

Shortcut List

Malte W. Wilkes

Business Moderation

Man tanzt mit den
Bräuten, die im Saal sind

10 Entscheidungen
für Briefing und sich selber

„How small would you like to have your small talk“

Mäßigen und lenken soll er, der Moderator, Talkmaster oder Interviewer. Doch wenn er mäßigt – steuert er nicht und wenn er lenkt treibt er wahrscheinlich sogar. 10 Fragen an Moderatoren und deren Einkäufer, deren Antworten beide vorher kennen sollten.

Schnatternde Talks, sinnsuchende Diskussionsrunden, beinharte Streitgespräche, sie alle sind in. Unternehmensinterne und öffentliche Fach-Konferenzen, Kunden- und Außendiensttagungen leben von ihnen genauso wie das bildorientierte Fernsehen oder sogar der rein akustische Rundfunk. Sie sind das Salz in der Suppe und werden nicht durch Vorträge oder PowerPoint-Präsentationen, und erst recht nicht durch Newsletter oder Social Media ersetzt. Die sofortige Kommunikation, der dialogische Prozess ist wichtig. Live soll er sein und die direkte Reaktion zwischen den Teilnehmer als auch dem Auditorium nicht nur erlauben, sondern herauskitzeln. Die blitzschnelle Reaktion ist quirliges Programm.

Das lateinische *moderare*, „mäßigen“, „steuern“ und „lenken“ weist schon darauf hin, dass der Moderator in einer Zwickmühle stecken kann. Denn wenn er mäßigt - steuert er nicht, wenn er lenkt, treibt er wahrscheinlich sogar. In jeder meiner Moderation frage ich mich, wie ich die Rolle - denn das ist Moderation auch - anlegen sollte. Fragen zwischen Erkenntnissuche und Theaterdonner:

1. Gala-Entertainer und Meinungsadvokat

Welche Moderatorenrolle sollte man einsetzen? Ob sich der frohgemute Veranstalter diese Frage immer stellt? Ich bin mir nicht sicher. Doch er kauft ein. Insofern ist es an ihm, genau auszusuchen, denn er trägt diese Bürde ganz allein. Dabei kann er zwischen folgende Generalrollen genussvoll wählen:

Er kann oft mit einem TV-bekanntem Nachrichtensprecher oder Schauspieler gut punkten. Er bekommt eine Art Conférencier, einen Entertainer geliefert, der „mit großer Freude“ ankündigt, den gewollten Stichwortgeber gibt, den Veranstalter und die Teilnehmer unmutig aber in einer allgemeinen positiven Stimmung nach vorne bringt. Dieser Show-Typus ist z. B. ideal bei jedem Award. Er verbindet mehr die einzelnen Szenen, die vorgegebenen Inhalte, und euphorisiert die Atmosphäre. *How small would you like to have the small talk* ist gewolltes Programm. Gute Stimmung garantiert.

Der Allgemeinjournalist fragt etwas anders, nämlich neugierig. Er ist vorbereitet und doch Laie. Wenn das Publikum nicht aus einem speziellen Fachbereich kommt und die Thematik so nicht angelegt ist – „Wie sich das Weltwirtschaftsklima verändert. Ein Zukunftsblick auf dem Kirchtag“ – ist er eine ausgezeichnete Moderatorenlösung.

Der Fachjournalist, ob Wissenschaft, Wirtschaft, Bauwesen oder Gesundheitspolitik usw., geht schon härter ran. Denn er weiß etwas. Er ist in der Regel zwingend notwendig, wenn das Publikum selbst mit dem Fach aktiv zu tun hat. Sein Blick ist der des anschaulichen Wissens, nicht der konkreten Erfahrung. Er legt die Lupe

an den Ameisenhaufen, war jedoch nie im Bau selbst aktiv. Er fragt konkreter, er forscht im Detail ohne zu bewerten. *Einen guten Journalisten erkennt man daran, dass er sich nicht gemein macht mit einer Sache. - Auch nicht mit einer guten.* Hajo Friedrichs.

Bleibt letztendlich der tiefblickende Fach-Moderator, der über das Thema nicht nur berichtet, sondern in dem Thema hart und tief arbeitet. Unternehmensberater, Unternehmer, Verbandsfunktionäre, Manager, beratende Professoren oder Vorstände zählen dazu. Sie wissen Ähnliches wie die kompetente Diskussionsrunde und könnten ebenso auf einem der bequemen Stühle in die Rolle eines streitenden Diskutanten schlüpfen. Sie werden tatsächlich auch oft als Podiumsgäste eingeladen, die Licht ins Dunkle bringen sollen. Rollenwechsel ist also möglich. Sie kennen mit Sicherheit auf ihre eigenen Fragen die generelle, erhellende Antwort. Sie sind als Moderatoren dann nicht wegzudenken, wenn es um Erkenntnis- oder Bewertungsgewinn in Fachfragen geht. *Es gibt keine Tatsachen, nur Interpretationen.* Nietzsche.

