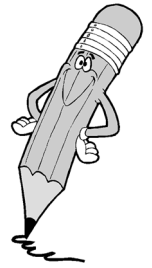


Grundsätzliches

Was ist das eigentlich - eine Besprechung ... und Moderation?



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

Eine spezielle Gesprächssituation ist dabei die der 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 Lösungen entstehen nur dann, wenn sich der einzelne in der jeweiligen Lösung "wiederfindet". Dies verlangt vom Leiter moderatorisches Geschick. Er hat darauf zu achten, daß alle gehört und berücksichtigt werden und daß



Der Leiter braucht moderatorisches Geschick



niemand die Gruppe inhaltlich dominiert. Dies gilt auch und in besonderem Maße für ihn, den Leiter / 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:

Soviel Moderation und so wenig Leitung wie möglich!

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

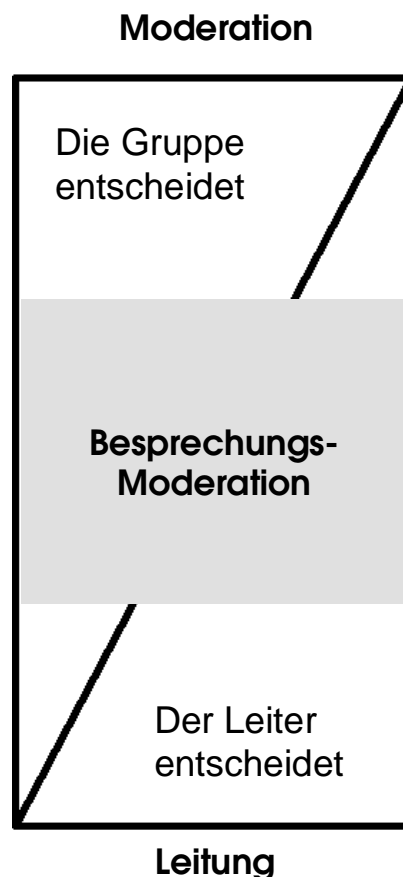


Abb. 1 - Moderation und Leitung

Besprechungsarten

Besprechungen werden üblicherweise nach dem unterteilt, was dort inhaltlich getan wird, also beispielsweise nach:

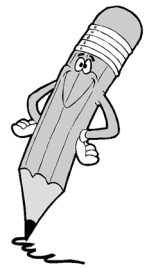
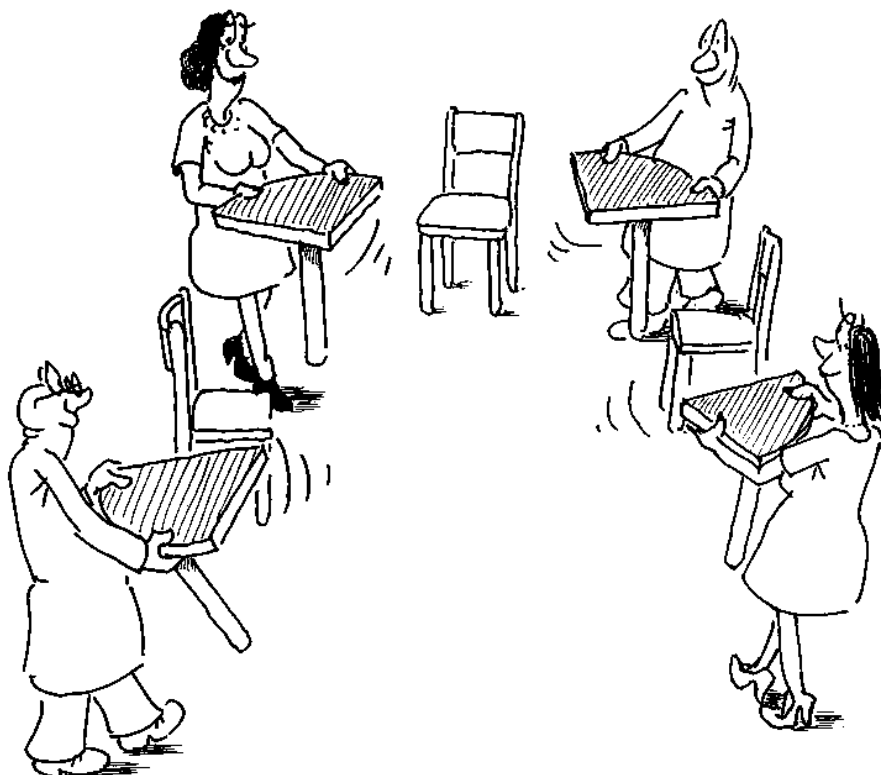
- Information /sbesprechung
- Entscheidungsvorbereitung /sbesprechung
- Problemlösung /sbesprechung

Dabei wird davon ausgegangen, daß die Besprechung am "runden Tisch" stattfindet.

