

WH!TEBOOKS



Josef W. Seifert

# Besprechungen erfolgreich moderieren

Kommunikations-  
techniken für Leiter  
und Teilnehmer

**15., völlig überarbeitete und  
erweiterte Auflage**

GABAL

Josef W. Seifert

**Besprechungen  
erfolgreich moderieren**



Josef W. Seifert

# Besprechungen erfolgreich moderieren

Kommunikationstechniken  
für Leiter und Teilnehmer

15., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage

**GABAL**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-95623-185-8

15., völlig überarbeitete Auflage 2015

Lektorat: Ute Flockenhaus

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)

Illustrationen: Erik Liebermann

Satz und Layout: Lohse Design, Heppenheim | [www.lohse-design.de](http://www.lohse-design.de)

© 2004, 2015 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,  
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

# Inhalt



Zum Buch 7

**Grundsätzliches:**

**Was ist eigentlich eine Besprechung?**

**Was ist eine Moderation? 9**

**Besprechungsarten 11**

**Digital Working 18**

**Strukturierung s Arbeitsprozesses 20**

**1. Gebot:**

**Bereite dich gut vor! 25**

**Der Teilnehmertipp 33**

**2. Gebot:**

**Beginne positiv! 35**

**Der Teilnehmertipp 37**

**3. Gebot:**

**Lege das Ziel fest! 38**

**Der Teilnehmertipp 43**

**4. Gebot:**

**Visualisiere für alle sichtbar mit! 44**

**Der Teilnehmertipp 58**

**5. Gebot:**

**Arbeite mit System! 59**

**Der Teilnehmertipp 96**





**6. Gebot:**  
**Sei neutral! 98**  
Der Teilnehmertipp 101

**7. Gebot:**  
**Führe durch Fragen! 105**  
Der Teilnehmertipp 110

**8. Gebot:**  
**Bleibe beim Thema! 111**  
Der Teilnehmertipp 114

**9. Gebot:**  
**Achte auf konkrete Vereinbarungen! 115**  
Der Teilnehmertipp 116

**10. Gebot:**  
**Schließe positiv ab! 118**  
Der Teilnehmertipp 120

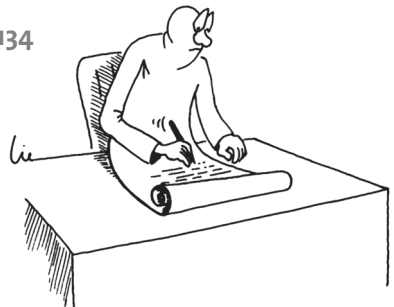
**11. Gebot:**  
**Bereite das Meeting nach! 121**  
Der Teilnehmertipp 128

**Übrigens ... 130**

**Literatur 131**

**Verzeichnis der Abbildungen 134**

**Stichwortverzeichnis 136**



# Zum Buch



Gespräche sind der „Klebstoff“, der Organisationen und Gruppen zusammenhält. Eine spezielle, sehr häufige und äußerst wichtige Gesprächsform ist dabei das Gruppengespräch, die Besprechung, das Meeting.

Einerseits zeigen Untersuchungen, dass Manager, Führungskräfte und Mitarbeiter sehr viel Zeit in Meetings verbringen, obgleich die meisten von ihnen diese für wenig effektiv halten. Andererseits rückt das verstärkte Arbeiten in (internationalen) Projekten und Teams das Gruppengespräch weiter in den Fokus. Die Notwendigkeit, sich für die Effektivität von Gruppengesprächen zu engagieren, liegt also auf der Hand.

Moderation als das „Tool“ zur Strukturierung von Gruppengesprächen ist für die Durchführung von Workshops im Rahmen strukturierter Changemanagement-, Organisationsentwicklungs- und Teamentwicklungsarbeit längst nicht mehr wegzudenken. Zur Gestaltung von „normalen“ Besprechungen wird sie aber bisher immer noch zu wenig und nicht konsequent genug genutzt.

Dabei können die Grundsätze und Regeln sowie die Visualisierungstechniken der Businessmoderation hinsichtlich der Vorbereitung, Moderation und Nachbereitung von Meetings „wahre Wunder“ bewirken. Dabei spielt es keine Rolle, ob mit klassischen oder digitalen Medien und Hilfsmitteln gearbeitet wird. Entscheidend ist vielmehr die konsequente Nutzung der Kommunikations- und Visualisierungstechniken, die die Moderation bereithält.





Das Anliegen des vorliegenden Buches ist es daher, Besprechung und Moderation zusammenzuführen zur „Besprechungsmoderation“ und dadurch die Moderationstechnik auch für die normale Besprechung am „runden“ Tisch nutzbar zu machen. Die im Folgenden dargestellten 11 Gebote zeigen, worauf es ankommt.

Allen Leserinnen und Lesern wünsche ich viel Spaß bei der Lektüre und für die Zukunft erfolgreiche Besprechungen!

*Josef W. Seifert*

Übrigens: Wenn im Folgenden vom Moderator, vom Leiter oder Teilnehmer die Rede ist, ist damit immer auch die Kollegin gemeint. Da es leichter ist, einen Text in einem grammatischen Geschlecht zu schreiben (und zu lesen), beschränke ich mich auf die männliche Form.



# Grundsätzliches: Was ist eigentlich eine Besprechung? Was ist eine Moderation?



Gesprächssituationen in Form persönlicher Begegnungen sind trotz modernster Kommunikationstechniken aus unserem (beruflichen) Leben nicht wegzudenken. Manches lässt sich schriftlich, per Boten oder per Kabel übermitteln, vieles aber lässt sich nur im persönlichen Gespräch klären.

