

TANJA FÖHR

Moderative Führung: Das Praxisbuch

Methoden und Haltung für Zusammenarbeit im KI-Zeitalter

managerSeminare Verlags GmbH, Edition Leadership kompakt

Einleitung	6
------------------	---

TEIL A – DIE NEUE FÜHRUNGSREALITÄT

Warum moderate Führung durch KI unverzichtbar wird.....	12
Entscheidungen treffen – die neue Rolle der moderativen Führungskraft.....	15
Die vier Wirkungsebenen moderativer Führung.....	18

TEIL B – METHODEN, VISUALISIERUNG, AUSSTATTUNG

Methoden – supereinfach und wirksam	25
Methode: 1 – 2 – 4 – All.....	26
Methode: 30-Sekunden-Box.....	28
Methode: 5-Why-Analyse.....	30
Methode: Achtsam moderieren bei Konflikten	32
Methode: Antwort-Diät	34
Methode: Consultative Decision (Beratende Entscheidung).....	36
Methode: Der Filter	38

Methode: Die Zwerge von OODS	40
Methode: Entscheidungs-Micro-Tools.....	42
Methode: Ethical Check-in	44
Methode: Kanban-Thinking & Stand-up	46
Kopfstandmethode.....	48
Methode: Nutzen-/Aufwand-Matrix	50
Methode: Pop-up-Meeting	52
Methode: Retrospektive.....	54
Methode: Simulation/Embodiment	56
Methode: Speed-Ratschlag (Blitz-Feedback).....	58
Methode: Stärken stärken.....	60
Methode: Teamintelligenz nutzen.....	62
Methode: Walk & Talk	64

Skizzen sind Denkverstärker	66
10 visualisierte Themenfelder.....	68

Schrift – das strukturgebende Element.....	78
--	----

Griffbereite Ausstattung	81
--------------------------------	----

TEIL C – MODERATIVE FÜHRUNGSPRAXIS

Tipps für moderative Führung zwischen Tür und Angel ..89

Beispiel 1: „Ich bin überfordert.“	92
Beispiel 2: „Wir wollen dich nur kurz informieren.“	93
Beispiel 3: „Das ist unfair.“	94
Beispiel 4: „Ich weiß gar nicht, was ich bei KI darf.“	95
Beispiel 5: „Hier läuft einfach alles schief.“	96
Beispiel 6: „Ich habe da mal eine Frage.“	97
Beispiel 7: Drei Micro-Moderationen	98
Beispiel 8: Produktionsunternehmen	99
Beispiel 9: Verwaltung.....	100

Tipps für moderative Führung in Meetings..... 103

Beispiel 1: Wenn Teams feststecken – Muster brechen ...	108
Beispiel 2: Retrospektiven	109
Beispiel 3: Verwaltung – Das endlose Statusmeeting	110
Beispiel 4: Mittelständisches Produktionsunternehmen ..	111
Beispiel 5: Non-Profit-Organisation	112

Beispiel 6: Industrie 4.0	113
---------------------------------	-----

Beispiel 7: Kirchenbehörde – Projekt-Onboarding	114
---	-----

Beispiel 8: IT-Abteilung – Meetings dauern zu lang	115
--	-----

Die größte Herausforderung: Du selbst.....	116
--	-----

Tipps für moderative Führung in Workshops117

Beispiel 1: Produktionsunternehmen – Zukunftsbild	121
--	-----

Beispiel 2: Krankenhaus – Simulationen	122
--	-----

Beispiel 3: Verwaltung – Moderierte KI-Experimente....	123
--	-----

Beispiel 4: Hochschule – Curriculum-Workshop	124
--	-----

Beispiel 5: Kommunalbetrieb – Prozess-Workshop	125
--	-----

Wie Führende ihre Workshop-Kompetenz stärken.....	126
---	-----

Tipps für moderative Führung in Remote- und Hybrid 127

Beispiel 1: Remote-Team – unklare Prioritäten	135
---	-----

Beispiel 2: Remote-Führungsteam – Strategiemeeting....	136
--	-----

Beispiel 3: Remote-Onboarding	137
-------------------------------------	-----

Beispiel 4: Remote-Workshop – Konflikte	138
Beispiel 5: Remote-Innovationsworkshop	139
Remote-Moderation – die neue Grundfähigkeit.....	140
Was schiefgehen kann und wie es gelingt, moderative Führung zu lernen	141
KI als Moderations-Assistent.....	145
Die drei Phasen der KI-gestützten Moderation	146
KI als Coach – Reflexion und Vorbereitung.....	150
Ausblick: Moderation als Zukunftskompetenz.....	155
LITERATUR/QUELLEN.....	157
DIE AUTORIN	159

DOWNLOAD-RESSOURCEN ZUM BUCH

- Sketchnotes Basiswissen
- Sketchnotes Was zum Üben
- Zwei Beispiele zur moderativen Führung in Meetings
- Checkliste „Das moderative Tür-und-Angel-Gespräch“
- Checkliste „Meetings moderieren“
- Checkliste „Workshops moderieren“
- Checkliste „Hybride Remote Moderation“
- Canvas „Moderative Führung“
- Übersicht unbenanntes Projekt

Einleitung

Warum moderative Führung für mich so selbstverständlich geworden ist

Wenn ich mich selber in die Rolle der moderativen Führung begeben, fällt mir ein bestimmtes Verhalten erstaunlich leicht – nicht, weil es simpel wäre, sondern weil ich gelernt habe, ihm zu vertrauen: Meine Aufgabe ist dann nicht, Lösungen zu liefern, sondern Menschen und Gruppen zu befähigen, den nächsten Schritt selbst zu gehen. Manchmal ein kleines Stück, manchmal ein ganzes Level.

