

Linde sagt, wie's geht.

GABRIELE CERWINKA • GABRIELE SCHRANZ

Moderation für Einsteiger

Effizient Besprechungen gestalten,
ergebnisorientiert leiten



Linde
international

Eine gute Vorbereitung ist die halbe Miete

Auch uns ist klar, dass diese Überschrift keine wirklich neue Erkenntnis mit sich bringt. Trotzdem nehmen genau hier häufig Erfolg oder Misserfolg der späteren Moderation ihren Anfang. Wer gut vorbereitet ist, reagiert souverän und sicher. Genaue Vorbereitung bedeutet jedoch nicht, dass ein starrer Rahmen die Flexibilität während der Veranstaltung einschränkt, ganz im Gegenteil. Wer sich gut vorbereitet hat, verfügt auch über die notwendigen Varianten, um spontan reagieren zu können.

Ziele festlegen

Die wichtigste Frage, die vorab immer geklärt werden soll, ist jene nach der konkreten Zielsetzung. Die Antwort auf diese Frage bestimmt alle weiteren Punkte. Sind Sie selbst als Moderator für diese Zielsetzung verantwortlich, liegt es an Ihnen, sich dafür die nötige Zeit zu nehmen und diese Frage zu klären. Meist ist der Moderator jedoch nicht der Verantwortliche für die Zielsetzung der Veranstaltung. Dann besteht seine Aufgabe darin, diese Ziele von den Verantwortlichen hartnäckig einzufordern. Lassen Sie sich dabei nicht mit Allgemeinplätzen abspeisen („Wir wollen mit diesem Workshop die Zusammenarbeit verbessern.“).



Wichtig

Ziele formulieren das Ergebnis und nicht den Weg dorthin!

Beispiel

Beispiel für das Formulieren von Workshop-Zielen:

Schlecht: „Info-Austausch zur Auswahl eines neuen Lieferanten.“

Besser: „Festlegen eines neuen Lieferanten und Vergabe der Verantwortlichkeiten.“

Wer versucht, für die gesamte Besprechung ein einziges, für alle Punkte gültiges gemeinsames Ziel zu formulieren, kann sich leicht in allgemeinen Formulierungen verirren. Nach solchen inhaltslosen Worthülsen und ohne entsprechende Teilziele ist es schwer, eine abgestimmte Vorbereitung in Angriff zu nehmen.

Ziele für die einzelnen Punkte der Tagesordnung formulieren

Werden keine Ziele formuliert, bleiben viele Meetings ineffizient. Warum es den meisten Sitzungsleitern schwerfällt, klare Ziele vorzugeben:

- entspricht nicht der Firmenkultur und damit auch nicht der Meeting-Kultur: Man ist gewöhnt, einfach „drauflos zu reden“.
- zu wenig Zeit für die inhaltliche Vorbereitung; faktische und operative Vorbereitung stehen meist im Vordergrund, frei nach dem Motto: Wenn wir einen halbwegs geeigneten Besprechungsraum finden, können wir loslegen.
- Bequemlichkeit: Bisher hat es ja auch immer ohne Vorbereitung geklappt.
- Angst, die Spontaneität der Teilnehmer zu bremsen
- Der Moderator hat zu wenig Fachkenntnis die Themen betreffend und konzentriert sich mehr auf seine Methoden.
- Wenn der Moderator „extern“ ist: Verantwortliche nennen keine Ziele, er will nicht unnötig lästig sein und hat das Gefühl, das gehöre nicht in seinen Verantwortungsbereich.
- Wenn der Moderator der Chef ist: bewusstes taktisches Vorgehen, um selbst besser reagieren und damit beeinflussen zu können
- Mangelnde Führungskompetenz: Ein „schwacher“ Chef als Moderator formuliert die Ziele lieber passend zur „Stimmung“ unter den Teilnehmern. Er will sich vorab nicht so eindeutig festlegen, um danach entsprechend argumentieren zu können, wenn keine Entscheidungen getroffen werden.

Die **Vorteile** klarer Ziele zu den einzelnen Tagungsordnungspunkten liegen dem gegenüber auf der Hand:

- Zeitersparnis
- Effizienzsteigerung, mehr Output
- Führungskompetenz und Respekt steigen.
- Meetings werden von den Teilnehmern als sinnvoll und motivierend empfunden.
- Vorbereitungsgrad der Teilnehmer steigt.
- Die Teilnehmer entwickeln Eigenverantwortung schon in der Vorbereitung.
- Eine aussagekräftige Ergebnis-Kontrolle wird möglich.
- Es wird sofort ersichtlich, was (wieder) auf die nächste Tagungsordnung kommt.

