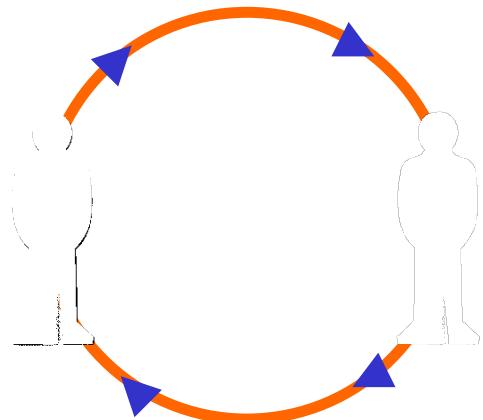


Dr. Thomas Hilsenbeck

# Besprechungen effektiv führen

Handbuch



Dr. Thomas Hilsenbeck

Praxis für Psychotherapie – Coaching – Supervision

Handgasse 13 – 9070 Würzburg

Tel. 0931 – 359 022 50

[info@thomas-hilsenbeck.de](mailto:info@thomas-hilsenbeck.de)

[www.thomas-hilsenbeck.de](http://www.thomas-hilsenbeck.de)

„Sitzung ogsetzt, hightzt, abghetzt, ausannandergsetzt, Tagesordnung fest-gsetzt, wieder abgsetzt, Kommission eigsetzt, Komission bsetzt, umbsetzt, gschwänzt, nix gsagt, vertagt, z'letzt neu ogsetzt, vui san zsammakumma, nix is rauskumma, Sitzung umma.“

Franz Josef Strauß mit dem bayerischen Mundartdichter Helmut Zöpfl über den politischen Betrieb schlechthin

## Inhaltsverzeichnis

Die 10 Gebote der Besprechungsmoderation.....	4
1. Bereiten Sie sich gut vor!.....	4
2. Lassen Sie allen Zeit zum Ankommen! .....	7
3. Legen Sie das Besprechungsziel mit Hilfe der Tagesordnung fest!.....	7
5. Steuern Sie die Besprechung moderat!.....	8
6. Bleiben Sie neutral! .....	9
7. Führen Sie durch Fragen! .....	9
8. Visualisieren Sie für alle sichtbar mit!.....	11
9. Bleiben Sie beim Thema! .....	11
10. Achten Sie auf konkrete Vereinbarungen! .....	12
11. Schließen Sie positiv ab!.....	13
Die verschiedenen Moderationstechniken .....	14
Das vollständige Konferenz-Schema .....	24
<i>Die Schritte vom Problem zur Lösung</i> .....	24
<i>Die Phasen des Konferenz-Schemas</i> .....	25
<i>Welche Methoden in welcher Phase des Konferenz-Schemas?</i> .....	26
Was tue ich, wenn... ? .....	27
<i>Wenn einzelne Personen zu viel reden</i> .....	27
<i>Wenn immer dieselben sprechen</i> .....	27
<i>Wenn alle schweigen</i> .....	27
<i>Wenn Sie moderieren und der Chef/die Chefin auch da ist</i> .....	28
<i>Wenn ich ein inhaltliches Ziel verfolgen muss und als Moderator neutral bleiben will</i> .....	28
<i>Wenn ich Teilnehmer bin und es nicht vorwärts geht</i> .....	29
<i>Wenn Teilnehmer Informationen brauchen, um mitreden zu können</i> .....	29
<i>Wenn Teilnehmer unvorbereitet kommen</i> .....	30
<i>Wenn zu Beginn stets eine große Unruhe herrscht</i> .....	30
<i>Was tue ich, wenn keine Einigung zustande kommt?</i> .....	30
<i>Wenn zwei Personen sich verbeißen</i> .....	31
<i>Wenn die Besprechung immer länger dauert, als geplant</i> .....	31
Literatur.....	32

Sind Sie einsam?  
Sind Sie es leid, alleine zu arbeiten?  
Hassen Sie es, Entscheidungen zu treffen?



# Gehen Sie doch öfter zu Besprechungen!

- Leute treffen
- sich wohl fühlen
- Flip-Charts malen
- Kollegen beeindrucken
- Der Sekretärin beim Servieren von Getränken nachträumen

...und das alles während der Arbeitszeit!

**Besprechungen – die praktische Alternative zur Arbeit**

## Die 10 Gebote der Besprechungsmoderation

### 1. Bereiten Sie sich gut vor!

Erstellen Sie eine Checkliste zur Besprechungsvorbereitung. Diese ist immer wieder nutzbar und spart Ihnen letztendlich Zeit.

Folgende Fragen sollte man vorher klären:

1. Ist's wirklich notwendig? (Oder ist ein 4-Augen-Gespräch sinnvoller?)
2. Worum geht's? (Inhalte, Hintergrund)
3. Was soll rauskommen? (Ziel)
4. Wie lange braucht's? (Zeitbedarf)
5. Wen braucht's? (die Teilnehmergruppe)
6. Wie geht's? (Vorüberlegungen zum Vorgehen und zur Methodik)
7. Was braucht's? (Organisation, Vorinformation, Hausaufgaben der Teilnehmer)

### Wichtiges zur Einladung

- Teilnehmerzahl so gering wie möglich halten
  - Mögliche Kriterien: Fachwissen, erfahrener Problemlöser, hat Erfahrung mit ähnlichen Problemstellungen, ist (Mit-)Entscheider, ist direkt betroffen, ist aus „politischen“ Gründen unverzichtbar? Wer muss dabei sein, wer kann dabei sein? Wer wird nur zu bestimmten Tagesordnungspunkten gebraucht?
- Teilnehmer über alles informieren, was sie wissen müssen, um Rückfragen zu vermeiden; trotzdem kurz fassen!
- Rechtzeitig verschicken, d.h. so früh wie möglich
- Bitte um kurze, „formlose“ Teilnahmebestätigung und gegebenenfalls Nennung zusätzlicher Tagesordnungspunkte (TOP's)

## Checkliste Vorbereitung für Besprechungsmoderator:

- Inhaltlich (Thema/Ziel)
  - ✓ Worum geht es?
  - ✓ Weiß ich genug zum Thema und zur Zielsetzung, oder muss ich noch etwas in Erfahrung bringen?
  - ✓ Muss ich Visualisierungen herstellen (lassen) – wovon?
- Methodisch (Ablauf)
  - ✓ Wie werde ich die Gruppe zum Ziel führen?
  - ✓ Wie gestalte ich
    - den Einstieg?
    - die Themensammlung/-abstimmung?
    - die Prioritätensetzung?
    - das Bearbeiten von Thema 1/ Thema 2/ .... ?
    - das Planen von Maßnahmen?
    - den Abschluss?
- Organisatorische Vorbereitung (Zeit/Raum/Medien)
  - ✓ Was muss zu Zeit und Raum geklärt werden?
    - Wann soll die Besprechung stattfinden?
    - Wie lange soll sie (maximal) dauern?
    - Wo soll sie stattfinden?
    - Welche Medien brauche ich dazu?
    - Was kann ich vorbereiten (lassen)?
  - ✓ Wie soll die Einladung aussehen?
- Persönliche Vorbereitung
  - ✓ Wer wird mit dabei sein?
  - ✓ Worauf muss ich (besonders) achten?
  - ✓ Kann ich den Besprechungsraum vorher schon ansehen?