2. Ahnungsloser und Wissender

Soll der Fach-Moderator so tun, als hätte er keine Ahnung? Aus meiner Sicht kommt es auf die Zielgruppe an. Wenn eine Ärztin im Fernsehen einen Professor für Orthopädie befragt, so interviewt sie anstelle und aus der Sicht eines Laien. Sie kennt die präzise Antwort und fragt doch ganz unschuldig. Die Aufgabe einer solchen schweigenden Moderation liegt in dem entwickelnden Transfer einer Fachantwort ins Laienverständnis.

Die Rolle des Ahnungslosen kann ein Fach-Moderator bei einer verbissenen Fachdiskussionsrunde und einem abklopfenden Fachpublikum nicht einnehmen. Er muss nichts „übersetzen“. Jeder versteht jeden. Es herrscht niemals ein Zustand grenzdebiler Naivität.

3. Tauglichkeits- und Erleuchtungsfragen

Was ist die genaue Erwartung an den Fach-Moderator? Er soll natürlich tiefer fragen. Er soll, da er Fachbegriffe kennt, diese richtig nutzen. Er soll aus seiner Praxiserfahrung nicht nur theoretische Systemerörterungen vorantreiben, sondern auch Probleme von Konzepten, von operativen Umsetzungen, von empirischen Einzelfällen erörtern. Tauglichkeit steht vor Gackern.



Doch er soll auch unbekannte oder überraschende Lösungen oder Zusammenhänge einbringen. In einer Diskussion über Managementethik deutete ich auf die unbeachteten Generalstatuten eines 500 Jahre alten katholischen Hospitalordens. In einer anderen Moderation zum Thema Zukunft zeigte ich die unterschiedlichen Ansätze von Zukunfts- und Trendforschung und die daraus divergierenden strategischen Konsequenzen auf.

Oder: Zum Thema Unternehmensstrategie führe ich vielleicht ein außergewöhnlicher Mitarbeiterbeteiligungsmodell mit dem Namen „Garten-Gemüse-Konzept“ eines Unternehmens aus UK oder die oft im Dunkeln liegende Einzelkundenorientierung des Gesamtunternehmens als Methode ein. Letztendlich kann ich auch mal die Markenelemente des Unternehmens eines Teilnehmers abfragen, um einen anderen damit zu konfrontieren, dass diese doch auf seiner Homepage stehen. Das sind die oft

humorvollen, nachdenklichen oder berührenden Momente einer Moderation, in denen der Geist aus der Flasche gelassen wird.

4. Mitdiskutant und Besserwisser

Darf ein Fach-Moderator mitdiskutieren? Er braucht eine Antwort nicht so hinzunehmen, egal wie sie gegeben wird, gestelzt oder gerotzt. Jetzt gilt es gerade nicht, die Podiumskette abzuarbeiten. Er darf, so meine Vorstellung, seine abweichende Meinung, Einstellung, Bewertung, Konzeption usw. deutlich machen. Allerdings begründet er: Er fragt mit wohlgesetzten Beispielen nach, er zitiert nicht nur Wilhelm Busch sondern auch Michael Porter, er weist auf Gutachtenergebnisse hin, bezieht sich auf Fachartikel. Er berichtet von eigenen Arbeitsbeispielen oder untersucht in der Gegenposition eine ungewöhnliche, neue Perspektive.

Aber: Mehr als zwei- bis dreimal auf einen Punkt zwischen ihm und einen Diskutanten herumzureiten geht nicht. Denn dann wäre er selber Diskutant. Der Moderator soll ja auch lenken. Er kann also andere Diskutanten zur identischen Fragen einbinden, oder aber deutlich machen, dass er die Antwort „so stehen lässt“ und sich von der Antwort innerlich nicht anstecken ließ. Moderation ist keine Überzeugungsdictatur.

5. Schwadronierer und Unterbrecher

Darf der Moderator unterbrechen? Das kommt darauf an, wie er seinen und den Auftrag der Runde sieht. Alle sollten gemeinsam den Anspruch und die Kompetenz aufbringen, die vom Veranstalter profund gestellte Ausgangsthese oder -Frage zu beantworten oder hart aber herzlich zu debattieren. Es ist der Anspruch und der Respekt gegenüber einem Fachpublikum, dieses so gut wie möglich thematisch zu bedienen. Da ist zwar Humor und etwas Geplänkel ein wichtiges dramaturgisches Spielbein. Doch ansonsten muss Tacheles geredet werden. Taube Ohren zählen nicht.

