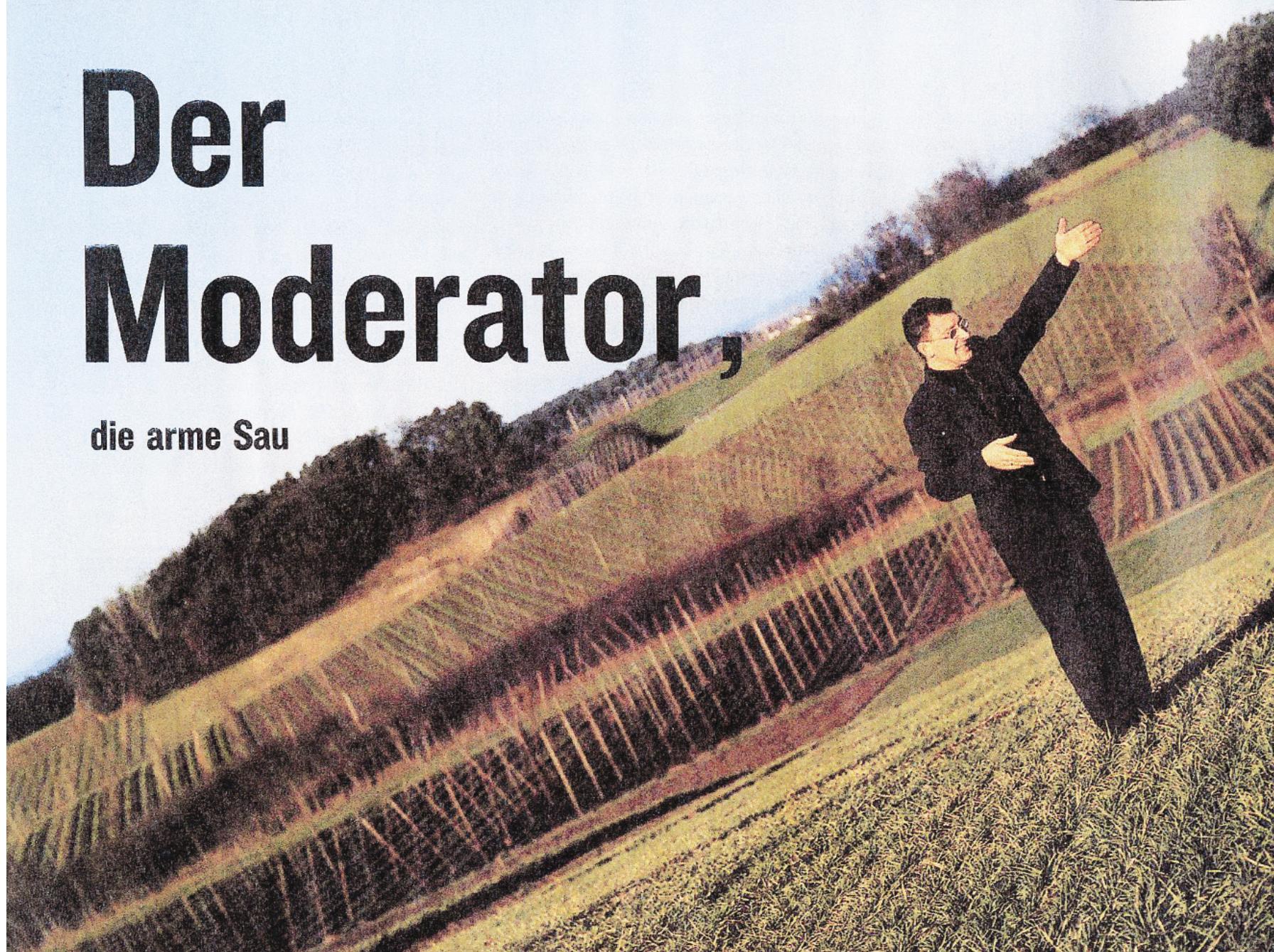


# Der Moderator,

die arme Sau



**Der Moderationsexperte  
Josef W. Seifert fordert, nicht alles dem  
Moderator zu überlassen. Auch die Teil-  
nehmer müssen sich gründlich vorberei-  
ten. Einfach nur zum Meeting gehen und  
zuhören, das reicht nicht. Sich richtig zu  
besprechen ist harte Arbeit für alle Be-  
teiligten.**

*Herr Seifert, wie lange hat Ihre letzte Be-  
sprechung gedauert?*

Meine letzte Besprechung war eines unserer Team-Meetings. Die dauern immer gleich lang. Sie finden alle acht Wochen statt. Wir beginnen morgens um neun und arbeiten bis 13 Uhr. Unser Credo ist dabei: Wir besprechen nur, was alle angeht, und davon darf nichts offen bleiben. Damit meine ich, dass es Themen gibt, die müssen unbedingt an diesem Tag und mit allen Kollegen besprochen werden. Wenn dann andere Themen – etwa aus Zeitgründen – hinten runterzufallen drohen, überlegen wir, wie wir damit umgehen. Möglicherweise muss das Thema bis zur nächsten Sitzung warten, oder es gibt einen Sondertermin.

**Josef W. Seifert**, 46, ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der Beratungs- und Trainingsgesellschaft „Moderatio“. Der ehemalige Führungs-kräftetrainer bei BMW schrieb unter anderem das Buch „Besprechungs-Moderation“.

