



JOSEF W. SEIFERT

# Besprechungen erfolgreich moderieren

Kommunikationstechniken  
für Leiter und Teilnehmer

GABAL

# Inhalt



Zum Buch 7

**Grundsätzliches:**

**Was ist eigentlich eine Besprechung?**

**Was ist eine Moderation? 9**

**Besprechungsarten 11**

**Digital Working 18**

**Strukturierung s Arbeitsprozesses 20**

**1. Gebot:**

**Bereite dich gut vor! 25**

**Der Teilnehmertipp 33**

**2. Gebot:**

**Beginne positiv! 35**

**Der Teilnehmertipp 37**

**3. Gebot:**

**Lege das Ziel fest! 38**

**Der Teilnehmertipp 43**

**4. Gebot:**

**Visualisiere für alle sichtbar mit! 44**

**Der Teilnehmertipp 58**

**5. Gebot:**

**Arbeite mit System! 59**

**Der Teilnehmertipp 96**







**6. Gebot:**  
**Sei neutral! 98**  
Der Teilnehmertipp 101

**7. Gebot:**  
**Führe durch Fragen! 105**  
Der Teilnehmertipp 110

**8. Gebot:**  
**Bleibe beim Thema! 111**  
Der Teilnehmertipp 114

**9. Gebot:**  
**Achte auf konkrete Vereinbarungen! 115**  
Der Teilnehmertipp 116

**10. Gebot:**  
**Schließe positiv ab! 118**  
Der Teilnehmertipp 120

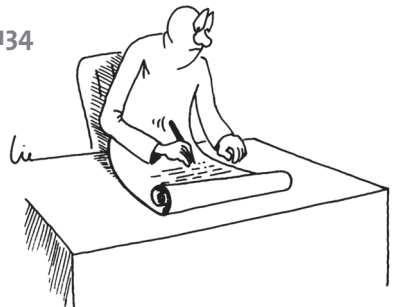
**11. Gebot:**  
**Bereite das Meeting nach! 121**  
Der Teilnehmertipp 128

**Übrigens ... 130**

**Literatur 131**

**Verzeichnis der Abbildungen 134**

**Stichwortverzeichnis 136**



# Zum Buch



Gespräche sind der „Klebstoff“, der Organisationen und Gruppen zusammenhält. Eine spezielle, sehr häufige und äußerst wichtige Gesprächsform ist dabei das Gruppengespräch, die Besprechung, das Meeting.

Einerseits zeigen Untersuchungen, dass Manager, Führungskräfte und Mitarbeiter sehr viel Zeit in Meetings verbringen, obgleich die meisten von ihnen diese für wenig effektiv halten. Andererseits rückt das verstärkte Arbeiten in (internationalen) Projekten und Teams das Gruppengespräch weiter in den Fokus. Die Notwendigkeit, sich für die Effektivität von Gruppengesprächen zu engagieren, liegt also auf der Hand.

Moderation als das „Tool“ zur Strukturierung von Gruppengesprächen ist für die Durchführung von Workshops im Rahmen strukturierter Changemanagement-, Organisationsentwicklungs- und Teamentwicklungsarbeit längst nicht mehr wegzudenken. Zur Gestaltung von „normalen“ Besprechungen wird sie aber bisher immer noch zu wenig und nicht konsequent genug genutzt.

Dabei können die Grundsätze und Regeln sowie die Visualisierungstechniken der Businessmoderation hinsichtlich der Vorbereitung, Moderation und Nachbereitung von Meetings „wahre Wunder“ bewirken. Dabei spielt es keine Rolle, ob mit klassischen oder digitalen Medien und Hilfsmitteln gearbeitet wird. Entscheidend ist vielmehr die konsequente Nutzung der Kommunikations- und Visualisierungstechniken, die die Moderation bereithält.



