

Josef W. Seifert

Besprechungen erfolgreich moderieren



Besprechungen erfolgreich moderieren

8. völlig überarbeitete und erweiterte Neuauflage
Josef W. Seifert*)
Gabal Verlag
Offenbach 2003
118 Seiten
€ 15,90/sFr 27,50

Sitzungen, Besprechungen oder Meetings nehmen einen beträchtlichen Teil der Arbeitszeit von Führungskräften in Anspruch. Häufig werden sie als «Zeiträuber» und «notwendiges Übel» empfunden. Trotz moderner, elektronischer Kommunikationsmittel sind sie aus dem Geschäftsleben nicht wegzudenken. «Gespräche sind der «Klebstoff», der Organisationen und Gruppen zusammenhält», weiß auch Moderations- und Visualisierungsexperte Josef W. Seifert.

Mit seinen Trainings und Büchern trägt Seifert zur Professionalisierung von Gesprächssituationen aller Art bei, mit dem Ziel, ein angenehmeres Gesprächsklima, eine produktivere Sitzung und nachhaltigere Ergebnisse zu produzieren.

Strukturieren Sie Ihre Vorgangsweise

«Jedes Gruppengespräch sollte strukturiert ablaufen», empfiehlt Seifert. Egal, ob es sich um einen Workshop, eine Besprechung, ein Teammeeting oder ein Kundengespräch handle. Als Strukturmodell hat sich der so genannte «Moderations-Zyklus» bewährt (siehe Grafik auf Seite 2, linke Spalte).

Seiferts im Folgenden beschriebenen «11 Gebote der BesprechungsModeration» behandeln den kompletten Ablauf einer Besprechung in chronologischer Abfolge und sind primär für den Besprechungsleiter geschrieben. Jedes Kapitel schließt mit einem Abschnitt, der aus Sicht der Teilnehmer Anmerkungen und Tipps zu den einzelnen Geboten gibt.

Die zwei Ebenen der Kommunikation

Jedwede Kommunikation verläuft bekanntlich immer auf zwei Ebenen: der

«Sach- oder Inhaltsebene» und der «Gefühls- oder Beziehungsebene». Die Sachebene, das, worüber gesprochen wird, ist meist offensichtlich. Wie bei einem Eisberg schlummert jedoch der größte und gewichtigere Teil, die Beziehungsebene, unter der Oberfläche.

Wie man weiß, ist dieser Teil der gewichtigere. «Wenn man nicht miteinander kann», so Seifert, «wird in der Sache nichts oder nicht viel vorangehen».

1. Gebot: Bereite Dich gut vor

Die meisten Besprechungen könnten weit effektiver sein, investierte man mehr Zeit in die Vorbereitung. Im Alltagsstress ist Zeit jedoch immer Mangelware und selbst Besprechungsleiter sind oft nicht willens, besonders viel von ihrer knappen Zeit in die Vorbereitung zu investieren.

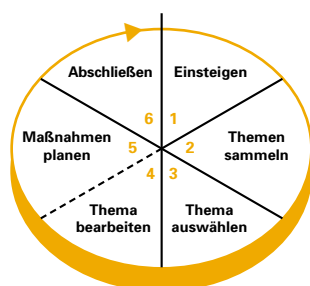
Dabei wäre bereits in dieser ersten Phase viel zu gewinnen. «Sich vorzubereiten hat seinen Preis, es nicht zu tun auch», betont Seifert. Eine kleine Checkliste hilft dabei. Als Besprechungsleiter gehören jedenfalls folgende Punkte unbedingt auf Ihre Checkliste:

- Worum geht's? Anlass, Inhalt, Zielsetzung.
- Was ist die geeignetste Methode, um die Gruppe ans Ziel zu führen?
- Was muss vorbereitet werden? Technik, Location, Organisation.
- Worauf muss besonders geachtet werden? Diese Frage ist sowohl allgemein als auch persönlich für sich zu beantworten (worauf muss besonders ich achten?).

Diese Fragen können unter Umständen eine Vielzahl von Detailfragen nach sich

*) Josef W. Seifert ist Diplom-Pädagoge und geschäftsführender Gesellschafter der renommierten Beratungs- und Trainingsgesellschaft MODE RATIO™ in Pörnbach/Bayern.
www.businessmoderation.com

Besprechungsziele sind ausschließlich solche, die am Ende der Besprechung erreicht werden können.



Der Moderations-Zyklus ist ein bewährtes Strukturmodell, an dem sich ein Besprechungsleiter «entlanghangeln» kann

Halten Sie die Teilnehmerzahl so gering wie möglich

Ein gut formuliertes Ziel ist realistisch, messbar und positiv

«Gekünstelte» Phrasen verfehlen ihre Wirkung

ziehen und so eine Checkliste gehörig verlängern. Wichtig ist, sich routinemäßig bereits im Vorfeld einer Besprechung überhaupt damit zu befassen.

