Vernet-

zung wird die Arbeitswelt von morgen offener, unberechenbarer und weniger trennbar von der Freizeit sein. Flache Hierarchien und Mitspracherecht sind weitere Schlagworte, die die neue Arbeitswelt beschreiben.

Mit Blick auf die globale Ökonomie wird im Megatrend »New Work« ein gewaltiger Umbruch deutlich: Die Rede ist von den aufstrebenden Schwellenländern, die für die westlich dominierte Ökonomie eine immer größere Konkurrenz darstellen. Nicht nur die produzierende Tätigkeit – auch klassische Wissensarbeit kann dort günstiger erledigt werden. »Wir stehen«, so die Zukunftsforscher, »an der Schwelle zu einem Zeitalter, in dem Ökonomie und wirtschaftliches Wachstum primär auf Wissen und Kreativität basieren.« Und genau die Kreativität ist es, die hier das besondere Gewicht hat: Es gilt, den klassischen Wissensarbeiter durch einen »Solution Worker« abzulösen. Dieser unterscheidet sich insbesondere dadurch von seinem Vorgänger, dass er sich Wissen nicht nur aneignet, sondern vor allem nach kreativen Lösungsansätzen sucht. Um hierfür gewappnet zu sein, bedarf es auch der entsprechenden Schlüsselkompetenzen. Ganz vorne sehen die Zukunftsforscher hier Kreativität, Empathie und ganzheitliches Denken (Zukunftsinstitut 2012).

Die Herausforderungen der neuen Arbeitswelt sind es wert, sich intensiv und im Detail damit zu beschäftigen. Hierzu gibt es reichlich Literatur. Und wer den Austausch lieber hautnah mag, findet ein entsprechendes Angebot an Konferenzen und Tagungen. Für mich als systemische Moderatorin ist es wichtig, die Brücke zu schlagen und mir die Frage zu stellen: »Was bedeuten die Anforderungen für morgen für mein Business, für meine eigenen Moderationen, für die Teilnehmer meiner Ausbildungen und Seminare?«

Die erste Erkenntnis ist dabei, dass die Einbeziehung der vielfältigen Kompetenzen und Erfahrungen wichtiger denn je geworden ist:

- Dort wo Ideen geteilt und vernetzt werden, entsteht Kreativität. Ohne diese kreativen Lösungen ist auf Dauer kein wirtschaftlicher Erfolg möglich.
- Junge Menschen wollen verstehen und mitreden. Das gelingt nur, wenn hierfür auch Möglichkeiten und Strukturen geschaffen werden.

Moderationskompetenz gehört also zu den wichtigen Schlüsselqualifikationen der Zukunft. Und das nicht nur für professionelle Moderatoren, die ausschließlich auf diese Aufgabe fokussiert sind, sondern für alle, die im Team Kreativität mobilisieren und gemeinsame Lösungen erreichen möchten.

Die zweite Erkenntnis bezieht sich auf das **Wie**: Wer durch Partizipation zukunftsfähige Ergebnisse erreichen möchte, muss auch sein Vorgehen an die neuen Gegebenheiten anpassen. Es geht also nicht nur darum, die Menschen zu Kreativität zu inspirieren, ihre Ideen zu vernetzen, sie zu beteiligen und mitsprechen zu lassen, sondern es geht auch darum, auf welche Weise wir das tun!

In einer Zeit, in der alles in Bewegung ist, in der sich Ziele und daraus abgeleitete Aufgaben kontinuierlich mitbewegen und in der die Agilität der Perfektion den Rang abgelaufen hat – in solch einer Zeit gilt es auch, das **Wie** des Miteinanders den Herausforderungen der Zukunft anzupassen.

Agil zu moderieren ist eine Zukunftskompetenz, die jede Führungskraft, jeden Projektleiter und jeden moderierenden Mitarbeiter wirkungsvoll dabei unterstützt, mit seinem Team die vielfältigen Ressourcen zu nutzen und gemeinsam erfolgreicher zu sein. Dieses Buch zeigt Ihnen Schritt für Schritt, wie Sie Ihre agile Moderationskompetenz ausbauen, typische Stolpersteine aus dem Weg räumen und die Erfolgsparameter direkt in Ihre Praxis übertragen können.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen und Ausprobieren!

1.

**Alle in einem Boot –
komplexe Fragestellungen
erfordern kollektive Intelligenz**



1.1 Was bedeutet es eigentlich, zu moderieren?

Für manche klingt »Moderation« nach Funk und Fernsehen, für andere nach bunten Kärtchen und schlecht schreibenden Stiften und dann gibt es da noch die Dritten.

Nun gehe ich davon aus, dass Sie hier keinen Ratgeber zum Thema »Wie werde ich zum Starmoderator im deutschen Fernsehen« erwarten. Und auch wenn ich fast sicher bin, dass Sie sich schon einmal über schlecht schreibende Stifte geärgert haben (und ich mich erst! Das können Sie mir glauben), bin ich überzeugt, dass Sie zur dritten Kategorie gehören: Zu den Lesern, die in der Moderation die Chance sehen, andere – seien es Mitarbeiter, Kollegen, Vereinsmitglieder, Kunden oder Bürger – aktiv an der Findung neuer Ideen zu beteiligen und sie bei der Entwicklung einer tragfähigen Lösungen zu begleiten und zu unterstützen.