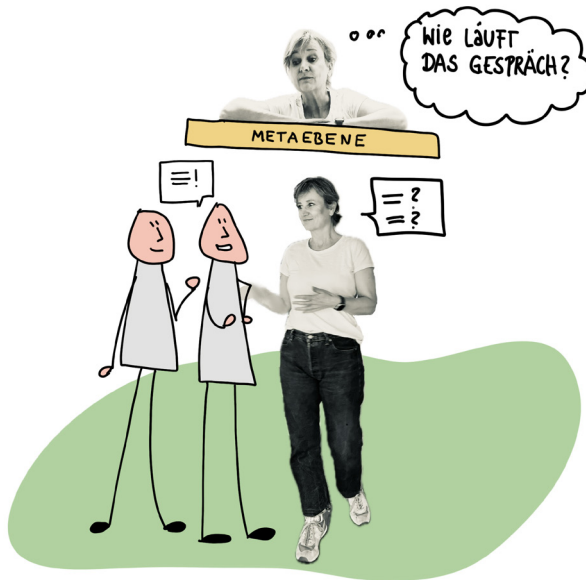
Das ist bemerkenswert, weil ich von meiner Anlage her jemand bin, der viele Ideen produziert. Oft sehr schnell. Oft mehrere gleichzeitig. Lösungen, Optionen, Alternativen drängen sich mir auf. Und genau das hilft mir paradoxerweise, sie (nicht immer, aber häufig) zurückzuhalten.

Vielleicht kennst du diese Spannung auch: Ideen zu haben – und gleichzeitig zu spüren, dass sie gerade nicht helfen. Man weiß: Ich könnte etwas vorschlagen. Ob es passt, ist eine andere Frage.

Dieses Wissen erzeugt Gelassenheit. Und diese Gelassenheit ist die Voraussetzung dafür, wirklich präsent zu sein.

Moderative Führung beginnt bei mir selbst und stets mit Ruhe. Nicht mit Zurückhaltung aus Unsicherheit, sondern aus innerer Souveränität. Wenn ich weiß, dass ich Ideen habe oder haben werde, muss ich sie nicht sofort aussprechen. Ich kann zuhören. Mich einlassen. Neugierig werden. Fragen stellen. Nicht, um klug zu wirken, sondern um Denkbewegung zu ermöglichen.

In diesen Momenten wechsele ich bewusst auf die Metaebene. Ich beobachte das Gespräch, während es gerade passiert. Wie verhält sich mein Gegenüber? Wie reagiere ich selbst? Wo verdichtet sich etwas, wo drehen sich Argumente im Kreis? Diese Art der Gesprächsanalyse – ein gedankliches „Über-den-Köpfen-Schweben“ – eröffnet Handlungsspielräume. Zu diesen lade ich dich ein.



- Manchmal ist dann der nächste Schritt eine Frage, manchmal eine Zusammenfassung.
- Manchmal ein Satz am Flipchart, ein Pfeil, eine Skizze auf dem iPad oder dem Smartboard.
- Und manchmal ist es einfach Stille.

Diese Metaperspektive macht Führung für mich nicht anstrengend, sondern spannend. Sie hat etwas Spielerisches. Ein gemeinsames Dirigieren – nicht im Sinne von Kontrolle, sondern als Angebot. Ich gebe keine Richtung vor, ich mache Richtungen sichtbar.

Erstaunlich ist: Viele dieser wirksamen Momente finden nicht in Meetings statt. Nicht in Workshops. Sondern zwischen Tür und Angel:

- In kurzen Gesprächen auf dem Flur.
- Zwischen zwei Terminen.
- In halben Sätzen, Unterbrechungen, offenen Fragen.

In der Führungsliteratur werden diese Micro-Momente kaum beschrieben. Dabei sind sie der eigentliche Alltag von Führung. Meetings sind wie der Hochzeitstag einer Beziehung. Oft wichtig, symbolisch, geplant. Aber Führung – wie auch eine Beziehung – lebt von den vielen Momenten dazwischen. Von den kleinen Gesten, den kurzen

Klärungen, den scheinbar beiläufigen Gesprächen.

Dieses Buch richtet den Blick neben Meetings, Workshops und Remote genau auf diesen beiläufigen Raum zwischen Tür und Angel. Auf moderative Führung im Führungsalltag. Auf Gespräche, die nicht vorbereitet sind – und gerade deshalb eine hohe Wirkung entfalten. Es geht nicht um perfekte Dramaturgien, sondern um innere Haltung, klare Beobachtung und einfache, anschlussfähige Interventionen.

Moderative Führung bedeutet nicht, weniger Verantwortung zu übernehmen. Im Gegenteil: Sie verlangt Präsenz, Selbststeuerung und die Fähigkeit, das eigene Lösungswissen bewusst zu parken. Wer das tut, schafft Räume, in denen andere denken, entscheiden und wachsen können – und man selber auch.

Dieses Buch ist eine Einladung an dich, genau das auszuprobieren. In kleinen Momenten. Ohne großes Setting. Mit Neugier. Und mit der Bereitschaft, sich selbst beim Führen zuzusehen.