Ein Minimum an Aufwand schafft Gewissheit, nichts Wesentliches übersehen zu haben und verspricht kürzere und angenehmere Sitzungen sowie bessere Ergebnisse. Das Gesagte gilt natürlich nicht nur für Besprechungsleiter, sondern auch für Teilnehmer (ein Beispiel dafür finden Sie im Kasten auf der rechten Seite).

Die Einladung

Zur Vorbereitung gehört jedenfalls auch die optimale Einladung. Die Überlegungen beginnen beim Kreis der Eingeladenen. «Halten Sie die Teilnehmerzahl so gering wie möglich», rät Seifert. Fragen Sie sich, ob der Teilnehmer

- über das benötigte Fachwissen oder Erfahrungen mit ähnlichen Themen und Problemstellungen verfügt,
- ein erfahrener Problemlöser,
- (Mit-)Entscheider oder von den Entscheidungen direkt betroffen,
- aus «politischen» Gründen unverzichtbar ist.

Es versteht sich, dass die Einladung rechtzeitig erfolgen und kurz gefasst sein soll. Sie sollte aber dennoch so umfassend über alles Nötige informieren, dass Rückfragen vermieden werden können.

Seifert empfiehlt, in der Einladung um «formlose» Teilnahmebestätigung und gegebenenfalls Nennung weiterer Besprechungspunkte zu ersuchen.

2. Gebot: Beginne positiv

Jeder, der schon öfter an «professionell» moderierten Workshops etc. teilgenommen hat, (er)kennt einstudierte Phrasen des Moderators. Wenn diese «gekünstelt» oder krampfhaft «aufgesetzt» wirken, verfehlen sie in der Regel ihre Wirkung.

Seifert widmet dem 2. Gebot gerade einmal drei Seiten im Buch, zeigt aber klar auf, wie wichtig es ist, für einen positiven Auftakt der Besprechung zu sorgen. Mit gezielter Wortwahl lässt sich viel zu einem positiven Arbeitsklima beitragen, unüberlegte «Stehsätze» können aber auch gleich zu Beginn die Stimmung drücken.

Vergleichen Sie selbst, wie diese beiden Paarsätze aus Seiferts Buch auf Sie wirken:

● «Ich freue mich, dass Sie so zahlreich erschienen sind.» – «Schön, dass Sie (alle) kommen konnten, damit sind wir voll arbeitsfähig – danke. Was führt uns heute zusammen?»

● «Können wir anfangen? Also, es geht heute um...» – «Ich bin froh, dass wir jetzt (endlich) Gelegenheit haben, ein paar wichtige Dinge zu besprechen. Es geht heute um...»

Seiferts Faustregel lautet: «Je knapper der Kontakt vor dem Beginn war, desto persönlicher sollten die Eröffnungsworte sein». Auch das klassische Gespräch übers Wetter erfüllt vor dem offiziellen Beginn durchaus seinen Zweck.

3. Gebot: Lege das Ziel fest!

Nach der Begrüßung und bei Bedarf einer kurzen Vorstellungsrunde gilt es darum, die Zielsetzung der «Veranstaltung» abzuklären. Am besten, indem das gemeinsam formulierte Ziel visualisiert wird. Ein großer Fehler, so Seifert, sei die Annahme, dass «sowieso jeder weiß», worum es gehe. Oft werde nach dem Motto «Wir wissen zwar nicht, wohin wir wollen, das aber mit ganzer Kraft» einfach drauflos gearbeitet, weiß Seifert.

Drei Faktoren machen ein gut formuliertes Ziel aus:

- es muss realistisch, also erreichbar sein;
- es muss messbar sein, d.h. jeder muss eindeutig feststellen können, wann das Ziel erreicht ist;
- es muss positiv, also so formuliert sein, dass es motivierend wirkt.

Neben der Zielformulierung hat der Besprechungsleiter auch die wichtige Aufgabe, dafür zu sorgen, dass die verschiedenen möglichen Zielebenen nicht verwechselt werden. Folgende Zielebenen gilt es, auseinander zu halten:

- mittel-/langfristige Ziele (1. Ebene)
- Besprechungsziele (2. Ebene)
- Phasenziele (3. Ebene)

Seifert verdeutlicht den Unterschied mit einfachen praktischen Beispielen: Eine Besprechung kann beispielsweise stattfinden, um die Qualität im Fertigungsbereich X zu steigern oder Lieferzeiten zu senken. Dabei handelt es sich um Ziele der Ebene 1, die klar von Be-

Checkliste für Teilnehmer an einer Besprechung

Als Teilnehmer sollten Sie neben den naheliegenden «Eckdaten» (wann und wo findet die Besprechung statt, worum geht es und wie lange wird es dauern) auch an folgende Punkte denken:

- Warum wurde ich eingeladen? Was wird von mir erwartet?
- Wer wird außer mir noch da sein? Auf welche speziellen Fragen oder Argumente muss ich gefasst sein?
- Will ich dabei sein oder muss ich dabei sein?
- Muss ich die ganze Zeit über dabei sein oder reicht es, wenn ich während der für mich relevanten Tagesordnungspunkte dabei bin?
- Kenne ich meine Aufgaben und Ziele für diese Besprechung genau?
- Muss ich dafür etwas vorbereiten?
- Brauche ich noch zusätzliche Informationen?
- Benötige ich zur Präsentation eine bestimmte Medieneinrichtung, bestimmte Hilfsmittel?
- Muss/sollte ich das ein oder andere Thema/Argument mit Vorgesetzten und/oder Kollegen vorab besprechen?

sprechungszielen unterschieden werden müssen!