Eine spezielle Gesprächssituation ist dabei die Besprechung – auch Sitzung, Konferenz oder Meeting genannt.

Besprechungen sind dadurch gekennzeichnet, dass eine Gruppe zusammensitzt und Informationen austauscht. Meist geht es darum, gemeinsam Probleme zu lösen. Zentrales Merkmal der Besprechung ist es, dass sie einen Leiter hat, der den Prozess verantwortlich gestaltet und die Gruppe anleitet, zu Lösungen zu kommen, die von allen mitgetragen werden.





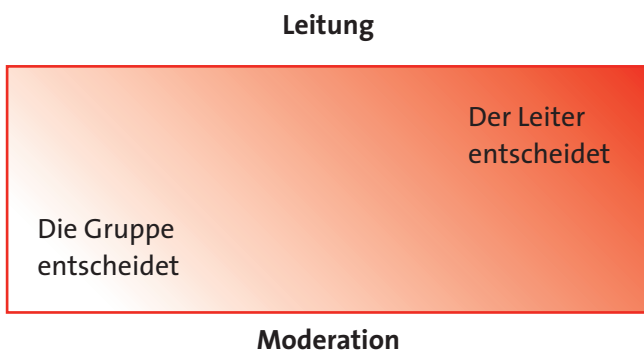
Solche Ergebnisse entstehen aber nur dann, wenn sich jeder Einzelne in der jeweiligen Lösung „wiederfindet“. Dies verlangt vom Leiter erhebliches Moderationsgeschick. Er hat darauf zu achten, dass alle gehört und berücksichtigt werden und niemand die Gruppe inhaltlich dominiert. Dies gilt auch und in besonderem Maße für ihn selbst, den Leiter und Moderator!

Besonders schwierig ist diese „inhaltliche Abstinenz“ dann, wenn der Moderator zugleich der Veranstalter der Zusammenkunft, der inhaltliche Experte oder/und der Vorgesetzte der Teilnehmer ist.

In diesem Fall werden die Komponenten Moderation und (inhaltliche) Leitung zusammenfallen. Um (trotzdem) tragfähige Entscheidungen zu erzielen, sollte das „Mischungsverhältnis“ dem Grundsatz genügen:

**So viel Moderation wie nötig  
und so wenig (inhaltliche) Leitung wie möglich!**

Abbildung 1 zeigt symbolisch den Zusammenhang von Moderation und (inhaltlicher) Leitung.



# Besprechungsarten



Besprechungen sind zumeist Mischformen aus unterschiedlichen Besprechungsarten und -zwecken wie:

- **Informationsaustauschbesprechung**
- **Entscheidungsvorbereitungsbesprechung**
- **Problemlösungsbesprechung/Entscheidungssitzung**

In aller Regel findet die Besprechung am „runden Tisch“ statt. Zwei Alternativen dazu sind der Workshop und das Online-Meeting.

Besprechungen von großer Komplexität werden häufig nicht am Tisch, sondern in Form von Workshops durchgeführt, in denen die Teilnehmer im „offenen Stuhlkreis“ sitzen. Kurze Meetings, die den Live-Kontakt nur ergänzen, finden häufig im virtuellen Raum statt.

Das gewählte Besprechungsdesign entscheidet darüber, welche methodischen Möglichkeiten gegeben sind, da es die Einsetzbarkeit von Medien und Methoden bestimmt. Deshalb werden im Folgenden diese „Sitzordnungsmodelle“ kurz skizziert. Die klassischen Grundformen für Besprechungen sind:

- **Arbeiten im „offenen Stuhlkreis“: Workshop-Moderation**
- **Arbeiten am „runden Tisch“: Besprechungsmoderation**
- **Arbeiten im „virtuellen Raum“: Online-Moderation**

Jede Arbeitsform hat Vor- und Nachteile. Diese sind im Folgenden kurz skizziert.



## Arbeiten im „offenen Stuhlkreis“: Workshop-Moderation



Abb. 2 – Arbeiten im „offenen Stuhlkreis“

Bei Gruppengesprächen in Form von Workshops sitzen die Teilnehmer in einem Halbkreis, der durch Medien wie Pinnwand und Flipchart und eventuell einem Touch-Monitor ergänzt wird. Das Zentrum bildet das so entstehende „Forum“.

Diese Form von häufig mehrtägigen Workshops wird vor allem zur Gestaltung komplexer Arbeitsprozesse genutzt zu Themen wie:

- Vision/Neuausrichtung
- Strategieentwicklung
- Prozessoptimierung
- Teamentwicklung
- Teamcoaching
- Konfliktklärung

## Vorteile:

- Jeder kann jeden gut sehen.
- Die Tisch-Barriere zwischen den Teilnehmern fällt weg; jeder kann leicht nach vorne gehen und die Medien für eigene Beiträge nutzen.
- Es kann mit Pinnwänden gearbeitet werden, die eine sehr große Visualisierungsfläche zur Verfügung stellen.
- Der Stuhlkreis kann beliebig erweitert werden, sodass spontan zusätzliche Pinnwände/Visualisierungsflächen genutzt werden können.
- Es können Methoden der Business-Moderation genutzt werden.
- Die Medien „zwingen“ dazu, stets für alle sichtbar mitzuvisualisieren.
- Das Protokoll entsteht prozessbegleitend.
- Es ist „systemimmanent“, dass ein Leiter/Moderator benannt wird.

## Nachteile:

- Hoher Platzbedarf.
- Der Moderator muss mit den speziellen Medien und Methoden vertraut sein.



Im offenen Stuhlkreis sollte jeder jeden gut sehen können