Das Anliegen des vorliegenden Buches ist es daher, Besprechung und Moderation zusammenzuführen zur „Besprechungsmoderation“ und dadurch die Moderationstechnik auch für die normale Besprechung am „runden“ Tisch nutzbar zu machen. Die im Folgenden dargestellten 11 Gebote zeigen, worauf es ankommt.

Allen Leserinnen und Lesern wünsche ich viel Spaß bei der Lektüre und für die Zukunft erfolgreiche Besprechungen!

*Josef W. Seifert*

Übrigens: Wenn im Folgenden vom Moderator, vom Leiter oder Teilnehmer die Rede ist, ist damit immer auch die Kollegin gemeint. Da es leichter ist, einen Text in einem grammatischen Geschlecht zu schreiben (und zu lesen), beschränke ich mich auf die männliche Form.



# Grundsätzliches: Was ist eigentlich eine Besprechung? Was ist eine Moderation?



Gesprächssituationen in Form persönlicher Begegnungen sind trotz modernster Kommunikationstechniken aus unserem (beruflichen) Leben nicht wegzudenken. Manches lässt sich schriftlich, per Boten oder per Kabel übermitteln, vieles aber lässt sich nur im persönlichen Gespräch klären.

Eine spezielle Gesprächssituation ist dabei die Besprechung – auch Sitzung, Konferenz oder Meeting genannt.

Besprechungen sind dadurch gekennzeichnet, dass eine Gruppe zusammensitzt und Informationen austauscht. Meist geht es darum, gemeinsam Probleme zu lösen. Zentrales Merkmal der Besprechung ist es, dass sie einen Leiter hat, der den Prozess verantwortlich gestaltet und die Gruppe anleitet, zu Lösungen zu kommen, die von allen mitgetragen werden.





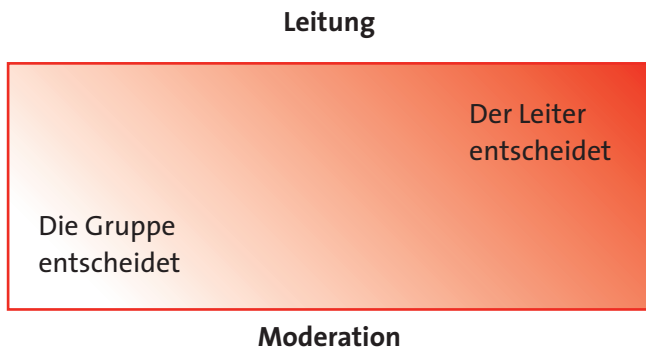
Solche Ergebnisse entstehen aber nur dann, wenn sich jeder Einzelne in der jeweiligen Lösung „wiederfindet“. Dies verlangt vom Leiter erhebliches Moderationsgeschick. Er hat darauf zu achten, dass alle gehört und berücksichtigt werden und niemand die Gruppe inhaltlich dominiert. Dies gilt auch und in besonderem Maße für ihn selbst, den Leiter und Moderator!

Besonders schwierig ist diese „inhaltliche Abstinenz“ dann, wenn der Moderator zugleich der Veranstalter der Zusammenkunft, der inhaltliche Experte oder/und der Vorgesetzte der Teilnehmer ist.

In diesem Fall werden die Komponenten Moderation und (inhaltliche) Leitung zusammenfallen. Um (trotzdem) tragfähige Entscheidungen zu erzielen, sollte das „Mischungsverhältnis“ dem Grundsatz genügen:

**So viel Moderation wie nötig  
und so wenig (inhaltliche) Leitung wie möglich!**

Abbildung 1 zeigt symbolisch den Zusammenhang von Moderation und (inhaltlicher) Leitung.



# Besprechungsarten



Besprechungen sind zumeist Mischformen aus unterschiedlichen Besprechungsarten und -zwecken wie:

- **Informationsaustauschbesprechung**
- **Entscheidungsvorbereitungsbesprechung**
- **Problemlösungsbesprechung/Entscheidungssitzung**

In aller Regel findet die Besprechung am „runden Tisch“ statt. Zwei Alternativen dazu sind der Workshop und das Online-Meeting.