Es kann – unter Berücksichtigung der oben erwähnten Kriterien für ein gut formuliertes Ziel – nicht Ziel einer Besprechung sein, die Qualität im Bereich X zu erhöhen, da dieses Ziel im Rahmen einer Besprechung nicht erreicht werden kann. «Ein Besprechungsziel muss spätestens am Ende der Besprechung erreicht sein», betont Seifert und liefert einige Formulierungshilfen:

«Bis zum Ende der Besprechung ...

... haben wir beschlossen, wie die Fehlzeiten bis wann auf welche Quote gesenkt werden sollen.

... haben wir geklärt, wer zur Bewältigung des Projektes «Elektronische Belegverwaltung» welche Aufgaben erledigen wird.»

Phasenziele schließlich sind Teilziele einer Besprechung, an der sich der Moderator gemäß dem eingangs beschriebenen Moderations-Zyklus «entlanghangeln» kann. Seifert empfiehlt nachdrücklich strukturiertes Vorgehen step-by-step und warnt davor, «zwei Schritte auf einmal» zu versuchen, selbst wenn einzelne Teilnehmer «Druck» machen.

Da, wie bereits erwähnt, unklare Ziele und «Planlosigkeit» ein weit verbreitetes Übel darstellen, ermuntert Seifert auch die Teilnehmer, klare Ziele einzufordern, sollte ein Moderator beginnen, «einfach drauflos» zu arbeiten.

4. Gebot: Visualisiere für alle sichtbar mit!

«In Gruppengesprächen wird viel geredet, aber meist leider wenig visualisiert», beklagt Seifert. Dabei sei Visualisierung der «Klebstoff», der das gemeinsam erar-

beitete Puzzle zusammenhalte. Seifert selbst kann getrost als Meister der Visualisierung bezeichnet werden. Sein Buch «Visualisieren – Präsentieren – Moderieren» (Gabal Verlag, 2002) geht bereits in die 20. Auflage, ist in mehrere Sprachen übersetzt worden und mit fast 200.000 verkauften Exemplaren ein echtes Standardwerk. Logisch, dass auch das vorliegende Buch mit witzigen und einprägsamen Illustrationen und Grafiken das Prinzip der Visualisierung veranschaulicht.

Gekonnte Visualisierung hilft, die Aktivitäten der Gruppe auf ein Ziel hin zu konzentrieren. Darüber hinaus zwingt sie zur Präzisierung und hilft, Missverständnisse zu minimieren. Gleichzeitig kann im Verlauf einer Besprechung immer wieder auf bereits visualisierte Gedanken zurückgegriffen werden und jeder weiß sofort wieder, was gemeint war. «Gesprochene Worte dagegen verflüchtigen sich rasch und sind schon nach kurzer Zeit nicht mehr verfügbar», betont Seifert.

Visualisierung erfordert immer Medien, die, so Seifert, sowohl vom Leiter einer Besprechung als auch von den Teilnehmern genutzt werden sollten. Jedes Medium bietet spezifische Vor-, hat aber immer auch bestimmte Nachteile. Die geeigneten Medien sind:

- Das **Flipchart** ist, laut Seifert, das «ideale» Medium zur Visualisierung im Rahmen von Besprechungen. Der Nachteil der möglicherweise zu geringen Visualisierungsfläche lässt sich durch den Einsatz von zwei Flipcharts wettmachen und mithilfe eines «Post-it-Klebestifts» lässt sich am Flipchart wie an einer Pinnwand arbeiten.

- Der **Overhead-Projektor** sei, so Seifert, weit weniger geeignet, als die Häufigkeit seines Einsatzes vermuten lasse. Sinnvoll sei er nur dort, wo die Herstellung ei-

Seifert ist ein «Meister der Visualisierung»

Visualisierung zwingt zur Präzisierung

Das gesprochene Wort verflüchtigt sich rasch

Jedes Medium hat immer auch Nachteile

Faustregeln für Visualisierung und Kurzpräsentation

1. Arbeiten Sie mit möglichst wenig Schriftgrößen und -farben. Zwei sollten in aller Regel genügen.
2. Verwenden Sie leicht lesbare Schriften. Am besten eignen sich serifenlose Schriftarten (mit geraden Linien ohne «Schnörkel»), wie etwa «Arial» oder «Helvetica».
3. Erliegen Sie nicht der «Versuchung», die Möglichkeiten Ihrer Software auszuschöpfen. Setzen Sie Animationen oder Cliparts nur sehr sparsam ein! Eine Vielzahl von Effekten lenkt nur vom Inhalt ab.
4. Gönnen Sie jeder Darstellung eine Überschrift – das erleichtert die Orientierung enorm!
5. Überladen Sie einzelne Darstellungen nicht! – Weniger ist (meist) mehr!
6. Nehmen Sie «für den Fall der Fälle» jede «Beamer-Präsentation» auch als ausgedruckten Foliensatz mit.
7. Halten Sie Ihre Präsentationen «kurz und knackig». Vor allem im Rahmen von Besprechungen sollten fünf bis zehn Minuten genügen.

