



## Was macht ein Meeting richtig gut?

10 Powertipps für erfolgreiche Besprechungen.

Von Josef W. Seifert



Josef W. Seifert ist Geschäftsführer der MODERATIO GmbH ...

Publikationen:  
[www.moderatio.com/html/publikat.php](http://www.moderatio.com/html/publikat.php)

Es gibt wohl keine Organisation in der nicht über ineffektive, vielleicht sogar langweilige, ja frustrierende Meetings geklagt wird. Die Ursache dafür liegt in der merkwürdigen Annahme, dass die Gestaltung von Besprechungen keiner besonderen Qualifikation und Aufmerksamkeit bedarf. Meetings leiten kann man halt. Es gibt ja ausreichend Konferenztechnik, vom Flip-Chart bis zu Beamer ...

Der Preis ist sehr hoch. Es werden Ressourcen vergeudet und dabei ist der direkt messbare, monetäre Verlust für effektloses Zusammensitzen sicher nur die Spitze des Eisbergs. Viel schwerer wiegt der Motivationsverlust der Mitarbeiter. Ganz zu schweigen vom Kulturwandel, der ineffektive Meetings als gottgegeben und unabänderlich erscheinen und den Elan dagegen anzugehen erfahnen lässt. Schließlich macht sich die Überzeugung breit, dass Meetings nun mal sind, wie sie sind: „Da kann man halt nichts machen!“. Und der Teufelskreis schließt sich.

### ■ Was tun?

Es würde vermutlich schon 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 Powertipps zeigen, als Anregung fürs Selbsttraining, worauf es ankommt.

### ■ PLUSPUNKT 1: Gute Vorbereitung

Auch wenn man in der Praxis häufig glaubt, die Zeit für eine umfassende Vorbereitung nicht zu haben, rächt sich mangelndes Vordenken. Die Begründung, keine Zeit zur Vorbereitung gehabt zu haben, elektrisiert in einem wenig effizienten Meeting niemanden. Der Preis ist 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, mich kurz zu fassen...?

### ■ PLUSPUNKT 2: Positiver Start

Denken Sie daran, dass ein Meeting immer auch ein „Ort der Begegnung“ ist, planen Sie Zeit für die soziale Seite ein! Dazu 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“. Für die Einstimmung in eine Besprechung kann das sprichwörtliche Gespräch übers Wetter gute Dienste tun. Wichtig ist dabei, dass sich dieser informelle Teil nicht ins Meeting hineinzieht, sonder eine klare Zäsur zeigt, dass es jetzt „zur Sache geht“.

### ■ PLUSPUNKT 3: Pünktlicher Beginn

Der allseits bekannte und beschmunzelte Spruch „Pünktlichkeit ist eine Zier, doch weiter kommt man ohne ihr!“ darf sich in Meetings nicht bewahrheiten. Es ist sehr 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! Wenn erst einmal klar ist, dass der Moderator definitiv nicht warten

wird, bis auch der letzte angekommen ist, werden sich die Teilnehmer zunehmend um Pünktlichkeit bemühen.

■ **PLUSPUNKT 4: Klare Zielsetzung**

Der erste inhaltliche Punkt ist die Abstimmung der Tagesordnungspunkte und die jeweilige Zielsetzung. Häufig 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 und ist somit der „rote Faden“ für die Bearbeitung und damit für die Leitung/ Moderation der Veranstaltung.

■ **PLUSPUNKT 5: Sichtbare Visualisierung**

Die Visualisierung eines Meetings 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, etwa zu Beginn der Zusammenkunft an die Wand geholt, sichtbar gehalten werden kann. Danach beginnt ein für alle sichtbares (Mit-)Visualisieren der wichtigen Inhalte. Der erste Schritt ist – wie erwähnt – die Ergänzung des Themas/ der Themen 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/ankleben ...) sichtbar hält! Nutzen Sie gegebenenfalls die Kombination Flip-Chart und Beamer, um den Prozess und vor allem die (Zwischen)Ergebnisse transparent zu halten.

■ **PLUSPUNKT 6: Transparente Vorgehensweise**

Um ein Bild zu verwenden: Niemand käme auf die Idee sein Haus zu bauen, ohne erst einen Plan dafür zu machen. In Meetings wird häufig – um im Bild zu bleiben – 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 The-



Der Moderationszyklus  
(Bilder: Moderatio)

menbearbeitung beschriftet 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“! Zur Strukturierung der gesamten Sitzung bietet sich der „Moderationszyklus“ (vgl. Abb. 1) an. Dies ist ein Strukturmodell (vgl. Seifert: „Besprechungen erfolgreich moderieren“, GABAL Verlag) für den Ablauf einer kompletten Moderation. Er teilt die Arbeitszeit der Gruppe in die „Zeitscheiben“: Einsteigen, Sammeln, Auswählen, Bearbeiten, Planen und Abschließen und gibt damit eine klare Struktur für die gemeinsame Arbeit vor.

