

WENN HÖFLICHKEIT REINHAUT

Peter Modler

WENN
HÖFLICHKEIT
REINHAUT

Moderation als Kampfkunst

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51556-4 Print
ISBN 978-3-593-45036-0 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-45037-7 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in
elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung
für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind
ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2022. Alle Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: *zeichenpool, München

Umschlagmotiv: *zeichenpool, München

Redaktion: Christina Seitz

Satz: DeinSatz Marburg UG | If

Gesetzt aus der Minion Pro und der DIN Next LT Pro

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen

(ID 15985-2104-1001).

Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

	Einleitung	7
Kapitel 1	Die kämpferische Höflichkeit Wie demokratische Standards verteidigt werden ..	27
Kapitel 2	Die Frau in schwarzen Hosen Warum Fußball moderiert wird	41
Kapitel 3	Der aufgeschobene Herodot Wie man Schulstunden überlebt	53
Kapitel 4	Das Orakel aus Reihe 1 Wie man Meetings zugrunde richtet	65
Kapitel 5	Die dienenden Machthaber Was Moderation mit Entscheidung zu tun hat	81
Kapitel 6	Die Samurai im Regen Welches Mindset Moderation ermöglicht	97

Kapitel 7	Die Politik der Türsteher Warum Meetings vor dem Meeting anfangen	107
Kapitel 8	Die Aliens an der Theke Wie sich Störungen in Meetings abstellen lassen . .	121
Kapitel 9	Die Pontifex bei der Arbeit Wie man Meetings anregend macht	143
Kapitel 10	Das demokratische Skelett Wann Geschäftsordnungen Empowerment bedeuten	159
Kapitel 11	Der brennende Reifen Wie Talkshows in Sackgassen landen	171
Kapitel 12	Die Einzelhaft im Warteraum Wo die Fallen in Videomeetings lauern	189
Kapitel 13	Das Ende der Verbindlichkeit Wo Moderation moralisch werden muss	201
Kapitel 14	Die coole Checkliste Was man bei der Moderation besser nicht vergisst	215
	Literatur/Medien	223

Einleitung

Manchmal braucht man einen extremen Anstoß, damit der Groschen fällt. Ich bin da keine Ausnahme. Wenn ich hier etwas wahrnehme und dort etwas mitbekomme, verknüpfe ich es deswegen noch lange nicht. Ein verborgenes Muster, eine untergründige Gemeinsamkeit unter der Oberfläche einzelner Erlebnisse entgeht mir, weil mir der Zusammenhang nicht in den Blick gerät. Überall Bäume, aber ich schaffe es mühelos, den Wald zu übersehen. Bis mich dann etwas zwingt, einen Schritt zurückzutreten, vielleicht vor Schreck, und damit entsteht auf einmal und nicht ganz freiwillig ein größeres Bild.

In meinem Fall war der Auslöser ein politischer Skandal von eher begrenzter Bedeutung. Aber er hat mir die Augen geöffnet. Seither drängen sich mir immer mehr Symptome auf, die dann schon gar nichts mehr mit dem ursprünglichen Anlass zu tun haben, um den es seinerzeit ging. Und am Ende ist ein ganzes Buch entstanden. Über Moderation! Ein alles andere als harmloses Thema.

Der Regierungspräsident Walter Lübcke hatte sich für die Aufnahme von Flüchtlingen eingesetzt. Dafür war er am 1. Juni 2019 auf der Terrasse vor seinem Wohnhaus von einem Neonazi erschossen worden. Ganz Deutschland war in Aufruhr. Überall wurde getrauert. Auch im bayerischen Landtag fand ein Totengedenken statt. Die Landtagspräsidentin sprach über den Mord und seine Bedeutung für die deutsche Gesellschaft. Während dieses Totengedenkens hatten sich alle Landtagsabgeordneten von ihren Plätzen erhoben, um dem Ermordeten eine

letzte Ehre zu erweisen – *fast* alle. Ein Abgeordneter der AfD in der ersten Sitzreihe des Parlaments nämlich nicht.

Der war sitzengeblieben, als ob nichts Besonderes geschehen wäre. Es war ein Affront sondergleichen. Während die Präsidentin über das Leben des Mordopfers sprach, blätterte der AfD-Vertreter ungerührt in irgendwelchen Unterlagen und demonstrierte eine büromäßige Geschäftigkeit, die in Wirklichkeit eine Ohrfeige darstellte. Als das Totengedenken für den Ermordeten zu Ende war, stand er dann auch auf. Deutlicher konnte man es nicht machen.