## Checkliste – ergänzende Vorbereitung

INFOS ÜBER	MUSS (NOTWENDIG)	KANN (NÜTZLICH)
Zeit	Tag, Uhrzeit, gepl. Dauer	Pausenregelung
Ort	detailliert bis zur Raumnummer	Anreisemöglichkeit, Lageplan, Anfahrtswege, Parkplatz, Tel.-Nummer, Ansprechpartner
Grund	Anlass, Thema	Erläuterungen
Ziele	möglichst genaue Zieldefinition (zu jedem TOP)	Begründung, Vorabinfos, Erwartungen
Ablauf	Tagesordnung	„Plandaten“, wie Referatstdauer, Diskussionsdauer
Beteiligte	Leiter/Moderator, Teilnehmer, Gäste	Teilnehmer: Name und Funktion; Protokollführer

## Checkliste für Besprechungsteilnehmer:

- Kenne ich meine Ziele für diese Besprechung?
- Muss ich etwas vorbereiten – was?
  - Zahlenmaterial, neuester Stand von....?
  - Visualisierungen auf Folien oder Flip-Charts?
  - Muster/Anschauungsmaterial?
- Muss ich meine Themen/Argumente mit Vorgesetzten und/oder Kollegen vorab besprechen?
- Muss/sollte ich vorab (einen der) Teilnehmer kontaktieren?
  - Wen?
  - Wozu?

## 2. Lassen Sie allen Zeit zum Ankommen!

Lassen Sie die Teilnehmer nicht nur physisch, sondern auch psychisch ankommen (am besten schon vor dem offiziellen Beginn). Schaffen Sie ein positives Klima

- Entweder durch eine Kaffeepause zu Beginn (so seltsam es auch klingen mag) in der jeder (im Stehen) mit jedem reden kann, worüber er mag, oder
- durch eine sogenannte Info-Börse: hier darf für maximal 10 Minuten über alles ge-redet werden, was (sachlich) nicht wichtig ist, aber doch jeden interessiert: dass der Fahrstuhl bis morgen nicht funktioniert, dass Frau X schwanger ist und man sich um Vertretung bemüht, dass der Herr Y aus der Abteilung 2 gestern Geburtstag hatte, dass der Paketdienst von der Geschäftsführung gewechselt wurde usw. und so fort.

Darüber hinaus gilt:

- Beginnen Sie pünktlich.
- Je knapper der Kontakt vor Beginn, desto persönlicher sollten die Eröffnungsworte sein.

## 3. Legen Sie das Besprechungsziel mit Hilfe der Tagesordnung fest!

*„Wer etwas Großes will, der muss sich zu beschränken wissen; wer dagegen alles will, der will in der Tat nichts.“ (Hegel)*

Arbeiten Sie bitte nicht einfach drauf los. Immer wieder macht man die Erfahrung, dass Besprechungen beginnen, ohne dass das Ziel (oder die Ziele) klar geregelt wurden. Zwar werden oft viele warme und wohlmeinende Worte zu Beginn gesprochen, aber die „Fakten“ liegen nicht auf dem Tisch. In diesem Fall kann sich jeder von der Besprechung erwarten, was er will...

Schaffen Sie von Beginn an einen strukturierten Rahmen: Visualisieren Sie

- die Tagesordnung (keine Besprechung ohne Tagesordnung) mit Zeit, Themen und Zielen/Funktion (bitte Pufferzeit einplanen)
- den (leeren) Maßnahmenplan als Landmarke für das gewünschte Ergebnis und bei Bedarf
- Ihre Besprechungsregeln

## Tagesordnung

Rang	Thema	Funktion	Zeit
1.	<b>Infobörse</b>	<b>Gegenseitig Informieren</b>	<b>10'</b>
2.	<b>Urlaubsplan 2003</b>	<b>Entscheiden</b>	<b>15'</b>
3.	<b>Projektstand Umbau</b>	<b>Info Dr. Schuller</b>	<b>15'</b>
4.	<b>Projektstand Umbau</b>	<b>Problemsammlung Diskussion</b>	<b>30'</b>

- Prüfen Sie zu Beginn, ob alle mit der Tagesordnung einverstanden sind. Gibt es Ergänzungen?
- Halten Sie die Tagesordnung stets optisch präsent. Nur so ist es für die Teilnehmer und für Sie als Moderator ein roter Faden.
- Vorsicht: Zielebenen nicht verwechseln! Unterscheiden Sie zwischen Mittel- oder Langfristzielen und dem Besprechungsziel.

## 5. Steuern Sie die Besprechung moderat!

Eine große Kunst ist es, zu steuern, ohne zu dominieren. Sie wollen ein Ergebnis erarbeiten, Sie wollen die Teilnehmer einbinden und aktivieren und alle Beiträge würdigen. Eine Herkulesaufgabe! (Wissen Ihre Vorgesetzten eigentlich was Sie da leisten?)

Dabei helfen

➤ **Verfahrensvorschläge**

d.h. Vorschläge zur Strukturierung der Diskussion oder zur weiteren Diskussion. Das ist spätestens dann nötig, wenn sich Teilnehmer in einer Diskussion verbeißen: „*Lassen Sie uns doch noch einmal sammeln, welche Argumente dafür sprechen*“ oder „*Da fehlen uns offensichtlich noch Informationen. Ich schlage vor, wir vertagen die Entscheidung auf das nächste Mal. Wer hat Zugang zu den benötigten Informationen?*“

➤ **Zusammenfassen und wiederholen**

Behalten Sie den Überblick und machen Sie immer wieder deutlich, „wo wir gerade stehen“: „*Wenn ich die Diskussion richtig verstanden habe, dann gibt es bisher folgende Argumente für und folgende Argumente dagegen...?*“ oder „*Habe ich das*

*richtig verstanden, dass Ihrer Meinung nach mehr Argumente für die Option B sprechen?“*

➤ **Persönlichen Eindruck rückmelden**

Das Äußern einer Beobachtung oder einer Empfindung kann helfen, eine festgefahrenen Situation wieder flott zu bekommen: „*Ich habe den Eindruck, wir haben uns in diesem Punkt festgefahren: hat jemand eine Idee, wie wir weiter damit verfahren können?*“ Oder: „*Ich habe das Gefühl, der Dampf ist gerade raus und alle sind ziemlich erschlagen. Wie wäre es mit einer kurzen Pause?*“

## 6. Bleiben Sie neutral!

Auch wenn der Moderator selbst teilnimmt, muss er die Beiträge anderer Teilnehmer gleichrangig behandeln. Dies gelingt am ehesten, wenn er methodisch vorgeht und eine fragende Haltung einnimmt.

Besonders wichtig ist dies im Umgang mit schwierigen Besprechungssituationen, etwa wenn „persönliche Angriffe“ laufen (siehe dazu auch bei „Was tue ich, wenn...“).

## 7. Führen Sie durch Fragen!

*„Der Irrtum, dass Menschen sich verstehen, nur weil sie die gleichen Worte gebrauchen, ist weit verbreitet.“  
(Richard Bandler)*

Entscheidungen werde von den Betroffenen dann am ehesten mit getragen, wenn diese sich in der Entscheidung „wiederfinden“. Dies kann nur der Fall sein, wenn sie auch gefragt wurden.

Im Idealfall leitet der Moderator nur die Gruppe an, ist aber kein inhaltlicher Entscheider.