■ **PLUSPUNKT 6: Neutrale Leitung**

Als Moderator ist man dafür verantwortlich, dass die Gruppe zu einem Ergebnis kommt, nicht aber für dessen Qualität. Als Leiter sollte man sich zwar in die Inhalte hineindenken können, aber nicht inhaltlicher Experte sein. Ist man aber, wie in der Praxis so häufig nicht vermeidbar, neben der Leiterrolle, auch noch inhaltlich Betroffene/r, wird es schwierig sein (gut) zu moderieren. Geht es nicht anders, und man will oder muss die Veranstaltung – obwohl man inhaltlich „Aktien hat“ – leiten, so muss man versuchen beiden Rollen gerecht zu werden. Man kann dies (wenn überhaupt) z. B. dadurch, dass man 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. Hilfreich ist auch die Ankündigung eines inhaltlichen Beitrags, etwa der Art:

„Also, für mich in der Funktion als Controller ist dieser Punkt schon besonders heikel, weil ...“ um danach wieder in die Leitungsfunktion zu wechseln: „Aber für Sie Frau Vertrieb stellt sich das vermutlich etwas anders dar ...?“

■ **PLUSPUNKT 7: Gezielte Fragen**

„Es sind nicht unsere Fähigkeiten, Severus, die zeigen, wer wir sind, sondern unsere Entscheidungen“, sagt Dumbledore zu Harry Potter. So ist es auch im richtigen Leben. Und es kommt noch dicker: Nicht unsere Entscheidungen sind es, auf die es ankommt, sondern darauf, was wir TUN! Um Entscheidungen Nachhaltigkeit einzuhauchen müssen diese von den Betroffenen mitgetragen werden und das ist dann (am ehesten) der Fall, wenn diese sich in der jeweiligen 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, zumindest nicht alleine! Nur in der Doppelrolle Moderator und Teilnehmer wird er sich inhaltlich einbringen. Um zu erfahren, was die Gruppe und der Einzelne in der Gruppe wollen, muss der Moderator aber auf jeden Fall mit (offenen) Fragen arbeiten. Am Ende seiner Sätze werden also nicht Ausrufe-, sondern Fragezeichen stehen. Statt: „Wir müssen aber auch noch den Aspekt ... betrachten!“ fragt er: „Kann es sein, dass wir in diesem Zusammenhang auch den Aspekt ... betrachten müssen?“

■ **PLUSPUNKT 8: Roter Faden**

Es kommt nicht von ungefähr, dass immer wieder vom „roten Faden“ die Rede ist oder dessen Fehlen angemahnt wird. Auch in Meetings ist das Fehlen desselben ein großes Problem. Es werden Themen immer wieder leicht „zerredet“. Hier profitiert der Moderator von seiner sauberen Vorarbeit beim Einstieg. Die gemeinsam formulierte Zielsetzung 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. Hier ist Hartnäckigkeit gefragt: Wenn es um das Beantworten einer vom Moderator gestellten Frage geht, muss der immer wieder darauf zurückkommen, wie geschickt die Teilnehmer auch sind, Schleifen zu drehen und inhaltliche Schleichwege zu gehen.

■ **PLUSPUNKT 9: Konkrete Maßnahmen**

Manchmal ist es gut, wenn man über etwas geredet hat, ganz ohne ein Ergebnis zu erwarten oder Maßnahmen zu vereinbaren. Im harten Organisationsalltag ist das aber eher selten. Und für Meetings gilt das schon gleich gar nicht. Vielmehr ist der Moderator hier 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



**Besprechungen erfolgreich moderieren**

Die Besprechungsmoderation ist die Umsetzung der klassischen Moderationstechnik in die Besprechungssituation am runden Tisch. Das Buch gliedert sich in 11 Gebote für Besprechungsleiter und reicht von der Vorbereitung über die richtige Art und Weise Ziele zu formulieren, über Fragetechnik und Problembearbeitungsmethoden bis hin zur Förderung der Nachhaltigkeit der Beschlüsse durch gezielte Nachbearbeitung.

Preis: 14,86 Euro

**Besprechungen erfolgreich moderieren: Das Hörbuch**

Gespräche sind der Klebstoff, der Organisationen und Teams zusammenhält. In Form von Besprechungen, Meetings, Projektsitzungen, ... werden in ihnen Informationen ausgetauscht, Entscheidungen vorbereitet, Entscheidungen getroffen, anstehende Probleme gelöst. Die 11 Gebote für Besprechungsleiter und Besprechungsteilnehmer in ungekürzter Fassung als Hörbuch!

Preis: 13,36 Euro

**Weiterführende Literatur**

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.

■ **PLUSPUNKT 10: Positiver Abschluss**

Idealerweise verlassen die Teilnehmer die Zusammenkunft in positiver Stim-

mung und mit dem Vorsatz, die beschlossenen Maßnahmen in die Tat umzusetzen. Hierzu können 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 „Powertipps“ für den Moderator der eine oder andere Tipp für Sie dabei ist, den Sie nutzen möchten, um Ihre Besprechungen und Sitzungen (noch) effektiver zu gestalten

Josef W. Seifert