Was mich am meisten aufbrachte, war aber gar nicht er. Es war die Landtagspräsidentin, die es fertigbrachte, sein Verhalten komplett auszublenden. Sie las von ihrem Manuskript einen Gedenktex ab und sah geflissentlich über den Herrn hinweg. Später behauptete sie, ihn gar nicht wahrgenommen zu haben, was für jeden Betrachter der Szene grotesk unglaubwürdig war: Der Parlamentarier saß in der ersten Reihe des Landtags, zwischen ihr und ihm war völlig freie Sicht. Es war schon eine sehr spezifische Blindheit, derer sie sich da befleißigte.

In der Pressekonferenz danach verteidigte sie sich damit, dass für sie so ein Verhalten völlig unvorstellbar gewesen sei und sie darum auch nicht damit gerechnet habe. Was sie damit eigentlich sagte: dass sie sich gegenüber diesem Agent Provocateur einfach hilflos gefühlt hatte. Von da bis zur demokratischen Feigheit ist es ein kleiner Schritt. Natürlich hätte auch jede und jeder an-

dere im Parlament diesen Vorfall thematisieren können, nur war die Hemmung offenbar zu groß, das Verfahren an sich zu stören. Wer allerdings nicht nur jedes Recht und die Macht, sondern auch die Pflicht dazu gehabt hätte, war die Landtagspräsidentin. Sie war es, die den Kommunikationsstandard in diesem Parlament sicherzustellen hatte, und wenn ihn jemand verletzte, offenbar auch noch absichtlich, dann hätte sie eingreifen müssen. *Gerade* sie. Wenn Höflichkeit reinhauen muss, dann in so einem Fall.

Menschen, die damit betraut worden sind, die Ordnung einer Kommunikation zu gewährleisten, haben eine unverzichtbare Aufgabe. Wenn sie es selbst zulassen, dass diese Funktion ausgehöhlt wird, sinkt vorhersehbar die Qualität jeden inhaltlichen Austauschs. Sie sind es, die am Ende den Ausschlag geben, ob die Kommunikation einer Gruppe produktiv wird oder vergeblich bleibt. Wenn Höflichkeit reinhauen muss, sind sie es, die das umsetzen, nicht aus eigener Eitelkeit, nicht aus Hemmungslosigkeit, sondern weil es ein Klima des Respekts nicht gratis gibt und sie genau dafür einstehen.

Das Beispiel einer Landtagspräsidentin, die mit ihrer Rolle als Moderatorin überfordert ist und nicht weiß, wie sie Extremisten entgegentritt, fällt aber nur darum besonders auf, weil es so öffentlich war. Das kann man sich bis heute in leicht zugänglichen Videos anschauen. So ein Vorfall ist zwar dramatisch, aber die wirkliche Bedeutung, das eigentlich Exemplarische, liegt nicht einmal

dort, wo so etwas in einem von Kameras begleiteten öffentlichen Kontext auffällt.

Die Gelegenheiten, bei denen diese Funktionen jeden Tag den tiefsten Einfluss haben – auch im Unterlassen –, die Auftritte, bei denen sie enormes Gewicht bekommen für ganze Volkswirtschaften, finden eher nicht-öffentlich statt: in fruchtlosen Projektdiskussionen von Technikabteilungen, bei oberflächlichen Fallbesprechungen in Kliniken, auf chaotischen Gesellschafterversammlungen (aber auch in demotivierenden Schulstunden ...).

Wir haben uns allerdings angewöhnt, diesen Funktionen Etiketten zu geben, die über ihre ausschlaggebende Bedeutung hinwegtäuschen. Wir nennen sie in der deutschen Sprache »Moderatorinnen« oder »Moderatoren«, den Akt selbst nennen wir »Moderation«. Allein mit dieser Benennung machen wir die Sache kleiner, als sie ist. Eine Besprechung (oder eine Parlamentssitzung) zu »moderieren«, bekommt im deutschsprachigen Kontext leicht etwas Valiumartiges. Viele haben dabei ein Vorverständnis, als sei »Moderation« etwas, das die Wogen so zu glätten habe, dass niemand laut – und damit unangenehm – würde. Sozusagen merkelig. Eine Moderatorin oder ein Moderator habe insofern, entsprechend der Wortherkunft vom Lateinischen »moderare«, mäßigend auf die Beteiligten einzuwirken, vorgeblich wegen der erwünschten Sachlichkeit. Demzufolge scheint gute Moderation so etwas wie das begütigende Verhalten von Eltern zu sein, die es fertigbringen, ihre kleinen Kinder

möglichst geräuschlos zum Schlafen zu bringen. Ein völlig abwegiges Missverständnis dieser Rolle.