Gute Moderationsfragen sind:

- möglichst einfach
- zielgerichtet
- konstruktiv

**Wer fragt....**

<i>Wer fragt, aktiviert</i>	seinen Partner. Fragen helfen, ein Gespräch in Fluss zu bringen und natürlich in Fluss zu halten
<i>Wer fragt, dokumentiert</i>	sein Interesse. Fragen beweisen Interesse am Partner und an seinen Problemen
<i>Wer fragt, bekommt</i>	Informationen. Fragen erschließen Informationen über die Sache, über die Interessen der Beteiligten, über Meinungen, Hintergründe, Vorstellungen
<i>Wer fragt, führt</i>	das Gespräch. Fragen lenken das Gespräch. Fragen geben dem Fragenden die Initiative.
<i>Wer fragt, gibt</i>	seinem Partner Gelegenheit über seine Ideen und Sorgen zu sprechen. Die Atmosphäre des Gesprächs wird persönlicher.
<i>Wer fragt, schützt</i>	sich vor falschen Feststellungen und voreiligen Schlüssen.
<i>Wer fragt, redet</i>	nicht zuviel. Fragen bauen die Gefahr des Monologisierens ab. Fragen führen zum Dialog.

**Unterschiedliche Fragetypen****Nachfragen, Klären**

- Konkretisieren: „Was genau meinen Sie?“
- Zugrundeliegende Annahmen aufdecken: „Wie kommen Sie darauf?“

**Aktivierende Fragen**

- „Welche Erfahrungen haben Sie mit...?“
- „Was meinen Sie zu...?“

**Lösungsorientierte Fragen**

Blockaden auflösen, in die Zukunft blicken

- „Was müsste passieren, damit...?“
- „Wie könnten wir das Problem lösen?“
- „Was würde Ihnen helfen, damit...?“

## 8. Visualisieren Sie für alle sichtbar mit!

Die (Haupt-)Aufgabe des Moderators ist es, die Aktivitäten der Gruppe – auf das Ziel hin – zu bündeln. Dazu muss er die Aufmerksamkeit der Teilnehmer ständig auf den Punkt konzentrieren, auf den es im jeweiligen Moment ankommt. Dies gelingt am leichtesten durch konsequentes und für alle sichtbares (Mit-)Visualisieren.

- Visualisierung zwingt zur Präzisierung und dient zudem dazu, Missverständnisse zu vermeiden.
- Visualisierung hält das Gesagte verfügbar.
- Durch Visualisierung würdigen Sie jeden einzelnen Teilnehmer in seiner Person

Medien:

- Flipchart
- Zeichenblock am Tisch
- Folien

Beachten Sie bei Folien oder Flip-Charts:

- Einfachheit (einfache Worte, kurze Sätze)
- Gliederung/Ordnung (Überschriften, Unterpunkte)
- Kürze/Prägnanz
- Zusätzliche Stimulierung (Skizzen, Diagramme, Karikaturen)

## 9. Bleiben Sie beim Thema!

Um die Gefahr zu vermeiden, dass ein Thema „zerredet“ wird, sollte ein hoher Grad an Struktur in der Besprechung eingehalten werden:

- Wo ist der rote Faden? Wo befinden wir uns aktuell in der Diskussion? (siehe auch Kapitel 5. Steuern Sie die Besprechung moderat!“)
- Sind wir noch auf dem Weg zu unserem Ziel?
- Wie liegen wir in der Zeit?
- Greifen Sie ein, wenn Thema, Ziel und Zeitrahmen verloren gehen! Als Moderator sind Sie (Teilnehmerorientierung hin oder her) der „Chef im Ring“. Erfolgreiche, befriedigende Besprechungen sind solche mit Ergebnis. Wenn Sie das Ergebnis in Gefahr sehen, müssen Sie eingreifen und „nicht-ziel-führende“ Diskussionen stoppen.

## 10. Achten Sie auf konkrete Vereinbarungen!

Sicher kennen Sie auch das Phänomen, dass man die eine Besprechung zufrieden verlässt, weil viel erreicht wurde, aber anschließend hapert es massiv an den Konsequenzen: Abmachungen werden vergessen, Vereinbarungen werden nicht eingehalten oder von anderen Anwesenden anders verstanden. Meist versucht man dem vorzubeugen, indem ein mehr oder minder umfangreiches Protokoll geschrieben wird. Die Erfahrung zeigt, dass aber nur solche Protokolle die Grundlage dafür schaffen, dass Besprechungen „Folgen“ haben, die detailliert beschreiben,

### ***wer, was, bis wann, mit wem***

zu tun hat. Damit ist es eine der wesentlichen Aufgaben des Moderators, darauf zu achten, dass am Ende der Besprechung (wenn es die Zielsetzung der Besprechung erfordert) Vereinbarungen getroffen werden. Dazu braucht es häufig kein ausführliches Protokoll, sondern nur einen „Maßnahmenplan“, der allen zugänglich gemacht wird.

<b><i>Wer tut was bis wann? (Sitzung 30.9.03)</i></b>			
<b><i>Was?</i></b>	<b><i>Wer?</i></b>	<b><i>Mit wem?</i></b>	<b><i>Bis wann?</i></b>
<b><i>Vorstellung Umbau-Konzept bei Fachbereichsleitern</i></b>	<b><i>Fr. Heiner</i></b>	<b><i>Hr. Gersten</i></b>	<b><i>15.10.</i></b>
<b><i>Organisation Computer Fortbildung</i></b>	<b><i>Hr. Huber</i></b>	<b><i>Personalabtl.</i></b>	<b><i>1.12.</i></b>
<b><i>Problemanalyse Umbau</i></b>	<b><i>Hr. Urlaub</i></b>	<b><i>Dr. Schuller</i></b>	<b><i>3.10.</i></b>
<b><i>Vorbereitung Klausurtagung</i></b>	<b><i>Hr. Kohl</i></b>	-	<b><i>15.10.</i></b>

Der Maßnahmenplan kann auf ein Flipchart geschrieben werden oder auch auf eine Overhead-Folie, die im Anschluss nur noch für alle Teilnehmer fotokopiert werden muss

Prüfen Sie dabei auch, ob die Vereinbarungen von den betroffenen Personen auch eingehalten werden können:

- Hat die betroffene Person die Kompetenz, die Vereinbarung umzusetzen?
- Braucht die betreffende Person weitere Hilfe und konkrete Unterstützung?
- Braucht die betreffende Person weitere Informationen?

Ist darüber hinaus klar,

- wann das nächste Treffen ist? Wer daran teilnimmt? Mit welchen Themen?
- Wer bereitet das nächste Treffen vor?
- Wie und wann wird das Protokoll verteilt?
- Wer muss außer den Teilnehmern noch von den Ergebnissen in Kenntnis gesetzt werden?

## 11. Schließen Sie positiv ab!

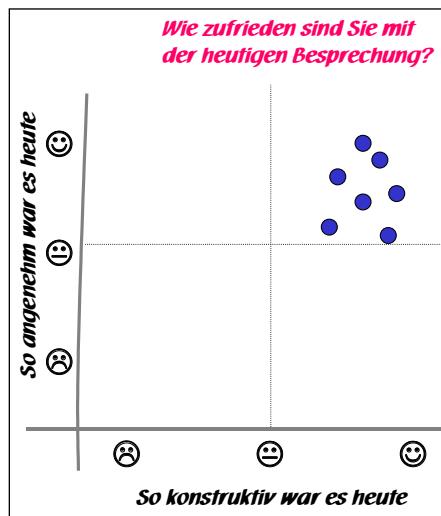
Die Teilnehmer sollen die Besprechung mit positiver Stimmung und dem Vorsatz, die beschlossenen Maßnahmen in die Tat umzusetzen, verlassen. Hierzu dürfen ein ehrlicher Dank des Moderators an die Gruppe und ein positiver Abschluss nicht fehlen.