Ein Overhead-Projektor allein ist für Besprechungsmoderation ungeeignet

nes Flipcharts zu aufwändig sei, komplexe Inhalte «spontan» für viele sichtbar visualisiert werden sollen oder der Teilnehmerkreis zu groß für den Einsatz eines Flipcharts ist. Als alleiniges Visualisierungsmedium im Rahmen einer Besprechungsmoderation hält Seifert den Overhead-Projektor jedenfalls für ungeeignet.

- **Laptop mit Beamer** gelten als modern und werden immer beliebter. Die Vorteile liegen vor allem im Computereinsatz: Große Informationsmengen können jederzeit abgerufen werden, auch sehr komplexe Darstellungen leicht visualisiert und die Inhalte bequem neu geordnet werden.

Dem stehen aber auch einige gravierende Nachteile gegenüber: Noch stärker als beim Overhead-Projektor ist die Gefahr des «Diavorführeffekts», Projektionen wirken schnell «einschläfernd». Außerdem kann immer nur *eine* Darstellung projiziert werden. Powerpoint-Präsentationen können leider nicht wie Flipchart-Blätter nebeneinander geklebt werden.

Aus Erfahrung macht der Autor nachdrücklich darauf aufmerksam, die Kompatibilität von Computer und Beamer immer dann besonders sorgfältig zu prüfen, wenn man nicht mit eigenem Equipment arbeitet. Auch an die Aufwärm- und Boot-up-Zeit der Hardware sollten Sie bei Ihren Präsentationen immer denken.

- **Whiteboard und Copyboard:** Häufig sind Besprechungsräume auch mit diesen Medien ausgestattet. Im Prinzip handelt es sich um «moderne» Versionen der guten alten Schultafel. Digitale Zusatzausstattungen erlauben eine Übertragung auf einen PC oder einen direkten Ausdruck auf Papier.

5. Gebot: Arbeite mit System!

Das 5. Gebot bildet das umfassendste Kapitel des Buches und widmet sich im Detail den einzelnen Phasen des sechs-

stufigen Moderations-Zyklus (siehe Seite 2). Seifert gibt dem Leser darin jede Menge kurz gefasster Moderationstipps.

1. Einstieg

Ein oder zwei «Orientierungsflips» (Seifert) sollten genügen, um Anlass und Zielsetzung des Treffens sichtbar zu machen und den Zeitplan abzustimmen.

2. Sammeln

Die zweite Phase dient dem Abstimmen der Gesprächsthemen und gegebenenfalls deren Ergänzung. Zwei einfache Methoden haben sich vielfach bewährt:

- **Abfrage auf Zuruf:** Der Moderator visualisiert die Frage sowie die ihm von den Teilnehmern zugerufenen Antworten auf einem Flipchart mit.

- **Abfrage mit Karten:** Hier beantworten die Teilnehmer die vom Moderator auf dem Flipchart visualisierte Frage schriftlich auf Moderationskarten. Gemeinsam mit der Gruppe sortiert der Moderator die abgegebenen Karten und ordnet diese bestimmten Überbegriffen zu. Anstelle der üblichen Größe (10 x 21 cm) empfiehlt Seifert auf 8 x 16 cm verkleinerte Karten und die Verwendung eines Post-it-Klebestiftes. So kann das Flipchart wie eine Pinnwand eingesetzt werden.

3. Auswählen

Die Auswahl der Besprechungsthemen bzw. die Reihenfolge ihrer Bearbeitung kann in drei Verfahren erfolgen:

- **Im Konsensverfahren:** Man einigt sich im Gespräch.

- **Mithilfe der Mehr-Punkt-Abfrage:** Bei dieser klassischen Methode erhält jeder Teilnehmer halb so viele Klebepunkte, wie Themen zur Wahl stehen. Pro Thema darf jeder allerdings maximal zwei Punkte vergeben.

- **Im Kontextverfahren:** In einer ersten Runde stimmt jeder Teilnehmer un-

Projektionen wirken schnell einschläfernd

Immer die Kompatibilität von Computer und Beamer prüfen!

Digitale Versionen der alten Schultafel

Laptop und Beamer gelten als modern und werden immer beliebter. Ihr Einsatz hat neben vielen Vorteilen aber auch gravierende Nachteile.

verbindlich mit einer grünen (pro) oder roten (contra) Karte für oder gegen einen Punkt und begründet kurz seine Entscheidung. Die anschließende zweite Abstimmung ist dann verbindlich.

4. Bearbeiten

Nachdem im ersten Schritt das Ziel entsprechend formuliert worden ist, empfiehlt es sich, einen Zwischenschritt einzuschleifen, bevor man zur Problembearbeitung schreitet. Durch das «Sichten» des Themas soll vermieden werden, «dass wichtige Aspekte übersehen werden, die sich im Nachhinein als relevant herausstellen und im Extremfall die gefundene Lösung infrage stellen», so der Autor.