In anderen Sprachen benutzt man dafür immerhin das Wort »animateur«, womit man jemanden meinen könnte, die oder der ein Meeting beseelt; oder man redet vom »host«, was eigentlich so viel wie »Gastgeberin/Gastgeber« bedeutet, oder, schon anspruchsvoller, von »facilitator«, einer Art Geburtshilfe-Aufgabe. Auch »gatekeeper« würde passen, weil die Funktion, um die es dabei geht, ja tatsächlich die Weichen stellt und das Tor zur Produktivität öffnet (oder aus Blödheit zustellt). Jeder dieser Begriffe erfasst von der Rolle, um die es im Folgenden geht, aber immer nur einen Ausschnitt. Obwohl die Leute mit dieser Aufgabe tatsächlich im besten Fall Garanten für Erfolge darstellen. Im Versagensfall sind sie allerdings auch ausgewiesene Produktivitätskiller.

Eine zunehmende Zahl von Führungskräften verwendet dabei auch eine irreführende Begrifflichkeit. Es ist immer ein Anzeichen für mangelnde Kompetenz, wenn sie mit Konflikten nicht klarkommen. Und diejenigen, die das nicht können, suchen sich oft den bequemsten Ausweg: Sie nennen ihn inzwischen in vielen Fällen leider »Moderation«. Auch wenn der Begriff dann sinnentleert wird. Mitarbeiterin A fühlt sich gemobbt von Mitarbeiter B, dem Chef oder der Chefin ist die ganze Angelegenheit viel zu unangenehm und darum wird die kreative Idee umgesetzt, eine Moderatorin oder einen Moderator ins Haus zu holen, die oder der »den Konflikt moderiert«.

Mit diesem Verhalten ist dann hinreichend demonstriert, dass er oder sie als Chef oder Chefin keine Verantwortung übernimmt, ein bisschen feige ist und enorme fachliche Defizite hat, kurz: als Chef einfach eine Null ist. Nur hat dieser Sprachgebrauch mit dem Austausch in Gruppen nichts zu tun (und soll uns in diesem Buch auch nur am Rande beschäftigen), selbst wenn es diese Sorte fehlgeleiteter Wortwahl sogar geschafft hat, ein geradezu progressives Image zu bekommen – so als wäre bereits der Einsatz einer Moderatorin oder eines Moderators per se ein Indiz für Coolness und nicht-konfrontative Freundlichkeiten. Die Firma bezahlt sogar eine externe Moderation, toll, oder? Dabei ist es in viel zu vielen Fällen eher ein Indikator für abnehmende Managementfähigkeiten. Wenn wir im Folgenden von Moderation reden, soll es in erster Linie um die Produktivität einer Gruppe gehen, nicht um singuläre Konflikte zwischen Einzelnen.

Die Bedeutung dieser Aufgabe nimmt aktuell noch einmal mehr Fahrt auf, wenn Firmen versuchen, agiler zu werden. Man muss diesen Anspruch nicht ganz so hoch hängen wie seine Aktivisten (weil erfolgreiche Firmen ja schon immer wussten, dass sie je nach Lage fluide Strukturen brauchen). Aber dass der Bedarf an moderierenden Fähigkeiten gerade dann anwächst, wenn strukturelle Hierarchien abgebaut werden sollen, liegt auf der Hand.

Wir müssen die Begriffe von »Moderatorin« oder »Moderator« aus ihrer lahmen Bräsigkeit herausholen. Das, was diese Funktionen inhaltlich tatsächlich leisten,

kann nämlich in ihrer Bedeutung für Organisationen kaum überschätzt werden. Die meisten Menschen erleben in ihrer Arbeitsumgebung ja unendlich viele Meetings, Besprechungen, Sitzungen aller Art, die nur Zeit verschwenden. In vielen Organisationen gehören sie zum Langweiligsten und Ödesten, was man sich antun kann. Endloses Herumgerede über Nebenthemen, sprunghaftes Diskussionsverhalten, dauerndes Unterbrechen oder Unterbrochen-Werden, langatmige Monologe von immer denselben Leuten.