- Sind alle mit dem Ergebnis zufrieden?
- Ist alles Wichtige drangekommen?

Meist ist es auch sinnvoll, vor dem Auseinandergehen den Prozess zu bewerten. Dies wird von vielen Teilnehmern zwar als ungewohnt, zum Teil auch als „peinlich“ eingestuft, aber wie wollen Sie erfahren, was verbessert werden kann, wenn Sie nicht danach fragen. Eine solche Reflektion muss nicht nach jeder Besprechung erfolgen, es reicht, wenn Sie eine Reflektion regelmäßig, aber in zeitlichem Abstand – z.B. alle 4 Besprechungen – durchführen:

- Sind alle mit der Art der Steuerung zufrieden?
- Was könnte noch verbessert werden?

Dies muss nicht immer eine mündliche Rückmeldung der Teilnehmer sein, sondern kann auch mit Hilfe einer in der Moderationsmethode als Ein-Punkt-Abfrage bekannten Methode erfolgen. Untenstehend ein Beispiel:



## Die verschiedenen Moderationstechniken

# Einpunktfrage – EPF

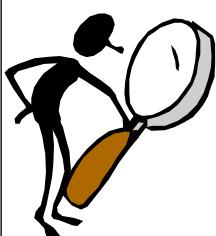
*Einleiten, Standpunkt beschreiben*

### Dient dazu

- Teilnehmer einen **Standpunkt** beziehen lassen
- Situative **Transparenz** herstellen („wo stehen wir?“)
- **Diskussionen** auszulösen  
(keine Entscheidungen, keine Abfrage von Wissen)

### Und so geht's

- (1) Überschrift als Frage oder These **visualisieren**
- (2) Frage/These kurz **einleiten** und wörtlich vorlesen
- (3) Abstufungen der Skala **erklären** (Beispiel geben)
- (4) Klarheit der **Aufgabenstellung** erfragen
- (5) Teilnehmer den **Punkt in die Hand geben**  
(alle TN erhalten die gleiche Punktfarbe)
- (6) Teilnehmer möglichst **gleichzeitig punkten** lassen  
(dabei nicht zuschauen) - Bei Bedarf Anonymität ermöglichen (TN schreibt Wert auf den Punkt, Moderator klebt)
- (7) Ergebnis **mit Gruppe auswerten** (fragen, nicht interpretieren)
- (8) Kommentare **visualisieren** (möglichst wörtlich)

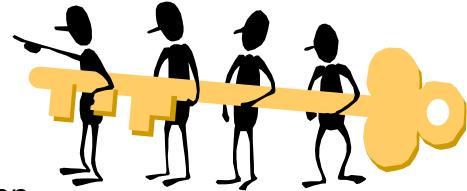


# Die Zurufffrage ZF

## Kreativität anregen

### **Merkmale**

- Teilnehmer antworten **nacheinander**
- Sinnvoll bei Rechtschreibproblemen
- Sinnvoll bei **Zeitmangel**



### **Dient dazu**

- Erfahrungen, Ideen, Meinungen zusammenzutragen

### **Und so geht's**

- (1) Überschrift als Frage oder Halbsatz **visualisieren**
- (2) Frage /Halbsatz kurz **einleiten** oder wörtlich vorlesen
- (3) evtl. Wand mit leeren Karten vorbereiten
- (4) die Antworten **visualisieren** (auf PW oder FC, in der Hand, auf der Wand – evtl. Co-Moderator oder Teilnehmer als Schreibhilfe)
- (5) Bei **Einwänden** Kommentar evtl. mit einem Blitz versehen (Diskussionswünsche zurückstellen)

# Fragen formulieren

(Kartenabfrage, Zuruffrage, Punktfrage...)

**P** **Persönlich** Du/Sie Ansprache

**A** **Aktivierend** Emotionale, aktive Verben

**K** **Kurz** Aber kein Telegrammstil

**K** **Konkret** Auf den Punkt gebracht.  
Was wollen Sie durch die  
Fragen erfahren?

**O** **Offen** W-Fragen  
(was, wer, wo, wie...).  
Vorsicht:  
Warum löst Rechtfertigungen aus!

# Das Clustern

## (Zusammenfassen der Antworten)



### Grundsatz

- Alle Antworten sind gleich wichtig
- Zusammengefasste Karten meinen dasselbe
- Noch keine Inhalte diskutieren

### Dient dazu

- Antworten in eine sinnvolle Struktur bringen
- gleich Antworten zusammenzuführen

### Und so geht 's

- Moderator sortiert „aus der Hand“
- Karten nacheinander einzeln vorlesen
- TN entscheiden über Zuordnung jeder Karte
- Im Zweifelsfall entscheidet der Autor
- Überschriften per Zuruf finden
- Lückenanalyse: fehlt ein wichtiger Gedanke
- „Cluster“ evtl. einrahmen (d.h. zusammengefasste Antworten)

# Liste erstellen

## Dient dazu

- Themen, Probleme, Maßnahmen speichern
- Optisches Gewicht von Clustern neutralisieren



## Und so geht's

Nr.	Thema/ Aktion	Wertung	Rang
	<i>Evtl. einen der TN um Mithilfe bitten</i>		
	<i>Hier die Überschriften der Cluster eintragen</i>		
	<i>Liste durch Zuruffrage ergänzen lassen (wer hat noch eine Idee?)</i>		
	...		

# Die Mehrpunktfrage - MPF

## Dient dazu

- Themen, Probleme, etc **auszuwählen**
- Eine Rangreihe zu erstellen
- **Entscheidungsfindung**  
Teilnehmer erhalten die Möglichkeit zum Mitsteuern

## Und so geht's

- (1) Frage und **Gewichtungsregel** vorlesen  
(max. 2 Punkte je Thema)
- (2) Klarheit der **Aufgabenstellung** erfragen
- (3) TN erhalten etwa **halb so viel Punkte** wie Themen  
(gleiche Farbe der Punkte; mind 2, max 10)  
Evtl. Nummern der Themen auf Punkte schreiben lassen
- (4) TN möglichst **gleichzeitig punkten** lassen
- (5) geklebte Punkte mit der Gruppe **auszählen**  
(Rangfolge visuell verdeutlichen)

Nr.	Thema/ Aktion	Wertung	Rang
	Evtl. einen der TN um Mithilfe bitten		3
	Hier die Überschriften der Cluster eintragen		1
	Liste durch Zuruffrage ergänzen lassen (wer hat noch eine Idee?)		2

# Gruppenarbeit

## Wechsel der Arbeitsform

### Dient dazu

- Klein-Gruppen mit klar formuliertem Auftrag arbeiten zielorientiert
- Verlagerung von Diskussion in Untergruppen

### Und so geht's

- (1) Gruppeneinteilung (TN-orientiert, themenorientiert, zufällig)
- (2) Arbeitsauftrag visualisieren
- (3) Zeit vorgeben
- (4) Wie soll das Endprodukt aussehen (Soll die „Wand für sich sprechen?“)

Welche Ursachen  
Könnte es geben?

Wie sehen mögliche  
Lösungen aus?

Was könnte  
dagegen sprechen

Wie sehen erste  
konkrete Schritte aus?

