



## ModerationsGuide

### Das Problem

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

### 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)
- 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 (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!

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 **Teilnehmerkreis** wirklich 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, Wortenzug, 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.

### **Mein besonderer Moderationstipp**

In Regelmeetings (täglich, wöchentlich, monatlich) ergibt sich diese klassische Grundstruktur, ich 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
<b>S</b> = Strukturieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandat holen</li> <li>• An- und Abmoderation</li> <li>• Klären der Ziele und „Spielregeln“</li> <li>• Gesprächssteuerung (Worterteilung)</li> <li>• Time keeping</li> </ul>
<b>I</b> = Informieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsstand klären</li> <li>• Präsentationen / Input und news</li> <li>• Redner aussprechen lassen!</li> <li>• Hier noch keine Argumentationen, sondern nur Verständnisfragen zulassen</li> </ul>
<b>D</b> = Diskutieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhaltlicher und argumentativer Austausch</li> <li>• Achten auf Rededauer, ggf. Intervenieren</li> <li>• Zuhören, Nachfragen und Klären</li> <li>• Suche nach Ideen und Lösungen</li> </ul>
<b>E</b> = Ergebnisse sichern und/oder entscheiden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergebnisse sichern (Flipchart, Pinwand, Protokoll)</li> <li>• Nächste Schritte festlegen</li> <li>• Abmoderation, Dank</li> <li>• Schluss, Verabschiedung</li> </ul>

### 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.



## 15 Regeln für Moderation und gute Kommunikation

### 1. Wertschätzung

Wir gehen wertschätzend miteinander um, bleiben sachlich und greifen den anderen nicht an. Wenn wir mit der Meinung eines anderen nicht übereinstimmen, akzeptieren wir diese trotzdem als seine subjektive Perspektive. Missverständnisse nehmen wir als Zeichen, dass wir uns noch deutlicher ausdrücken müssen, und nicht, dass der andere zu dumm ist oder nicht zuhören kann.

### 2. Fragen

Wir begrüßen jeden Beitrag als potenziell förderlich, es gibt weder dumme Fragen noch unwichtige Beiträge. Wir verurteilen weder unsere eigenen Antworten noch die der anderen.

### 3. Bewertungen

Wir halten uns generell mit Bewertungen zurück, dafür sind eigene Arbeitsschritte da. Zunächst einmal gilt: Alle Gedanken sind erlaubt, es gibt kein „richtig“ oder „falsch“. Nur so bleiben wir offen für Neues.

### 4. Mitverantwortung

Wir bringen uns ein und unterstützen uns gegenseitig. Jeder von uns ist für den Verlauf wie das Ergebnis der Moderation mitverantwortlich.

### 5. Störungen

Störungen haben immer Vorrang. Hindert uns etwas daran, sachlich miteinander zu arbeiten, klären wir das zuerst.

### Wie reden wir miteinander?

### 6. Selbstverantwortung

Wir sprechen nacheinander, nicht durcheinander. Und wir sprechen nur für uns, die Meinung des anderen können wir nicht kennen. Deshalb sagen wir auch „ich“ und nicht „man“ – zu unserer eigenen Aussage sollten wir schließlich stehen.

### 7. Ausreden lassen

Wir lassen den anderen ausreden und hören ihm in Ruhe zu. Wir melden uns erst dann selbst zu Wort, wenn der Sprecher geendet hat.

### 8. Aufs Wesentliche beschränken

Wir fassen uns so kurz wie möglich und beschränken uns auf das Wesentliche. Monologe wollen wir beim anderen nicht hören, also halten wir auch selbst keine. Sollten wir doch den einen oder anderen Dauerredner in unserer Mitte haben, greifen wir zum Beispiel auf rote Karten oder andere Hilfsmittel zurück, um ihn auszubremsen. Das ist höflicher, als ihm einfach ins Wort zu fallen.



## 9. Begründungen

Wir begründen unsere Meinung kurz und werfen sie nicht als scheinbare Tatsache in den Raum. Auch Fragen an andere Teilnehmer erläutern wir, so dass diese a) sich nicht angegriffen fühlen, und b) wissen, worum es uns genau geht.

## 10. Standpunkte Erfragen

Wenn möglich benutzen wir generell viele Fragen. Nur so erfahren wir Standpunkte und können das Gespräch zu einem gemeinsam erarbeiteten Ergebnis vorantreiben. Wir lernen, indem wir fragen und zuhören. Nicht durch Monologe.

## 11. Kritik

Wir vermeiden Killerphrasen. Kritik äußern wir höflich und auch nur dann, wenn wir uns vergewissert haben, dass wir den anderen richtig verstanden haben. Dazu geben wir mit eigenen Worten wieder, was der andere unserer Meinung nach gesagt hat.

## 12. Kurzfassen

Wenn wir uns in der Diskussion festzubeißen drohen, fassen wir die bisherigen Ergebnisse zusammen und brechen an dieser Stelle ab. Eventuell können uns weitere Fakten und Argumente helfen, das Thema doch noch in den Griff zu bekommen.

## Wie arbeiten wir miteinander?

## 13. Mitschreiben

Wir schreiben unsere Gedanken auf Moderationskarten, Flip-Charts oder anderen Hilfsmitteln auf. So kann nichts vergessen werden, und jeder hat alles schwarz auf weiß vor Augen.

## 14. Visualisieren

Wir arbeiten viel mit Bildern, Grafiken und anderen Mitteln der Visualisierung. Ein Bild sagt mehr als tausend Worte und beugt zudem oft Missverständnissen vor. Das gilt auch für unterschiedliche Meinungen oder Ideen die durch das Visualisieren für alle sichtbar werden, bevor wir sie erörtern, vergleichen und bewerten.

## 15. Erkenntnisse

Wichtige Erkenntnisse halten wir schriftlich fest. So können wir nicht nur jederzeit auf unsere Aufzeichnungen zurückgreifen. Sie bilden auch die Basis für die anschließende Umsetzung über To-do-Listen oder Ähnliches mehr.