

## MODERATION VORBEREITEN

### Das Problem

Alle sind voller Begeisterung dabei. Die Ideen sprudeln, kaum kann der erste aussprechen, da fällt ihm schon ein anderer ins Wort. Die gemeinsame Überzeugung ist greifbar: Der geplante Messeauftritt wird der Hit!

Nach zwei Stunden trennt sich das Team, geht gut gelaunt auseinander: „*Prima, wie gut wir uns verstehen, wie kreativ wir gemeinsam sind. Wir sind eben einfach ein tolles Team!*“ Die ersten Zweifel beschleichen die Sekretärin während sie das Protokoll schreibt. Wer ist jetzt eigentlich wofür verantwortlich? Und bis wann soll was erledigt sein? Und sollten nicht auch Angebote eingeholt werden? Darüber wurde ja noch gar nicht gesprochen!

Die Unzufriedenheit über Besprechungen ist weit verbreitet. Weniger als die Hälfte aller Sitzungen wird als nützlich und effizient empfunden. Die Gründe hierfür sind:

- Einladungen sind ungenau oder nichtssagend.
- Die Tagesordnung ist schlecht strukturiert oder überfrachtet.
- Es kommt kein echter Dialog zwischen den Teilnehmern zustande.
- Teilnehmer, die sich während der Besprechung passiv verhielten, identifizieren sich nicht mit den Ergebnissen,
- Entscheidungen werden behindert oder es werden keine Entscheidungen getroffen,
- die Entscheidungen werden nicht oder mit erheblichem Zeitverzug dokumentiert, keiner weiß mehr so genau, worum es eigentlich ging,
- und das alles hat außerdem noch „ewig“ gedauert.

**Mit guter Moderation wäre das nicht passiert!**

### Was ist eigentlich Moderation?

Teams, die bereits gut und erfolgreich zusammenarbeiten, benötigen in der Regel keinen Moderator. Aber immer dann, wenn die investierte Zeit nicht im Verhältnis zum erzielten Ergebnis steht, ist eine Gesprächsmoderation angebracht. Wenn Sie nach einer Besprechung nicht genau wissen, worum es eigentlich ging, wenn Ihnen nicht klar ist, was Sie jetzt tun müssen, wenn Sie keine Entscheidungen aufzählen und Aufgaben benennen können – dann fehlte Moderation.

### Was wird von Ihnen als Moderator erwartet?

So komplex wie die Ursachen für ineffiziente Meetings sind auch die Fähigkeiten, die für effektive Besprechungen erforderlich sind. Gefordert sind hier Kompetenzen wie Organisation, aktives Gestalten von Gruppenprozessen und eine starke Zielausrichtung. Gefordert ist eine sowohl prozess- als auch ergebnisorientierte Gesprächsführung durch einen Moderator.

Diese duale Anforderung ist für Anfänger eine schwierige Herausforderung. Es gelingt leichter, eine gute Stimmung oder hohe Ergebnisorientierung zu erreichen. Beides zugleich zu ermöglichen, darin liegt die Kunst der Moderation. Eine gute Moderation setzt Vertrauen in die Gruppe und Respekt vor den einzelnen Teilnehmern voraus.

Der Moderator muss spüren, wann sein Einsatz gefordert ist und in welcher Weise. Gelungene Moderation hat viel mit Angemessenheit an Situation, Thema und Menschen zu tun. Gleichzeitig muss der Moderator aber auch bereit sein, die mit seiner Aufgabe verbundene Entscheidungsbefugnis auszuüben. Setzt er sich gegen Langredner nicht durch und achtet nicht auf die Zielführung der Beiträge, wird ihm die Besprechung entgleiten.

Häufig liest man die Forderung: Der Moderator sollte informiert, aber nicht parteiisch sein, er trägt in erster Linie Verantwortung für die Methode und den Gruppenprozess, nicht für die Ergebnisse. Projektleiter sind häufig die Moderatoren der eigenen Teambesprechungen und dabei auch parteiisch. Die Moderation gelingt dennoch, wenn die Projektziele als maßgebliche Erfolgskriterien und Wertschätzung für die Mitarbeiter verbindlich kommuniziert werden.

Zur Moderationsvorbereitung zählen:

- Wichtigster Vorbereitungspunkt: Ist dieses Meeting wirklich erforderlich? Gibt es eine andere Möglichkeit, die Informationen auszutauschen bzw. sich abzustimmen?
- Ist es sinnvoll, diese Besprechung moderiert werden? (Checkliste „Welche Besprechungen sollten moderiert werden?“)
- Einladung und Agenda verschicken (Formblatt „Agenda“).
- Das eigene Rollenverständnis prüfen (Checklisten „Die Rolle des Moderators“ und „Moderationseigenschaften“).
- Die Besprechung organisatorisch vorbereiten (Checkliste „Organisatorische Vorbereitungen“).
- Die inhaltliche Vorbereitung durchzuführen (Checkliste „Inhaltliche und methodische Vorbereitung“).
- Überlegungen bezüglich der Ziele des Moderations-Auftraggebers sowie der Teilnehmer anzustellen (Checkliste „Ziele in Besprechungen“).
- Visualisierungen (Flip Charts) für einzelne Tagesordnungspunkte vorbereiten sowie eine ToDo-Liste.