

Nicht jede Besprechung verläuft reibungsfrei. Manchmal gibt es Teilnehmer, die eine effektive und zielorientierte Zusammenarbeit erschweren und um die Sie sich als Moderator kümmern sollten.

Grundsätzlich gilt, dass ein Moderator im Umgang mit diesen Teilnehmern freundlich und wertschätzend vorgehen sollte – und gleichzeitig klar und bestimmt. Wir wollen vermeiden, dass ein Teilnehmer vor der Gruppe sein Gesicht verliert oder dass es zwischen Moderator und Teilnehmer zum Wortgefecht kommt.

Wenn nötig, sprechen Sie einen schwierigen Teilnehmer unter vier Augen auf sein Verhalten an und bitten Sie ihn um eine veränderte Mitarbeit im Meeting.

1. Vielredner

Lange, ausschweifende Redebeiträge von einzelnen Teilnehmern vergeuden Zeit und ermüden die anderen Teilnehmer. Und oftmals ist am Ende nicht klar geworden, welchen Punkt der Vielredner eigentlich machen wollte.

Tipps:

- Legen Sie als Besprechungsregel fest, dass jeder Wortbeitrag max. 1 Minuten dauern darf.
- Erinnern Sie an diese Regel zum Start jeder Diskussion und bitten Sie die Teilnehmer, sich kurz zu fassen und sich auf Wesentliches zu beschränken.
- Achten Sie auf die Einhaltung dieser Regel und unterbrechen Sie Teilnehmer, die länger reden freundlich, aber bestimmt.
- Fassen Sie den Kern der Aussage gegebenenfalls kurz zusammen, und fragen Sie dann direkt nach anderen Wortmeldungen.
- Sollte ein Teilnehmer während seines Wortbeitrags neue Themen ansprechen (von „Hölzchen auf Stöckchen“) unterbrechen Sie zeitnah und führen Sie zum Thema zurück.

2. Unterbrecher

Wenn ein Teilnehmer anderen ins Wort fällt oder ungefragt das Wort ergreift, kann das zu Missstimmung bei den anderen führen, weil dieses Verhalten als dominant oder auch respektlos empfunden werden kann.

Tipps:

- Legen Sie als Besprechungsregel fest, dass jeder ausreden darf und niemand den anderen unterbricht.
- Achten Sie auf die Einhaltung dieser Regel und unterbrechen Sie selbst sofort den Unterbrecher freundlich, aber bestimmt und erinnern Sie an die Regel.
- Legen Sie eine Reihenfolge der Beiträge fest (z.B. nach Wortmeldung oder reihum), so dass alle wissen, wann sie dran sind.

3. Schweigsame

Meist gibt es in Meetings ein oder mehrere Teilnehmer, die sich nicht oder kaum beteiligen. Das sollten Sie nicht sofort als Zeichen von mangelndem Interesse deuten. Es gibt einfach ruhigere Menschen, denen es schwerer fällt, sich in Meetings spontan zu äußern und sich in lebhaft Diskussionen einzubringen. Diese Teilnehmer können aber sehr hilfreiche Beiträge haben und sollten von Ihnen eingebunden.

Tipps:

- Erklären Sie, dass Sie zu einem Diskussionspunkt die Sichtweise von allen Teilnehmern hören möchten. Dann fragen Sie reihum nach Beiträgen.
- Wenn der Diskussionspunkt komplizierter ist, lassen Sie allen 1 Minute Denkzeit, bevor Sie nach Beiträgen fragen.
- Alternativ können Sie auch immer 2 Teilnehmer sich für 1 Minute zum Thema austauschen lassen und dann jedes Paar nach deren Input fragen.
- Wenn Sie wissen, dass ein/e schweigsame/r Teilnehmer/in zu einem Thema Expertise hat, laden Sie sie/ihn direkt und mit einer wertschätzenden Aufforderung ein („Ich weiß, dass du dir da auch schon Gedanken gemacht hast. Wie siehst du das denn?“).
- Bevor Sie ein Thema abschließen, bei dem Ihnen wichtig ist, dass alle sich äußern, fordern Sie die bisher schweigsamen Teilnehmer auf, ihre Sichtweise darzulegen.
- Statt dass jede/r etwas sagt, fragen Sie zu einem Beitrag eines Teilnehmers, wer das ähnlich sieht, und bitten Sie um Handzeichen.

4. Störer

Da führen zwei Kollegen Nebengespräche, es schaut eine/r ins Handy, jongliert mit Papierbällen, oder stört z.B. mit Zwischenrufen den Austausch. All diese Störungen sabotieren eine effektive Besprechung und sollten deshalb möglichst unterbunden werden.

Tipps:

- Sprechen Sie die Person direkt an und bitten Sie sie, das Verhalten einzustellen.
- Fragen Sie die beiden Kollegen, die sich nebenbei unterhalten, ob Ihre Unterredung zum Thema passt, und falls ja, ob sie ihre Beiträge für alle hörbar machen können.
- Legen Sie als Besprechungsregel fest, dass z.B. Handys bei der Besprechung tabu sind und setzen Sie diese Regel durch.
- Bitten Sie den Zwischenrufer, seine Sichtweise sachlich zu erläutern statt durch Zwischenrufe die Diskussion zu stören.
- Falls die Konzentration in der gesamten Gruppe nachlässt, machen Sie eine Pause, lassen Sie den Raum lüften und geben Sie den Teilnehmern die Gelegenheit, sich kurz zu erholen.
- Überprüfen Sie, ob die Themen für alle Teilnehmer relevant sind. Falls nicht, überlegen Sie, ob Sie bestimmte Themen eher in kleineren Gruppen, nur mit den beteiligten Personen besprechen könnten.