iNavigare.com

MODERATION

Das Problem

Meetings und Besprechungen verlaufen ineffektiv, rauben Zeit und Nerven und sind von sogenannten Stellvertreterkonflikten und Machtspielchen überlagert.

Die entscheidende Frage

Wie schaffen wir es, in Besprechungen bei gutem Arbeitsklima gute Ergebnisse zu erzielen und tragfähige Entscheidungen herbeizuführen?

Erste-Hilfe-Antwort

Nehmen Sie das Thema Moderation ernst! Machen Sie sich klar, dass Moderation immer „am offenen Herzen“ operiert. Die Art und Weise, WIE Besprechungen ablaufen, hat enormen Einfluss auf Betriebsklima und Kultur in Eurem Bereich! Moderation ist eine anspruchsvolle Aufgabe mit riesiger Verantwortung, enormen Chancen und großen Risiken!

Klären und separieren Sie die Rollen als Chef, Projektleiter, Fachmann, Kollege … Geben Sie als Chef oder Projektleiter die Rolle des Moderators (fallweise) ab, um frei zu sein für die inhaltlichen Diskussionen. Achtet auf Rollenklarheit!

Sorgen Sie dafür, dass in Ihrem Bereich mehrere Personen gezielt Know-how und Erfahrung aufbauen für Moderation, Prozess-Steuerung und Gesprächsführung! Denn: Moderation hat nichts mit Fachkompetenz zu tun! Sie ist pure Sozialkompetenz.

© by iNavigare.com Human- and Organizational Development | Holger Grimmig + Wernfried Hübschmann

Die Analyse – Worum es geht wirklich?

Es ist erstaunlich: Die Meeting-Kultur wird in den meisten Unternehmen stiefmütterlich behandelt. Entweder „moderiert“ einfach immer die Chefs (weil sie die Chefs sind) oder die Leitung von Besprechungen wird als notwendiges Übel auf dem Weg zu (oft intransparenten) Entscheidungen betrachtet. Selten wird die Rolle des Moderators so professionell ausgefüllt, wie ich das selbstverständlich von allen fachlich geprägten Teil-Rollen erwarten würden. Wenn es in den Meetings knirscht, ist dies in der Regel ein Hinweis auf andere organisatorische oder soziale Probleme in Ihrem Bereich, die außerhalb der Besprechungen bearbeitet und geklärt werden sollten!

Bedenken Sie: In Meetings, Besprechungen und Konferenzen sind gut ausgebildete, hochbezahlte und wichtige Köpfe versammelt. Jedes Meeting kostet X Euro. Es werden zukunftsrelevante Themen behandelt. Das Innenleben des Bereichs/des Projekts liegt auf dem Tisch – und die Nerven manchmal blank. Der Moderator operiert buchstäblich am offenen Herzen. Er sollte also wissen, wie man so etwas macht!

Der Holzweg – Die Logik des Misslingens

Wer so agiert, wie im Folgenden beschrieben, wird scheitern, viel Ärger haben und viel Geld verbrennen. Die häufigsten Fehler sind:

- Ungenügende Vorbereitung und Planung

- Fehlendes informelles und situatives „Mandat“

- Falsche oder zu große Teilnehmerrunde

- Ungenaue Agenda / Kein klares Arbeitsziel

- Unkluge Moderation (Prozess-Steuerung)

© by iNavigare.com Human- and Organizational Development | Holger Grimmig + Wernfried Hübschmann

- Fehlende kommunikativen Spielregeln

- Zu lange und ermüdende Besprechungen

- Zu hoher Redeanteil des Moderators

- Unklare Rollen (Moderator, Fachmann, Kollege)

- Unpassender Ort / ungünstiger Zeitpunkt (Setting)

Unterschätzen der sozialen Dynamik (z.B. Stellvertreter-Konflikte, Machtkämpfe, blöde „Spielchen“)

Der Lösungsweg – Die Logik des Gelingens

Der Moderator muss genauso präzise und professionell handeln wie in der Kernkompetenz als Kaufmann, IT-Spezialist, Techniker …

Nehmt die Rolle als Moderator ernst und entwickelt eine interne Besprechungskultur!

Beziehen Sie alle Verantwortlichen in die Optimierung der Meetings ein! Machen Sie die Betroffenen zu Beteiligten!

Toolbox für den Moderator

Die 10 Moderationstipps für professionelle Moderation:

Achten Sie auf gute und gründliche Vorbereitung! Gehen Sie für sich eine Checkliste mit allen relevanten W-Fragen durch!