MAIL TO [josef.seifert@moderatio-mail.de](mailto:josef.seifert@moderatio-mail.de)

*Ist es denn sinnvoll, einen Jour fixe einzurichten? Oder sollte man ein Meeting besser nach Bedarf ansetzen?*

Ich finde einen festen Besprechungstermin absolut sinnvoll. In der Regel ist jeder mit Terminen absolut zu. Wenn aber alle wissen, am Montag jeder Woche treffen wir uns für zwei Stunden, dann fällt es leichter, den Besprechungs-termin einzuhalten. Bei Treffen von Führungs-kräften oder Außendienstlern hat man ansonsten häufig keine Chance, alle an einen Tisch zu kriegen. Wichtig ist, dass der Termin dann auch eisern eingehalten wird. Ich hatte mal einen Kunden, einen Autozulieferer, da ging man zum Besprechungsraum und guckte, ob schon jemand da war. War man der Erste, ging man wieder weg und kam später wieder. So etwas ist der Tod jeder Besprechungsdisziplin.

*Sind Besprechungen im Zeitalter von E-  
Mails und Videokonferenzen überhaupt  
noch notwendig?*

Ja natürlich, und das werden sie auch bleiben. Videokonferenzen sind absolut sinnvoll und nützlich. Sie müssen aber als Ergänzung zu

persönlichen Kontakten verstanden und genutzt werden. Je besser sich die Teilnehmer einer Konferenz kennen, desto offener können sie miteinander umgehen. Eine persönliche Begegnung kann durch nichts ersetzt werden. Wo es schwierig ist, sich zu treffen, vielleicht auf Grund der Entfernung, sind Mails und Videokonferenzen eine tolle Hilfe.

*Manche Unternehmen schwören darauf, im Stehen zu konferieren, damit sich keiner gemütlich einrichten kann. Was halten Sie davon?*

Es kommt immer auf die Situation an: Wenn etwa in einer Fertigung morgens kurz der Kardinalfehler des Vortags besprochen werden soll, um eine Sofortmaßnahme zu vereinbaren und den Fehler zu eliminieren, dann macht man das am besten im Stehen. Bei längeren Besprechungen halte ich es dagegen für sinnvoll, dass man sitzt. Damit die Besprechung nicht zur Dauerpause verkommt, ist es aber durchaus sinnvoll, konzentriert zu arbeiten und dann vielleicht nach jeweils einer Stunde eine kurze Arbeitspause zu machen. Leute, die ohne Pause arbeiten, können nicht auf Dauer konzentriert arbeiten. Dann nimmt sich jeder seine Privatpause, indem er beginnt, an alles andere zu denken, nur nicht an das, worum es gerade geht.

*Was nervt Sie denn am meisten an Besprechungen?*

Das fängt schon mit der Begrüßung an. Wenn jemand beginnt, „ich freue mich, dass Sie so zahlreich erschienen sind“, dann denke ich mir immer: „Ich bin ganz allein gekommen.“ Nein, im Ernst, warum denn bloß so umständlich? Man kann doch ganz einfach rundheraus sagen: „Schön, dass Sie da sind!“ oder „Ich freue mich, dass Sie kommen konnten!“ Aber das sind nur Peanuts. Meistens ist der, der im eigenen Unternehmen moderiert, eh eine arme Sau, denn er soll die Besprechungen leiten und sich meist auch noch inhaltlich einbringen. Oft ist er der Einladende und der Probleminhaber.

Er bekommt nur selten methodische Unterstützung von den Teilnehmern. Die könnten sie ihm auch nicht geben, weil sie nicht entsprechend geschult sind. Häufig ist ja nicht einmal der Moderator geschult, und trotzdem erwartet man von ihm, dass er seine Sache gut macht. Ja wie denn?

Die meisten Teilnehmer gehen zu Meetings gehetzt oder ad hoc, aber nicht wirklich vorbereitet. Sie glauben, für Besprechungen müsse man nur reden und zuhören können, und der Rest ist Sache des Moderators. Aber das reicht nicht aus. Sich richtig zu besprechen, ist harte Arbeit für alle Beteiligten. Eine typische

Killerphrase, wenn der Besprechungsleiter versucht, am Beginn des Gesprächs noch mal das Ziel zu definieren, ist der Satz: „Wir wissen doch alle, worüber wir reden.“ Viele Teilnehmer wissen es eben nicht, weil das Ziel nie klar abgestimmt wurde. Jeder geht von dem aus, was er glaubt, worum es jetzt geht und was zu erreichen ist. Und das kann sehr differieren. Das Verständnis für die Notwendigkeit von Systematik sowie von Disziplin und gegenseitiger Unterstützung wächst, wenn Leiter und Teilnehmer entsprechend sensibilisiert und qualifiziert wurden.

*Eine australische Studie hat ergeben, dass ein Drittel aller Manager manchmal bei Konferenzen einschläft. Ist Ihnen das auch schon einmal passiert?*

Nein. Wenn ein Meeting ganz furchtbar läuft und ich keine Möglichkeit habe, als Korrektiv zu wirken oder zumindest methodisch zu unterstützen, kriege ich nach einiger Zeit buchstäblich körperliche Beschwerden, richtig Bauchschmerzen. Ich halte das dann nicht weiter aus, sondern gehe ganz einfach. ■

**DIE FRAGEN STELLETT BRITTA DOMKE**