Formulieren Sie die Tagesordnungspunkte und die dazugehörige Zielsetzung konkret und im Detail nachvollziehbar. Beschreiben Sie damit den Soll-Zustand am Ende des Meetings:

- Alle Termine sind fixiert.
- Die Verantwortlichkeit ist festgelegt.
- Jedem Teilnehmer ist das weitere Vorgehen klar.
- Die Kontrolle ist definiert.
- Die weitere Koordination ist klar definiert.
- Jeder hat die Information, die er für sein weiteres Vorgehen benötigt.
- Wesentliche Punkte für die nächste Tagungsordnung sind bereits festgehalten.

In vier Schritten zum klar formulierten Teilziel

Wie Sie nun zu solchen „handfesten“ Teilzielen gelangen, werden wir anhand eines Beispiels verdeutlichen:

Beispiel

In einem Bauunternehmen steht die jährliche Besprechung zum Thema Sponsoring an. Bisher wurden diese Meetings meist vom Chef persönlich geleitet, da ihm das Thema am Herzen liegt. Umso enttäuschter verlässt er dieses Jahr die Besprechung, da wieder einmal nichts Entscheidendes herausgekommen ist. Da ein guter Vorschlag, dort ein wichtiger Kritikpunkt, Zahlen, die durch den Raum geworfen werden, und am Ende fühlt sich niemand verantwortlich. Wieder bleibt alles an ihm hängen. So beschließt er, diesmal einen externen Moderator beizuziehen. Auf die Frage des externen Experten nach den Zielen für die Besprechung erhält dieser folgende Punkte von unserem Chef:

Besprechung zum Thema Sponsoring am 10.10.:

- Fazit des letzten Jahres
- Neue Vorschläge
- Wie geht es weiter?

Auf den ersten Blick eine typische Agenda und Zielsetzung einer Besprechung. Auf den zweiten Blick die Ursache für den Frust des Chefs. Jeder Mitarbeiter, der diese Punkte auf seiner Einladung liest, weiß schon im Vorhinein, dass da wieder viel Zeit verschwendet wird und wenig Output entsteht.

Beispiel

Fortsetzung

Der Moderator nähert sich daher in einem Vorgespräch mit dem Chef in vier Schritten einer klaren Zielsetzung – in Teilziele gegliedert – an.

1. Schritt: Festlegen des Besprechungsthemas, z. B.: konkrete

Sponsoring-Maßnahmen für das nächste Jahr

2. Schritt: Was muss besprochen werden?

- a. Wie sind die Sponsoring-Maßnahmen in der vorigen Periode gelaufen?
- b. Welche Vorschläge gibt es für das nächste Jahr?
- c. Welche Abteilungen müssen eingebunden werden?
- d. Wie sieht das Budget aus?
- e. Welche Projekte/Termine gibt es?

3. Schritt: Aus welchem Grund sollen diese Punkte besprochen werden?

- a. Weil wir die bisherigen Erfahrungen bewerten wollen und überlegen müssen, welche Sponsoring-Aktivitäten wir weiter beibehalten wollen,
- b. weil wir wissen wollen, ob von den einzelnen Abteilungen/Mitarbeitern neue Vorschläge eingebracht werden,
- c. weil wir überlegen müssen, ob wir auch andere Abteilungen/Unternehmensbereiche in die Sponsoring-Aktivitäten involvieren sollten,
- d. weil wir das Budget festlegen müssen,
- e. damit wir alle Termine einhalten und Synergien mit anderen Projekten nutzen können.

4. Schritt: Klar definierte Unterziele zu den angestrebten Outputs:

- a. Die konkreten Sponsoring-Aktivitäten, die aus der Vorperiode weitergeführt werden, sind bestimmt.
- b. Drei konkrete Vorschläge, die in der nächsten Periode als Projekt neu gestartet werden, sind ausgewählt und die Verantwortlichen dafür festgelegt.
- c. Allen beteiligten Abteilungen sind ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar, die Kompetenzabgrenzungen sind definiert.
- d. Die Budgetdaten sind an alle verteilt, erläutert und sämtliche Aktivitäten als Posten berücksichtigt, ausgewiesen und abgestimmt.
- e. Anfangs-, End- und Zwischentermine sind eingetragen, ein Koordinator für die Termine ist bestimmt, allen Teilnehmern ist das weitere Vorgehen klar.