Für die Themenbearbeitung selbst wählen Sie die am besten zur Zielsetzung passende Methode aus dem klassischen Repertoire, das Seifert kurz und bündig erläutert:

Die 3-Satz-Methode

Der 3-Satz strukturiert Informationen logisch nach ihrem Inhalt oder zeitlich. Der inhaltlich logische Aufbau folgt der bekannten Struktur «These – Antithese – Synthese» oder «Einerseits – andererseits – folglich». Nach zeitlichen Kriterien aufgebaute 3-Sätze könnten lauten: «Was war? Was ist? Was wird sein?», «Wie war es? Wie ist es? Was ist geplant?», «Wie hat es begonnen? Wie ist es jetzt? Wozu wird das führen?».

Die Zwei-Felder-Tafel

Eine sehr einfach zu handhabende und dabei sehr wirkungsvolle Methode ist die «Zwei-Felder-Tafel». Das aktuelle Thema wird auf einem Flipchart notiert und dieses dann in zwei Felder geteilt, die jeweils mit einem Gegensatzpaar in Frageform überschrieben werden. Zum Beispiel: «Was spricht dafür? – Was spricht dagegen?», «Was ist Fakt? – Was ist Vermutung?», «Wo sind wir stark? – Wo sind wir schwach?»

«Die Zwei-Felder-Tafel eignet sich besonders gut zur schnellen Sammlung von Informationen, aber auch zum Entwurf möglicher Sofortmaßnahmen für Problemlösungen», so Seifert.

Brainstorming

Trotz seiner häufigen Anwendung empfiehlt es sich, die wichtigsten Brainstor-

ming-Regeln bei jedem Einsatz auf einem für alle sichtbaren Flipchart zu visualisieren:

- Quantität ist wichtiger als Qualität.
- Jede Antwort ist erlaubt, und sei sie noch so «blöd».
- Ideen anderer aufzugreifen ist erwünscht!
- Bewerten oder Kritisieren von Ideen ist tabu!

Netzbild/Mind-Map

Ein Mind-Map eignet sich immer dann besonders gut, wenn es gilt, eine komplexe Problematik oder Situation anschaulich zu machen und Beziehungen zwischen einzelnen Faktoren darzustellen.

Ursachen-Wirkungs-Diagramm

Diese ebenfalls sehr leicht zu handhabende Methode bewährt sich immer dann, wenn es darum geht, Ursachen für ein bestehendes Problem im quantitativen Bereich zusammenzutragen, weiß Seifert. Der Moderator zeichnet dabei eine «Fischgräte» auf, deren Enden er mit den vier «M» bezeichnet: Mensch, Maschine, Material und Methode. Der «Kopf» der Gräte bezeichnet das Problem (Wirkung), für das Ursachen zu suchen sind, die auf Zuruf visualisiert werden (siehe Flipchart rechts).

Problem-Analyse-Schema (PAS)

Das PAS ist eine Abfrage auf Zuruf, die sich sehr gut zur «mehrdimensionalen» Bearbeitung eines Problems eignet. Ideal sind drei, manchmal auch vier Spalten:

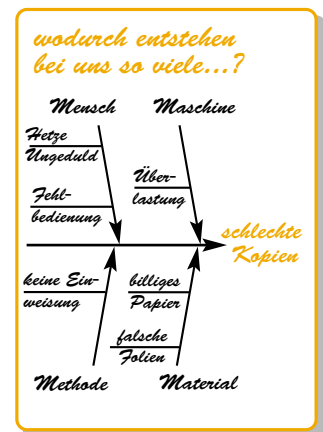
1. Wie äußert sich das Problem?
2. Was könnten die Ursachen sein?
3. Was könnten wir dagegen tun?
4. Was könnte uns bei der Umsetzung behindern?

Morphologischer Kasten

Dabei handelt es sich um eine zweidimensionale Matrix zur Ideen- und Entscheidungsfindung. Ein Beispiel finden Sie in der rechten Spalte. Der morphologische Kasten kann bei Bedarf von einem Expertenteam erarbeitet werden und anschließend vom Management als Entscheidungsgrundlage benutzt werden.

Immer für alle sichtbar die Brainstorming-Regeln visualisieren

«Sichten» Sie erst das Thema, bevor Sie zur Problembearbeitung schreiten



Komponenten	Varianten			
Trittbrett	Mehrschichtholz	Alu	Glas	Carbon
Räder	Kunststoff (kompl.)	Alu & Vollgummi	Alu & Kunststoff	Luftbereifung
Antrieb	ohne	Wippe, manuell	E-Motor	Ottomotor
Bremse	Klotzbremsen	Backenbremsen	Trommelbremsen	Scheibenbremsen

Das Diagramm zeigt zwei Varianten: Variante 1 (Alu, Luftbereifung, E-Motor, Backenbremsen) und Variante 2 (Carbon, Luftbereifung, Ottomotor, Scheibenbremsen).

