

# Die 7 Fallstricke der Moderation

## 1 Der Moderator verfolgt eigene Interessen.

Als Projektleiter, Vorgesetzter oder als jemand, der eine bereits getroffene Entscheidung verkaufen will, muss die eigenen Interessen in den Vordergrund stellen. Dies ist solange in Ordnung, wie er seine Parteilichkeit den Teilnehmern gegenüber explizit macht. Merkt der Moderator, dass er im Laufe der Moderation eine Meinung zu einem Thema hat, beispielsweise, dass er die Festlegungen zum Projektmanagement für nicht sinnvoll hält, dann kann er im Raum seine Position wechseln und ankündigen, dass er jetzt von der Moderatorenrolle in die Fachrolle überwechselt

## 2 Der Moderator steuert den Willensbildungsprozess in eine vorher vorgegebene Richtung.

Die Moderation kann eine Auftragsmoderation sein. Der Auftraggeber möchte den neutralen Moderator dazu nutzen, eine bereits getroffene Entscheidung zu verkaufen. Auch hier muss er diesen Interessenkonflikt deutlich machen oder die Moderation ablehnen.

## 3 Der Moderator liegt im persönlichen ungeklärten Clinch mit mindestens einem Teilnehmer.

Der Moderator hat schon eine Vorgeschichte mit einem Teilnehmer. Er trägt den Konflikt aus seiner starken, formell unabhängigen Moderatorenrolle, vor der Gruppe aus. Oder ein Teilnehmer verhält sich störend. Der Moderator trägt dieses Verhalten als persönlichen Konflikt aus.

Hat der Moderator ein Störfühl, so ist es seine Aufgabe, zunächst seinen Anteil daran zu reflektieren: Ist der Teilnehmer Projektionsfläche für einen anderen unbearbeiteten Konflikt (der Teilnehmer erinnert mich an ‚Onkel Ernst‘, der auch immer mit seinen Erfolgen geprahlt hat) oder möchte der Teilnehmer durch sein Verhalten eine bestimmte Botschaft senden (Mir passt hier was nicht / ich werde nicht gesehen/ die geplante Veränderung bedroht mich/ und deshalb störe ich/ gehe ich in den Widerstand). Oder der Teilnehmer möchte einen vorherigen Konflikt vor versammelter Mannschaft klären und hofft auf Unterstützer aus dem Kollegenkreis. Dies zu erkennen, ist Aufgabe des Moderators und sollte dann auf außerhalb der Veranstaltung verlegt werden.

## 4 Der Moderator vernachlässigt schweigsame Teilnehmer (die möglicherweise Entscheider sind).

Achten Sie darauf, dass alle Teilnehmer einbezogen und berücksichtigt werden. Gerade stille Teilnehmer müssen ermutigt werden, sich einzubringen. Sie sind oft diejenigen, die im Anschluss die Ergebnisse in Frage stellen.

## 5 Der Moderator gibt die Leitung aus der Hand.

Zu Beginn jeder Moderation müssen die Rollen der Teilnehmer geklärt sein, auch wer die Moderation übernimmt. Es kommt vor, dass fachliche versierte Teilnehmer oder Führungskräfte aus ihrer Fach- oder Entscheidungskompetenz einen Führungsanspruch für das Meeting ableiten.

- ... Dieses Problem kann auf der formalen-kognitiven Ebene gelöst werden: wir haben zu Beginn vereinbart, dass ich das Meeting leite. Bitte akzeptieren Sie das
- ... Als systemische Intervention: Stellen Sie sich vor, Sie übernehmen als Vorgesetzter die Moderation. Was glauben Sie, wie offen die anderen Teilnehmer, die z.T. auch Ihre Mitarbeiter sind, noch sein können?
- ... Durch Verhalten: Sie übernehmen einfach wieder die Leitung.

## **6 Der Moderator verletzt die Regeln des Anstands (ausreden lassen, zusammenfassen, Wert schätzen, höflich sein)**

Beachten Sie penibel diese Regeln. Bauen Sie besonders zu Beginn der Veranstaltung eine gute Beziehungsebene auf und fallen Sie nicht mit der Tür ins Haus, um keine Zeit zu verlieren.

## **7 Der Moderator bleibt unklar (z.B. toleriert Regelverletzungen)**

Stellen Sie nur Regeln auf, die Sie auch selbst einhalten können. Zur allgemeinen Hilfestellung können Sie diese am Flipchart visualisieren, so dass sie für das gesamte Meeting präsent sind. So können Sie bei Regelverstößen darauf verweisen.

Klären Sie auf Allquantoren: sorgen Sie dafür, dass jeder unter einem Begriff dasselbe versteht. Dies können technische oder auch allgemeinsprachliche Begriffe sein. Klassische Allquantoren sind gut, klein, Zusammenarbeit, Führung, Qualitätsmanagement, Projektmanagement.

Bei sachlichen Konflikten können unterschiedliche Interpretationen die Ursache sein.

Zeigen Sie ein konsistentes Verhalten. Wenn Sie Regeln einführen, müssen sich alle daran halten, egal welche hierarchische Position jemand hat. Wenn Sie sich selbst auf Neutralität verpflichtet haben, ist es Ihre Aufgabe, diese auch einzuhalten, auch wenn Sie fachlich eine Meinung haben. Wenn Sie fachliche Expertise einbringen wollen, können Sie sich in die Runde setzen. Über den Positionswechsel machen Sie deutlich, dass Sie Ihre Moderatorenrolle verlassen haben.