© by iNavigare.com Human- and Organizational Development | Holger Grimmig + Wernfried Hübschmann

Holen Sie sich ein klares informelles Mandat, dass Sie in der Rolle des Moderators legitimiert! Moderation ist nicht hierarchieabhängig. „Gewohnheitsrecht“ ist noch kein Mandat!

Sorgen Sie dafür, dass ein geeigneter Raum mit Licht, Luft und ausreichend Platz zur Verfügung steht! Nur in gutem „Klima“ gedeihen gute Meetings und gute Entscheidungen.

Laden Sie rechtzeitig (i.d. Regel per Mail) ein. Achten Sie darauf, welcher Teilnehmerkreiswirklich vonnöten ist. Lieber ein weiteres Meeting als ein ineffektives Meeting!

Legen Sie eine realistische Agenda fest, die Sie zu Beginn des Meetings nochmals verlesen und visualisieren. Darin ist auch das Arbeitsziel enthalten, z.B.: „Heute verabschieden wir den Zeitplan des Projekts xyz.“

Moderieren heißt: Prozess-Steuerung, also Führung des Gesprächsprozesses, Begrüßung, Worterteilung, Wortentzug, Timing, Pausen … und inhaltliche Neutralität!

Rollenwechsel: Falls Sie die Rolle des Moderators abgeben oder kurzfristig weitergeben möchten, machen Sie das klar und transparent.

Vereinbaren Sie kommunikative Spielregeln! Das beinhaltet Organisation, Feedback-Kultur, Fairness, und Zeitdisziplin. Auch der Umgang mit Störungen und Konflikten gehört hierher.

Achten Sie darauf, dass alle Redebeiträge kurz sind! Der Moderator ist für den Gesprächsprozess verantwortlich, für den Ablauf, Pünktlichkeit und dafür, dass die Ergebnisse vom Protokollanten dokumentiert werden!

Was Sie nicht dürfen, sondern unbedingt müssen (!): die Gespräche führen– und das bedeutet auch unterbrechen und höflich, aber bestimmt intervenieren! Das ist Teil des Auftrags als Moderator.

© by iNavigare.com Human- and Organizational Development | Holger Grimmig + Wernfried Hübschmann

iNavigare.com

Unsere besonderen Moderationstipps

In Regelmeetings (täglich, wöchentlich, monatlich) ergibt sich diese klassische Grundstruktur, wir nenne sie das SIDE-Prinzip. Die vier wichtigsten Phasen einer Moderation (die sich pro Agenda-Punkt wiederholen können):

DAS SIDE-PRINZIP

PHASEN	WAS PASSIERT IN DEN PHASEN
S = Strukturieren	• Mandat holen • An- und Abmoderation • Klären der Ziele und „Spielregeln“ • Gesprächssteuerung (Worterteilung) • Time keeping
I = Informieren	• Informationsstand klären • Präsentationen / Input und news • Redner aussprechen lassen! • Hier noch keine Argumentationen, sondern nur Verständnisfragen zulassen
D = Diskutieren	• Inhaltlicher und argumentativer Austausch • Achten auf Rededauer, ggf. Intervenieren • Zuhören, Nachfragen und Klären • Suche nach Ideen und Lösungen
E = Ergebnisse sichern und/oder entscheiden	• Ergebnisse sichern (Flipchart, Pinwand, Protokoll) • Nächste Schritte festlegen • Abmoderation, Dank • Schluss, Verabschiedung

© by iNavigare.com Human- and Organizational Development | Holger Grimmig + Wernfried Hübschmann

FAZIT

Die Bedeutung von Meetings wird vielfach unterschätzt! Chefs glauben oft, es diene ihrem Machterhalt, wenn sie selbst moderieren. Und es fehlt oft Methodenwissen und Erfahrung zu diesem sozial so heiklen Thema. Die oft gehörten Bemerkungen „Wir sind doch alle erwachsen“ oder „Jeder weiß doch, was er zu tun hat“, sind leider Illusion und verweisen auf Konfliktscheue. Wir können erst klar und effektiv über die „Sache“ diskutieren, wenn die Beziehungsebene geklärt ist und immer wieder geklärt wird. „Störungen haben Vorrang!“ – Dieser Satz von Carl Rogers gilt auch und besonders für Meetings und Besprechungen.

© by iNavigare.com Human- and Organizational Development | Holger Grimmig + Wernfried Hübschmann