Fragen sind das wichtigste Werkzeug des Moderators neben der Visualisierung.

Nach einiger Zeit weiß man nicht mehr, was konkret gemeint war, wenn man nur Stichwörter notiert

Streben Sie, wo immer möglich, Konsens an

Oft hilft eine «optische» Trennung von Moderator- und Teilnehmerrolle

Fragen tragen zur verbalen Entschärfung bei

Paarvergleich

Diese Methode dient der Gegenüberstellung von Alternativen, um eine Entscheidung zu «objektivieren», erläutert Seifert.

Listen Sie alle denkbaren Lösungsvarianten auf und sammeln Sie alle Merkmale, die für die anstehende Entscheidung relevant sind. Lassen Sie dann die Gruppe jedes Kriterium jedem anderen Kriterium gegenüberstellen und entscheiden, welches der beiden wichtiger ist. Die sich daraus ergebende Prioritätenreihung führt direkt zur bestmöglichen Lösungsvariante.

Abstimmung

Die klassische Methode der Entscheidungsfindung in der Moderation ist das bereits erwähnte «Punkten». Neben anderen möglichen Varianten, betont Seifert, sollte allerdings wann immer möglich, dem Konsensverfahren der Vorzug gegeben werden, damit die Entscheidung auch von allen mitgetragen wird.

5. Planen

Entscheidungen sollen letztlich in Taten und entsprechende Maßnahmen münden. Ein klassischer Maßnahmenplan bildet deshalb das «Herzstück» jeder Besprechung und umfasst folgende Spalten:

- **Was? – Wozu?** Die konkrete Beschreibung der Maßnahme und ihre Zielsetzung.

- **Wer?** Der Verantwortliche für diese Maßnahme. Manchmal kann es vorkommen, dass jemand etwas tun soll, der nicht in der Besprechung sitzt. Dann sollte die Maßnahme in der vorigen Spalte lauten: «Sprechen mit ..., ob er/sie ... übernehmen kann.»

- **Wann?** Termin, bis zu welchem die Maßnahme erledigt sein wird.

- **Check?** Hier tragen Sie die Art (nicht ein Datum!) der «Vollzugsmeldung» ein, die alle Teilnehmer über die Realisierung der Maßnahme erhalten. So beugen Sie vor, dass beschlossene Maßnahmen einfach im Sand verlaufen.

Außerdem sollte jede Maßnahme eine laufende Nummer erhalten, nicht im Sinne einer Prioritätenreihung, sondern einfach, um die Kommunikation darüber zu erleichtern. Seifert betont auch, wie wichtig es ist, in Maßnahmenplänen ganze Sätze zu formulieren: «Die Gefahr, dass

man mit einigem zeitlichen Abstand nicht mehr weiß, was nun konkret mit der entsprechenden Eintragung gemeint war, ist groß.»

6. Abschließen

Ein positiver Abschluss einer Besprechung ist so wichtig wie ein positiver Beginn. Entscheidend ist, dass am Ende «nichts mehr offen» ist. Unerledigte Punkte werden in den Maßnahmenplan übernommen oder auf die Tagesordnung der nächsten Besprechung gesetzt. Eine kurze Reflexion der gemeinsamen Arbeit kann mündlich oder mithilfe eines «Abschlussflips» erfolgen.

6. Gebot: Sei neutral!

Das Neutralitätsgebot des Moderators ist von enormer Bedeutung, im Idealfall sollte der Moderator sich zwar in die Besprechungsinhalte hineindenken können, aber nicht inhaltlicher Experte sein. Tatsächlich kommt in der Praxis sehr häufig das Gegenteil vor. Nicht nur, dass der Besprechungsleiter selbst Experte ist, er ist in der Regel auch noch inhaltlich Betroffener. Das macht es schwierig für ihn, gut zu moderieren.

Seifert gibt in diesem Kapitel hilfreiche Ratschläge für Moderatoren, die sich in einer solchen Situation wiederfinden.

Eine einfache «optische» Trennung der Rolle von Moderator und Teilnehmer erreicht man, indem man als Moderator steht und sich als Teilnehmer wie die übrigen hinsetzt. Zwei Stühle, einer an der Stirnseite des Tisches, einer an der Seite, erfüllen denselben Zweck. «Je nach Aktivität sitzt der «Primus inter Pares» an der Seite (Teilnehmer) oder an der Stirnseite (Moderator)», erklärt Seifert.

Verbal können Moderatoren ihre dominante Stellung «entschärfen», indem sie viel mit Fragen arbeiten, dazu mehr im nächsten Abschnitt. Je engagierter die Diskussion, desto leichter brechen Emotionen durch und es kann zu persönlichen Angriffen kommen, weiß Seifert. Dann ist es besonders schwer, Neutralität zu bewahren.