# Der Maßnahmenkatalog

## Dient dazu

- Ergebnisorientierung sicherstellen (Ergebnisprotokoll)



## Und so geht's

Nr.	Aktion/Was	Wer	Bis wann	erl.
	<i>eindeutig formuliert</i>	<i>ggf. mit wem</i>  <i>Verantwortlich und anwesend</i>	<i>Datum (incl. Jahr)</i>	

# Das Blitzlicht

## Feedback

### Dient dazu

- den gemeinsamen Prozess zu reflektieren
- Situative Transparenz herzustellen (wo stehen wir? inhaltlich, methodisch, sozial)



### Und so geht's

- konkrete Frage formulieren
- Spielregeln nennen:
  - *jeder sollte etwas sagen*
  - *jeder spricht von sich*
  - *jeder spricht möglichst kurz*
  - *keine Diskussionen*

So geht es mir jetzt  
Das wünsche ich mir

# Klein-Gruppenarbeit

## *Effektive Moderation*

Im Folgenden finden Sie vier nützliche Rollen, um das Arbeiten in Kleingruppen zu erleichtern. Die Kleingruppe bestimmt selbst, wer welche Rolle wahrnimmt. Jede Aufgabe ist wichtig und ist für die jeweilige Phase eine kurzfristige Führungsfunktion für diese Gruppe.

### ***Der Moderator***

sorgt dafür, dass jeder, der sich äußern will, innerhalb der verfügbaren Zeit gehört wird. Er achtet darauf, dass die Gruppe beim Thema bleibt und in der vorgegebenen Zeit fertig wird.

### ***Der Datenmanager***

notiert alle wichtigen Infos auf dem Flipchart und bittet Teilnehmer, zu lange Aussagen kurz zusammenzufassen. Er sorgt dafür, dass alle Ergebnisse sichtbar sind und bleiben. Er hilft bei späterer Sammlung, Kopie, Niederschrift und Verbreitung des Arbeitsergebnisses.

### ***Der Präsentator***

überlegt 10-15 Minuten vor Abschluss der Gruppenarbeit gemeinsam mit der Gruppe, welche Ergebnisse der Kleingruppe in der großen Gruppe (dem Plenum) dargestellt werden sollen (und auf welche Art). Er präsentiert den Bericht der Kleingruppe dem Plenum in der vorgegebenen Zeit.

### ***Der Zeitmanager***

macht die Gruppe auf die verbleibende Zeit aufmerksam. Er informiert während der Präsentationen den Präsentator über die verbleibende Zeit (z.B. mit vereinbartem Handzeichen oder Karte).

## Das vollständige Konferenz-Schema

### Die Schritte vom Problem zur Lösung

Der klassische Problemlösezyklus umfasst folgende Phasen:

1. Lösungsbedarf beschreiben
2. Lösungsmöglichkeiten sammeln
3. Lösungsmöglichkeiten bewerten
4. Lösung auswählen (Entscheiden)
5. Umsetzung planen
6. Erfolg prüfen

Entscheidend ist, dass die Phasen getrennt voneinander abgearbeitet werden. Häufig ist zu beobachten, dass insbesondere die Phasen „Lösungsmöglichkeiten sammeln“ und „Lösungsmöglichkeiten bewerten“ parallel bearbeitet werden:

*Frau A: Wie wäre es denn, wenn wir uns in Zukunft wieder stärker auf den Kunden konzentrieren würden?*

*Herr B: Und wie wollen Sie das machen?*

*Frau A: Wir könnten z.B. unsere Kundenzeitschrift wieder zum Leben erwecken.*

*Herr B: Nein, aber wirklich nicht. Die wollte doch früher schon niemand lesen. Ich wüsste nicht, warum sich da was geändert haben soll.*

*Frau A: (leicht angesäuert): Das stimmt doch gar nicht. Der Außendienst hat immer wieder berichtet, dass die Zeitung sehr gut ankam. Fragen Sie doch mal die Herren Müller und Huber.*

*Herr B: Wenn schon näher an den Kunden, dann nur über eine Stärkung des Außendienstes.*

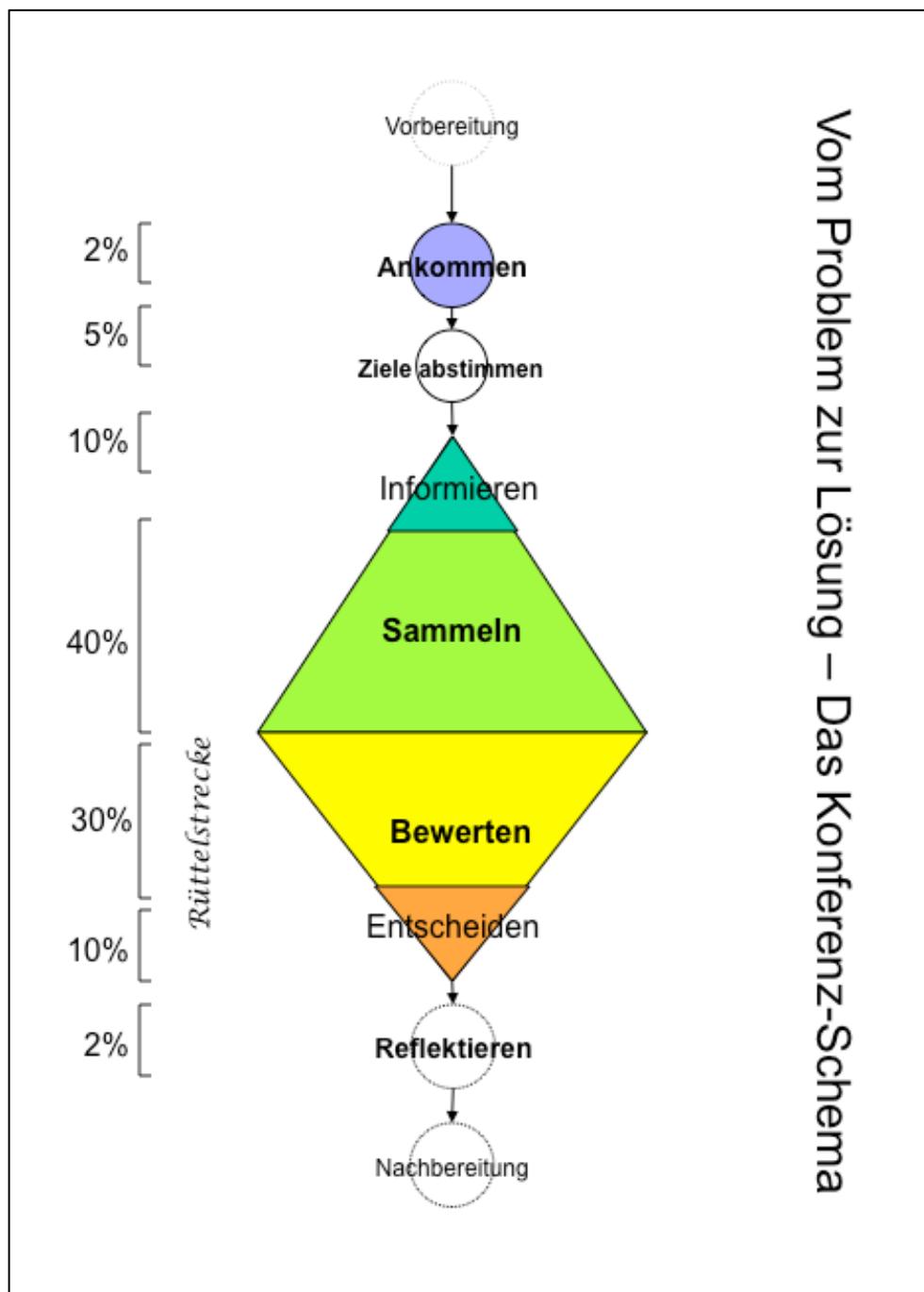
*Frau A: Den Außendienst haben wir doch erst im letzten Jahr reduziert. Und jetzt sollen wir eine Kehrtwendung machen. Wo doch Aufwand und Ertrag in keinem Verhältnis standen.*

Im Beispiel wird jede Idee sofort kommentiert und bewertet, so dass ganz schnell ein Klima von Ärger und Konkurrenz entstehen kann. Je offener das Klima, je eher ein Vorschlag stehen bleiben kann, desto leichter wird es, mittelmäßige Ideen zu sehr guten weiter zu entwickeln.

