

Vielleicht haben Sie auch schon die Erfahrung gemacht, dass viele Besprechungen nicht sehr effektiv verlaufen. Da wird zum Beispiel endlos diskutiert, man kommt vom Thema ab, Einzelne reißen das Gespräch an sich, während andere sich ganz raushalten und keinen Beitrag liefern. Ein zielführender Austausch ist so nicht möglich. Am Ende hat man gemeinsam Zeit verschwendet und alle sind mehr oder weniger genervt.

Damit das nicht passiert, braucht es eine effektive Moderation. Als Moderator schaffen Sie ein produktives Besprechungsumfeld und bringen Ordnung in das Chaos.

Zunächst einmal muss allen klar sein, auf welches **Ziel** in der Besprechung bzw. hinsichtlich jedes Agenda-Punktes hingearbeitet werden soll, um dem Austausch eine Richtung zu geben. Falls das Ziel bzw. die Ziele im Vorfeld noch nicht definiert wurden, ist das die wichtigste Grundlage, die Sie als Moderator schaffen sollten.

Wenn das Ziel klar ist und der Austausch zwischen den Meetingteilnehmern startet, kommen auf Sie als Moderator vier wichtige Aufgaben zu.

1. 4 Aufgaben des Moderators

Ein Moderator stellt die Zielerreichung im Rahmen des Meetings sicher, indem er/sie

1. das Meeting **strukturiert**
2. die Diskussion **fokussiert**
3. die Anwesenden **beteiligt**
4. Aussagen **konkretisieren**

Wie Sie als Moderator jede dieser Aufgaben ganz praktisch umsetzen können, erläutern die folgenden Tipps.

1.1. Strukturieren

Ist wichtig, um ...	Beispielhafte Formulierungen
➤ die Reihenfolge von Gesprächsthemen und Wortmeldungen festzulegen ➤ die Diskussion in Richtung Zielerreichung zu kanalisieren ➤ den roten Faden zu verfolgen ➤ den Anwesenden Orientierung zu geben	- „Lassen Sie uns Punkt A abschließen, bevor wir uns mit dieser Frage beschäftigen.“ - „Im Hinblick auf unsere Zielsetzung sollten wir nun zu Punkt X kommen.“ - „Um die verbleibende Zeit bestmöglich zu nutzen, schlage ich vor, dass wir nun...“ - „Sie schneiden da einen wichtigen Punkt an, den wir nicht vergessen sollten. Ich notiere ihn hier, damit wir später darauf zurückkommen können. Jetzt sollten wir weiter über Punkt X reden.“ - „Frau X, möchten Sie beginnen? Herr Z, Sie kommen dann direkt danach zu Wort.“

1.2. Fokussieren

Ist wichtig, um ...	Beispielhafte Formulierungen
➤ die Anwesenden dazu zu veranlassen, bei einem Punkt zu bleiben ➤ Lösungsideen zu entwickeln ➤ wichtige Aspekte zu vertiefen ➤ zum Thema zurückführen ➤ nicht zielführende Beiträge zu unterbrechen	- „Ich denke, diesen Punkt sollten wir genauer erörtern.“ - „Ist zu diesem Thema bereits alles gesagt, oder gibt es dazu noch andere wichtige Aspekte?“ - „Welche Ideen/Vorschläge gibt es denn zu diesem Punkt?“ - „Da gibt es offensichtlich sehr unterschiedliche Meinungen. Lassen Sie uns mal die diversen Sichtweisen eine nach der anderen anschauen.“ - „Ich habe jetzt A, B, C, und D gehört. Ich schlage vor wir gehen das mal der Reihe nach durch.“ - „Diesen Punkt sollten wir bei anderer Gelegenheit erörtern. Heute würde er uns vom eigentlichen Thema abbringen.“

1.3. Beteiligen

Ist wichtig, um ...	Beispielhafte Formulierungen
➤ zu Beiträgen einzuladen ➤ den Austausch fördern ➤ auf Bedürfnisse einzugehen ➤ eine einigermaßen gleichmäßige Beteiligung zu gewährleisten ➤ eigene Beiträge einzubringen	- „Wer von Ihnen sieht das ähnlich / anders?“ - „Was gilt es aus Sicht der (z.B. unterschiedlichen Unter-Teams) zu berücksichtigen?“ - „Es wäre interessant hierzu mal die Sicht des ... kennenzulernen.“ - „Frau C, Sie hatten noch keine Gelegenheit, Ihre Sichtweise zu erläutern. Wie sehen Sie das?“ - „Haben wir dazu alle wesentlichen Meinungen gehört?“ - „Herr W., gibt es von Ihrer Seite dazu noch eine Ergänzung?“ - „Ich möchte jetzt mal kurz aus der Moderatorenrolle rausgehen und meine Sichtweise als Teamleiter/in erläutern.“