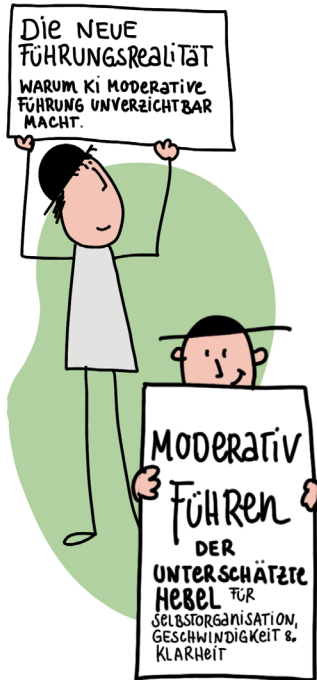
TANJA FÖHR



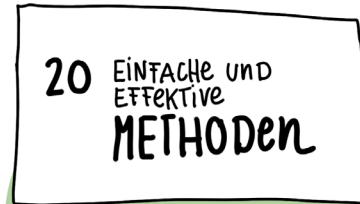
Auch zu diesem Buch stehen dir wieder online Arbeitshilfen zur Verfügung: Das Pfeil-Icon zeigt an, wenn zu einer Methode Material vorhanden ist, das du dir herunterladen kannst. Möchtest du auf die Download-Ressourcen zugreifen, dann kopiere folgenden Link in die Browser-Zeile oder scanne den QR-Code und folge der dort beschriebenen Download-Routine:



I WARUM



II wie



III WANN, WO

TIPPS für
TÜR- UND ANGELGESPRÄCHE



MEETING



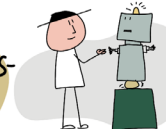
WORKSHOP



REMOTE/HYBRID



KI ALS MODERATIONS-
ASSISTENT



Die vier Wirkungsebenen moderativer Führung

Moderation im Business findet typischerweise an vier Stellen statt:

- Zwischen Tür und Angel,
- im Präsenzmeeting,
- im Workshop,
- in der Remote-/Hybrid-Situation.

Alle vier Ebenen sind wichtig und wirken unterschiedlich stark. Die Tür-und-Angel-Gespräche legen jedoch die Basis für die Zusammenarbeit, finden am häufigsten statt und haben dadurch die höchste Wirkmächtigkeit.



Tür-und-Angel-Gespräche

Viele Führungssituationen entstehen aus dem Moment heraus und ohne vorherige Planung. Ein Beispiel: Jemand kommt auf dich zu mit einer Idee, einem Problem, einer Frage oder Unsicherheit. Genau in Situationen dieser Art entscheidet sich heute Führung:

- im Türrahmen,
- im Flur,
- im Konflikt,
- im 1:1,
- im kurzen Zuruf,
- in Momenten, in denen jemand Orientierung sucht,
- wenn Verantwortung spontan „hochgeschoben“ wird,
- wenn Emotionen Raum greifen,
- wenn Entscheidungen zu schnell an die Führung delegiert werden.

Wenn du in solchen Situationen moderativ führst, bedeutet das zum Beispiel:

- Du stellst Fragen, statt sofort zu antworten.
- Du visualisierst kurz, damit beide dasselbe Bild haben.
- Du gibst Orientierung durch eine einfache Struktur.
- Du lässt Verantwortung bei der Person, die sie gerade abgibt.

Das sind kleine Momente – doch sie haben große Wirkung. Hier entwickelt sich Selbstorganisation im Alltag.

Meetings

Meetings sind der Ort, an dem Gruppen gemeinsam Entscheidungen treffen, Informationen teilen oder Prioritäten setzen.

Damit Meetings effizient und lebendig bleiben, braucht es eine moderative Führung:

- Visualisierung der wichtigsten Inhalte
- Beteiligung aller
- Eine klare Struktur
- Transparente Ergebnisse



Wenn du hier eine moderative Gesprächsführung übernimmst, siehst du schnell:

- Meetings werden kürzer, klarer, motivierender
- und Entscheidungen werden verbindlicher,
- weil alle verstehen, worum es geht.

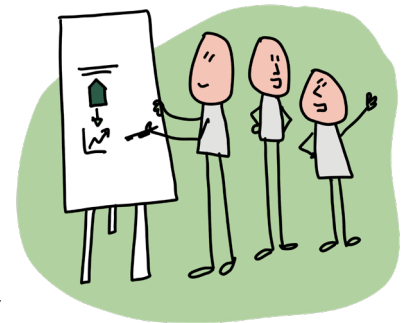
Workshops

Workshops sind tiefere Arbeitsphasen. Hier geht es darum,

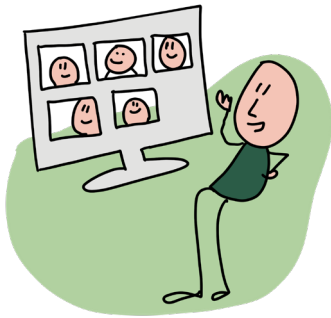
- neue Ideen zu entwickeln,
- Probleme zu lösen,
- Prozesse zu gestalten,
- Strategien zu entwickeln.

Moderation bedeutet hier:

- Räume schaffen, in denen Kreativität möglich ist,
- Gruppenprozesse steuern,
- Diskussionen visualisieren,
- Ergebnisse sichern.



Workshops sind der Ort, an dem Teams gemeinsam lernen und wachsen und ein idealer Raum für moderative Führung.



Remote- und Hybrid-Meetings

Remote- und hybride Meetings haben eine eigene Dynamik. Sie sind keine „Meetings mit Technik“, sondern eine andere Form von Zusammenarbeit – mit eigenen Chancen und Risiken.

Es geht darum ...

- Beteiligung sichtbar zu machen,
- Fokus trotz Distanz zu halten,
- Informationsverluste zu vermeiden,
- Entscheidungen klar und nachvollziehbar zu treffen.

