

# Besprechungsmoderation trainieren

**FÜHRUNGSKRÄFTE-TRAINING.** Selbst in Zeiten der Agilität gibt es kaum eine Organisation, in der nicht über zu lange und ineffektive Besprechungen und Meetings geklagt wird. Dabei würde es genügen, wenn die Führungskräfte einige Regeln kontinuierlich trainieren und dann in der Praxis gekonnt beherzigen würden.



**Meeting.** Eine Besprechung zu leiten, sollten Führungskräfte regelmäßig mit externen Profis trainieren. Nur so lassen sich „Unsitten“ ausmerzen.

Die folgenden 10 Gebote zeigen, als Anregung für Führungskräfte, worauf es bei der Moderation eines Meetings ankommt.

## 1. Gebot: Bereite Dich gut vor!

Der Preis für eine fehlende Vorbereitung ist in der Regel hoch. Die Zusammenkunft dauert länger als geplant und es kommt nichts oder nicht viel (zumindest nichts Konkretes) dabei heraus. Dabei ist eine gute Vorbereitung (mindestens!) die halbe Miete für den Erfolg einer Besprechung. Zu einer guten Vorbereitung gehört zunächst, für sich zu klären, ob man von der zu moderierenden Gruppe überhaupt als Moderator akzeptiert wird! Bestehen diesbezüglich Zweifel, sollte man für Akzeptanz (durch eine offizielle „Berufung“) sorgen oder die Aufgabe nicht wahrnehmen. Hat man sich entschlossen zu moderieren, ist es ratsam, sich anhand

einiger „harter Fragen“ vorzubereiten und zwar:

- **Inhaltlich:** Worum genau geht es in der Besprechung? Was genau soll erreicht werden?
- **Methodisch:** Wie will/kann ich die Gruppe zum Ziel führen? Was mache ich erst und was dann ...?
- **Organisatorisch:** Was muss vorbereitet sein?
- **Persönlich:** Worauf muss speziell ich besonders achten: auf Neutralität, lautes Sprechen?

## 2. Gebot: Beginne positiv!

Zu einem positiven Einstieg gehört es, etwas „für den Bauch“ zu tun. Das heißt, es ist wichtig, ein positives Klima für die gemeinsame inhaltliche Arbeit zu schaffen. Das geht in aller Regel vor dem offiziellen Beginn leichter als danach. Ziel

dieser Phase ist es, die Teilnehmer auch psychisch „da sein“ zu lassen. Wer hat es nicht schon erlebt, dass man (todmüde) ankommt und dann von wohlmeinenden „Geistern“ gleich mit allem Möglichen und Unmöglichem „überschüttet“ wird. Dabei wünscht man selbst (physisch anwesend) sich nichts sehnlicher, als erst einmal (psychisch) „anzukommen“. Das sprichwörtliche Gespräch über das Wetter kann hier gute Dienste tun. Darüber hinaus ist es wichtig, pünktlich zu beginnen. Ist die Veranstaltung für 9.00 Uhr angesagt, so beginnt diese auch um 9.00 Uhr und nicht um 9.05 Uhr oder 9.12 Uhr. Die Anwesenden waren pünktlich und das muss belohnt werden!

## 3. Gebot: Lege das Ziel fest!

Nach der Begrüßung geht es darum, die Tagesordnungspunkte abzustimmen und die jeweilige Zielsetzung abzuklären. Oft wird gemäß dem Motto „Wir wissen zwar nicht, wohin wir wollen, das aber mit ganzer Kraft“ drauflos gearbeitet, ohne zu wissen, worum es konkret geht. Die inhaltliche Arbeit sollte auf keinen Fall beginnen, bevor nicht Konsens über die Zielsetzung der Bearbeitung besteht. Es genügt hierzu nicht, dass (vermeintlich) „ja eh jeder weiß, worum es geht“. Das gemeinsam formulierte Ziel wird zum Thema visualisiert und ist somit der „rote Faden“ für die Bearbeitung und damit für die Leitung der Veranstaltung.

## 4. Gebot: Visualisiere für alle deutlich sichtbar!

Die Visualisierung beginnt schon vor der Veranstaltung, spätestens aber bei deren Beginn, indem der Moderator das zu be-

arbeitende Thema aufschreibt. Am besten auf ein Flipchart, weil dieses (zu Beginn der Zusammenkunft an die Wand geheftet) sichtbar gehalten werden kann. Danach beginnt ein für alle sichtbares (Mit-) Visualisieren aller wichtigen Inhalte. Der erste Schritt ist die Ergänzung des Themas um die jeweilige Zielsetzung. Danach führt der Moderator dies während der gesamten Besprechung fort, indem er alle zur Bearbeitung wichtigen Inhalte sichtbar macht und wenn irgend möglich (durch anpinnen oder ankleben) sichtbar hält!

