



*Sitzungen optimal vorbereiten*

# Meeting-Erfolg ist planbar

*Immer dieselben reden, der „rote Faden“ geht verloren – die Sitzung droht auszuufern oder im Chaos zu enden. Soweit muss es nicht kommen. „Leiten statt Leiden“ ist der bessere Weg. Wer Moderationsmethoden und unterstützend dazu Visualisierungstechniken einsetzt, kann Besprechungen und Gruppendiskussionen effektiv gestalten und Entscheidungsprozesse voranbringen.*

„Nicht schon wieder eine Sitzung!“ Das Stöhnen ist bekannt. Oft bleibt die Arbeit am Schreibtisch liegen, weil langatmige Besprechungen Zeit fressen und nicht den erwarteten Nutzen bringen. Bekannt sind die Meetings, wo einzelne Teammitglieder jede Menge Energie aufwenden, um eigene Positionen abzusichern - ohne einen Schritt weiter zu kommen in der Lösung der Gruppenaufgabe. Da werden mühsam Verteidigungsstrategien entwickelt und gut gepflegte Fassaden aufrecht erhalten. Es sind schlechte Gepflogenheiten in der Manege der Eitelkeiten. Sie gehören schleunigst über Bord geworfen.

## Planung

Entscheidend für das Gelingen einer Sitzung sind mehrere Dinge: Gute Vorbereitung, ein Drehbuch beziehungs-

weise eine Tagesordnung, bewusste Festlegung eines Moderators, Pünktlichkeit, Disziplin und eine verbindliche Aufgabenliste am Ende des Treffens. Stichwort Vorbereitung: Trainer und Berater Eberhard Breuninger hat gute Erfahrungen mit folgendem Fragen-Schema gemacht:

1. Was ist Sinn und Zweck der Sitzung?
2. Was soll dabei herauskommen („relevanter Output“)?
3. Welche Vor-Informationen brauchen die Teilnehmer für die Sitzung?
4. Welche „Ressourcen“ brauchen wir für die Sitzung (Raum, Zeit, technische Arbeitsmittel, welche Teilnehmer)?
5. Welcher Sitzungsablauf (Fahrplan) ist sinnvoll?

### Woran ist noch zu denken?

- ▶ Gemeinsame Terminvereinbarung im Vorfeld
- ▶ Verbindlicher Zeitrahmen, der bereits in der Einladung stehen sollte (max. 2 Stunden für Teamsitzung)
- ▶ Sitzordnung (möglichst Halbkreis oder U-Form)
- ▶ Tagesordnung (schriftlich)
- ▶ Spielregeln für die Diskussion erarbeiten und mit Teilnehmern abstimmen

- ▶ Raum sollte einladend wirken (Lichtverhältnisse, keine Küchengerüche, kein Lärm...)
- ▶ Getränke, Äpfel etc. bereitstellen
- ▶ Moderatorin/Diskussionsleiter sollte sich selbst freundlich einstimmen

### Aufgabe des Moderators

Diskussionen ufern schnell aus. Deshalb bedarf es einer Person, die dafür sorgt, dass bei aller erwünschten Flexibilität der rote Faden nicht verloren geht. Es kann ein Teilnehmer sein, der immer die Arbeitsgruppensitzung moderiert oder aber diese Rolle wird nach einem Rotationsprinzip von jedem einmal wahrgenommen. In Fällen, wo Gespräche festgefahren sind und sich alle nur noch im Kreise drehen, kann ein externer Moderator als Diskussionsleiter dafür sorgen, dass wieder ergebnisorientiert gearbeitet wird.

Sitzungen sind keine Schwatzzunden. Deshalb fordert der Moderator die Teilnehmer zur Selbstdisziplin auf: Pünktlicher Beginn und pünktliches Ende. Handys gehören ausgeschaltet oder aber nur auf Vibrationsalarm eingestellt. Zwischengespräche müssen gestoppt, Missverständnisse ausgeräumt und verbale Angriffe versachlicht werden. Äußern Teilnehmer so genannte Killerphrasen – „das ist doch absoluter Unsinn“ oder „theoretisch gut, aber...“ – dann sollte der Moderator die rote Karte zeigen. Er steuert das Gespräch und motiviert geschickt die eher stilleren Teilnehmer um Äußerung. Letztlich sorgt der Moderator dafür, dass das gesamte Energie- und Kreativitätspotenzial des Teams optimal ausgeschöpft und die Ergebnisse gesichert werden. Ein klassischer Moderator nimmt sich möglichst zurück und äußert zurückhaltend die eigene Meinung.