Der erfahrene Fach-Moderator erkennt oft schon antizipativ ganz schnell, wenn er sachlich mit dem Diskutanten in ein Problem kommt. Dieser benutzt die Fachvokabel schwadronierend, weil er sie nicht [genau] kennt. Er beginnt damit, das Thema nicht von der Frage her zu beantworten. Dabei ist der Moderator an Frage und *dazugehöriger* Antwort sehr interessiert. Oder: Der Podiumsteilnehmer macht schlichtweg vornehmlich Werbung für sein Buch, seinen Fachartikel, seine Funktion, sein Unternehmen, seine Wichtigkeit usw. Denn oft sitzen im Auditorium ja zukunftsgestaltende Aufsichtsräte, Vorstände, Vorgesetzte, Mitarbeiter und Kollegen, mögliche Auftraggeber oder die zu gewinnende Presse.

Darum unterbricht der Moderator manchmal bereits vor der kompletten Antwort. Das sieht schnell aus, zu schnell. Das wirkt manchmal rüde. Besonders am Anfang, wenn sich der Stil der Runde noch bilden muss. Aber genau da muss es auch sein, denn sonst verliert sich die Runde vor lauter Höflichkeit im Nichts- oder weit hergeholt Sagendem. Er stoppt diejenigen [und da existieren Podiumsmeister], die nicht an präzisen Fragen interessiert sind, sondern an ihre mit wahrscheinlich gutem Hintergrund innerlich vorbereiteten Statements. Solche unterbreche ich immer eindeutig. Sonst wäre ich gefälliger Conférencier. Jetzt ist das Schwert angesagt. Denn: Aus dem TV haben viele gelernt, dass man nur einfach weiterreden muss und der genervte Moderator schon noch aufgibt, um nicht unhöflich zu wirken. Dabei muss ein Moderator körperlich arbeiten, seine Hände werden zum Dirigentenstab. Das ist rüde in der Sache aber nicht im menschlichen Umgang oder gar im mangelnden Respekt. Letztendlich haben auf der Bühne alle (!) einen gemeinsamen

Arbeitsauftrag, der über Konversation deutlich hinausgeht. Man ist in der gewollten Fach-Debatte auf dem Weg zu Erkenntnissen... *Finito blablabla*.

6. Kontextsucher und Kontextgeber

Muss der Moderator den Kontext einer Frage erklären? Fach-Moderatoren müssen das im Prinzip nicht. Es liegt in der Stärke der Situation, dem gut gewählten Podium und bereitwilligem Auditorium nicht erst klären müssen was die BCG-Matrix ist und von wem sie entwickelt wurde, wer Hans Domizlaff für die Marke und Joseph Alois Schumpeter für die Innovation waren. Er muss nicht klären was ein Dax-Unternehmen ist und wie sich in etwa ein Mittelstandsunternehmen definiert. Management und Führung, Kreativität und Organisationspsychologie sind Begriffe, in denen alle Beteiligten wie Fische im Wasser schwimmen. Das ist der Grund, warum Fach-Moderationen vor einem Fachpublikum schneller und dichter das Thema treiben und deutlich mehr transportieren, als vor einem Laienpublikum. Bei diesem muss der fragende Arzt und der befragte Mediziner zunächst einmal herausarbeiten, was der Atlas ist, welche Bedeutung er hat und warum er KISS Kopfgelenk induzierte Symmetrie-Störung bei Babys verursacht. Erst dann kann er auf Still- und Schrei-Probleme und Therapien eingehen. - Doch es gibt auch Grenzgänge. Und das gelingt nicht immer.



(a) So ist das Stilmittel Ironie zwar unterhaltsam, aber nicht immer hilfreich. Kurt Tucholsky meinte ironisch dazu an, dass man in Deutschland dafür irgendein Zeichen vereinbare müsse [z. B. die Hand über den Kopf heben], damit jedermann weiß, dass das Gegenteil gemeint ist. Das fällt jedoch in der Hitze der Debatte dann doch oft unter den Tisch – und mancher ist negativ berührt. Auch Paradoxien brauchen oft ein williges und schnell denkendes Publikum. *OK, so what's the speed of dark?*

(b) Nach meiner Erfahrung sind weiterhin sogenannte weiche Themen geeignet, große und irritierende Missverständnisse zu produzieren. Wenn ein Diskutant oder ein Moderator diese wie harte Themen behandelt [also die Voraussetzung von

Fach-, Historie- und Kontextwissen annimmt], so wird er Probleme bekommen. Dazu gehören u.a. Themen wie Soziale Verantwortung in Unternehmen, Gesundheit von Menschen, Ethik. Man kann eben *nicht* davon ausgehen, dass jeder Diskutant eine genaue Ethikdefinition hat, Ethik und Moral unterscheidet, verschiedene Ethiken wie Handlungs- oder Gesinnungsethik ausbalanciert und Vor- und Nachteile ausdifferenzieren kann. Und: Man kann auch viele konkrete Beispiele ethisch so oder so bewerten. Es gibt keine eindeutig konsequente Trennlinie im Leben. *Konsequent sind nur Heilige und Verbrecher*. Müntefering.