### 5. Gebot: Erläutere die Vorgehensweise!

Niemand käme auf die Idee, sein Haus zu bauen, ohne erst einen Plan dafür zu machen. In Besprechungen wird häufig zuerst das Haus gebaut und manch einer wundert sich am Ende, dass (wieder mal) nichts (Konkretes) herausgekommen ist. Hier ist der Moderator aufgerufen, darauf zu drängen, dass nach Thema und Ziel auch der Weg verabredet wird, der zur Themenbearbeitung beschritten werden soll. Erst dann wird, nach eben dieser Absprache, das Thema bearbeitet. Der Moderator ist ab diesem Zeitpunkt „Anwalt“ der vereinbarten Vorgehensweise und verhilft ihr immer wieder „zu ihrem Recht“!



AUTOR

Josef W. Seifert

gründete im Jahr 1987“will das Trainingsinstitut „Moderatio“.

Bekannt wurde er auch durch den von ihm entwickelten „Moderationszyklus“, einem Prozessmodell für Meetings, Workshops und Konferenzen. Moderatio bietet regelmäßig das Seminar „Besprechungen erfolgreich moderieren – klassische und digitale Moderation“ an.

Moderatio Seifert & Partner

Langenbrucker Straße 4

D-85309 Pörnbach

Tel. +49 (0)8446 92030

www.moderatio.com

### 6. Gebot: Sei neutral!

Der Moderator ist dafür verantwortlich, dass die Gruppe zu einem Ergebnis kommt, nicht aber für dessen Qualität aus seiner Sicht. Er sollte sich zwar in die Inhalte hineindenken können, aber nicht inhaltlicher Experte sein. Ist er dies aber doch und darüber hinaus, wie in der Praxis so häufig, auch noch inhaltlich Betroffener, wird es für ihn schwierig sein, (gut) zu moderieren. Geht es nicht anders, und er will oder muss die Veranstaltung – obwohl er inhaltlich „Aktien darin hat“ – leiten, so muss er versuchen, beiden Rollen gerecht zu werden. Er kann dies (wenn überhaupt) dadurch, dass er in der einen Rolle (Moderator) steht und in der anderen (Teilnehmer-Rolle) sitzt. Äußerst hilfreich kann es in dieser Situation sein, seine inhaltlichen Beiträge in Form von Fragen einzubringen und möglichst wenig direktiv zu wirken.

### 7. Gebot: Führe durch Fragen!

Entscheidungen werden von den Betroffenen dann (am ehesten) mitgetragen, wenn diese sich in der Entscheidung wiederfinden. Dies kann nur der Fall sein, wenn sie auch gefragt wurden. Der Moderator kann seine Aufgabe deshalb nur aus einer „fragenden Haltung“, keinesfalls aus einer „Sage-“ oder „Besserwisser-Haltung“ heraus bewältigen. Er leitet die Gruppe (an), ist aber nicht inhaltlicher Entscheider! Nur in der Doppelrolle Moderator und Teilnehmer wird er sich inhaltlich einbringen. Um zu erfahren, was die Gruppe und der Einzelne wollen, muss der Moderator aber auf jeden Fall mit (offenen) Fragen arbeiten. Statt: „Wir müssen aber auch noch den Aspekt X betrachten!“ fragt er: „Kann es sein, dass wir in diesem Zusammenhang auch den Aspekt X betrachten müssen?“

### 8. Gebot: Bleibe beim Thema!

Ein großes Problem in Besprechungen ist es, dass Themen immer wieder „zerredet“ werden. Hier profitiert der Moderator von seiner sauberen Vorarbeit beim Einstieg. Die gemeinsam formulierte Zielsetzung gibt ihm immer die Möglichkeit nachzufragen, ob das momentan Diskutierte zum Thema passt, um so mit der Gruppe den „roten Faden“ zu behalten oder wiederzufinden.

### 9. Gebot: Achte auf konkrete Vereinbarungen!

Der Moderator ist dafür da, dass der Witz „Was ist eine Besprechung? Nun, es gehen viele hinein und es kommt nichts dabei heraus“ sich nicht bestätigt. Das bedeutet, dass er mit Akribie darauf zu achten hat, dass das angestrebte Ziel erreicht wird und konkrete Maßnahmen nach dem Muster: „Wer macht was bis wann?“ beschlossen werden. Hilfreich ist hierzu ein visualisierter „Maßnahmenplan“ mit den entsprechenden Spalten, in die dann die Beschlüsse nur noch eingetragen werden.

### 10. Gebot: Schließe eine Moderation positiv ab!

Die Teilnehmer sollen die Besprechung in positiver Stimmung und mit dem Vorsatz, die beschlossenen Maßnahmen in die Tat umzusetzen, verlassen. Hierzu kann ein ehrlicher Dank an die Gruppe verhilfen.

Josef W. Seifert ●

## www.business-coaching-mediation.de

- > Wirtschaftsmediation
- > Unternehmensentwicklung
- > Corporate Social Responsibility

Business Coaching  
Wirtschaftsmediation

Petra Hövelborn

- > Zukunft gestalten
- > Lösungen finden im Dialog



www.petra-hoebelborn.de