Moderative Führung bedeutet hier:

- Gleichwertige Sichtbarkeit herstellen – niemand darf „unsichtbar“ bleiben.
- Gesprächsführung explizit machen – Reihenfolge, Redeanteile, Übergänge.
- Visualisierung konsequent einsetzen – weil Nonverbalität fehlt.
- Interaktionen verdichten – alle 8–12 Minuten Beteiligung erzeugen.
- Ergebnisse sofort sichern – digital, kompakt, überprüfbar.

Empirische Befunde zeigen, dass gerade in Homeoffice- und Hybridphasen Orientierung, klare Kommunikation und Rollenklärung über den Erfolg der Zusammenarbeit entscheiden (Pfnür, Gauger & Bachtal, 2021).

Remote- und Hybrid-Meetings sind der Ort, an dem Teams trotz Distanz Orientierung, Verbindlichkeit und gemeinsame Entscheidungen entwickeln. Gute moderative Führung sorgt dafür, dass

technische Distanz nicht zu sozialer Distanz wird
– sondern zu Klarheit, Effizienz und echter Zusammenarbeit führt.

Moderation ist überall – nicht nur im Meetingraum

Ob es um schnelle Klärungen, um strukturierte Meetings oder tiefe Workshop-Phasen geht:

- ▶ Moderation macht Führung leichter, klarer und wirksamer.
- ▶ Menschen brauchen Orientierung in einer Welt, die sich schnell verändert.
- ▶ Moderationskompetenz schafft diesen Rahmen – und genau deshalb ist sie heute so wichtig wie nie zuvor.



TEIL B

METHODEN, VISUALISIERUNG UND AUSSTATTUNG MODERATIVER FÜHRUNG



Methoden

Ab Seite 25: Hier sind **20 Methoden**, die ohne Vorbereitung auskommen und die in jeder Führungssituation sofort wirken. Mehr braucht es nicht. Jedes Tool ist bewusst knapp beschrieben, damit du schnell einsteigen kannst. Wenn du eine Methode genauer oder maßgeschneidert für deine Situation brauchst – zum Beispiel mit Angabe von Zeitrahmen, Gruppengröße oder Formulierungen für die Anleitung – kannst du jederzeit ein KI-LLM wie ChatGPT fragen. Ein kurzer Prompt („Bitte passe Methode X für ein 20-Minuten-Meeting mit 6 Personen an“) reicht völlig aus.

Skizzen und Symbole

Ab Seite 66: Einfache, aber hocheffiziente Visualisierungselemente sind wirksame Denkverstärker und Grundlagentechniken: **Skizzen und Symbole** ordnen Gespräche, verkürzen Abstimmungen und schaffen ein gemeinsames Verständnis darüber, worum es wirklich geht.

Skizzen reduzieren die Belastung des Arbeitsgedächtnisses und machen Informationen für alle leichter zugänglich.

Schrift

Ab Seite 78: Auch **Schrift** ist Teil deines Führungsinstrumentariums. Das Zusammenspiel von Bild und Text ermöglicht echtes Verstehen. Du verdichtest Inhalte, klärst Bedeutungen und verhinderst Missverständnisse – oft wirkungsvoller als lange Diskussionen.

Griffbereite Ausstattung

Ab Seite 81: Für moderative Führung brauchst du kein Atelier – nur gutes Handwerkszeug, um Skizzen spontan einzusetzen: in Tür-und-Angel-Situationen, im Meeting, an der Pinnwand, im hybriden Setting. Die grundlegende Ausstattung besteht aus **Stiften, Marker, Post-its, Flipchart-Blätter** und Zugang zu einem **Whiteboard**.

Methoden – supereinfach und wirksam



20 einfache Methoden reichen völlig. Sie entfalten Wirkung in vier zentralen Situationen deiner Führungsarbeit:

Im Tür-und-Angel-Gespräch

Kurzinterventionen, die in 30–120 Sekunden Orientierung schaffen, Entscheidungen klären und Selbstverantwortung fördern. Du nutzt sie für Situationen, in denen Tempo und Klarheit wichtiger sind als Formalität.

Im Meeting

Methoden, die dir helfen, Diskussionen zu strukturieren, Beteiligung zu erhöhen und Re-

deschleifen zu vermeiden. Du erzeugst Fokus, Transparenz und klare Ergebnisse.

Im Workshop

Vertiefte Anwendung für Gruppen, die Probleme lösen, Ideen entwickeln oder Prozesse gestalten. Du förderst Teamintelligenz und sorgst für sichtbare, anschlussfähige Erkenntnisse.

In der Remote-/Hybrid-Situation

Du sicherst Beteiligung und flexible Zusammenarbeit in verteilten Teams bei räumlicher Distanz – etwa durch schnelle Abstimmungsformate oder geteilte Visualisierungen.