Die Moderation bietet so unendlich viel Potenzial. So war es bereits in den Anfängen, die in den siebziger Jahren lagen. Im Laufe der Jahre wurden die Methoden immer weiter entwickelt und den neuen Gegebenheiten angepasst. Durch die unzähligen Veränderungsprozesse auf der einen und den Ruf nach Partizipation, Sinnhaftigkeit und Agilität auf der anderen Seite ist die moderne Moderation heute nicht nur brandaktuell, sondern auch in entscheidendem Maße zukunftsrelevant.

Lassen Sie uns zunächst einen Blick auf den Kern des partizipativen Arbeitens werfen: Was genau ist gemeint, wenn wir von Moderieren sprechen? Diese Definition aus den Anfängen der Moderation trifft den Kern auch heute noch sehr gut: *»Moderation bedeutet, den Meinungs- und Willensbildungsprozess einer Gruppe zu ermöglichen und zu erleichtern, ohne inhaltlich einzugreifen und zu steuern. Moderatoren sind methodische Helfer, die ihre eigenen Meinungen, Ziele und Wertungen zurückstellen können.«* (Klebert/Schrader/Straub 2006: 81)

Aus dieser Definition leitet sich für den Moderator ein grundlegendes Rollenverständnis ab:

Der Moderator ist der unterstützende Begleiter, nicht der inhaltliche Experte!

Die Verantwortung, die wir als Moderatoren übernehmen, bezieht sich auf den Prozess – also den Weg, auf den sich die Teilnehmer machen, um gemeinsam ein Ziel zu erreichen. Als Moderatoren sind wir methodische Helfer, die ihre eigenen Erfahrungen, Ansichten und Bewertungen hierzu zurückstellen können. Für Führungskräfte und Projektmanager, die intern agieren und es in ihrem Business-Alltag gewohnt sind, ihre Meinung und ihr Wissen in die Waagschale zu werfen, stellt diese Anforderung eine typische Zwickmühlen-Situation dar! Keine Frage, eine harte Nuss. Sicherlich immer wieder herausfordernd – aber nicht unlösbar.

Der Rollenkonflikt des involvierten Moderators

Wichtigste Voraussetzung für den involvierten Moderator ist, dass er sich selbst seiner Rolle immer bewusst ist und diese auch transparent macht. Mit diesem Bewusstsein wird es möglich, den Automatismus des fachlichen Einwurfs auszubremsen und sich, wann immer es möglich ist, bewusst aus inhaltlichen Diskussionen herauszuhalten. Ganz häufig sind die Teammitglieder sowieso viel tiefer im Thema drin. Schließlich sind sie die Experten und bewegen sich tagtäglich in den Tiefen ihres Spezialgebietes. Vertrauen Sie auf das fachliche Know-how Ihrer Mitarbeiter und richten Sie Ihren Fokus gezielt auf die neutrale Steuerung des Prozesses. Keine Frage, dass sich dies am Anfang sowohl für Sie selbst als auch für Ihre Mitarbeiter ungewohnt anfühlen wird – aber so ist das immer, wenn man etwas Neues ausprobiert. Wenn Sie durchhalten, werden Sie überrascht sein, welche beeindruckenden Ergebnisse durch diese Arbeitsweise entstehen können.

Dennoch kann ein fachlicher Einwurf von Zeit zu Zeit nötig sein. Dann kennzeichnen Sie ihn bitte als solchen, indem Sie Ihren inhaltlichen Beitrag deutlich einleiten: »Da ich genau zu diesem Thema letzte Woche mit

dem Leiter unserer Produktion gesprochen habe, verlasse ich für einen Moment meine Moderatorenrolle und möchte als Abteilungsleiter hierzu Folgendes ergänzen ...«

Damit auch Ihre Teilnehmer immer genau wissen, welchen sprichwörtlichen Hut Sie gerade aufhaben, hilft es, nicht nur verbal, sondern zusätzlich auch durch äußere Faktoren zu kennzeichnen, ob Sie gerade aus der Rolle der Führungskraft oder aber aus der Rolle des Moderators heraus agieren. Leicht durchführbar ist hier der Positionswechsel: Gehen Sie bewusst einen Schritt zur Seite, während Sie Ihren inhaltlichen Beitrag ausführen, und nehmen Sie Ihre ursprüngliche Position wieder ein, wenn Sie wieder in Ihre Moderatorenrolle wechseln. Haben Sie im Unternehmen Baseballmützen mit Ihrem Firmenlogo? Perfekt! Dann setzen Sie diese doch immer dann auf, wenn Sie Ihre Experten-Rolle einnehmen.

Denken Sie immer daran: Die Expertise der Moderatoren liegt in der Begleitung durch den Moderationsprozess. Dies zu beachten ist eine der Grundvoraussetzungen einer erfolgreichen Moderation.

1.2 Ihr authentischer Auftritt als Moderator

»Wie mache ich eine gute Figur als Moderator?« und »Wie gelingt es mir, so überzeugend aufzutreten, dass ich die Teilnehmer mitnehmen und von meiner Idee der Zusammenarbeit in dieser Moderation begeistern kann?« Diese Gedanken tauchen sicherlich bei den meisten auf, bevor sie das erste Mal bewusst in die Rolle des Moderators schlüpfen. Schließlich steht man bei Moderationen sichtbar und präsent vor der Gruppe. Und alleine dadurch wachsen die eigenen Ansprüche und damit logischerweise auch die Befürchtungen und Selbstzweifel.