(c) Auch wenn man den Kontext aus verschiedenen Fachbereichen holt, können Probleme auftauchen. Ich habe mehr als ein Buch geschrieben. Fachpublikationen, Kommentare und Kolumnen kommen hinzu. Auf dieser Basis, bei der man doch in der Regel etwas tiefer in ein Thema eintaucht, war ich als Diskussionsteilnehmer oder Moderator auf dem Podium zu sehr unterschiedlichen Themen wie Religion, Ethik, Gesundheit/Krankheit, Management, Strategie, Marke, Kommunikation, Kreativität, Jazz, Innovation, Wahlwerbung, Gesundheitssystem, Krisenmanagement, Spiritualität, Turn around, Unternehmenssteuerung, Marketing, Vertrieb, Wirtschaftspolitik...

Wenn ich nun über z. B. Gesundheit rede, so nutze ich natürlich auch die Begriffe Kreativität und Innovation. Doch diese sind konnotiert. Wenn ich das vergesse aufzuklären, dann gibt es Miss- und Unverständnisse. Zwar ist der Sinn der Sprache nur die Verständigung, aber es ist nicht immer möglich, das Werkzeug völlig kontrolliert in der einzelnen Situation einzusetzen, ohne langsam und langweilig zu werden. Denn Sprache ist neben der sachlichen auch eine emotionale Äußerung, bei dem viele Synapsen feuern. Gedanken sind wie Popcorn in der Kopfmaschine.

7. Alles oder Nichts

Darf der Moderator alles fragen? Aber sicher, wenn es zur Sache gehört. Also nicht nach dem Mundgeruch.

8. Heiliger oder Kampfgefährte

Kann der Moderator erwarten, dass Diskutanten auch Tacheles reden? Er muss es. Er muss sich auch Nachfragen, Insistieren, Gegenhalten, emotionale Er widerungen und Empörtsein gefallen lassen. Das ist Würze.

Und: Was auf der Bühne als Aussage fällt – muss auf der Bühne geklärt werden. Dieses Recht ist gegenüber dem Publikum Pflicht. *An sich selbst hat jeder das Maß.* Pindar. Öffentliche Diskussion ist keine Bewunderung auf Gegenseitigkeit.

9. Frage und Antwort

Sollte man vorher die Fragen abstimmen? Vielleicht die Grundrichtung. Aber selbst das ist schon kritisch. Ansonsten gilt die freie Diskussion. Direkt vor einer Veranstaltung ist die Diskussion zwischen Moderator und Diskutanten gänzlich abzulehnen. Hier wird schon vorher ausdiskutiert, das heißt, die Luft entweicht mit jeder Wort zischend aus dem Ballon. Auf dem Podium merkt man das zudem an Sätzen wie: *„Wie ich schon im Vorgespräch...“*. Die Regieregel heißt vor der Veranstaltung: Sei stumm wie ein Fisch.

10. Objektiv oder Mensch

Ist ein Moderator eigentlich objektiv, wenn er doch schon keine Partei ist? - Niemals. Subjektiv, wie jeder Mensch. *Objektivität ist unmoralisch.* Domizlaff

Trotz aller Fallen sollen gute Diskussion Ergebnisse mit Leichtigkeit, auch mit Witz und Humor liefern. Und sie erreichen das meistens. Dazu können alle beitragen: Publikum ohne verschränkte Arme, Diskutanten ohne verschränkten Geist, Moderatoren ohne verschränkte Attitüde. - Das lateinische *moderare*, „mäßigen“, „steuern“ und „lenken“ weist schon darauf hin, dass der Moderator in einer Zwickmühle stecken kann. Er muss sich wahrscheinlich auf das Mäßigen *oder* das Lenken einschwingen.

Beides gleichzeitig geht nicht. Ich persönlich nehme dabei in Kauf, in den Augen der herrschenden Meinung auch mal exzentrisch, unkonventionell und voreilig zu sein. Es ist der Mut, den ein Unternehmen haben sollte. John M. Keynes.

Seite 5 von 5