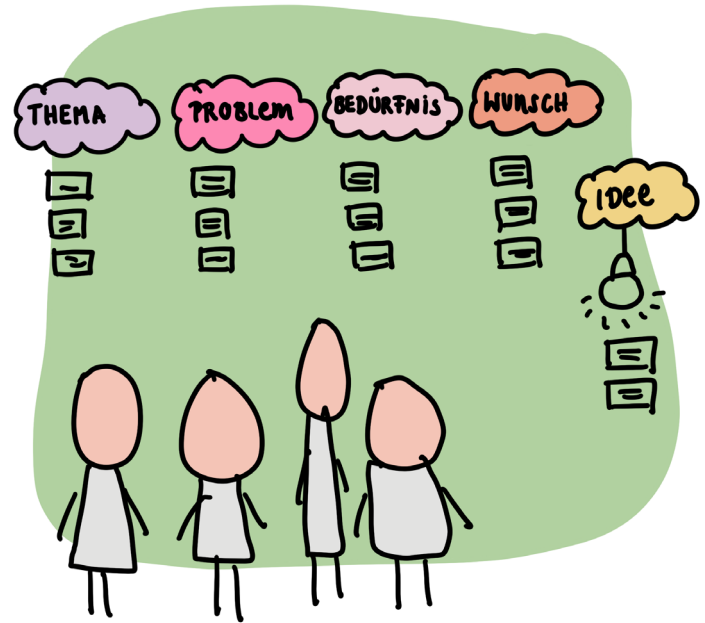
Methode: Achtsam moderieren bei Konflikten

Ziel

Spannungen sichtbar machen, Emotionen sortieren und Lösungen ermöglichen.

Beschreibung

Jede Person schreibt zu den vier Punkten auf je eine Haftnotiz: „Thema, Problem, Bedürfnis, Wunsch“. Reihum werden die Zettel nacheinander sichtbar angepinnt und erläutert – ohne Diskussion. Danach sammelt das Team Lösungsideen, die ebenfalls kurz erklärt und anschließend priorisiert werden. Die Struktur entschleunigt, reduziert Eskalationen und schafft Raum für Verständnis. Gerade bei erhitzten Situationen sorgt diese Methode dafür, dass alle gehört werden, ohne sich zu unterbrechen.



Einsatz im Tür-und-Angel-Gespräch

Was brauchst du gerade wirklich? Was wünschst du dir? Hast du eine Lösung? – Sorge für diese kurze Klärung, bevor ein Konflikt sich ausweitert.

Einsatz im Meeting

Die Diskussion wird zu emotional? Starte eine Zettelrunde und hole die Struktur zurück ins Meeting.

Einsatz im Workshop

Schicke Konfliktteilnehmende in getrennte Reflexionsphasen, danach kannst du Lösungen sammeln.

Einsatz im Remote

Vier Chat- oder Board-Spalten:

- Thema
- Problem
- Bedürfnis
- Wunsch

Kommentar

Struktur beruhigt – gerade, wenn Emotionen hochkochen.

Methode: Retrospektive

Ziel

Gemeinsam aus Erfahrungen lernen, Prozesse verbessern und Verantwortung stärken

Beschreibung

Die Retrospektive ist ein strukturierter Rückblick auf eine Phase, ein Projekt oder eine Woche. Drei Fragen geben Orientierung:

- *Was kann weg?*
- *Was behalten wir bei?*
- *Womit starten wir?*

Alle Punkte werden sichtbar gesammelt und anschließend sortiert. Zum Abschluss wird festgelegt, welche Verbesserungen konkret umgesetzt werden und wer welche Verantwortung übernimmt. In der nächsten Retro prüft das Team, was davon umgesetzt wurde. Die Methode schafft Transparenz, verhindert Wiederholungsfehler und stärkt kontinuierliches Lernen.

Einsatz im Tür-und-Angel-Gespräch

Was machst du nächste Woche besser? – Diese Frage ist ein schneller persönlicher Lernimpuls.

Einsatz im Meeting

Die Zusammenfassung des Monatsabschlusses mit drei Fragen auf einem Flipchart oder einem digitalen Board.

Einsatz im Workshop

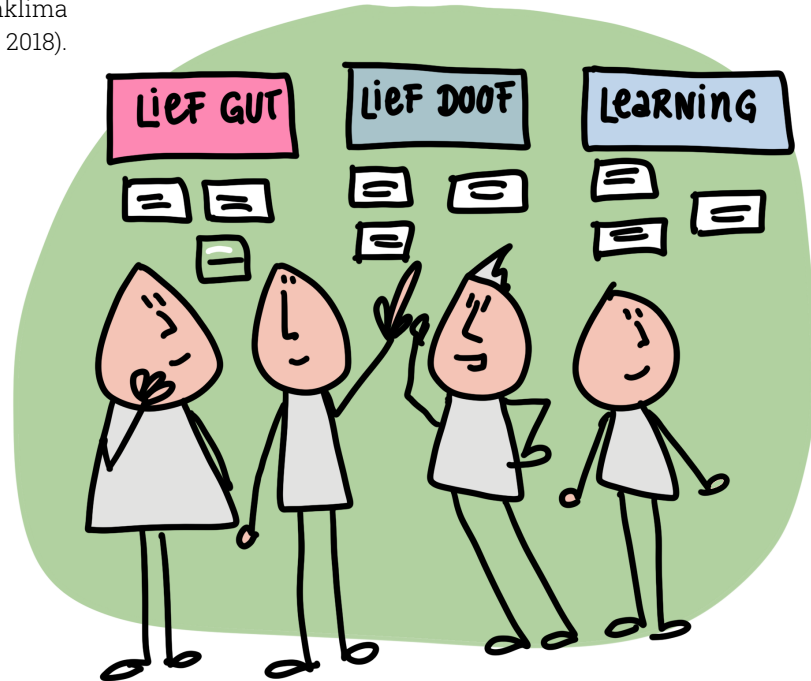
Ideal am Ende eines Arbeitssprints: Erkenntnisse sammeln, Maßnahmen ableiten.