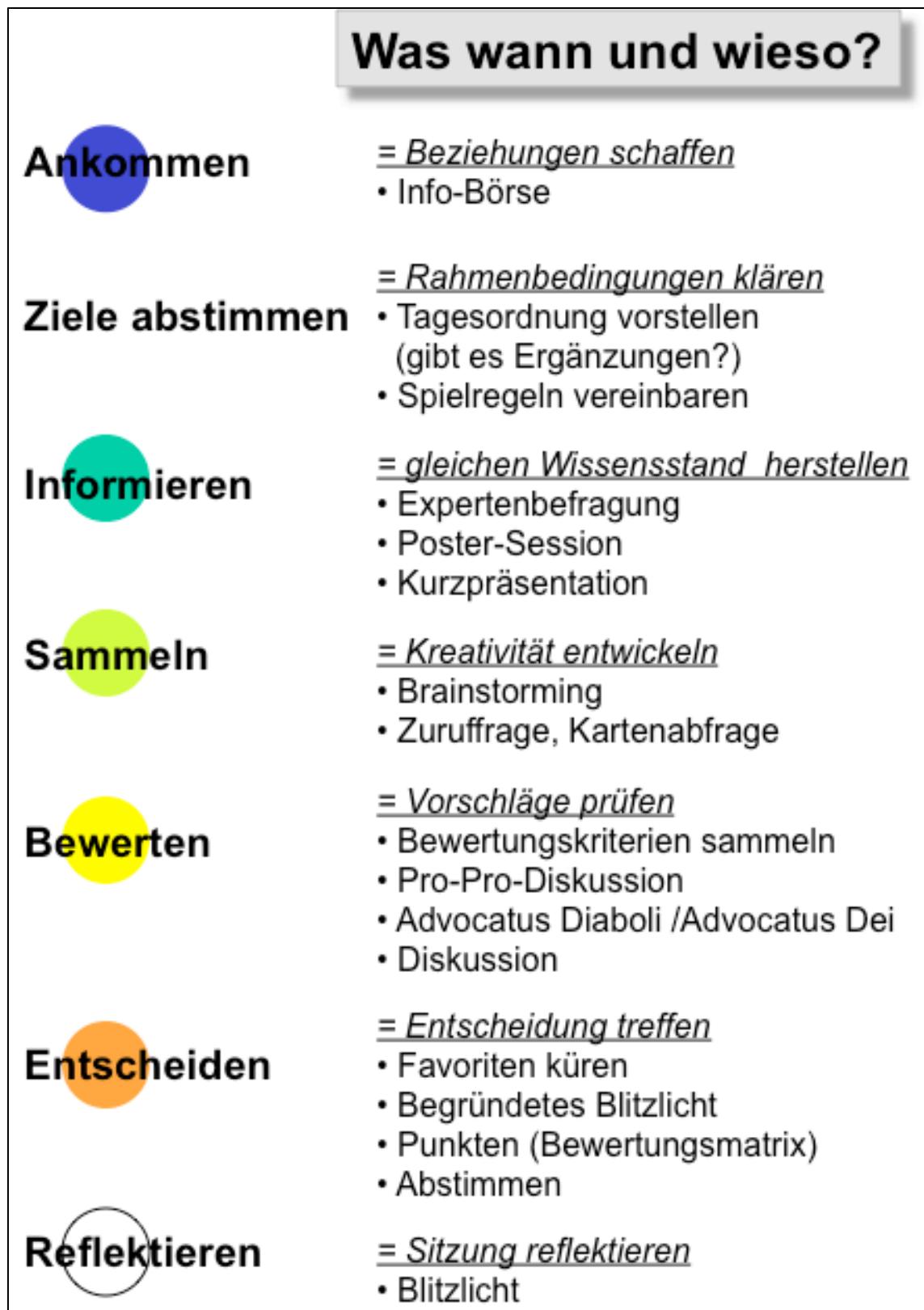
Erst nach Abschluss der Ideenfindung werden die Vorschläge über die „Rüttelstrecke“ geschickt, d.h., auf ihre Tauglichkeit hin untersucht. Durch die strenge Trennung der Phasen wird zudem vermieden, dass die unterschiedlichen Aufgaben (Sammeln und Bewerten) von unterschiedlichen Personen (gewissermaßen als „Rolle“) wahrgenommen werden (z.B. Die „Kreative“, Der „Nörgler“).

## Die Phasen des Konferenz-Schemas

Das idealtypische Konferenz-Schema folgt der Idee des Problemlösezyklus. Entscheidend ist, dass nicht jede Sitzung alle Phasen haben muss. Bei einer reinen Informationssitzung gelten nur die Phasen 1-4. Bei einer Sitzung, die nur das Sammeln von Problemlösungen zum Ziel hat, sind nur die Phasen 1-5 aktuell. In einer Sitzung, die eine Entscheidung zum Ziel hat, sind die Phasen 1-6 (hoffentlich) bereits abgearbeitet, so dass man Phase 4 ganz kurz hält und bei Phase 7 einsteigt.



Welche Methoden in welcher Phase des Konferenz-Schemas?



## Was tue ich, wenn... ?

### Wenn einzelne Personen zu viel reden

Haben Sie vorher Spielregeln festgelegt und Ihre Rolle als Moderator definiert? Wenn ja, dann ist eines ganz klar: Sie dürfen und sollten unterbrechen - und zwar nicht erst, wenn der Vielredner eine Pause einlegt oder nach Luft schnappt! Klären Sie die Bedeutung seines Beitrags für die Diskussion, z.B.: „Entschuldigen Sie, Herr Meier. Aber wir haben nur noch wenig Zeit, und alle anderen sollten auch noch zu Wort kommen. Habe ich Sie richtig verstanden, dass es Ihnen um xy geht?“ D.h., Sie arbeiten an dieser Stelle mit der „Gänseblümchentechnik“: Sie unterbrechen den Sprecher, sobald Sie glauben, dass er sich vom Kern der Sache entfernt, fassen das Gesagte kurz zusammen und führen auf das Thema zurück.

Wenn der Redner gar nicht zu stoppen ist, fragen Sie die Runde, ob dieses Thema für alle anderen in dieser Ausführlichkeit von Interesse ist.

Wenn Ihre Moderationsrolle nicht geklärt ist und Sie sich nicht recht trauen, andere Teilnehmer zu unterbrechen, dann sollten Sie unbedingt Spielregeln einführen: z.B. „*der Moderator darf – in Anbetracht unserer kurzen Zeit – zum Thema zurück führen*“. Eine solche Regel ist zum Nutzen aller. Wenn nun alle diese Regeln „abnicken“, dann ist das Unterbrechen von Beiträgen „legitimiert“.

Das ist besonders dann unabdingbar, wenn es sich bei den Vielrednern um höher gestellte Personen handelt. Auch in diesem Fall gilt: die Rollen und Kompetenzen gleich im Vorfeld klären. Holen Sie sich von Ihrem Chef grünes Licht für eine Moderation mit "Gleichbehandlung" seiner Person.