1.4. Konkretisieren

Ist wichtig, um ...	Beispielhafte Formulierungen
➤ Aussagen zu klären ➤ Probleme auf den Punkt zu bringen ➤ Unspezifische Äußerungen zu konkretisieren ➤ Gemeinsames Verständnis herzustellen	- „Was genau meinen Sie mit ...?“ - „Worum geht es Ihnen konkret?“ - „Was speziell stört Sie denn an...?“ - „Wie kommen Sie zu dieser Einschätzung?“ - „Könnten Sie genauer erklären, was Sie mit ... meinen?“ - „Ich bin mir nicht sicher, ob wir alle dasselbe meinen, wenn wir von ... sprechen?“ - „Was wir jetzt also als Ergebnis/Entscheidung/Vereinbarung festhalten können, ist...!“

2. 3 Techniken des Moderators

Damit Sie diese 4 Aufgaben möglichst effektiv erledigen und die Interaktionen in der Gruppe zielgerichtet steuern können, helfen Ihnen die folgenden drei grundsätzliche Techniken:

- **Fragen** stellen – Nutzung von geeigneten Fragearten, um zielführende Zusammenarbeit zu gewährleisten
- **Paraphrasieren** (umschreibendes Zuhören) – Wiederholung, Zusammenfassung des Gesagten
- **Visualisieren** – wichtige Punkte für alle sichtbar aufschreiben

2.1. Fragen stellen

Ist wichtig, um ...	Fragenarten
➤ die Gruppe zu aktivieren und die Anwesenden einzubeziehen ➤ Meinungen, Ideen, Inputs zu sammeln ➤ Punkte zu klären ➤ die Diskussion in Richtung Zielerreichung zu steuern	- Geschlossene Fragen (mit Ja / Nein zu beantworten) - Offene Fragen (W-Fragen: wie, was, wer, etc.) - Hypothetische Fragen („Angenommen wir würden...“; „Wenn dieses Problem gelöst wäre, was wäre dann ...“) - Alternativfragen (reduziert die Antwortmöglichkeiten: „Möchten Sie diesen Input gleich geben oder morgen per Mail?“) - Zirkuläre Fragen (Einbeziehung von Gesichtspunkten Anderer: „Wie würde das aus Ihrer Sicht der Kunden sehen?“) - Rhetorische Fragen (Stilmittel – Antwort wird vom Fragenden gegeben: „Und was bringt das für uns als XY-Team? Es bringt uns...“) - Suggestivfragen („Meinen Sie nicht auch, ...“ Vorsicht – wird leicht als manipulativ empfunden)

2.2. Paraphrasieren

Ist wichtig, um ...	Beispielhafte Formulierungen
➤ Aussagen zu klären ➤ wichtige Aspekte zusammenzufassen und zu betonen ➤ den Anwesenden zu zeigen, dass man sie ernst nimmt und ihre Beiträge wertschätzt ➤ hitzige Diskussionen zu entschärfen ➤ sich zum Zuhören zu zwingen ➤ als Moderator in der Steuerung zu bleiben	- „Mit anderen Worten...“ - „Wenn ich Sie richtig verstehe, geht es Ihnen um...“ - „Ihnen ist wichtig, dass...“ - „Für Sie kommt es sehr darauf an, dass...“ - „Ich habe jetzt verstanden, dass Sie...“ - „Wenn ich das richtig erfasst habe, dann geht es Ihnen um...“ - „Verstehe ich richtig, dass...“ - „Du meinst, wenn...“ - „Was Du sagst, fasse ich so auf, ...“ - „Dir liegt am Herzen, dass...“

2.3. Visualisieren

Ist wichtig, um ...	Beispiele für Visualisierungen
➤ die Diskussion zu strukturieren ➤ die Interaktion zu steuern ➤ den Fokus auf wichtige Punkte zu lenken ➤ wichtige Aspekte, Ideen, offene Fragen, Ergebnisse, Vereinbarungen festzuhalten	- Flipchart: Ziel(e) des Meetings - Flipchart: Agenda des Meetings - Mitschrift der Antworten auf wesentliche Fragestellungen - Flipchart: Verlaufsprotokoll in Stichworten - Flipchart: Themenspeicher (für offene Fragen; Punkte, die man vertagen muss) - Sammeln von Ideen auf Metaplankarten, die die Teilnehmer selbst ausfüllen - Metaplanwand: Maßnahmenplanung (wer, was, wann, etc.)

Sorgen Sie als Moderator mit Hilfe der 4 Aufgaben und der 3 Techniken dafür, dass die Meetingteilnehmer gemeinsam die Besprechungsziele erreichen können.

Dazu ein Spruch von E. Ferstl, der eine Parallele zum Dirigenten eines Orchesters zieht:

„Das Wesentliche im Miteinander ist nicht der Gleichklang, sondern der Zusammenklang.“