Allerdings gibt es auch Besprechungen, bei denen hinterher die meisten zufrieden sind, ja sogar beflügelt, wo ein echter Fortschritt erfolgt ist. Den Unterschied zwischen solchen und jenen Meetings machen in der Regel diese Gatekeeper aus. Ich bin seit Langem davon überzeugt, dass die wirksamste Maßnahme für eine enorme Produktivitätssteigerung in Forschung, Wirtschaft und allen Organisationen nicht die Investition in die oder jene Technologie wäre, sondern in die professionelle Ausbildung von Moderatorinnen und Moderatoren. Denn diese Leute entscheiden am Ende über die Leistungsfähigkeit von Organisationen. Sie können deckungsgleich mit offiziellen Führungskräften sein, was aber durchaus nicht zwangsläufig so sein muss. Es sind auf jeden Fall die Gatekeeper, von der Wortbedeutung her eigentlich so etwas wie Torwächter oder Pförtner, deren strategische Bedeutung darin liegt, etwas zu ermöglichen, was sich in den allermeisten Organisationen überhaupt nicht von

selbst versteht (auch wenn sie sich das gern einreden): gute Kommunikation in einer Gruppe sehr verschiedener Wesen.

Unhöfliche Höflichkeit

In diesem Buch geht es genau um Menschen, die diese Aufgabe übernehmen: Was sollten sie können, welchen Rahmen brauchen sie, um ihre Wirksamkeit in Politik und Wirtschaft, in der großen und der kleinen Öffentlichkeit entfalten zu können? Die Antworten auf diese Fragen sind aufregender, als man zunächst vermuten könnte. Moderatorinnen und Moderatoren, die in ihrer Rolle etwa nur »nett« sein wollen oder dem Chef (oder ihrer Partei) mit der Übernahme dieser Funktion einen Gefallen tun möchten, warne ich gleich: Ihre tatsächliche Verantwortung hat mit Nettigkeiten gar nichts zu tun. Mit diesem Auftrag steht man ganz schnell vor gähnenden Abgründen, begibt sich in echte professionelle Gefahren, kann aber auch tief befriedigende Erfahrungen machen.

Es handelt sich viel eher um eine kommunikative Kampfkunst im allerklassischsten Sinn etwa von Judo oder Kendo, wozu eine tiefe innere Disziplin gehört, ein Beharren auf Form, das Einüben geeigneter Werkzeuge,

eine geschulte Wahrnehmung, aber auch die Bereitschaft, dem Gegenüber entschlossen entgegenzutreten.

Dass das nicht ohne systematisches Training geht, wissen klassische Kampfkünste nur zu gut. Dass es dabei auch Fortgeschrittene gibt, von denen Anfänger lernen können, wäre dort selbstverständlich. Dass man niemanden unvorbereitet in eine Auseinandersetzung schickt, sowieso. Und dass die Aktion, die man in seiner oder ihrer Rolle ausübt, nicht das Geringste mit einem Fest des eigenen Egos zu tun hat, sondern sehr viel mit Respekt vor dem anderen Beteiligten (ohne ihm nachzugeben), versteht sich von selbst.

Die Menschen, die solche Aufgaben übernehmen, können eine zentrale Schaltstelle sein, von deren Funktionieren ganze Demokratien ebenso beeinflusst werden wie die Produktivität großer Wirtschaftsbereiche und die intellektuelle Zukunft einer Gesellschaft. Sie leisten im besten Fall einen zivilisatorischen Dienst, weil sie einen Raum für produktive Auseinandersetzung zur Verfügung stellen. Dieser Dienst reicht bis tief hinab an die Graswurzeln unserer Gesellschaft, bis zu Vereinsversammlungen, zu Elternabenden, zu Bürgerinitiativen; aber auch bis in Vorstände und Regierungsspitzen.

Allerdings müssen Moderatorinnen und Moderatoren entschlossen sein, ihren Dienst mit Zähnen und Klauen zu verteidigen. Höflichkeit hat einen Preis, den sie bereit sein sollten zu entrichten. Sie stehen nämlich mit ihrem Ethos, einen Standard von respektvollem Austausch

durchzusetzen, im Gegensatz zu sämtlichen kommunikativen Blasen, denen geschlossene Partei- und Glaubenslinien oder interne Firmenmythologien viel wichtiger sind, als dass alle zu Wort kommen. Die Ermöglichung solcher Räume gegenseitigen Respekts ist inzwischen alles andere als selbstverständlich.

Wenn man es einmal ganz nüchtern sagen will: In einem organisationalen Sinne wäre die Moderatorin oder der Moderator eine Person, die eine Gruppe bei der nachhaltigen Verarbeitung von Wissen begleitet. Das hört sich ein bisschen heruntergedimmt an. Tatsächlich steht und fällt mit dieser Gatekeeper-Funktion aber jede Wissensgesellschaft.

