



Die 10 Gebote der Besprechungs-Moderation

Es gibt kaum eine Organisation in der nicht über zu lange und ineffektive, ja langweilige und frustrierende Besprechungen und Sitzungen geklagt wird. Dabei würde es genügen, einige Regeln für den Leiter, oder besser den Moderator, einzuüben und zu beherzigen. Gelingt dies nicht im Selbststudium, empfiehlt sich der Besuch eines entsprechenden Trainings; die investierte Zeit kommt in Form effektiverer Veranstaltungen vielfach wieder herein. Die folgenden 10 Gebote zeigen, als Anregung für's Selbsttraining, worauf es ankommt.

1. Gebot Bereite Dich gut vor!

In der Praxis ist meist nicht die Zeit für eine umfassende Vorbereitung oder besser (ehrlicher?) gesagt, man nimmt sie sich nicht.

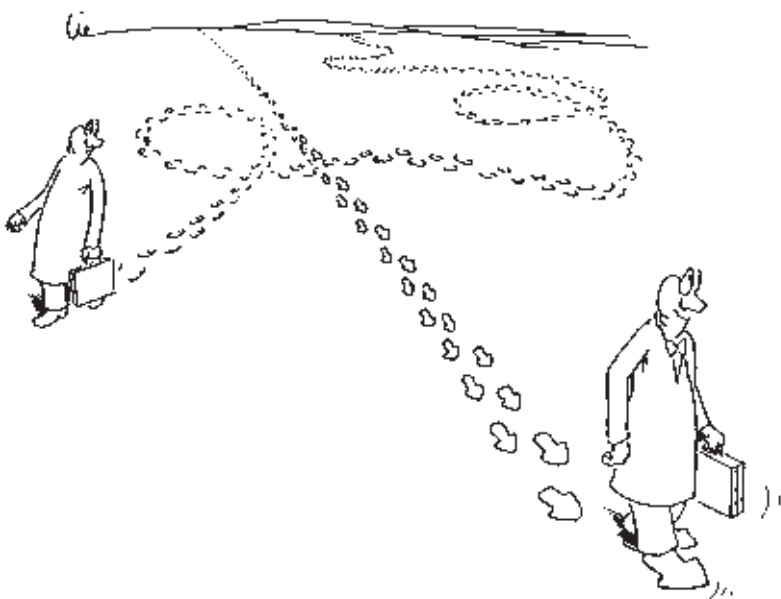
Ein Mensch - daß ich nicht Unmensch sag -
meint: "Alles kann man, wenn man mag."
Vielleicht - doch gibt's da viele Grade:
Auch mögen können ist schon Gnade!

Eugen Roth

Der Preis dafür 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 (z.B. durch offizielle „Berufung“) sorgen oder die Aufgabe nicht wahrnehmen. Hat man sich entschlossen zu moderieren, sollte man sich anhand einiger „harter Fragen“ vorbereiten 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 kennt nicht die Situation, wo man (totmüde) ankommt und dann von wohlmeinenden „Geistern“ gleich mit allem Möglichen und Unmöglichen „überschüttet“ wird. Dabei wünscht man selbst (physisch anwesend) sich nichts sehnlicher als erst einmal (psychisch) „anzukommen“. Das sprichwörtliche Gespräch über's Wetter kann hier gute Dienste tun.

Darüberhinaus 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“ drauf los 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 (vgl. 4. Gebot) und ist somit der „rote Faden“ für die Bearbeitung und damit für die Leitung/Moderation der Veranstaltung.

4. Gebot Visualisiere für alle sichtbar mit!

Die Visualisierung beginnt schon vor der Veranstaltung, spätestens aber bei deren Beginn, indem der Moderator das zu bearbeitende Thema aufschreibt. Am besten auf ein Flip-Chart, 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 - wie erwähnt - die Ergänzung des Themas/der Themen um die jeweilige Zielsetzung. Danach führt er dies während der gesamten Besprechung fort, indem er alle zur Bearbeitung wichtigen Inhalte sichtbar macht und wenn irgend möglich (durch anpinnen/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“!



Aspekt ... betrachten!“ fragt er: „Kann es sein, daß wir in diesem Zusammenhang auch den Aspekt ... 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 (vgl. 3. Gebot) gibt ihm immer (wieder) die Möglichkeit nachzufragen, ob das momentan Diskutierte zum Thema bzw. zur Zielsetzung paßt, um so mit der Gruppe den „roten Faden“ zu behalten bzw. (immer wieder) 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 (vorab) visualisierter „Maßnahmenplan“ mit den entsprechenden Spalten, in die dann die Beschlüsse nur noch eingetragen werden.

Der ausgefüllte Maßnahmenplan kann dann für einen „Maßnahmen-Check“ Element der nächsten Sitzung sein.

10. Gebot Schließe 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 und ein positiver Abschluß verhelfen.

Dazu abschließend ein kleines Beispiel: Ich bin mir sicher, daß in den vorliegenden 10 Geboten für den Moderator der eine oder andere Tip für Sie dabei ist, den Sie nutzen möchten, um Ihre Besprechungen und Sitzungen (noch) effektiver zu gestalten: Viel Erfolg!

... wünscht Ihnen Ihr



• Übrigens ...

Das Buch für Besprechungsleiter und -teilnehmer erhalten Sie im Buchhandel und direkt bei MODERATIO-Services:

Josef W. Seifert:
Besprechungen erfolgreich moderieren,
9. Auflage, GABAL Verlag,
Offenbach 2004,
ISBN 3-89749-290-3
119 Seiten, 15,90 €



Wer ist MODERATIO?

MODERATIO – BusinessModeration steht für professionell strukturierte, effiziente und effektive Gestaltung von Gruppengesprächen, von der Management-Klausur bis zur Großgruppen-Konferenz.

Als Management-Partner gestalten wir Kommunikationskonzepte für die Bewältigung von Veränderungsaufgaben und begleiten deren Umsetzung. Wir sind dabei stets Prozessberater, Prozessgestalter und Prozessbegleiter.

Zu unserem Arbeitsgebiet gehören Visionsarbeit ebenso wie Prozessberatung zur Strategieformulierung und moderierte Optimierungsarbeit auf der Sach- und Beziehungsebene.

Hierzu zählen Leistungen wie die Gestaltung von Visionsworkshops und Zielklausuren, Zukunftskonferenzen, Strategie-Meetings, Einführen von KVP-Arbeit, Teamentwicklungsmaßnahmen und moderierte Konfliktbearbeitung.

Darüber hinaus sind wir professioneller Trainingspartner zur Qualifizierung von Mitarbeitern mit Leitungsfunktion: Linienvorgesetzte, Projektleiter, Trainer, (interne) Berater und ganz speziell Moderatoren.

Wir trainieren Methoden- und Kommunikationskompetenz zum (An-)Leiten von Gruppen. Wir coachen Mitarbeiter mit Führungsfunktion und begleiten Teams.

Impressum

Grundlagentexte für Führungskräfte, Moderatoren, Berater und Trainer

Herausgeber:

MODERATIO – BusinessModeration
Langenbrucker Strasse 4
85309 Pörnbach · Germany
Tel. +49 84 46/9 20 30
Fax +49 84 46/9 20 333
info@MODERATIO.com
www.MODERATIO.com

Redaktion: Josef W. Seifert

Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur nach schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.