Besprechungen von großer Komplexität werden häufig nicht am Tisch, sondern in Form von Workshops durchgeführt, in denen die Teilnehmer im „offenen Stuhlkreis“ sitzen. Kurze Meetings, die den Live-Kontakt nur ergänzen, finden häufig im virtuellen Raum statt.

Das gewählte Besprechungsdesign entscheidet darüber, welche methodischen Möglichkeiten gegeben sind, da es die Einsetzbarkeit von Medien und Methoden bestimmt. Deshalb werden im Folgenden diese „Sitzordnungsmodelle“ kurz skizziert. Die klassischen Grundformen für Besprechungen sind:

- Arbeiten im „offenen Stuhlkreis“: Workshop-Moderation
- Arbeiten am „runden Tisch“: Besprechungsmoderation
- Arbeiten im „virtuellen Raum“: Online-Moderation

Jede Arbeitsform hat Vor- und Nachteile. Diese sind im Folgenden kurz skizziert.





## Arbeiten im „offenen Stuhlkreis“: Workshop-Moderation



Abb. 2 – Arbeiten im „offenen Stuhlkreis“

Bei Gruppengesprächen in Form von Workshops sitzen die Teilnehmer in einem Halbkreis, der durch Medien wie Pinnwand und Flipchart und eventuell einem Touch-Monitor ergänzt wird. Das Zentrum bildet das so entstehende „Forum“.

Diese Form von häufig mehrtägigen Workshops wird vor allem zur Gestaltung komplexer Arbeitsprozesse genutzt zu Themen wie:

- Vision/Neuausrichtung
- Strategieentwicklung
- Prozessoptimierung
- Teamentwicklung
- Teamcoaching
- Konfliktklärung

## Vorteile:

- Jeder kann jeden gut sehen.
- Die Tisch-Barriere zwischen den Teilnehmern fällt weg; jeder kann leicht nach vorne gehen und die Medien für eigene Beiträge nutzen.
- Es kann mit Pinnwänden gearbeitet werden, die eine sehr große Visualisierungsfläche zur Verfügung stellen.
- Der Stuhlkreis kann beliebig erweitert werden, sodass spontan zusätzliche Pinnwände/Visualisierungsflächen genutzt werden können.
- Es können Methoden der Business-Moderation genutzt werden.
- Die Medien „zwingen“ dazu, stets für alle sichtbar mit-zuvisualisieren.
- Das Protokoll entsteht prozessbegleitend.
- Es ist „systemimmanent“, dass ein Leiter/Moderator benannt wird.

## Nachteile:

- Hoher Platzbedarf.
- Der Moderator muss mit den speziellen Medien und Methoden vertraut sein.



Im offenen Stuhlkreis sollte jeder jeden gut sehen können





## Arbeiten am „runden Tisch“: Besprechungsmoderation



Abb. 3 – Arbeiten am „runden Tisch“

Bei dieser Art der Gestaltung von Gruppengesprächen, der Besprechungsmoderation, sitzen alle Beteiligten um einen Tisch. Dieser wird nicht in jedem Falle rund sein, er bildet aber das Zentrum. Als zentrale Medien kommen Flipchart und Beamer sowie weitere elektronische Medien, etwa ein E-Screen oder E-Board, zum Einsatz (Medien und Mediengebrauch siehe Seite 46 f.).

Genutzt wird diese Form des Gruppengesprächs vor allem für:

- (regelmäßige) Team-Meetings
- interdisziplinäre Arbeitsbesprechungen
- Projektsitzungen
- Ad-hoc-Meetings direkt am Arbeitsplatz

## Vorteile:

Die Vorteile dieser Art des Arbeitens liegen auf der Hand:

- Relativ geringer Platzbedarf.
- Die Besprechungssituation ist spontan herstellbar.
- Jeder kann bequem mitschreiben.
- Es ist „üblich“, so zu arbeiten, jeder kennt diese Situation, sie ist (im Unterschied zur Workshop-Moderation) „alltäglich“.
- Große Ablagefläche für Unterlagen auf dem gemeinsamen Tisch.
- Es können ohne Mühe Getränke etc. gereicht werden.