Häufig gelingt es, in so einer schwierigen Situation neutral zu bleiben, wenn man den Angriff als ungeschickt verpackte Bitte deutet. Seifert: «Eine Aussage wie: «So wie Sie das meinen, geht das nicht!»,

Wie Sie Vielredner in die Schranken weisen

- **Mit Blickkontakt geizen.** Blickkontakt ermuntert dazu, das Wort zu ergreifen und körpersprachlich eine Unterhaltung mitzugestalten.
- **Stillere Teilnehmer vorziehen.** Sprechen Sie bewusst Teilnehmer an, die sich bisher noch nicht so stark in die Diskussion eingebracht haben. Als Moderator haben Sie das Recht und die Pflicht dafür zu sorgen, dass die Gesprächszeit ausgewogen verteilt wird.
- **Einsatz der «Gänseblümchentechnik».** Unterbrechen Sie den Vielredner, sobald Sie glauben, dass er sich vom Kern der Sache entfernt, indem Sie das Gesagte kurz zusammenfassen und auf das Thema zurückführen. Wichtig ist dabei so Seifert, dass Sie unmittelbar danach das Wort an einen anderen Teilnehmer geben.
- **Verwenden Sie «Visuelle Rhetorik».** Visualisierungstechniken können auf verschiedene Weise eingesetzt werden, um ein Gespräch zu straffen. Indem er jeden neuen Gedanken mitvisualisiert, kann ein erfahrener Moderator «visuell diskutieren» lassen. Mit (Zwischen-)Fragen wie «Wie soll ich das bitte formulieren?» oder «Was soll ich denn nun hinschreiben?» kann ein Moderator den Redeschwall eines Teilnehmers dämpfen und ein Gespräch kanalisieren.

lässt sich beantworten mit: «Dann lassen Sie uns einen Moment darüber sprechen, wie es gehen könnte.» Man reagiert damit nicht auf die Botschaft: «Du bist eine methodische Pflaume!» (= Angriff), sondern auf die Botschaft: «Könnten wir nicht erst mal klären, ob das auch wirklich so funktioniert wie du dir das denkst?» (= Bitte).»

Aktiv für positives Gesprächsklima sorgen

Obwohl man als Teilnehmer einer Besprechung naturgemäß gerade nicht neutral bleibt, hat das Gesagte auch für Teilnehmer Bedeutung. Wie bereits zu Beginn über die Beziehungsebene der Kommunikation erwähnt, kommt dem Gesprächsklima innerhalb einer Gruppe große Bedeutung zu. Und dafür ist nicht allein der Moderator verantwortlich, sondern jeder einzelne Teilnehmer, so Seifert.

Das beginnt bereits damit, dass jeder jedem Gesprächspartner Wertschätzung entgegen bringt. Möglichkeiten dazu gebe es genügend:

- Sprechen Sie Ihre Gesprächspartner immer wieder mit dem Namen an. Nicht nur, dass jeder gerne seinen Namen hört, es zeugt auch von Wertschätzung, «wenn sich der Sprecher die Mühe macht, a) den Namen des andern zu behalten und ihn b) auch zu benutzen», so Seifert.
- Wenn Sie eine Frage stellen, so sagen Sie, warum Sie (das) fragen! Fragen produzieren (Antwort-)Druck beim Gefragten, erläutert Seifert und empfiehlt deshalb hinzuzufügen, warum man das wissen möchte, wonach man gerade fragt. Vor allem, wenn mehrere Fragen hintereinander gestellt würden, entstehe sonst leicht der Eindruck eines «Verhörs».
- Hören Sie aktiv zu. Zuhören ist mehr als «Nichtsprechen», es heißt «Verstehenwollen».
- Sagen Sie immer auch etwas Positives. Dann kommt auch eher etwas Positives zurück.

- Argumentieren Sie nicht gegen die Interessen der anderen, sondern für Ihre Interessen.

7. Gebot: Führe durch Fragen!

Seifert bezeichnet Fragen als das «wichtigste Werkzeug des Moderators» neben der Visualisierung. Fragen werden hauptsächlich als visualisierte («Einstiegs-»)Fragen für einzelne Methoden wie auch als verbale Fragen zur Lenkung des Arbeitsprozesses eingesetzt. Gute Moderationsfragen sind möglichst einfach, zielgerichtet und direkt sowie konstruktiv.

In schwierigen Moderationssituationen kommt häufig die Technik des Nachfragens zum Einsatz. Durch Nachfragen lassen sich

- **Blockaden auflösen:** Fragen wie «Was müsste passieren, damit es geht?» oder «Was bräuchten Sie, um es zu können?» führen aus der Sackgasse, in die Aussagen wie «Das geht nicht!» oder «Das kann ich nicht!» hineingeführt haben.
- **Unspezifische Begriffe konkretisieren:** Nach Aussagen, die ungenaue Begriffe in den Raum stellen, ist eine Fortführung des Gesprächs erst sinnvoll, wenn diese Begriffe geklärt wurden. Fragen Sie einfach: «Was meinen Sie mit xy?» oder «Was bedeutet das für Sie?».
- **Verallgemeinerungen und pauschale Vergleiche relativieren:** Verallgemeinerungen wie «Das sehen doch alle so!» oder «Das wird überall so gemacht!» verstellen den Blick auf Alternativen. Gezieltes Nachfragen relativiert derartige Aussagen.