Als die Teilnehmer die unter Schritt 4 definierten konkreten Ziele in ihrer Einladung vorfinden, staunen sie nicht schlecht. Erstmals scheint es wirklich um konkrete Beschlüsse zu gehen und nicht um persönliche Befindlichkeiten. Die Sache rückt in den Vordergrund, der erste Schritt zu einer effizienteren Besprechung zum Thema Sponsoring ist getan.

Je detaillierter die Unterziele formuliert sind, desto effizienter wird die Besprechung. Es geht also um die genaue Auflistung der Unterpunkte und der dazugehörigen Ziele sowie um die richtige Formulierung dieser Ziele. Ziele sind immer in der „Ist“-Form abgefasst. Es geht nicht um Wunschvorstellungen und Absichtserklärungen, sondern um eine klare und präzise Beschreibung des angestrebten Endzustands.

Inhaltliche Vorbereitung

Ist die Zielsetzung einmal fixiert, geht es an die weiteren Vorbereitungsschritte. Wir haben die einzelnen Punkte dazu in einer Frage-Checkliste für Sie zusammengefasst:

Checkliste

Vorbereitung 1: Der Inhalt

Bemerkungen

Wie lautet das Gesamtthema?

Was ist der Auslöser?

Wer hat die Veranstaltung angeregt?

Welche Informationen fehlen mir dazu?

Welche Fragen bereite ich zum Thema vor?

Welche Inhalte sind dem Auftraggeber wichtig?

Wie ist die Ausgangslage?

Welche Widerstände könnten auftreten?

Was ist zu diesem Thema bisher im Team/Unternehmen gelaufen?

Was muss in die Einladung?

Welche inhaltlichen Vorarbeiten werden von den Teilnehmern gefordert?

Welche Experten zu diesem Thema sind eingeladen?

Welche Experten sind verfügbar?

Welche Hintergrundinformationen, Zahlenmaterial wie Statistiken, Umsatzzahlen etc., könnten während der Veranstaltung benötigt werden?

Wo befinden sich diese Hintergrundinformationen?

Wer hat außerhalb des Teilnehmerkreises noch Interesse am Ergebnis?

Wen betrifft das Ergebnis?



Vorbereitung auf die Teilnehmer

Steht der Teilnehmerkreis fest, ist es notwendig, sich mit den „handelnden Personen“ auseinanderzusetzen. Das bedeutet aber nicht, schon im Vorfeld die Neutralität über Bord zu werfen und sich über jeden eine vorgefasste Meinung zu bilden, sondern hat zum Ziel, die Reaktionen der Teilnehmer später besser zu verstehen und auf Besonderheiten vorbereitet zu sein.

Checkliste

Vorbereitung 2: Die Teilnehmer

Bemerkungen

Wer steht auf der Teilnehmerliste? Kenne ich alle Namen?

Welche Funktion haben die Personen im Unternehmen?

Welche Entscheidungskompetenz haben sie?

Welche Projekte und Aufgaben bearbeiten sie zurzeit?

Welches Interesse hat jeder Einzelne an der Teilnahme?

Welche Erwartungen haben sie?

Wie sind die Vorkenntnisse, der Wissensstand?

Welche Einstellung hat jeder Teilnehmer zum Thema?

Welche Einstellung hat jeder Teilnehmer zur moderierten Arbeitsweise?

Welche Erfahrung haben die Teilnehmer bisher mit Moderation gemacht?

In welchem Hierarchieverhältnis stehen die Teilnehmer zueinander?

Welchen beruflichen und fachlichen Hintergrund haben die Teilnehmer?

Wie ist die Stellung der einzelnen Teams im Unternehmen?

Welche Schwierigkeiten und Konflikte können zwischen den Teilnehmern auftreten?

Wie gut kennen sich die Teilnehmer?

Wer sind die Meinungsbildner?

Welche unterschiedlichen Kulturen treffen aufeinander?

Welchen Altersgruppen gehören die Teilnehmer an?