Der Titel dieses Buches spielt mit einem Homonym aus der Alltagssprache, also mit einem Begriff, der zumindest zwei unterschiedliche Bedeutungen hat. Wenn etwas »reinhaut«, ist man von einer Erfahrung überrascht und betroffen, so oder so, dieser eine wunderbare Musiktitel hat mich völlig beglückt beziehungsweise »hat bei mir reingehauen«; dieser Sieg meiner Lieblingsmannschaft im Stadion war euphorisierend, das Tor in der Schlussminute »haut echt rein«; dieses Rauschmittel hatte eine überwältigende Wirkung, es »haut voll rein«. Allerdings gilt es entsprechend auch für negative Erlebnisse: eine Niederlage »haut rein«; durch die Fahrprüfung gefallen – das »haut rein«; einen Unfall gehabt: »haut rein«; eine schlimme Diagnose sowieso.

Die zweite Bedeutungsebene ist die der unverhüllten Aggression: der point of no return ist erreicht und ich

»haue rein«; im Meeting reden alle um den heißen Brei herum, die Zeit läuft ab, irgendwann ertrage ich es nicht mehr, »haue rein« in die lähmende Starre und mache meinem Ärger Luft, egal, was das für Folgen hat.

»Wenn *Höflichkeit* reinhaut« ist eine auf den ersten Blick ungewohnte Konstellation. Zeichnet sich Höflichkeit nicht gerade dadurch aus, dass sie geräuschlos funktioniert, smooth, angenehm, lächelnd? Im Normalfall ist das so, sicher, aber in vielen Fällen befinden wir uns inzwischen leider in einem Klima, wo das nicht mehr funktioniert. Die Klage bürgerlicher Intellektueller über die schlechte Kinderstube vieler Zeitgenossen kann man natürlich teilen, führt aber oft zu nichts; inzwischen ist es genauso nötig geworden, in der großen Politik wie flächendeckend in Firmen oder der Zivilgesellschaft, einen höflichen Umgangston offensiv zu verteidigen. Denn der versteht sich in Zeiten enthemmter Kommentarspalten der asozialen Netzwerke überhaupt nicht mehr von selbst. Moderatorinnen und Moderatoren sind demgegenüber die Sachwalter dieses Höflichkeitsstandards, mit allen Konsequenzen.

Was das bedeutet, beschreibe ich in diesem Buch zunächst auf der ganz großen Bühne der Politik, weil sich daran am leichtesten zeigen lässt, welche Fehler man in dieser Rolle machen kann und wie so etwas klappt. Diese Szenen haben den Vorteil, dass sie für unsere Zwecke gut ausgeleuchtete Laborsituationen liefern. In diesem Sinne treten im Kapitel 1 intellektuelle Stars auf, angesichts von

Leuten, die in öffentlichen Auseinandersetzungen eine Rücksichtslosigkeit sondergleichen zelebrieren. Und wir sehen dabei zu, wie Politikerinnen und Politiker heftige politische Konflikte »moderieren« müssen – und wie diese Profis das dann erfolgreich bewältigen oder prominent daran scheitern.

Kapitel 2 bleibt in aller Öffentlichkeit, wechselt aber das Terrain. Hier betrachten wir nicht mehr die politische Szene, sondern den Sport beziehungsweise ganz genau: den Fußball. Jedes Wochenende treffen ja in oft dramatischen Parteinungen Gruppen von Sportlerinnen und Sportlern aufeinander, denen an einem Kompromiss überhaupt nichts liegen kann. Wo es derart leidenschaftlich nur um Sieg oder Niederlage einer einzigen Seite geht, gibt es nur eine Funktion, die dieses Geschehen daran hindert, in offener Aggression unterzugehen, wo sich das regellose Recht des Stärkeren durchsetzt: die Schiedsrichter. Von ihnen lässt sich für Moderationsaufgaben Erhebliches lernen. Es gibt ja sogar so etwas wie eine Höflichkeit auf dem Platz.

Im dritten Kapitel werden wir semi-öffentlich, weil zwar viele betroffen sind von dem, was in Schulstunden abläuft, aber leibhaftig dabei sind nur Schülerinnen und Schülern, also ein eingeschränktes Publikum. Mittlerweile wird in Unterrichtsräumen laufend moderiert, kaum noch jemand versteht sich in diesem Kontext als direkter Einpeitscher von Schulstoff an der Tafel. Das ändert aber nichts daran, dass gerade bei dem Vorgang der Wissensvermittlung auch dramatische Niederlagen