### Strukturieren nach Plan

- ▶ Probleme und Themen sammeln,
- ▶ Probleme ordnen und auswählen,
- ▶ Probleme analysieren,
- ▶ Suche nach einer Lösung,
- ▶ Umsetzung (Maßnahmenplan).

## Moderation eines Workshops

Gute Ideen müssen sofort aufgegriffen, gesammelt und zu gegebener Zeit wieder zur Diskussion gestellt werden. Zur Moderatorenrolle gehört auch, von Zeit zu Zeit für die Teilnehmer ein Zwischenfazit zu ziehen und diese auf die vereinbarte Zielrichtung hin zu überprüfen. Und dies nach dem Motto: kurz, knapp, genau.

Moderieren heißt mäßigen. Ein Moderator muss ausgleichen können und Unterschiede (Positionen) verständlich machen. Die Meinung der "stillen" Diskussionsteilnehmer sollte herausgefordert und der Typ „Hektiker“ ausgebremst werden.

- ▶ **Gefühle wollen beachtet werden**
- ▶ **Gefühle sind vergänglich**
- ▶ **Verstanden bedeutet nicht, einverstanden zu sein!**

Wird die Sitzung von wenigen wortgewandten Teilnehmern dominiert, ist es Aufgabe des Moderators, sie zu mäßigen. Auch bei Wiederholungen und langatmigen Beiträgen darf eingegriffen werden, zum Beispiel mit den Worten: „Jetzt nehme ich meine Moderatorenrolle rigoros auf und stoppe die Diskussion. Ich komme zurück auf Punkt 2.“ Ansonsten droht die Veranstaltung langweilig zu werden, es fehlt später die Zeit, alle Punkte zu behandeln.“

Für die Moderation gibt es eine Standardausrüstung an Hilfsmitteln, die im Fachhandel erhältlich ist. In der Praxis hilfreich ist der Moderatorenkoffer mit bunten Kärtchen, Schere, Klebeband, Punkten und Filzstiften. Mit welcher Methode gearbeitet wird, hängt von der Aufgabe sowie von den Erfahrungen, Kenntnissen und Vorlieben der Teilnehmer ab.

### Methoden

- ▶ Erwartungs-Abfrage
- ▶ Themenspeicher und Mehr-Punkt-Abfrage
- ▶ Meinungen einfangen und visualisieren: Punkte kleben auf Pinnwand

- ▶ Teilnehmer visualisieren (Kärtchen schreiben und an Flip-Chartbogen heften)
- ▶ Zwei-Felder-Tafel (zur Themenbearbeitung: Probleme konkretisieren)
- ▶ Matrix (um Daten in Beziehung zueinander zu setzen)
- ▶ Brainstorming (Methode zur Ideenfindung)
- ▶ Blitzlicht (Ein Satz zum Abschluss)

Es ist durchaus üblich, verschiedene Methoden zum Einsatz zu bringen. Ein guter Moderator hat ein Gespür für Situationen. Gestaltet sich die Sitzung als schwierig, weil eine Gruppe nicht (mehr) mit macht oder die vorgeschlagene Methodik nicht akzeptiert, dann wird der Moderator das thematisieren. Vielleicht war die gewählte Arbeitsweise für die momentan zu lösende Aufgabe nicht sinnvoll oder sie entspricht nicht dem Stil der Mehrheit der Gruppe.

Nicht festbeißen, sondern nach einer kurzen Pause einen methodischen Schnitt machen, das ist für Josef W. Seifert die richtige Strategie. Der Autor des Ratgeberbuches ‚Visualisieren, Präsentieren, Moderieren‘ stellt in dem Bestseller anschaulich die verschiedenen Methoden der Moderation vor und nennt Vor- und Nachteile. Aus seiner Sicht ist die ‚Matrix‘ immer dann gut geeignet, wenn Daten in Beziehung zueinander stehen. Was verursacht bei uns im Haus die xy-Probleme? In der oberen Zeile würde dann stehen: Mensch, Technik, Organisation. In Spalte eins ‚Intern‘ und in Spalte zwei ‚Extern‘. Die Gruppe bearbeitet anschließend das Thema und füllt die einzelnen Felder aus. Um in die Tiefe zu gehen, eignet sich gut die Methode „Mind-Map“. Strukturen können aufgezeigt und Beziehungen verdeutlicht werden. Nachteil: Bei vielen Nennungen kann die Darstellung unübersichtlich werden.