Gehen Sie nach Möglichkeit die einzelnen Fragen pro Teilnehmergruppe extra durch. Handelt es sich um einen Ihnen unbekannten Personenkreis, erkunden Sie möglichst viele dieser Fragen im Vorgespräch. Machen Sie sich jedoch bewusst, dass die Informationen, die Sie dabei erhalten, stets durch den persönlichen Filter der Auskunftsperson „gefärbt“ sind. Bei heiklen und wichtigen Veranstaltungen lohnt es sich durchaus, mehrere Personen nach Abstimmung mit dem Auftraggeber im Vorfeld zu befragen, um das Bild objektiver zu gestalten.

Methodische Vorbereitung

Neben den Grundsatzüberlegungen zur Zielsetzung ist die methodische Vorbereitung das Herzstück dieses Arbeitsschritts. Hier wird festgelegt, nach welchem Plan und mit welchen Hilfsmitteln der Moderator vorgehen wird. Je nach Art und Umfang der Besprechung/Veranstaltung werden nicht alle der in Checkliste 3 angeführten Fragen relevant sein. Nehmen Sie sich diejenigen heraus, die für Sie und Ihre Form der Moderation notwendig sind. Wie Sie die einzelnen Methodenschritte gestalten und wann am besten welche Methoden eingesetzt werden, betrachten wir in Kapitel 2 unter „Moderationstechniken für alle Fälle“ ausführlich.

Checkliste

Vorbereitung 3: Die Methode

Bemerkungen

Wie plane ich konkret den Einstieg bzw. meinen Moderationsplan?

Wer stellt mich vor?

Wie visualisiere ich den organisatorischen Rahmen?

Wie visualisiere ich das (Ober)ziel?

Wie erfasse ich die Erwartungen der Teilnehmer?

Welche Spielregeln sind schon vereinbart?

Welche Spielregeln vereinbare ich zusätzlich?

Wie präsentiere ich den Ablauf und den Zeitrahmen?

Wie reihe ich die Tagungsordnungspunkte?

Welche Methoden eignen sich für welchen Punkt?

- Welche Arbeitsschritte sind dafür erforderlich?
- Wie viel Zeit habe ich pro Arbeitsschritt?
- Ist das Zeitbudget pro Tagungsordnungspunkt realistisch?
- Welche Methoden kann ich kombinieren?
- Wie lauten die konkreten Arbeitsfragen an die Teilnehmer für die einzelnen Arbeitsschritte?
- Wie sichere ich die Ergebnisse?
- Habe ich Pufferzeiten vorgesehen?
- Habe ich einen Themenspeicher für Unerledigtes als Grundlage der nächsten Tagungsordnung vorgesehen?
- Wie gestalte ich die Beschlussfassung?
- Habe ich einen Fragenkatalog vorbereitet?
- Wie und wann plane ich eine Stimmungsabfrage ein?
- Plane ich eine Feedback-Runde ein?
- Wie erfasse ich den weiteren Aktionsplan?
- Welche Methoden plane ich als Alternative?
- Wie lockere ich notfalls die Stimmung auf?
- Wie gestalte ich den Abschluss?

Die organisatorische Vorbereitung

Wesentlich zum Gelingen der Veranstaltung trägt auch der passende Rahmen bei. Der beginnt mit der richtigen Einladung und Vorinformation aller Beteiligten, beinhaltet die Auswahl und Gestaltung des Raums, der Hilfsmittel und Pausen sowie das Festlegen der Nacharbeiten. Auch dazu folgt in den kommenden Kapiteln die Detailinformation. Hier wollen wir sicherstellen, dass Sie in der Vorbereitung an alle relevanten Punkte denken. Sind Sie ausschließlich für die Moderation zuständig, sind wesentliche Faktoren schon vom Veranstalter vorgegeben. Hilfreich ist jedoch, wenn auch Sie mit den Gegebenheiten vor Ort vertraut sind. Sollten Sie als Moderator mit der gesamten Vorbereitung betraut sein, hier eine Checkliste für die möglichen Details der Organisation:

**Vorbereitung 4: Die Organisation**

Bemerkungen

Ist Anfangs- und Endzeitpunkt festgelegt?

Wer empfängt die Teilnehmer?

Welcher Ort ist vorgesehen?

Ist der Raum festgelegt und frei?

Ist der Raum groß genug?