## Nachteile:

Diesen Vorteilen stehen Nachteile gegenüber, die nicht so offensichtlich sind, wie etwa:

- Bei rechteckigen Tischen und wenn mehrere Teilnehmer an einer Längsseite sitzen, kann nicht jeder jeden gut sehen.
- Die Möglichkeiten des Medieneinsatzes sind begrenzt. Es können z. B. keine Pinnwände eingesetzt werden, denn der untere Teil der Pinnwand würde durch den Tisch verdeckt werden.
- Es stehen häufig aus Platzmangel keine Visualisierungsmedien zur Verfügung.
- Oft wird darauf verzichtet, einen Leiter/Moderator zu benennen.





## Arbeiten im „virtuellen Raum“: Online-Moderation



Abb. 4 – Arbeiten im „virtuellen Raum“

Online-Treffen sind die ideale Ergänzung zu Workshops und Besprechungen. Die Teilnehmer sind über das Internet miteinander verbunden, jeder sitzt an seinem Arbeitsplatz, der beliebig weit vom Arbeitsplatz der anderen Teilnehmer entfernt sein kann. In einem virtuellen Moderationsraum können Inhalte präsentiert und Themen besprochen werden.

Je weniger Interaktion/Diskussion zur Themenbearbeitung zwischen den Teilnehmern erforderlich ist, desto besser ist Online-Conferencing als Form der virtuellen Begegnung geeignet.

Online-Moderation bietet sich insbesondere an, wenn es um Anliegen geht wie:

- Präsentation (Produkt, Prozess, Entwurf ...)
- Informationsvermittlung (fachliches Lernen)
- Abstimmung (Projektfortschritt ...)

---

Eine detaillierte Darstellung dieser Thematik finden Sie in:  
Josef W. Seifert/Bettina Kerschbaumer: 30 Minuten Online-Moderation  
Offenbach: GABAL, 2012

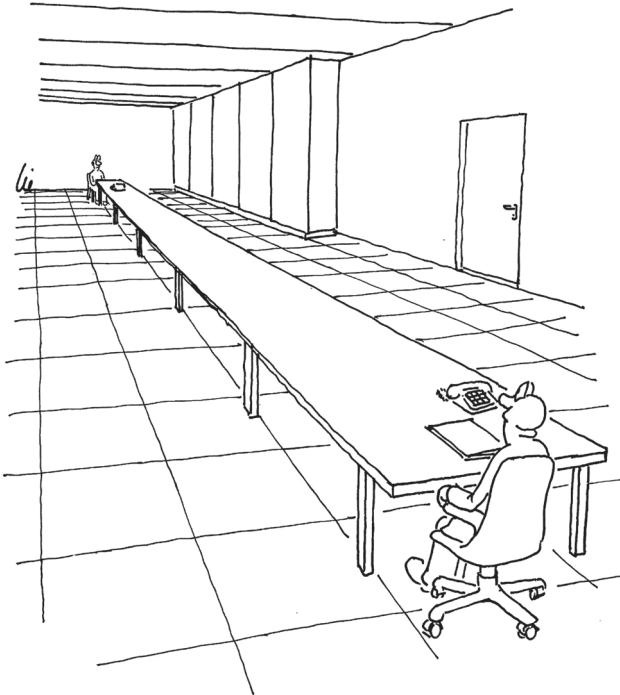


## Vorteile:

- Die Zusammenarbeit ist ortsunabhängig möglich.
- Entfernungen spielen keine Rolle.
- Es gibt keinerlei Reisezeiten.
- Es fallen keine Reisekosten an.

## Nachteile:

- Keine persönliche Begegnung.
- Eingeschränkte Kommunikationsmöglichkeiten.
- Methodische Einschränkungen.
- Der Moderator muss mit dem Medium Internet und der Online-Arbeit gut vertraut sein.