Oft hilft bei Vielrednern auch der Einsatz von Visualisierung: „Wie soll ich das bitte formulieren/hinschreiben?“ Funktion: Wer seinen Beitrag geschrieben sieht, braucht ihn nicht dauernd zu wiederholen.

### Wenn immer dieselben sprechen

Unterbrechen Sie (siehe Vielredner) und setzen Sie aktivierende Methoden ein: Fragen stellen, Blitzlicht durchführen, evtl. für kurze Zeit in kleine Gruppen aufteilen. Oder Sie fragen gezielt die Teilnehmer, die noch nichts gesagt haben, nach ihrer Meinung.

### Wenn alle schweigen

Eine Möglichkeit: durch **Fragen** zum Gespräch animieren. Fragen Sie nach Wünschen und Zielen, Meinungen und Erfahrungen. Oder Sie nutzen eine aktivierende Methode wie das **Blitzlicht**: „*es geht heute um unser neues Computersystem. Mich würden zu Beginn Ihre aktuellen Erfahrungen mit dem System interessieren. Lassen Sie uns doch reihum hören, welche Schwierigkeiten es so gibt?*“. Nun ist jeder (z.B. der Reihe nach) aufgefordert, seine Erfahrungen zu äußern.

In manchen Situationen, z.B. bei der Erarbeitung von Problemlösungen ist es hilfreich, die Besprechungsrunde für einige Zeit aufzulösen und mit **Partner- und Gruppenarbeit** zu arbeiten. Das erleichtert manchen das „Mitmachen“ sehr.

Wenn dies allein nicht zum Erfolg führt, steigen Sie eine Stufe höher auf die „Meta-Ebene“. Also: das Schweigen selbst thematisieren. Eigenen Eindruck benennen und fragen, warum alle so still sind (Blitzlicht). Die Erfahrung zeigt, dass spätestens jetzt viele Schweiger aktiv werden.

Und die „Notbremse“: die Besprechung beenden oder zur "Verkündigung" umfunktionieren!

## Wenn Sie moderieren und der Chef/die Chefin auch da ist

Vorsicht, hier könnte es schwierig werden. Chefs neigen immer dazu, die Moderation an sich zu reißen und der eigentliche Moderator steht dann auf ziemlich verlorenem Posten („Leitungs-Kastration“).

In jedem Fall gilt: Verstricken Sie sich nicht in Rivalitätskonflikte.

Wenn Sie ein solches Problem auf sich zukommen sehen, dann müssen Sie dieses Thema bereits im Vorfeld offen klären und eindeutige Absprachen treffen.

Klären Sie für sich selber, welche „Freiheiten“ Sie brauchen. Nur wenn Sie klar haben, was Sie selbst für eine souveräne Leitung brauchen, dann können Sie dies auch dem Chef gegenüber vertreten. Fragen Sie dann den Chef, was er will und wie er seine Rolle sieht. Treffen Sie dann Absprachen.

Sprechen Sie ein „Zeichen“ ab, wenn Sie Bedarf sehen, den Chef zu stoppen (Stichwort Monolog), um massive und möglicherweise brüskierende Eingriffe zu vermeiden.

Eine klassische Spielregel für den Fall, dass der Chef anwesend ist, heißt: der Moderator hat das Recht, bei Bedarf wieder zum Thema zurückzuführen.

Wenn Chef oder Chefin anwesend ist, gilt noch viel stärker als sonst: keine Sitzung ohne Tagesordnung, keine Tagesordnung ohne Ziele (pro Tagesordnungspunkt), keine Ziele ohne Zeitvorgabe. Je besser die Struktur, desto leichter die Steuerungsaufgabe für Sie.

Wenn es trotzdem misslingt: Durchatmen, innerlich loslassen und für die nächste Sitzung klären.

## Wenn ich ein inhaltliches Ziel verfolgen muss und als Moderator neutral bleiben will

Ein solches Ansinnen muss misslingen. Sie können nicht beide Ziele befriedigend verfolgen. Wer moderiert, vermittelt bei Bedarf und verzichtet auf einen inhaltlichen Standpunkt, wer inhaltliche Ziele verfolgt, muss inhaltlich klar Stellung beziehen.

Leitung ist idealerweise neutral oder es gelingt Ihnen, Ihr inhaltliches Ziel sehr gelassen und sehr großzügig zu verfolgen.

Bleiben Sie ehrlich, wenn Sie (schon im Vorfeld) den Eindruck haben, dass eine sachliche Gegenposition, zu Ihrer eigenen, Sie „auf die Palme bringen“ würde (oder anderweitig emotional befangen werden lässt). Geben Sie in diesem Fall die Leitung ab. Das verlangt natürlich menschliche „Größe“, aber Sie gewinnen an Klarheit und Ihre Mitarbeiter werden Ihnen für diese Ehrlichkeit danken.

## Wenn ich Teilnehmer bin und es nicht vorwärts geht

Im Prinzip dürfen Sie alles, was Sie auch als Moderator tun würden:

- Verfahrensvorschläge machen
- Zusammenfassen
- Nachfragen
- Persönliche Eindrücke wiedergeben

### Aber bitte nicht den Co-Moderator spielen!

Machen Sie zuerst alle Ihre Vorschläge dem Moderator, sonst finden Sie sich ganz schnell in einem Leistungsstreit wieder („wer hat hier bei uns den Hut auf?“). Schlimmstenfalls „bremst“ Sie der offizielle Moderator und Sie verlassen frustriert und verärgert die Besprechung.

## Wenn Teilnehmer Informationen brauchen, um mitreden zu können

Hier gibt es mehrere Möglichkeiten:

**Vorabinformation:** Material vorab verschicken. Dabei gilt: frühzeitig verschicken und das Material kurz und knapp halten

**Kurzpräsentationen:** Kurz-Inputs durch Teilnehmer oder Experten. Dabei gilt: Dauer, Inhalt und Struktur mit den Vortragenden durchsprechen, bzw. wenn möglich vorgeben. Achten Sie besonders darauf, dass die Kurzpräsentationen nicht zu „Folien-Schlachten“ werden. Überlegen Sie sich vorher, was müssen die Teilnehmer wissen, um in der Besprechung arbeiten zu können? Was ist zentral? Was ist „Nebeninformation“. Überlegen Sie weiterhin, wie Sie für eine Begrenzung der Redezeit sorgen können (Stellen Sie sich vor, Ihr Fachmann spricht statt der vereinbarten 15 Min. satte 45 Minuten...).

**Poster-Session oder Vernissage:** eine lebendige Alternative stellen Poster dar, die im Raum aufgehängt werden und von den Teilnehmern still gelesen werden. Alternativ stellt jeweils eine Person ein Plakat vor. Auch hier bitte Redezeit begrenzen und um knappe und knackige Darstellung bitten. Eine Erweiterung der Poster-Session ist der schriftliche Dialog. Die Teilnehmer machen sich während des Betrachtens der Poster (bzw. während der Vorstellung der Poster) Notizen auf Moderationskarten und stellen diese danach kurz vor. Die Karten werden zu den Postern gehängt. Diskussionen sind in dieser Phase des Sammelns von Meinungen, Eindrücken und Fragen verboten. Diskutiert wird erst in der nächsten Phase, wenn es gilt, die gehörten Informationen zu prüfen und zu beleuchten.