Eine Besprechung wird aber ganz zentral von der dafür zur Verfügung stehenden "Hardware" geprägt. Dreh- und Angelpunkt ist die Sitzordnung, da sie über die Einsetzbarkeit von Medien und Methoden entscheidet. Deshalb wird im folgenden unterschieden nach dem zugrundeliegenden "Sitzordnungsmodell". Die beiden "klassischen" Modelle sind:

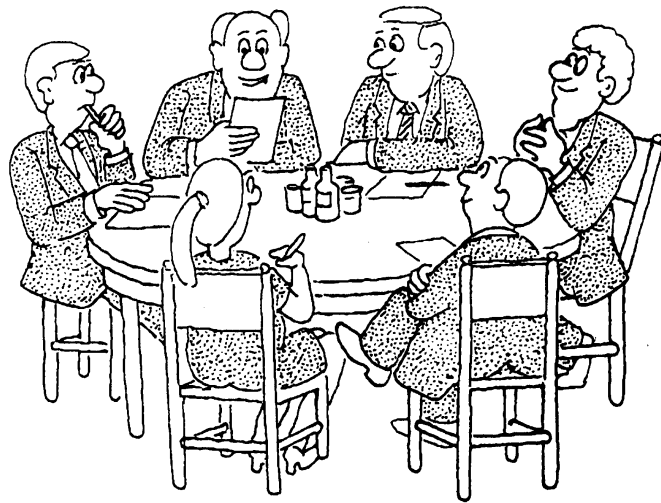
- **Besprechung am "runden Tisch"** und
- **Moderation (Workshop) im "offenen Halbkreis"**.

Beide Formen haben Vor- und Nachteile. Diese sind im folgenden kurz skizziert.





a) Besprechung



Bei der "traditionellen" Art und Weise der Durchführung einer Besprechung sitzen alle Beteiligten um einen Tisch. Dieser wird nicht in jedem Falle rund sein. Er bildet aber das Zentrum. Als zentrale Medien kommen Flip-Chart und Overhead-Projektor (vgl. Seite 34 f) zum Einsatz.

Genutzt wird diese Form des Gruppengesprächs vor allem zur Gestaltung des Arbeitsprozesses in / von:

- Teambesprechungen
- Arbeitsbesprechungen
- Projektsitzungen

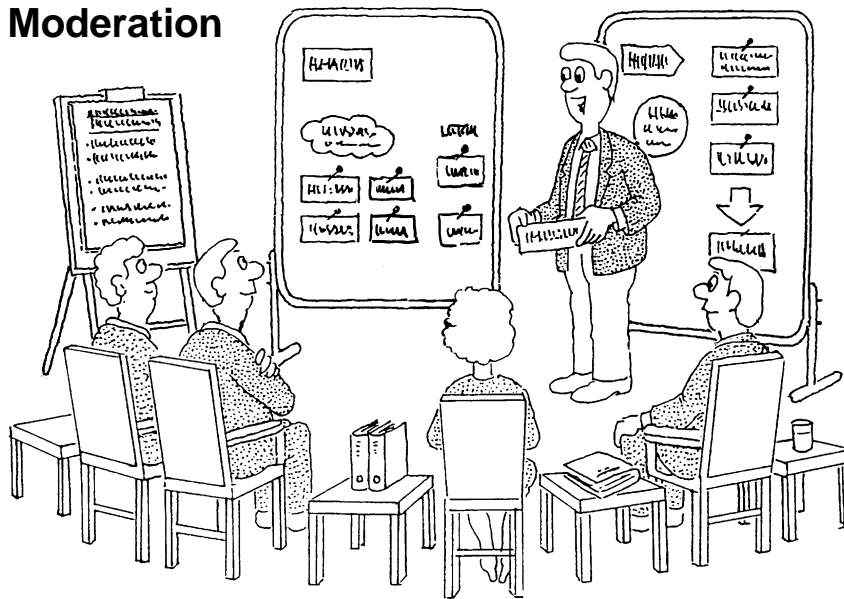
Vorteile:

- Geringer Platzbedarf
- Besprechungssituation spontan herstellbar
- Große Ablagefläche auf dem gemeinsamen Tisch
- Jeder kann bequem mitschreiben

Nachteile:

- Bei Rechtecktischen ist es meist nicht möglich, daß jeder jeden sehen kann
- Der Medieneinsatz ist begrenzt, es können keine Pinwände eingesetzt werden

b) Moderation



Bei der "neueren" Form der Gestaltung von Besprechungen sitzen die Teilnehmer im Halbkreis, der durch die Medien (Pinwand und Flip-Chart) ergänzt wird. Das Zentrum bildet das so entstehende "Forum".

Diese Form des Gruppengesprächs wird vor allem genutzt zur Gestaltung des Arbeitsprozesses in / von:

- Qualitätszirkel- / Lernstatt-Gruppen *
- KAIZEN- / KVP-Gruppen *
- (Teamentwicklungs-)Workshops

Vorteile:

- Jeder kann jeden sehen
- Offene Atmosphäre
- Es kann mit Pinwänden gearbeitet werden
- Es können Moderationsmethoden (z. B. die bekannte "Kartenabfrage") genutzt werden
- Es wird für alle sichtbar visualisiert und protokolliert

Nachteile:

- Hoher Platzbedarf
- Moderator muß mit diesen speziellen Medien arbeiten können, er muß entsprechend geschult sein

* Mehr darüber finden Sie in: Josef W. Seifert / Rolf Kraus, Mitarbeiter-Gruppen, GABAL-Verlag, 3. Auflage, Offenbach 1996