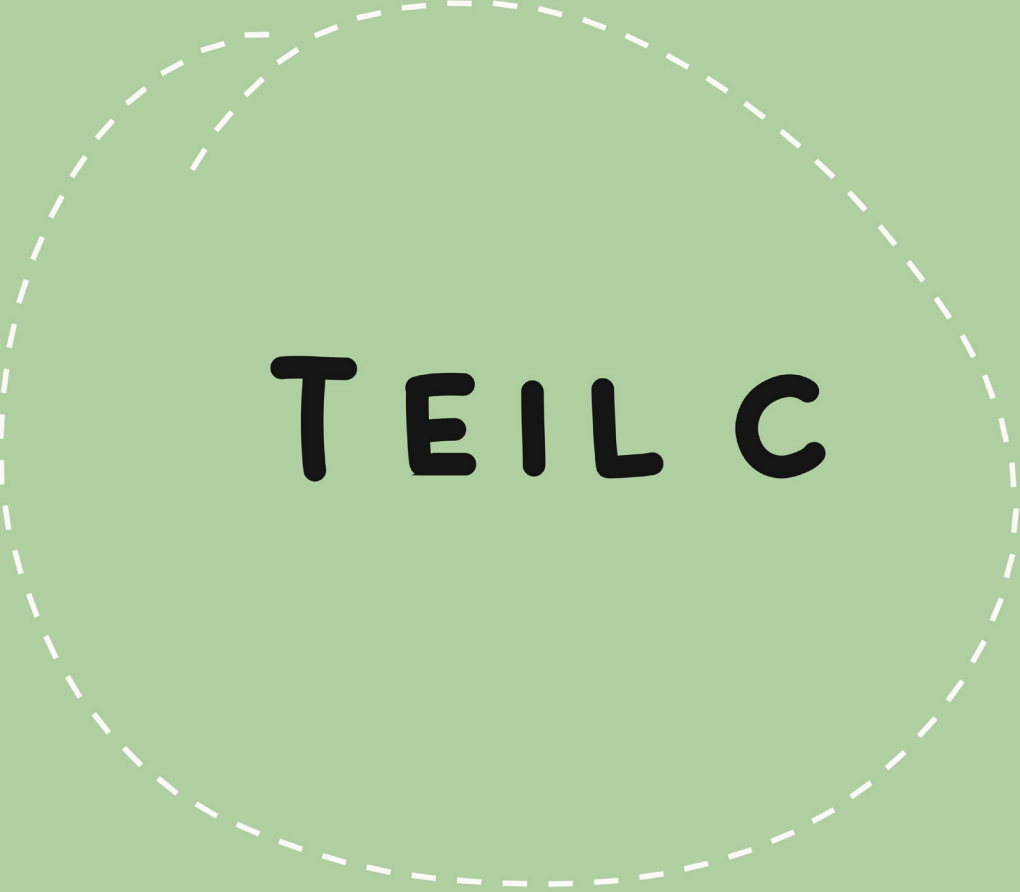
Einsatz im Remote

„Start – Stop – Continue“ in Miro, Mural oder Teams einrichten und gemeinsam ausfüllen.

Kommentar

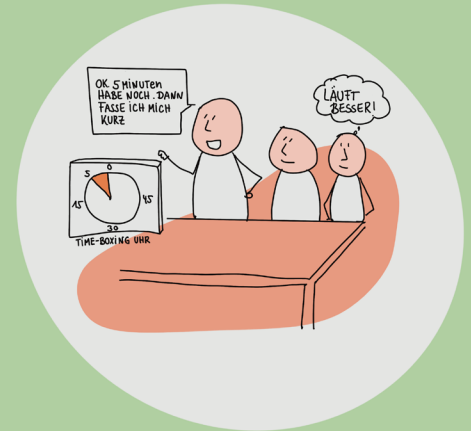
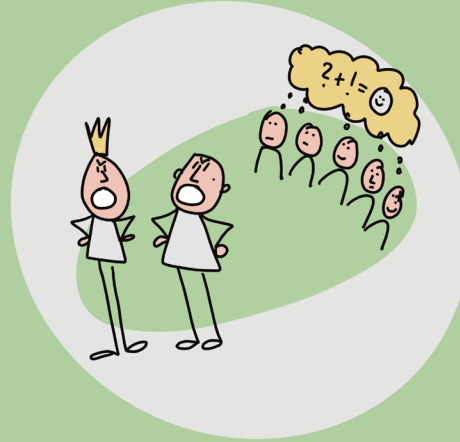
Retrospektiven gelten in der agilen Forschung als einer der wirksamsten Hebel für Teamklima und kontinuierliche Verbesserung (Hofert, 2018).





TEIL C

MODERATIVE FÜHRUNGSPRAXIS



Tipps zwischen Tür und Angel

Ab Seite 89 erfährst du, wie du spontan entstehende Micro-Momente optimal für moderative Führung nutzt.

Tipps für Meetings

Ab Seite 103 erhältst du Tipps und Beispiele, wie du in Meetings moderativ führst.

Tipps für Workshops

Ab Seite 117 findest du Tipps, wie du in Workshops vorgehst.

Tipps in hybriden und Remote-Situationen

Ab Seite 127 lernst du Tipps kennen, wie du in Remote-Situationen vorgehst, um moderativ führen zu können.

Moderative Führung lernen

Ab Seite 141: Was schiefgehen kann und wie es dir gelingt, moderative Führung zu lernen, wirst du auf diesen Seiten erfahren.

KI als Moderations-Assistent

Ab Seite 145 lernst du Einsatzmöglichkeiten, aber auch Grenzen von KI als deinen intelligenten künftigen Co-Piloten kennen.