Expertenbefragung: eine Alternative zur Kurzpräsentation ist die Expertenbefragung. Vorausgesetzt die Teilnehmer haben eine ungefähre Vorstellung vom Thema, dann können sie sich in der Expertenbefragung genau die Antworten holen, die sie brauchen. Das Vorgehen könnte dabei wie folgt sein: Vorabinfos werden verschickt (mit der Gewissheit, dass viele Fragen zum Thema offen geblieben sind). Zu Beginn der Besprechung werden die Teilnehmer aufgefordert, Fragen zu stellen, die von einer Person am Flipchart visualisiert werden. Das Visualisieren empfiehlt sich vor allem dann, wenn „die Emotionen hoch schlagen“. Danach werden alle Fragen (soweit möglich) vom Experten beantwortet. Dabei ist Nachfragen und lediglich kurze Diskussion erlaubt, ansonsten gilt: straffe Moderation, damit alle Fragen beantwortet werden. Wichtig ist dabei, dass der richtige Experte eingeladen wurde. Möglich ist auch, gleich ein ganzes Team unterschiedlicher Experten einzuladen.

## Wenn Teilnehmer unvorbereitet kommen

Treffen Sie in jedem Fall Vorsorge. Sie haben mehrere Möglichkeiten, die Teilnehmer im Vorfeld zur Vorbereitung aufzufordern, z.B. durch eine kurze Anfrage per Mail oder Telefon, ob das Material angekommen ist und ob sich noch Fragen ergeben haben. Wichtig bei allen Materialien, die Sie im Vorfeld einer Besprechung verteilen: *kurz, knapp, übersichtlich, prägnant*. Stellen Sie sich vor, es geht um eine Entscheidung für ein bestimmtes Software-System, dann könnte das Material zur Vorbereitung der Teilnehmer im Vorfeld so aufbereitet sein, dass man in einer einzigen Tabelle die Vor- und Nachteile der verschiedenen zur Auswahl stehenden Systeme erkennen kann.

Je knapper das Material gehalten ist, je übersichtlicher, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass es gelesen wird.

Auf jeden Fall sollte zu Beginn der Besprechung selbst das verschickte Material kurz zusammengefasst werden: z.B. Kurzpräsentation der Kernthesen des Papiers. Das muss nicht der Moderator tun, sondern der Fachexperte zu diesem Thema.

## Wenn zu Beginn stets eine große Unruhe herrscht

Getuschel ist oft ein Zeichen dafür, dass verschieden Personen das Bedürfnis haben, etwas unbedingt loswerden zu wollen, oder? Führen Sie als Reaktion darauf eine **Infobörse** als festen Tagesordnungspunkt ein: 10 Minuten lang kann jeder das Neueste aus dem Haus erzählen oder jedes beliebige Thema (natürlich auch „Klatsch und Tratsch“) ansprechen. Oder Sie trinken zu Beginn der Sitzung jedes Mal erst eine Tasse Kaffee, damit jeder ankommen kann. In dieser Zeit ist es erlaubt, dass jeder mit jedem reden kann. Wenn die vereinbarte Zeit vorüber ist, sollten Sie dann aber pünktlich und konsequent beginnen.

## Was tue ich, wenn keine Einigung zustande kommt?

Achtung vor zermürbenden und nicht strukturierten Endlosdebatten! Bringen Sie zunächst Struktur in die Debatte. Intervenieren Sie frühzeitig und nutzen Sie Diskussionsmethoden wie Pro-Pro-Diskussion, Matrix-Methode oder gezielten Perspektivenwechsel (z.B. Verteilung von Rollen – Advocatus Diaboli, Advocatus Dei). Die Zielrichtung heißt: Trennung

von Person und inhaltlichem Standpunkt. Bringen Sie wieder Bewegung in die Sache, z.B. dadurch, dass Sie zwei Flipcharts in entgegengesetzten Ecken des Raums aufstellen und dann mit der Gruppe erst zum einen Flipchart wandern, dort die Pro-Argumente für Alternative A sammeln, dann zum anderen Flipchart wandern und dort die Pro-Argumente für Alternative B sammeln.

Zur Not vertagen Sie die Entscheidung oder „delegieren“ sie auf eine höhere Hierarchieebene.

## Wenn zwei Personen sich verbeißen

Gehen Sie in jedem Fall dazwischen! Zunächst sollten Sie klären, was vom Streit wichtig ist für die Besprechung, Den Rest sollen die beiden außerhalb klären. Wenn es sich um einen Clinch stellvertretend für alle handelt, also zwei konträre Positionen zu einem Thema existieren, müssen Sie de-eskalieren. Das heißt weg von den zwei Personen, stattdessen die Positionen benennen und die gesamte Gruppe in die Diskussion einbeziehen. Oft hilft das Visualisieren der beiden Positionen (z.B. Pro-Pro-Diskussion).

Deutlich schwieriger wird es, wenn sich Personen einer höheren Hierarchie im Clinch liegen.

## Wenn die Besprechung immer länger dauert, als geplant

Sprechen Sie frühzeitig an, wenn die Besprechung aus dem Takt läuft. Dabei hilft eine für alle sichtbare Tagesordnung mit Zeitangaben pro Thema (Stichwort visualisierte Tagesordnung), die Orientierung zu behalten. Klären Sie die Wichtigkeit der einzelnen Themen neu: *Wie wichtig und dringlich ist dieser Punkt? Soll mehr Zeit als verabredet darauf verwandt werden? Was heißt das für die Planung - Streichen von anderen Themen, Verlängern oder Vertagen einzelner Punkte?*

## Literatur

### Thema Besprechungen

Josef W. Seifert: Besprechungs-Moderation. GABAL

*Sehr anschauliche und leicht zu lesende Lektüre zum Thema. Empfehlenswert.*

Josef W. Seifert: Visualisieren, Präsentieren, Moderieren. GABAL

*Gute Ergänzung zum Buch „Besprechungs-Moderation“ vom selben Autor. Sehr anschaulich und leicht zu lesen.*

Ulrich Lipp, Hermann Will: Das große Workshop-Buch

*Hervorragendes Buch zu allen Themen rund um die Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren. Eine wahre Methoden-Fundgrube, ideal für alle, die es besonders genau wissen wollen.*

Hermann Blom: Sitzungen erfolgreich managen

*Sehr gründliches Buch, das sich insbesondere mit dem Thema „Besprechung als Management-Werkzeug“ befasst. Ideal für alle, die sich dafür interessieren sowie für alle, die es gern fundiert und umfassend haben wollen.*

### Thema Kommunikation, Verhandeln, Konflikte

Friedemann Schulz von Thun: Miteinander Reden 1

*Das Buch schlechthin, was Kommunikation und Konflikte betrifft. Sehr, sehr zu empfehlen. Schulz von Thun ist Professor an der Uni in Hamburg und der „Vater“ des sogenannten 4-Ohren-Modells. Trotzdem ist das Buch bei aller Klarheit erfrischend „unakademisch“. Ein absolutes Muss für alle, die immer schon mal verstehen wollten, warum es Ärger gibt, wenn der Mann auf dem Beifahrersitz zu seiner Frau am Steuer sagt: „es ist grün, Schatz!“.*

Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton: Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln

*Ideal für alle, die oft mit schwierigen Partnern und Situationen (in Besprechungen oder Verhandlungen) zu tun haben. Das Konzept des Buches basiert auf Forschungsarbeiten der Autoren und ist ein echtes Standardwerk zum Thema. Es ist eine absolut lohnende Lektüre: fundiert, praxisbezogen, lebendig. Sehr, sehr zu empfehlen.*