- **Implizite Annahmen aufdecken:** Darunter versteht man Aussagen wie «Der will bloß nicht» oder «Das kriegen Sie beim Vorstand nie durch!». «Es wäre unklug», so Seifert, «auf einer derartigen Basis das weitere Gespräch aufzubauen». Durch Nachfragen wie «Was macht Sie so

Argumentieren Sie nicht gegen, sondern für etwas

Gezieltes Nachfragen ist ein mächtiges Hilfsmittel

Zweischneidig: Fragen produzieren (Antwort-) Druck

Zuhören ist mehr als «Nicht-Sprechen»

Eine Besprechung ist erst dann zu Ende, wenn Sie **nachbereitet** wurde.

Die Teilnehmer sollten die Besprechung positiv gestimmt verlassen

Gegen Vielredner gibt es kein Patentrezept

Nachbereitung erschöpft sich nicht in der Protokoll-erstellung

sicher, dass der Vorstand nicht zustimmen wird?», können die Annahmen überprüft und hilfreiche Informationen für eine konstruktive Fortführung des Gesprächs gefunden werden.

8. Gebot: Bleibe beim Thema!

Ein immer wiederkehrendes Problem bei Besprechungen ist es, dass Themen «zerredet» werden, weiß Seifert aus Erfahrung. Hier zeigt sich der Wert einer methodisch einwandfreien Vorgangsweise des Moderators und die Tragfähigkeit der gemeinsamen Zielformulierung.

Häufig ist ein «Vielredner» dafür verantwortlich, wenn man vom Thema abschweift. Für den Umgang mit dieser Spezies fehlt auch Seifert ein Patentrezept, dafür hat der Autor jedoch einige wirksame Techniken parat (siehe Kasten auf Seite 7).

9. Gebot: Achte auf konkrete Vereinbarungen!

Auf die Bedeutung eines Maßnahmenplans wurde bereits hingewiesen. Um die Verantwortung des Moderators für konkrete Formulierungen und Vereinbarungen zu unterstreichen, führt Seifert diese als eigenes Gebot ausdrücklich an. Sehr leicht geschieht es, dass man sich mit Aussagen wie «Ja gut, wir sprechen uns dann noch ab!» begnügt, ohne im Detail zu klären, wer wann wie auf wen zukommt.

Seifert empfiehlt auch Teilnehmern nachdrücklich, im Zweifelsfall lieber ein Detail zu viel als zu wenig anzugeben. Die Vereinbarung «Wir treffen uns morgen wieder im Besprechungsraum» ist denkbar unkonkret.

10. Gebot: Schließe positiv ab!


«Die Teilnehmer sollten die Besprechung in positiver Stimmung und mit dem Vorsatz, die beschlossenen Maßnahmen in die Tat umzusetzen, verlassen», wünscht sich Seifert. Dazu beitragen kann ein ehrlicher Dank des Moderators und vielleicht eine kurze Reflexion der Besprechung. Auch ein «Abschlussflip» mit Ein-Punkt-Abfrage, ein kleines Geschenk, ein informeller Imbiss zum Ausklang dienen diesem Zweck.

Als Teilnehmer wie als Moderator sollten Sie beachten, dass Feedback immer erwünscht und konstruktiv sein soll.

11. Gebot: Bereite Dein Meeting nach!

«Eine Besprechung ist erst dann zu Ende, wenn sie auch kurz nachbereitet wurde», betont Seifert. Planen Sie die dafür nötige Zeit genauso ein wie die Vorbereitungszeit, rät der Autor.

Zur Nachbereitung zählt neben der Protokoll-erstellung vor allem, dass Sie die Besprechung kritisch unter inhaltlichen, methodischen, organisatorischen und persönlichen Gesichtspunkten Revue passieren und die Ergebnisse in die Vorbereitung Ihrer nächsten Sitzung einfließen lassen. Zwei ausführliche Checklisten im Buch unterstützen Sie dabei.

Die Nachbereitung und Reflexion gelten – ebenso wie die übrigen elf Gebote – immer für alle Teilnehmer an einer Besprechung, denn wie Seifert betont: «Für den Erfolg oder Misserfolg einer Besprechung sind neben dem Moderator immer auch die Teilnehmer verantwortlich.» 

Wertung

Informationswert



Neuigkeitswert



Praxisorientierung



Gliederung



Verständlichkeit



Lesefreude



Kommentar

Der gefragte Moderationstrainer und Visualisierungsexperte Josef W. Seifert zeigt in kurzen und knappen Worten, worauf es im moderierten Gespräch ankommt, egal ob es sich um die Leitung einer Besprechung, eines Workshops oder einer Teamsitzung handelt. Praktische Anwendbarkeit und konkreter Nutzen zur Steigerung des Gesprächsklimas und der Produktivität stehen im Vordergrund. Nichts Neues, aber viel Praktisches. Und wie zu erwarten mit vielen witzigen Illustrationen.

Kaufempfehlung

Seifert neues Buch liefert das unabdingbare Rüstzeug, sollten Sie je in Verlegenheit geraten, eine Sitzung leiten zu müssen (oder an einer teilzunehmen).