Bei der Online-Moderation spielen Entfernungen keine Rolle





# Digital Working

Einerseits durchdringen Smartphones und Tablet-PCs den (Arbeits-)Alltag, andererseits benötigen wir für Meetings die Pinnwand, mindestens aber das Flipchart, um Struktur und Visualisierung, stringentes Arbeiten und konkrete Maßnahmenplanung sicherzustellen: Papier dominiert also auch weiterhin die Moderation. Doch die Digitaltechnik hält zunehmend Einzug in die Besprechungen, „Digital Working“ ist zum Schlagwort geworden. Geht es darum, einen Präsentationspart zu bestreiten, dann kommt meist der gute alte Beamer mit Powerpoint-Folien zum Einsatz. Zahlreiche Software-Programme stehen zur Unterstützung zur Verfügung und bis zu hundert Zoll große Boards und Monitore mit und ohne Touch-Technologie ergänzen die vertrauten analogen Medien.

Termine können via Doodle oder Outlook vereinbart werden, Texte kann man via Word oder Pages aufbereiten, Mindmaps via MindManager oder MindMeister und Präsentationen via PowerPoint oder Prezi. Sitzungsprotokolle werden mit Digitaltechnik via PhotoMinutes und/oder PDF-Files erstellt und für Online-Meetings stehen Plattformen wie Adobe Connect oder Cisco WebEx zur Verfügung. Daten werden via Dropbox über die Cloud ausgetauscht ... Die Liste lässt sich mühelos verlängern bis hin zur Moderationssoftware SixSteps\*.

Doch kein noch so intelligentes Tool kann das Know-how ersetzen, das der Moderator zur Leitung eines Meetings benötigt. Wer die Grundsätze und Regeln missachtet, dem nützt keine Technik, und sei sie noch so raffiniert. Ganz im Gegenteil: Der effektive Einsatz von Medien



\*www.sixsteps.com

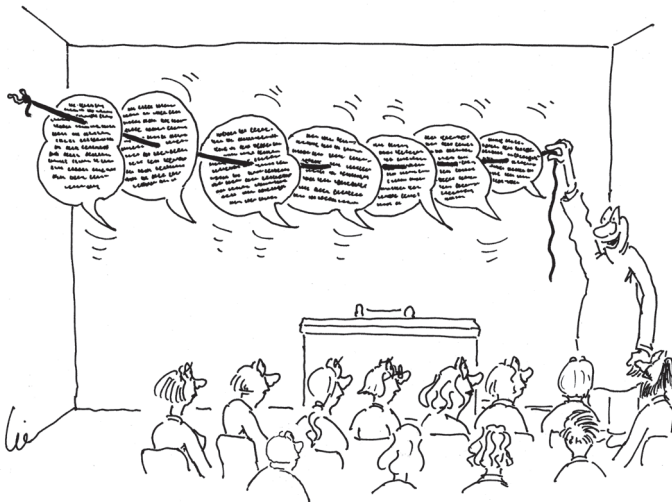
und Hilfsmitteln – ob nun analog oder digital – wird erst möglich, wenn man weiß, worauf es ankommt.



## Analog versus digital

Sowohl das Arbeiten mit analogen als auch das Arbeiten mit digitalen Medien hat Vor- und Nachteile: Während die Hauptvorteile analoger Medien in der Unabhängigkeit von Stromquellen, Internet- und Intranet-Anschlüssen, Kompatibilitätsanforderungen, Softwareprogrammen und Servern liegen, bieten digitale Medien vor allem große Flexibilität in der Datenaufbereitung, Datennutzung und im Datenaustausch.

Die gute Nachricht ist: Es ist nicht erforderlich, das eine zu lassen, um die Vorteile des anderen nutzen zu können. Das Optimum erreicht man durch einen geschickten Medienmix!



So in etwa können Sie sich eine analoge Digitalmoderation im Online-Modus vorstellen