Wie sieht die Einrichtung aus, welche Tische/Stühle stehen zu Verfügung?

Welche technischen Möglichkeiten sind vorhanden?

Welche technischen Hilfsmittel bringe ich mit?

Was benötige ich dafür vor Ort?

Ist für Störungsfreiheit gesorgt?

Wie plane ich die Sitzordnung?

Ist für die Pausenverpflegung gesorgt?

Gibt es einen Ort für Raucher?

Welche Unterlagen oder Produktbeispiele und Handouts für die Teilnehmer sind erforderlich?

Welche Hilfsmittel benötige ich für die Moderation?

Habe ich einen Moderationskoffer zur Verfügung?

Welche visuellen Hilfsmittel benötige ich noch?

Wie sind die Lichtverhältnisse im Raum?

Wer versendet wann die Einladungen an die Teilnehmer?

Wer ist für das Protokoll zuständig?

Die persönliche Vorbereitung

Moderation ist nach unserer Erfahrung Knochenarbeit. Sie erfordert nicht nur die volle Konzentration und geistige Fitness des Moderators, er muss auch körperlich imstande sein, die gesamte Veranstaltung ohne „Einbrüche“ durchzustehen. Es versteht sich von selbst, dass genügend Schlaf und ein ausgewogener Energiehaushalt dabei unterstützen. Achten Sie während der Veranstaltung besonders auf ausreichende Flüssigkeitszufuhr und vergessen Sie nicht, auch für sich selbst Pausen einzuplanen. Berücksichtigen Sie einen ausreichenden zeitlichen Vorlauf zur persönlichen Einstimmung und das Vertrautmachen mit den Räumlichkeiten. Wer abgehetzt gerade noch rechtzeitig erscheint, wirkt von Anfang an nicht sehr souverän. Vor allem die Technik will ausprobiert sein, um notfalls noch Hilfe zu organisieren. Ein professionell vorbereiteter Raum wirkt auch auf die Teilnehmer vom ersten Moment an motivierend. Sobald diese eintreffen, sollten Sie sich voll und ganz auf sie konzentrieren können.

Sonderfälle und ihre spezielle Vorbereitung

Was tun ...

- **... wenn Sie über die Einberufung einer Besprechung entscheiden:**

Nicht immer sind die Rollen „Auftraggeber“, „Sitzungsleiter“ und „Moderator“ streng getrennt. Häufig wird derjenige, der eine Besprechung einfordert, auch gleich mit der Moderation beauftragt. Somit stellt sich schon im Vorfeld eine Grundsatzfrage: Ist die Besprechung unumgänglich?

Da hilft zunächst eine Abfrage bei allen potenziellen Teilnehmer: Wer hat welche Themen für das Meeting? Klingt banal, kann aber so manche sinnlose Sitzung rechtzeitig verhindern helfen: Kommt keine Antwort, kann das Meeting meist getrost abgesagt werden. Sollte sich in dieser Phase herausstellen, dass das Problem besser zwischen zwei, maximal drei Personen besprochen werden sollte, bietet sich auch an, ein reines Zweier- oder Dreiergespräch zu vereinbaren. Damit wird anderen Mitarbeitern nicht unnötig Zeit genommen und die Ergebnisse sind schneller erzielt.

Erhalten Sie auf Ihre Abfrage konkrete Antworten, haben Sie schon einen wichtigen Grundstein zum Gelingen der Besprechung

gelegt. Wer einen eigenen Tagesordnungspunkt vorschlägt, ist engagierter beim Meeting und nimmt aktiver daran teil. Eines ist jedoch wichtig: Alle eingebrachten Themen müssen aufgenommen oder zumindest begründet auf ein späteres Meeting verschoben werden.

Formulieren Sie nun Ihre Ziele zu den einzelnen Punkten schriftlich, siehe oben. Laden Sie vorrangig jene Teilnehmer bzw. jene Anzahl ein, die für die Zielerreichung notwendig sind: Je mehr Teilnehmer, desto länger dauert erfahrungsgemäß der Beschlussfassungsprozess.

- **... wenn Sie für die Tagungsordnungspunkte verantwortlich sind:**

Auch hier ist es aus den eben angeführten Gründen notwendig, eine Abfrage zu starten. Ebenso tragen Sie die Verantwortung für die genaue Zielformulierung.