Ausblick

Ab Seite 155 kommst du zum Abschlusskapitel. Hier weise ich noch mal auf moderative Führung als einer echten Zukunftskompetenz wirksamer Führung hin und lade dich ein, die Erkenntnisse aus diesem Buch auszuprobieren.

Tipps für moderative Führung zwischen Tür und Angel



Warum „zwischen Tür und Angel“ eine entscheidende Führungszone ist

Viele Führungskräfte unterschätzen die Wirksamkeit der unscheinbaren Situationen im Arbeitsalltag: Flurgespräche, Begegnungen in der Kaffeeküche, spontane Nachfragen, kurze Status-Updates, Micro-Check-ins vor oder nach einem Meeting.

Diese Micro-Momente sind entscheidende Lern- und Steuerungsräume, weil sie:

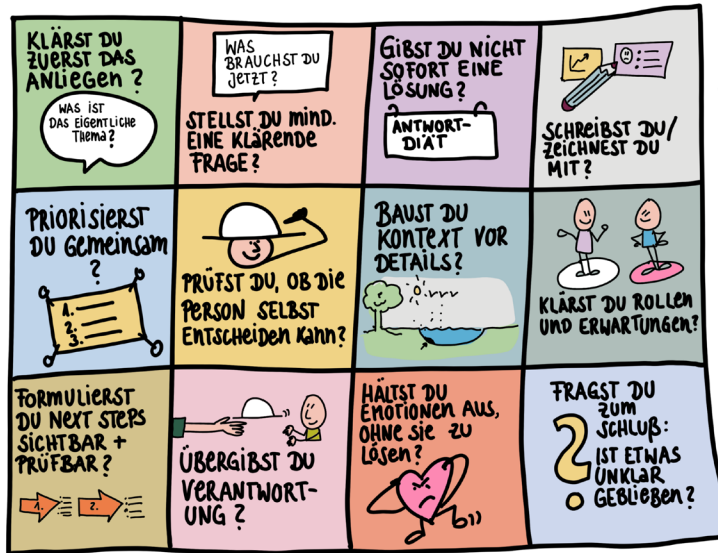
- informelle Stimmungen sichtbar machen (Erschöpfung, Widerstand, Ideen).

- Orientierung geben, bevor Unsicherheit hochkocht.
- Eigenverantwortung stärken, wenn Führung nicht in Antworten, sondern in Fragen denkt.
- Kultur sichtbar machen – oft stärker als im offiziellen Meeting.

Die Forschung zur psychologischen Sicherheit (Edmondson, Harvard, 1999) zeigt deutlich: Nicht die Großformate (Workshops, Strategieoffsites) prägen das Vertrauen, sondern die vielen kurzen Interaktionen, in denen Mitarbeitende erleben, ob ihre Gedanken ernst genommen und ihre Autonomie respektiert wird.

Diese „Tür-und-Angel-Momente“ sind also kein Nebenschauplatz. Sie sind Führung in Reinform – ohne Folien, ohne Agenda, ohne dramaturgische Vorbereitung.

checkliste: moderative Führung in Tür- und Angel-Gesprächen



Das ist **charakteristisch** für Tür-und-Angel-Momente:

- Dauer: 2-5 Minuten
- Teilnehmende: 2-3 Personen
- Kontext: ungeplant, spontan, oft emotional
- Häufigkeit: täglich, mehrmals

Moderative Führung in Tür-und-Angel-Gesprächen unterliegt **drei zentralen Prinzipien**:

- **Präsenz vor Perfektion**
 - Echte Aufmerksamkeit ist wichtiger als die richtige Methode.
 - Körperhaltung, Blickkontakt, Stille aushalten
 - Methoden: „Walk & Talk“, „Achtsam moderieren bei Konflikten“

► Fragen statt Lösungen

- Eine gute Frage öffnet mehr als eine schnelle Antwort.
- Kurze, offene Fragen in 2-3 Worten.
- Methoden: „Antwort-Diät“, „5-Why-Analyse“, „Der Filter“.

► Sichtbare Struktur trotz Kürze

- Auch kurz kann strukturiert sein.
- Stichpunkte, Skizzen, Visualisierung nutzen.
- Methoden: „Skizzen und Symbole“, „Schrift“.

Damit du ein Gefühl für den kombinierten Einsatz deines Instrumentariums entwickeln kannst, stelle dir nun typische Alltagssituationen vor, in denen moderative Führung im Tür-und-Angel-Gespräch wirkt. Möglicherweise wirst du dich in einigen Beispielen wiederfinden.

PRAKTISCHE METHODEN-KOMBOS

KOMBO 1: DAS SCHNELLE KLÄRUNGSGESPRÄCH (3 Min)

SZENARIO: MITARBEITER:IN KOMMT MIT FRAGE VORBEI



ABLAUF: PRÄSENZ → OFFENE FRAGE → ZUSAMMENFASSUNG

METHODEN: WALK & TALK + ANTWORT-DIÄT + VISUALISIERUNG

KOMBO 2: DAS EMOTIONALE MOMENT (3 min)

SZENARIO: MITARBEITER:IN IST FRUSTRIERT/VERUNSICHERT



ABLAUF: ZUHÖREN → GEFÜHL VALIDIEREN → NÄCHSTER SCHRITT

METHODEN: ACHTSAM MODERIEREN + ETHICAL CHECK IN + CONSULTATIVE DECISION

KOMBO 3: DIE SCHNELLE ENTSCHEIDUNG (2-5 Min)

SZENARIO: SPONTANE ENTSCHEIDUNG IST NOTIG



ABLAUF: PROBLEM VERSTEHEN → OPTIONEN AUFZEIGEN → ENTSCHEIDEN

METHODEN: 5-WHY ANALYSE + IMPACT/EFFORT MATRIX + CONSULTATIVE DECISION

Beispiel 1: „Ich bin überfordert.“

Ein Mitarbeitender sagt: „Das neue Tool funktioniert nicht, wir kommen nicht voran.“

Die Herausforderung

Emotionale Belastung, Zeitdruck, schnelle Lösung nötig.