## Visualisieren

Ein Bild sagt mehr als 1.000 Worte. Auch für Gruppendiskussionen ist dies eine richtige Erkenntnis. Die meisten



Menschen können sich Dinge besser merken, wenn die zentralen Aussagen optisch dargestellt werden. Durch das gleichzeitige Sehen und Hören wird die Behaltensquote wesentlich verbessert. Es ist eine Art des exemplarischen Lernens in der Gruppe. Als Visualisierungshilfe eignet sich neben Flip-Chart die Pinnwand. Es können aber auch Fotos an die Wand geheftet, der Overhead-Projektor genutzt werden oder der Beamer. Mit diesem Gerät kann man Folien sowie eine Powerpoint-Präsentation direkt aus dem tragbaren Computer auf eine Wand projizieren. Bei Nutzung des Overhead-Projektors ist darauf zu achten, dass die projizierte Schrift gut lesbar ist. Die Folien müssen in großer Schrift geschrieben sein. Dass vorab die Technik gecheckt wird, versteht sich von selbst.

Pinnwand und Flip-Chart eignen sich besonders für die Arbeit in kleinen Gruppen mit maximal 20 Teilnehmern. Der Vorteil des Flip-Charts: Darstellungen können vorab schon vorbereitet werden. Profis raten, mit dem Filzstift in Druckbuchstaben zu schreiben und maximal drei Farben pro Blatt zu verwenden. Wichtiges sollte durch Umrahmung oder Unterstreichung hervorgehoben werden. Eine stimulierende Wirkung hat die freie Grafik, malen Sie ruhig Bildchen.

### Von Wolke zu Wolke

Carmen Thomas, erfahrene TV-Moderatorin und Direktorin der Moderations-Akademie für Medien und Wirtschaft, setzt seit Jahren auf die Hilfe von kleinen gelben Klebezetteln: Post-it (Pits). Für sie sind Pits ebenso flexibel wie fest. Andere Profis lassen die Teilnehmer hellblaue und rosa Wolken beschreiben und an die Pinnwand heften.

Einleitung  
Probleme sind  
immer Teil des  
Problems  
Eigene Anmer-  
kungen  
möglich  
Kontext des  
Problems  
Kontext des  
Problems (z.B. Zeit)

ten. Die Teilnehmer gehen dann nach zwei Stunden zufrieden auseinander, jeder war einmal vorn und konnte sich ins rechte Licht setzen. Doch dies kostete Zeit. Wer von Wolke zu Wolke hüpfte, hat das Problem benannt und vielleicht auch Ziele formuliert, aber selten auch Lösungsalternativen entwickelt. Visualisieren ja; aber die Darstellung muss übersichtlich sein und die konkrete Bearbeitung (Maßnahmenplan) darf nicht zu kurz kommen.

Problematisch ist auch die heute immer häufiger zu beobachtende Folienschlacht zu Beginn einer Sitzung. Bei zu vielen Schaubildern fühlt sich eine Arbeitsgruppe überfordert oder langweilt sich. Es braucht Freiräume, damit noch „verrückt“ gedacht werden kann und Teilnehmer kreativ und innovativ reagieren können.

Damit bei Sitzungen auch wirklich möglichst viel herauskommt, ist es nützlich, wenn der Moderator zum Schluss eine Zusammenfassung der Ergebnisse liefert und umgekehrt eine „To-Do-Liste“ oder ein Protokoll erstellt wird. „Am besten für alle sichtbar am Flip-Chart“, sagt Eberhard Breuninger von Harten & Breuninger. „Was wird von wem bis wann erledigt, darauf muss am Ende der Sitzung eine Antwort gefunden werden.“ Sein Rat: Das Chart kann abfotografiert und den Teilnehmern per E-Mail zugestellt werden. Zu Beginn der nächsten Sitzung wird das Original-Chart wieder aufgehängt und der Sitzungsleiter checkt, wie weit die Liste abgearbeitet ist. Erst danach werden die zur Diskussion stehenden Punkte der Tagesordnung – Punkt für Punkt – abgearbeitet und Entscheidungen getroffen.

Renate Giesler

#### Lesetipp

Josef W. Seifert:  
Visualisieren,  
Präsentieren,  
Moderieren,  
GABAL Verlag,  
Offenbach 2001