Schätzen Sie in einem nächsten Schritt genau ab, ob die anberaumte Zeit für die Veranstaltung/Besprechung reicht – wenn nicht, erhöhen Sie entweder die Gesamtzeit (aber bitte nur bis zu einem für alle Teilnehmer erträglichen Maß), oder, besser noch, setzen Sie klare Prioritäten. Filtern Sie die wichtigsten Tagungsordnungspunkte heraus. Dabei hilft Ihnen z. B. das nachfolgend erläuterte „Eisenhower-Prinzip“:

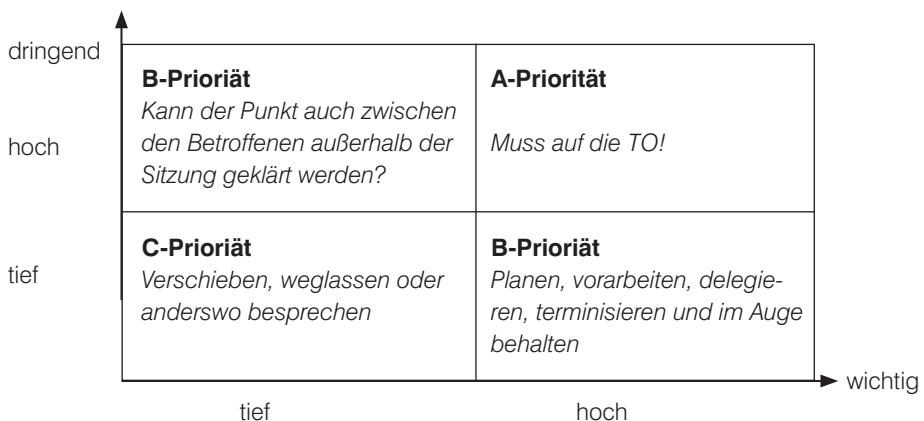


Abb.: Eisenhower-Prinzip

Was außerdem zu beachten ist:

- Welcher Punkt der Tagungsordnung erfordert wirklich die Teilnahme bzw. die Anwesenheit aller?
- Wo müssen noch Vorarbeiten erledigt und Fragen im Vorfeld geklärt werden?
- Welche Auswirkungen hätte es, wenn dieser Tagungsordnungspunkt von der Besprechungsliste gestrichen würde?

Im Sinne des Grundsatzes „Weniger ist mehr“ raten wir Ihnen, nicht ganz so bedeutende Themen (B-Prioritäten) als „Ersatzthemen“ vorzubereiten, für den Fall, dass Zeit dafür vorhanden ist.

Teilen Sie die restlichen Tagungsordnungspunkte ein. Wo geht es um Information, wo um Meinungsbildung und wo geht es um Entscheidungen? Je nachdem erfordern die einzelnen Punkte eine unterschiedliche Vorbereitung und Konzentrationsfähigkeit der Teilnehmer.

Daher sollten Sie folgenden Grundsatz bei der Reihung der Themen beachten: Die wichtigsten Themen gehören an den Anfang!

- **... wenn Sie für die Auswahl der Teilnehmer zuständig sind:**

Im Sinne eines respektvollen Umgangs mit der Zeit der Mitarbeiter empfehlen wir, nur wirklich von der Besprechung betroffene und am Ziel beteiligte Teilnehmer einzuladen. Heute gilt es bereits in vielen Unternehmen als Unart, gewisse Personen aus ausschließlich taktischen Gründen einzubinden. Es geht nicht darum, einzelne Mitarbeiter in ihren persönlichen Macht-Befindlichkeiten zu unterstützen oder einer Besprechung durch die Anwesenheit wichtiger Personen eine höhere Wertigkeit zu geben, sondern es geht um die Zielerreichung.

Je besser die einzelnen Punkte der Tagungsordnung vorbereitet werden, desto eher wird klar, welche Mitarbeiter erforderlich sind. Unnötig viele Teilnehmer an einer Besprechung sind oft auch ein Zeichen mangelnder inhaltlicher Vorbereitung, frei nach dem Motto: sicher ist sicher, je mehr, desto besser.

Schwierig gestaltet sich häufig auch die terminliche Koordination der Teilnehmer. Konzentrieren Sie sich dabei auf die sogenannten „Schlüsselspieler“, die für die Beschlussfassung und den Erfolg des Meetings unbedingt erforderlich sind.