Moderative Reaktion

- **Klären:** *Was genau blockiert euch gerade?*
- **Kontext** sichtbar machen: *Wen betrifft das noch?*
- **Micro Decisions:** *Was wäre der kleinste nächste Schritt in den nächsten 24 Stunden?*

Methoden

„Antwort-Diät“, „Zwerge von OODS“, „Micro Decisions“.

Das Gespräch ist kurz, aber es schafft Fokus und Selbstorganisation, statt Tickets an die Führungskraft zurückzuspielen.

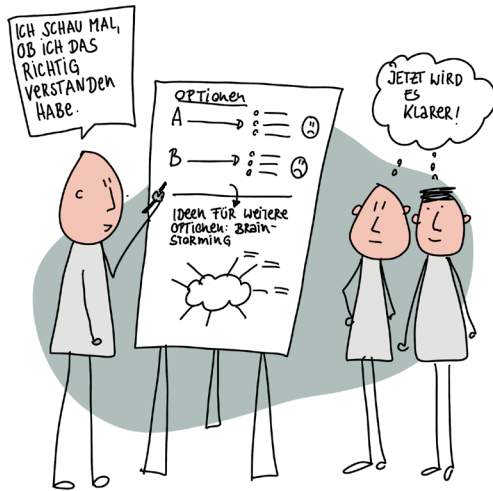
Wenn moderative Führung fehlt

Ohne moderative Führung hätte die Situation leicht folgende Dynamik angenommen:



- Die Führungskraft springt ein, bewertet das Tool oder gibt Anweisungen. Das erzeugt kurzfristige Entlastung, langfristig jedoch steigende Abhängigkeit.
- Frust bleibt unsortiert, weil er nicht in eine präzise Fragestellung überführt wird. Es stabilisiert sich ein Gefühl von Überforderung.
- Es bleibt offen, wer betroffen ist und wer handeln kann. Das ruft Stillstand oder Parallelaktivitäten hervor.
- Das Thema wird „nach oben“ oder an Dritte delegiert. Die Lernchance im Team geht verloren.

Beispiel 7: Drei Micro-Moderationen für jede Gelegenheit



Micro-Moderationen eignen sich perfekt für die spontane Klärung von Aufgaben und Stimmungsbildern. Das Besondere an den Anwendungen ist, selbst beiläufige Interaktionen in strukturierte Klärungsmomente zu verwandeln und so eine Kultur der Präzision und Verbindlichkeit im gesamten Arbeitsalltag zu etablieren.

Mini-Visualisierungen

Eine schnelle Skizze (maximal 15 Sekunden) auf einem Notizzettel, Whiteboard oder iPad:

- Pfeil für Prozess
- Kästchen für Aufgaben
- Kreis für Verantwortungsbereiche

Warum wirkt das? Weil das Gedächtnis visuell arbeitet. Auch zwei Striche reichen, um Missverständnisse zu eliminieren.

Die Micro-Check-Abfrage

Kurzfrage: *Wie geht's dir damit – Daumen rauf, Mitte, runter?*

Die Moderation ist messbar effektiver als die allgemeine Befindlichkeitsfrage „Alles gut?“. Der besondere Nutzen: Die Methode ist ein Frühwarnsystem für Belastung und Widerstände.

Das 10-Wörter-Commitment

Zum Abschluss eines kurzen Gesprächs: *Was nimmst du dir konkret vor – in zehn Wörtern?*

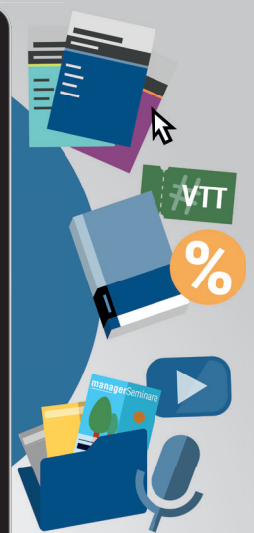
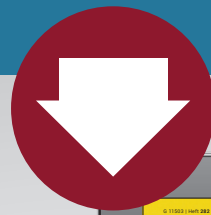
Die Beschränkung in dieser Frage erhöht die Präzision. Commitments werden sicht- und überprüfbar.

Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Mitglieder von **managerSeminare** erhalten **Sonderpreise** auf Bücher und digitale Medien der **Leadership Medien**

Alle Leadership Bücher ansehen

managerSeminare
einen Monat testen



Im Testmonat können Sie ...

- eine **ePaper-Ausgabe** managerSeminare (oder Printausgabe) testen.
- **12.000 digitale Archivinhalte des Magazins** testen, mit **Handout-Lizenz**: Inhalte in Teamsessions oder Seminaren einsetzen.
- freies Streaming der **Erklärfilme** testen (Einzelnutzer-Lizenz) – ohne Wasserzeichen und mit Recht zur Vorführung.
- **Sonderpreise** auf Leadership Medien und Tickets **nutzen**.

Alle Services finden Sie unter www.managerseminare.de/abo

Hier klicken und Mitgliedschaft
managerSeminare testen